

Duurzaamheid – Japan als internationaal gidsland

Prof. dr. Pieter Klaas Jagersma is ondernemer, commissaris bij enkele internationals en hoogleraar International Business aan Nyenrode en hoogleraar Strategie aan de Vrije Universiteit.

Duurzaamheid is een belangrijk grensoverschrijdend thema. Opvallend is dat veel Nederlandse ondernemingen en not-for-profitorganisaties keer op keer opnieuw het duurzaamheidswiel uitvinden, terwijl er rondom dit thema sinds enkele decennia diverse toonaangevende gidslanden bestaan, zoals Japan.

Japan ligt een straatlengte voor op de rest van de westerse wereld

De wereld is sinds enige tijd in de ban van Duurzaamheid dan wel Nederlandstalige of Engelstalige varianten als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), Corporate Social Responsibility (CSR) of Sustainability. De

omvangrijke déconfitures vanaf het begin van dit millennium in de Verenigde Staten en de onlangs opstekende 'perfect storm' in de financiële sector in de VS en Europa in het bijzonder hebben geleid tot een stormvloed aan goede bedoelingen tot uiting komend in een brede belangstelling voor in het bijzonder de balans tussen drie 'M's': 'mens', 'milieu' en 'maatschappij'. Zelfs een van de nazaten van Willem van Oranje heeft zich enige tijd geleden begeven op het terrein van 'watermanagement'.

Niet alleen onze kroonprins is serieus met het onderwerp duurzaamheid in de weer. Ook in andere landen wordt hard gewerkt aan een manier van leven en werken die verantwoord(elijker) is en dat op een duurzame wijze. Uit eigen onderzoek is bijvoorbeeld gebleken dat thans 92 procent van alle ondernemingen uit de Financial Times top-100 van grootste ondernemingen ter wereld (editie 2009) aan een of andere manier van duurzaamheidsverslaggeving doet. Daarbij moet gedacht worden aan het stelselmatig opmaken van bijvoorbeeld een sociaal-ethisch, sociaal, duurzaamheids- of milieujaarverslag. Van die 92 procent laat op basis van openbare gegevens ruim de helft haar duur-

zaamheidsgelieerde verslagen door externe partijen verifiëren, een teken dat het onderwerp daadwerkelijk serieus wordt genomen. Tegelijkertijd kan door de wisselwerking met gespecialiseerde externe deskundigen en instituten op deze wijze door die ondernemingen de verslaglegging in het algemeen op een hoger niveau worden gebracht.

Wie zich verdiept in dit onderwerp kan niet om de *innovators* heen en die bivakkeren niet in de Oude of Nieuwe Wereld maar in Japan. Dat het Japanse bedrijfsleven op het terrein van productontwikkeling, *operations management* en TQM uitstekend presteert, is inmiddels uitvoerig beschreven en bij menigeen bekend.¹ Onbekend is dat het Japanse bedrijfsleven ook wat betreft het effectief invulling geven aan het onderwerp duurzaamheid een straatlengte voorsprong heeft op de westerse wereld in het algemeen en Nederland in het bijzonder. Hoe komt het dat Japan op het terrein van duurzaamheid een dergelijke voorsprong heeft opgebouwd? Het vervolg van dit artikel behandelt in willekeurige volgorde de ingrediënten die in hun onderlinge samenhang verantwoordelijk zijn voor de onderscheidende positie van Japan en Japanse ondernemingen op het terrein van duurzaamheid.

