

Werken aan een duurzame economie

Prof. Dr. J. Jonker is hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Radboud Universiteit Nijmegen (Nijmegen School of Management).¹

In deze tijd van transitie wordt duurzaamheid steeds meer een economische factor van belang. Dit vraagt om de ontwikkeling van nieuwe uitdagende businessstrategieën, die hun vertaling zullen moeten krijgen in een nieuwe generatie businessmodellen. Dat noopt vervolgens weer tot ingrijpende veranderingen binnen en buiten organisaties.

Duurzaamheid is van kleur veranderd. Een beetje 'groen' is gewoon niet goed genoeg meer. Willen we als maatschappij, als mensen, vooruitgang realiseren, dan moet dat radicaler, doortastender en met meer impact. Het moet bovendien nu en het moet samen. In tijden van crises en schaarste schuiven we soms nog wat schoorvoetend op richting een 'doe-economie', een economie van samen, maar dan wel op 'commerciële' basis: 'mag ik jouw tijd tegen mijn energie, dan zorgen de burens weer voor jouw moeder.' Deze ontwikkelingen in de economie stellen bestaande bedrijven voor lastige vragen. Moeten we onszelf opheffen of heruitvinden? Wat betekent dit voor onze strategie? Hebben we nog wel een passend verdienmodel, of moet ook dat anders? En als we strategisch een andere kant opgaan, welke veranderingen brengt dat dan met zich mee? Want hoe dan ook: verduurzamen betekent veranderen. Strategisch herpositioneren met open ogen is geen overbodige luxe. De snelste mini-scan is te maken aan de hand van de volgende drie vragen: hebben we als organisatie ten aanzien van duurzaamheid een heldere strategische keuze gemaakt? Hoe hebben we die gekozen strategie vertaald in de businesspropositie en het businessmodel? En hoe pakken we het veranderkundige proces op dat die nieuwe keuzen, die we hebben gemaakt, met zich meebrengt?

Drie strategieën

Werken aan duurzaamheid begint met een vraag omtrent de strategie van de organisatie. Strategie is niet veel anders dan kiezen – kiezen voor wie we

zijn en wat we kunnen met de ambitie om waarde te creëren. Deze waardecreatie komt tot uitdrukking in de businesspropositie: dat wat een organisatie primair aan haar klanten aanbiedt. De klassieke businessstrategie was niet gestoeld op duurzaam denken. In pakweg de afgelopen honderd jaar is de aandacht bijna exclusief gericht geweest op klassiek, bijna puur financieel gedreven, transactiedenken. Alle mogelijke sociale en ecologische kosten zijn daarbij afgewenteld op de maatschappij en de natuur. Dat denken is nu voorzichtig aan het kantelen, zoals blijkt uit de bonte verzameling aan maatschappelijke debatten over onder andere de 'circulaire economie', het werken met 'echte' prijzen en de ontwikkeling van een grondstoffenpaspoort voor uiteenlopende zaken als huizen, wasmachines en een auto. De veranderingen die deze kanteling met zich meebrengt laten zich vertalen in nieuwe strategische posities. We maken hier een onderscheid tussen drie strategische posities – eco-efficiency, eco-effectiviteit respectievelijk eco-innovatie – die op hun beurt de basis vormen voor strategieontwikkeling en, in het verlengde daarvan, nieuwe businessmodellen.

Eco-efficiency

Gelukkig komt in het genoemde transactiedenken de laatste decennia een beetje beweging onder de strategische noemer 'eco-efficiency'. De kern daarvan is het intact laten van de eigen businesscase, maar te besparen op een aantal punten. Business-wise is strak en snel uit te rekenen wat dat oplevert. Dus komt er een water-, transport- of energiebesparingsplan en wordt gekeken naar

1. Correspondentie over dit artikel via j.jonker@fm.ru.nl

materiaal(her)gebruik. 'Creating more value with less impact' heet dat. De meest 'geavanceerde' benadering in deze is te vinden onder de noemer 'Clean tech'. Vaak wordt in het verlengde van deze strategische aanpak een sociale component toegevoegd. Dan komt er een 'opknapdag' met hulp van medewerkers of er worden op basis van de competenties van de organisatie projecten gestart, zoals het bouwen van een schooltje of een opvang voor verwaarloosde dieren. Al deze activiteiten zijn van waarde. Sterker nog: die moeten zeker ook gebeuren. Maar het klassieke businessmodel verandert door deze benadering niet.