Duurzaamheidsingrediënten

1. Een kwalitatief hoogwaardige dialoog met alle stakeholders

Gedragcodes zijn erop gericht vast te leggen hoe medewerkers van hoog tot laag binnen en buiten

1. Zie onder meer: H. Takeuchi & J. Quelch, "Quality is more than making a good product", in: *Harvard Business Review*, p. 139-154, July/August 1983; G. Taguchi & D. Clausing, "Robust quality", in: *Harvard Business Review*, p. 65-75, January/February 1990; J.M. Juran, "A Renaissance in quality", in: *Harvard Business Review*, p. 42-50, July/August 1993.

een onderneming met elkaar en anderen om behoren te gaan. Eigen onderzoek naar de inhoud van vijftien gedragscodes van aan de AEX-genoteerde ondernemingen leert dat ongeveer driekwart van de inhoud van die gedragscodes in het bijzonder ingaat op de 'interne' omgeving van de onderneming (met de nadruk op de 'omgangsvormen' binnen het bedrijf). Slechts een kwart van de inhoud heeft betrekking op het invulling geven aan de vraag 'hoe om te gaan met de externe omgeving waarin men opereert' (waarbij 'externe omgeving' betrekking heeft op de bedrijfstakomgeving en/of de maatschappelijke omgeving in het algemeen).

De grootste Japanse ondernemingen uit de top-1000 van de Financial Times beschikken zonder uitzondering over een uitgebreide gedragscode en de inhoud van die gedragscodes gaat voor het overgrote deel over hoe de externe legitimiteit van de onderneming te garanderen. Japanse bestuurders en leidinggevendenden beseffen terdege dat duurzaamheid vooral in en met de samenleving in het algemeen vormgegeven moet worden. De maatschappelijke legitimiteit van de Japanse onderneming staat of valt met de kwaliteit van de dialoog met de samenleving waarin men via verschillende rollen functioneert, zoals werkgever en sponsor respectievelijk co-facilitator van verschillende lokale en/of nationale publieke activiteiten als sport en cultuur. Voor Japanse ondernemingen is een dergelijke opstelling in het maatschappelijke speelveld een fundamenteel onderdeel van het 'integrale' kwaliteitsdenken en -management. Het 'nut' van een product bestaat in Japan bij de gratie van niet alleen een tevreden afnemer, maar ook van andere belanghebbenden ('stakeholders') zoals andere businesspartners (bijvoorbeeld toeleveranciers) en lokale, regionale en nationale overheden. Die dwarsverbanden zijn in Japan veel intenser zoals onder meer wordt weerspiegeld in de veelheid aan keiretsu's en overige netwerkachtige samenwerkingsverbanden.²

Deze maatschappelijke dialoog op basis van oprecht gepraktiseerde samenwerkingsprincipes met een brede groep stakeholders is niet van gisteren. Japanse bedrijven voeren al sinds vele decennia een actieve en brede dialoog met vele stakeholders uit de samenleving. Japanse ondernemingen hebben al in het midden van de vorige eeuw het door ons westerlingen zo bewierookte systeem van Confrontatie en Competitie vervangen door Consultatie en Coöperatie – twee volstrekt andere

'C's' die als vruchtbare voedingsbodem fungeren voor een solide relatie met een veelheid aan stakeholders. Japanse bedrijven voeren sindsdien voortdurend 'functioneringsgesprekken' met zowel de eigen medewerkers als (vertegenwoordigers van) de belangrijkste maatschappelijke stakeholders. Binnen Japanse ondernemingen wordt van deze maatschappelijke dialoog jaarlijks zorgvuldig verslag gedaan.

2. Het hebben van een duurzaam accountingsysteem

Het is in Japan een normale bedrijfspraktijk dat een accountant niet alleen de jaarrekening maar ook de 'maatschappelijke balans' van diezelfde onderneming goedkeurt. Er bestaat namelijk volgens Japanse ondernemingen geen fundamenteel verschil tussen de financiële en maatschappelijke balans en/of resultatenrekening van een onderneming. Die twee liggen in elkaars verlengde; het zijn communicerende vaten. De maatschappelijke resultatenrekening heeft niet alleen baat bij een mooie financiële resultatenrekening maar vooral ook vice versa. In Japanse bedrijven worden strategische en operationele beslissingen via geavanceerde prestatiemetingssystemen continu op hun economische en ecologische merites getoetst. Men communiceert proactief over de maatschappelijke kosten-batenverhouding van uitgevoerde bedrijfsactiviteiten richting zowel klanten als andere stakeholders (zie bijvoorbeeld de vele lange advertenties in bladen als *Fortune* maar ook de *National Geographic*, waarin Japanse ondernemingen openheid van zaken geven over hun duurzaamheidsbeleid). Op deze manier wordt duidelijk gecommuniceerd dat de onderneming actief werkt aan de fragiele balans tussen economie en ecologie.

3. Een 'zero-waste policy'

Japanse ondernemingen maken zoveel mogelijk gebruik van een 'zero waste policy'. Afval wordt waar mogelijk hergebruikt en productief aangewend. In Nederland hebben we wat dit onderwerp betreft de afgelopen jaren forse progressie geboekt maar in Japan zijn de banden tussen de in afvallogistiek en -verwerking gespecialiseerde sector en de bron van afval c.q. de Japanse bedrijvigheid al enkele decennia zeer hecht en productief. Japanse ondernemingen geven al vele jaren achtereenvolgende vorm aan de 4R's van duurzaamheid:

Japanse ondernemingen hebben westerse systeem van Confrontatie en Competitie al vroeg vervangen door Consultatie en Coöperatie

2. Zie: *Business Week*, "Keiretsu", p. 35-40, 15 maart 1999; R. Cutts, "Capitalism in Japan - cartels and keiretsu", in: *Harvard Business Review*, p. 48-83, July/August 1992; H. Kim, R.E. Hoskisson en W.P. Wan, "Power dependence, diversification strategy, and performance in keiretsu member firms", in: *Strategic Management Journal*, Vol. 25, p. 613-636, 2004.

- *Refuse*. Men weigert zoveel mogelijk het gebruik van in beginsel niet- dan wel moeilijk afbreekbare grondstoffen en in potentie langdurig vervuilende grondstoffen;
- *Return*. Grondstoffen die als input fungeren voor het productieproces van goederen en/of diensten moeten zoveel mogelijk op een duurzame wijze zijn verworven; niet-duurzaam verworven grondstoffen worden bij voorkeur niet gebruikt in het productieproces en indien nodig teruggestuurd naar de leverancier;
- *Reuse*. Afvalproducten worden zoveel mogelijk hergebruikt;
- *Recycle*. Finale producten – denk aan auto's of printers – worden na regulier gebruik gerecycled en in andere dan wel dezelfde vorm wederom gebruikt.

4. Het voeren van een kosmopolitisch duurzaamheidsbeleid

Veel Europese en Amerikaanse ondernemingen voeren een nationaal in plaats van universeel c.q. kosmopolitisch duurzaamheidsbeleid. Het voeren van een professionele dialoog met de samenleving beperkt zich bij Europese en Amerikaanse onder-

nemingen niet zelden tot stakeholders uit de moedermarkt. Op de thuismarkt wordt vanwege striktere wetgeving proactief en zorgvuldig han-

den en voeten gegeven aan de *externe* legitimiteit van de onderneming maar verder van huis worden voortdurend scheve schaaften gereden. Bekend zijn de misstappen van Shell (het afzinken van de Brent Spar en de kille 'corporate' benadering jegens Curaçao in de jaren zeventig van de vorige eeuw en de imperialistische houding jegens de Nigeriaanse bevolking anno 2010), Monsanto (dat op een offensieve manier genetisch gemodificeerd voedsel buiten de Verenigde Staten aan de man/vrouw probeert te brengen hetgeen in de EU, India, Brazilië en Japan tot meer dan alleen gefronste wenkbrauwen leidt), Nike en Reebok (die in Indonesië kinderen acht tot twaalf uur per dag zolen onder sportschoenen laten lijmen), IHC Caland (dat in de jaren 1990 activiteiten ging ontplooiën in Birma en daarmee de dictatuur een hart onder de riem stak) en Heineken (dat in Cambodja tot op de dag van vandaag nog steeds bier verkoopt via 'biermeisjes' die door opdringerige en aangeschoten klanten voortdurend fysiek en seksueel worden misbruikt).