Eco-effectiviteit

De tweede groep strategieën houdt enerzijds in dat er drastisch wordt bezuinigd op zaken als grondstoffen en energie, en aan de andere kant dat wordt geprobeerd vervuiling in de vorm van chemicaliën te reduceren. 'Meer is minder' en 'afval is voedsel' zijn inmiddels al bijna klassieke axioma's voor deze benaderingswijze. Naast het technisch en organisatorisch realiseren van vermindering gaat het ook, en mogelijk steeds meer, om het 'in de kringloop houden' van materialen en grondstoffen. 'Circulair organiseren' of 'levenscyclusdenken' zijn begrippen die in dezen opgeld doen. Inspiratie hiervoor wordt niet zelden ontleend aan de natuur, wat leidt tot gelukkig steeds bekendere benaderingen als 'The Natural Step' (TNS), 'Cradle to Cradle' (C2C) en 'Biomimicry'. Er ontstaat zoiets als organiseren-afgekeken-van-de-natuur, niet te verwarren met 'bio-based' organiseren. Deze groep strategieën is te categoriseren onder de noemer 'eco-effectiviteit'. In Nederland zijn uiteenlopende mensen met kracht en verve bezig dit concept verder te brengen. Daarbij wordt niet zelden gekeken naar de momenteel op dit gebied voorop lopende MacArthur Foundation in Engeland. Maar ook in een land als Frankrijk vinden onder de noemer van een 'économie de fonctionnalité' mooie maar vaak nog conceptuele ontwikkelingen plaats. De crux van dit 'circulaire' denken is dat het businessmodel fundamenteel verandert. Zowel het eigenaarschap als de kern van de transactie verandert. Bezitten maakt plaats voor benutten. Business-wise gaat het om het verkopen van licht, warmte of mobiliteit en niet meer om armaturen, een centrale verwarming of een auto. Het is fascinerend om te zien hoe dit denken langzaam een economische plaats krijgt in denken over witgoed, licht en materiaal.

Eco-innovatie

De derde en meest recente strategie wordt nog het meest gekenmerkt door het streven naar meer-voudige waardecreatie. 'Nieuw' is dat het transactiemodel op z'n kop gaat. Bedrijven voeren niet langer in hun eentje de regie over een project, maar samen met allerlei mogelijke partijen, waaronder gemeenten, andere bedrijven, burgers, et cetera. Zo'n project kan zijn het oprichten van een energiecoöperatie, het ontwikkelen van een straatvoedsel-distributie-voorziening, het ombouwen van woningen om bejaarden langer 'onder de mensen te laten verblijven', et cetera. Het gaat erom met elkaar te werken aan 'gedeelde' waardecreatie, om daar vervolgens ook in te delen. 'Delen' betekent in dit geval dat de samenwerkende partijen niet alleen de opgave van het organiseren onder elkaar verdelen, maar ook de uitkomsten van hun gezamenlijke inspanning. Die uitkomsten kunnen zowel 'hard' als 'zacht' van aard zijn. Een dergelijke manier van werken vraagt om technologische én sociale innovatie. Wat op deze manier zichtbaar wordt, zijn nieuwe stromingen in transacties tussen partijen – tussen burgers en burgers, tussen burgers en bedrijven, en tussen bedrijven en bedrijven. Noch techniek, noch het met grote zorg omgaan met de materie staan hier centraal maar zijn 'dienend' aan het samen werken aan waarde. Overkoepelend is deze strategie tentatief te labelen als 'eco-innovatie'.

Horizontaal en verticaal organiseren

De crux van de veranderingen die deze drie strategieën laten zien, is dat het karakter van de transactie in die businessmodellen beweegt van 'top-down'-organisatiegedreven (verticaal organiseren) naar vormen van collectieve co-creatie (horizontaal organiseren). Vooral horizontaal organiseren trekt recentelijk veel aandacht onder noemers als de 'Sharing Economy', de 'Peer-to-Peer Economy' of de 'Zelfmaak Economie'.² Er wordt her en der ook wel gesuggereerd dat horizontaal organiseren gaandeweg in de plaats aan het komen is van verticaal organiseren, maar dat lijkt hoogst onwaarschijnlijk. Het inrichten van andere transactiemodellen (en daar gaat het hier in de kern van de zaak om) is erop gebaseerd dat er tenminste een 'infrastructuur' van goederen beschikbaar is. Die goederen kunnen op basis van ons huidige rationeel-functionele organisatie-

**Duurzaamheid doet ertoe
en wordt langzaam
volwassen**

2. Zie: J. Jonker (red.), (2013). *Werken aan de WEconomy*. Deventer: Kluwer.

denken om efficiënt spullen te maken niet zomaar worden vervangen door 'thuisproductie'. Het vullen van blikken met doperwten of het maken van

Een beetje 'groen' is gewoon niet goed genoeg meer

Toekomstige ontwikkelingen gaan eerder in de richting van het zoeken van een nieuwe balans tussen horizontaal en verticaal organiseren. Dat zoeken vraagt misschien wel de grootste verandering, want het impliceert een nieuwe samenwerkingskunde tussen betrokken partijen.