Japanse ondernemingen kunnen buiten Japan moeilijk op dergelijke praktijken worden betrapt. Duurzaamheid is een grensloos en grenzeloos fenomeen en moet als zodanig ook gepraktiseerd worden. Duurzaamheid professioneel handelen en voeten geven vergt daarmee een universele c.q. kosmopolitische benadering en *mindset*. Ondernemingen als Ricoh, Canon, Mitsubishi, Matsushita, Sony, Toyota en Kawasaki voeren al enkele decennia achtereen een succesvol, kosmopolitisch duurzaamheidsbeleid.

5. Een goede voorbereiding

Forewarned is forearmed: een goed begin is het halve werk. Dat geldt voor alle activiteiten en dus ook voor het onderwerp duurzaamheid. Japanse ondernemingen zijn grootmeesters in het voorbereiden van de voor een goed duurzaamheidsbeleid uit te voeren activiteiten en dat zowel qua *timing* (wanneer te beginnen), proces (hoe een en ander uit te voeren), als resultaat (met een daadwerkelijk effectief duurzaamheidsbeleid op de proppen komen).

Japanse ondernemingen kunnen door hun omvangrijke professionele kwaliteits- en public affairs-afdelingen beter anticiperen op wat komen gaat in de nationale en internationale omgevingen waarin men opereert. Men communiceert daardoor beter met de externe omgeving. Met name de prominente positie van de afdeling public affairs is bepalend voor de soliditeit van de dialoog met externe stakeholders. Japanse bedrijven doen actief aan public affairs-management in plaats van pr-management – een geheel andere tak van sport, die in beginsel weinig met duurzaamheid van doen heeft maar meer met het 'verkoop' van de eigen onderneming naar in het bijzonder finale klanten, en dat los van de maatschappelijke habitat waarin wordt gefunctioneerd. Waar pr-management niet zelden tot maatschappelijke irritatie leidt, daar leidt het management van public affairs tot maatschappelijke acceptatie omdat bij public affairs-management de samenleving als vertrekpunt wordt genomen voor zowel beleidsvorming als bedrijfsvoering ('outside-in'), terwijl bij pr-management de onderneming *an sich* het vertrekpunt is voor de beleidsvorming en de bedrijfsvoering ('inside-out').³

6. Een sterke corporate identity en een visie met een hoog 'duurzaamheidsgehalte'

Japanse ondernemingen beschikken zonder uitzondering over een duidelijke visie hoe op een verantwoorde manier om te gaan met hun interne en externe omgeving. Ze hebben een bijna natuurlijke neiging

Duurzaamheid is een grensloos en grenzeloos fenomeen en moet als zodanig ook gepraktiseerd worden

3. Zie: J.E. Fleming, "Linking public affairs with corporate planning", in: *California Management Review*, Vol. 23, No. 2, p. 35-43, Winter 1980; T.G. Marx, "Strategic planning for public affairs", in: *Long Range Planning*, Vol. 23, No. 1, p. 9-16, 1990.
4. Zie: J. Collins en J. Porras, *"Built to last"*, Harper Business, New York, 1994.

om die visie 'op hun omgeving' aan het papier toe te vertrouwen en er veel over te communiceren. In de westerse wereld beperkt een ondernemingsvisie zich niet zelden tot de openingsalinea van een jaarverslag van een onderneming. Het zijn daardoor louter zorgvuldig gecomposeerde volzinnen geworden – producten van het hoofd in plaats van het hart.

Voor Japanse ondernemingen heeft het woord 'visie' een bijzondere betekenis.⁴ In Japanse ondernemingen moeten alle medewerkers (dus van hoog tot laag) op de hoogte zijn van de impact van een visie op het onderwerp duurzaamheid. De essentie van een Japanse ondernemingsvisie is in de praktijk dan ook altijd herleidbaar naar de vraagstelling 'hoe wenst de betreffende onderneming zich in het maatschappelijke krachtenveld te positioneren en profileren?' Dus niet 'de klant' of 'de concurrent' dan wel 'het product' of 'de te leveren toegevoegde waarde' staat bij het formuleren en implementeren van een ondernemingsvisie centraal maar de maatschappij waarin wordt geopereerd. Een ondernemingsvisie van een Japanse onderneming geeft daarmee in beginsel altijd een antwoord op een maatschappelijk vraagstuk, respectievelijk een maatschappelijke behoefte. In Japanse ondernemingen wordt het visieontwikkelingsproces met name gevoed door een maatschappelijke vraag, terwijl in westerse ondernemingen het visieontwikkelingsproces veelal wordt gevoed door een gemeenschappelijke (management) overtuiging dat men een geweldig product als zodanig heeft ontwikkeld waarvoor een nieuwe markt moet worden ontwikkeld (marktontwikkeling), dan wel waarmee een bestaande markt mee moet worden gepenetreerd (marktpenetratie).⁵ De visies van Japanse ondernemingen hebben om diezelfde reden bijna altijd een hoog duurzaamheidsgehalte.

Het uitgesproken en unieke, duurzame karakter van veel Japanse ondernemingsvisies wordt versterkt door de sterke corporate identity waar Japanse ondernemingen al vele decennia om bekend staan.⁶ Die sterke corporate identity zorgt ervoor dat via collectivistische besluitvormingsprocessen en –procedures, duurzame ondernemingsvisies op een natuurlijke wijze worden gedeeld. De sterke corporate identity van Japanse ondernemingen wordt geconserveerd door de eerdergenoemde alomtegenwoordige gedragscodes 'hoe met elkaar om te gaan binnen en buiten de onderneming'.

7. Transparantie

Japanse ondernemingen zijn transparanter dan Europese of Amerikaanse ondernemingen. De

voorbeelden liggen wat dat betreft voor het oprapen. Waar Japanse ondernemingen hun bedrijfsvoering aan het begin van dit millennium voortdurend verantwoordden via uiteenlopende formele, interne en externe rapportagevormen, hadden ondernemingen als bijvoorbeeld het Amerikaanse UPC en Versatel in Nederland en in de VS op grote schaal actieve Nederlandse ondernemingen als Aegon, Bührmann en Getronics op hetzelfde moment niet de beschikking over zelfs maar de meest elementaire gedragscodes hoe op een verantwoorde manier met elkaar en met de externe (maatschappelijke) omgeving om te gaan.

Opvallend is dat het Nederlandse internationaal actieve bedrijfsleven bij monde van vele topmanagers voortdurend rept over het belang van transparantie wat betreft de beleidsvorming en bedrijfsvoering. Echter, analyse van de jaarverslagen van de aan de AEX-genoteerde internationaal actieve fondsen over 2007, leert dat slechts drie fondsen hun beleid inzake mensenrechten expliciet verantwoorden, slechts vier ondernemingen rapporteren expliciet over het naleven van de milieureggeving in de landen waarin wordt geopereerd en slechts drie ondernemingen – Shell, Akzo Nobel en Philips – rapporteren extern over het al dan niet naleven van hun codes. Shell heeft bijvoorbeeld alleen al in 2007 meer dan honderd contracten met partners en diverse joint ventures beëindigd omdat bepaalde activiteiten van die partners niet strookten met Shells uitgangspunten en opvattingen over duurzaamheid. Shell organiseert vandaag de dag mede om die reden op gezette tijden sessies met verschillende groepen externe stakeholders en luistert dan vooral.

Het streven van Japanse ondernemingen om zorgvuldig en continu te communiceren over hoe de bedrijfsvoering precies verloopt, wordt gedisciplineerd vormgegeven via een indrukwekkende reeks *manuals*, rapporten, richtlijnen, codes en verslagen. Vastleggen en verantwoorden zijn twee belangrijke peilers van succesvolle Japanse ondernemingen (kwaliteitsmanagement/Kaizen en *benchmarking* zijn mede om die reden niet voor niets Japanse 'bedrijfsreligies'). Transparantie begint en eindigt bij vastleggen en verantwoorden.

Reputatiemanagement

Duurzaamheid vergt op korte termijn vaak forse investeringen en voor veel ondernemingen is duurzaamheid mede om die reden een almaar wassende kostenpost. Investeringen dienen uiteindelijk altijd te renderen. Het 'rendement op duurzaamheid' (ROD) is echter vaak niet eenvoudig te berekenen.⁷

5. Zie ook: J.M. Juran, *"Juran on leadership for quality – an executive handbook"*, The Free Press, New York, 1989; M. Imai, *"Ky'zen – the key to Japan's competitive success"*, Random House, New York, 1986.

6. Met name in de jaren 1980 is hier veel onderzoek naar verricht. Zie bijvoorbeeld: L. Smircich, "Concepts of culture and organizational analysis", in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, p. 339-358, 1983; A.L. Wilkins & W.G. Ouchi, "Exploring the relationship between culture and organizational performance", in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, p. 468-481, 1983; J.B. Barney, "Organizational culture – can it be a source of sustained competitive advantage?", in: *Academy of Management Review*, Vol. 11, no. 3, p. 656-685, 1985.

7. Zie bijvoorbeeld: R.L. Martin, "The virtue matrix – calculating the return on corporate responsibility", in: *Harvard Business Review*, p. 69-75, March 2002. Voor een recent onderzoek: R. Trudel & J. Cotte, "Does it pay to be good?", in: *MIT Sloan Management Review*, p. 61-68, Winter 2009.

Uitgangspunt blijft niettemin dat er door de onderneming die in duurzaamheid investeert altijd een positief rendement behaald moet worden (al was het maar over een langer dan aanvankelijk gewenste periode).

Investeren in duurzaamheid leidt in ieder geval tot drie voordelen die ook onder de noemer 'ROD' geschaard mogen worden:

- Het levert een bijdrage aan de goede reputatie/ naam van een onderneming; deze opereert als 'good citizen' en verwerft daarmee een 'license to operate' respectievelijk continueert die;
- Het stimuleert een proactieve en adaptieve houding jegens maatschappelijke ontwikkelingen. Men onderhoudt immers een intensieve dialoog op basis van wederkerigheid met de samenleving in het algemeen en verschillende stakeholders in het bijzonder;
- Het leidt tot het ontwikkelen van efficiëntere verdienmodellen waarbij ondernemingen zich in toenemende mate richten op hetgeen ze echt goed kunnen (de ter beschikking staande middelen – in de meest brede zin des woords – worden vanwege het streven naar c.q. investeren in duurzaamheid zo efficiënt mogelijk ingezet). Dit betekent automatisch het voortdurend heroverwegen van de activiteitsomvang van een onderneming en dat in het licht van de fundamentele vraagstelling: zijn er partijen/stakeholders buiten de onderneming die tegen dezelfde of een betere kwaliteit werkzaamheden goedkoper uit kunnen voeren? De outsourcing- en offshoringstrend is in zeker opzicht een concrete manifestatie van een duurzamere onderneming die prudenter omgaat met de ter beschikking staande middelen.⁸

Ondernemingen die goed scoren op het terrein van duurzaamheid hebben een betere reputatie op de (arbeids)markt en bij de eigen medewerkers.⁹ Ook bij het krijgen van toegang tot de internationale kapitaalmarkt speelt de opkomst van duurzame indices een steeds belangrijker rol. Ondernemingen willen graag in dergelijke indices van financiële dienstverleners worden opgenomen en dat kan doorgaans louter na het opleveren van een bont palet aan kwalitatief hoogwaardig gebundelde financiële, sociaal-ethische, milieu- en overige gegevens. 'Duurzaam ondernemen' wordt ondertussen in toenemende mate verplicht gesteld met alle rapportageverplichtingen van dien. Het *Global Reporting Initiative* heeft in dit kader een belangrijke rol gespeeld.

Duurzaamheid zal in toenemende mate een belangrijke bouwsteen worden van 'reputatiemanagement' – een discipline die het vakgebied marketing verre van overstijgt.¹⁰ Als ondernemingen via duurzaamheidsinitiatieven goed voor hun reputatie zorgen, zorgt hun reputatie goed voor hen. Japanse ondernemingen hebben dat spel goed in de vingers. Voor Japanse ondernemingen is reputatiemanagement dan ook een belangrijke, strategische activiteit.

Duurzaamheid heeft de wind stevig in de zeilen want de aandacht voor dit onderwerp sluit goed aan bij de opkomst van de 'belevingseconomie'.¹¹ Consumenten en produceren betekent in toenemende mate vooral ook een 'goed gevoel' hebben bij hetgeen wordt geproduceerd en geconsumeerd. Japanse ondernemingen hebben dat mondiaal het eerst op grote schaal in uiteenlopende takken van sport in hun bedrijfsvoering geïnternaliseerd, denk aan:

- hybride auto's (van Toyota en Honda);
- gerecyclede printers en kopieerapparaten (van Ricoh, Canon, Kyocera en Konica-Minolta);
- flatscreens van Sony en Panasonic, die zuiniger zijn en er bovendien aangenamer uitzien en veel minder onderdelen herbergen;
- de eerste schoonheidsproducten op organische basis: deze zijn afkomstig van het Japanse Shiseido en worden tegenwoordig eveneens op grote schaal toegepast door Europese en Amerikaanse marktleiders als l'Oréal en Estée Lauder;
- en de thans populaire organische architectuur: al ruim voordat de Amerikaan Frank Lloyd Wright de commerciële toon zette met deze vorm van architectuur, leefden de Japanners mede vanwege de beperkte vierkante kilometers beschikbare leef/woonruimte op grote schaal in bouwontwerpen die op organische leest zijn geschoeid.

Japan staat vandaag de dag qua journalistieke aandacht in de schaduw van China en India. Interessant is niettemin dat veel Nederlandse ondernemingen bezig zijn met strategiewijzigingen richting een meer duurzame bedrijfsvoering. De Nederlandse overheid probeert deze ontwikkeling met verschillende haar ter beschikking staande (onder meer wettelijke) middelen te faciliteren. De samenleving in het algemeen waardeert dergelijke inspanningen in toenemende mate en dat in de meest brede zin des woords. Niet China of India maar Japan is voor ons wat dat betreft gidsland nummer één.

8. Zie voor dit argument ook: J.B. Quinn & F.G. Hilmer, "Strategische uitbesteding", in: *Holland Management Review*, p. 77-90, Nummer 41, 1994. De term 'hollow corporation' is voor het grote publiek geïntroduceerd in 1986 in *Business Week*: "The hollow corporation", p. 53-56, 3 maart 1986. Zie voor een recent overzicht van de invloed van offshoring op het Nederlandse bedrijfsleven: D. van Gorp en P.K. Jagersma, "Offshoring tijdens crisis", *Economisch-Statistische Berichten*, p. 406-409, No. 4588, 25 juni 2010.

9. Zie hiervoor: P.K. Jagersma, "The strategic value of sustainable stakeholder management", in: *Business Strategy Series*, Vol. 10, no. 6, p. 339-345, 2009.

10. Zie: P.K. Jagersma, "Managing Reputation Equity", in: *Business Strategy Series*, Vol. 11, No. 3, p. 139-145, 2010.

11. Zie: J. Pine II & J.H. Gilmore, "Welcome to the experience economy", in: *Harvard Business Review*, July/August, p. 97-105, 1998.