Veranderende transactiewaarden

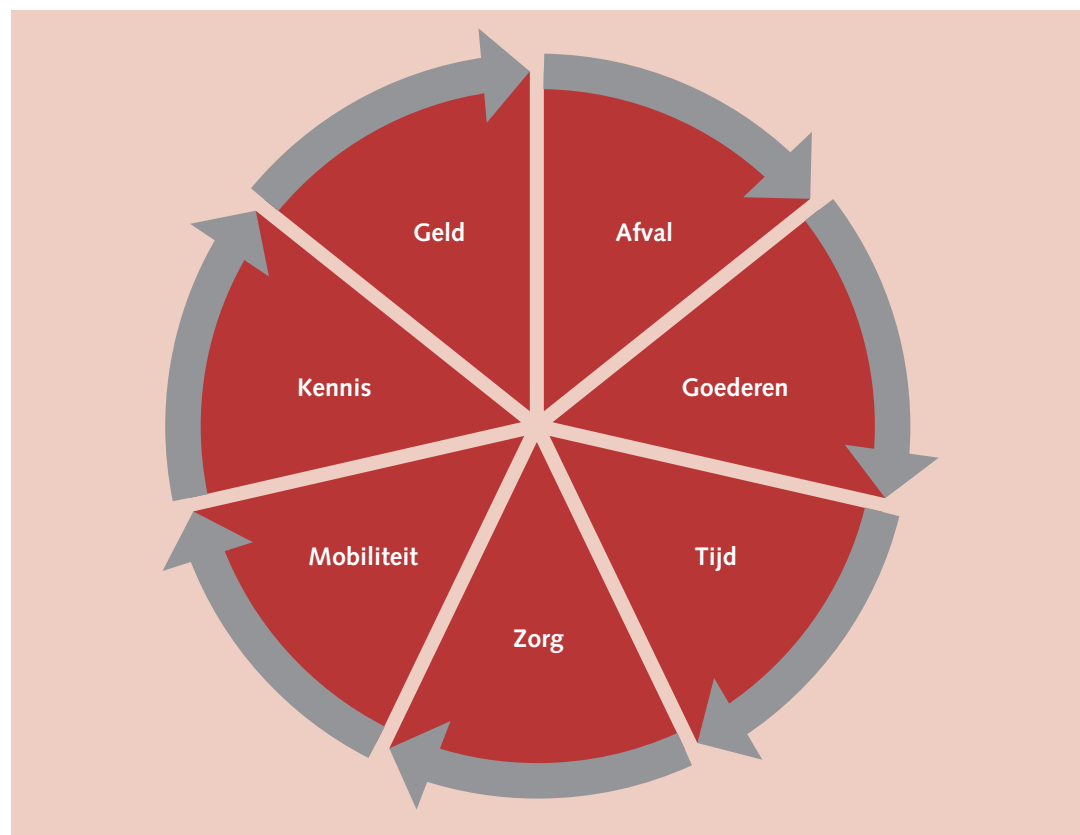
Daarnaast wordt voorzichtig een andere ontwikkeling zichtbaar: een breder spectrum van wat van waarde is wordt onderdeel van de transactie. Transactie- of businessmodellen zijn van oudsher gestoeld op een kosten-batenanalyse die draait om winst of verlies in termen van geld, en uitsluitend geld. Maar stel nu eens, dat behalve geld ook andere waarden in de transactie kunnen worden ingebracht? De simpelste daarvan is tijd. Maar

bijvoorbeeld ook aandacht, zorg, afval of kennis kunnen als transactiewaarde worden verrekend (zie figuur 1 voor een overzicht van veranderende transactiewaarden). Dat betekent dat het aantal waarden in een businessmodel toeneemt. Deze ontwikkeling impliceert niet dat geld wordt afgeschaft – geld is immers een bewezen nuttig transactiemiddel – maar dat geld complementair kan worden ingezet, in aanvulling op andere transactie-elementen. Zo ontstaat een waardenportefeuille met transacties aan de harde en de zachte kant van het economisch handelen. Alles bij elkaar laat dit twee met elkaar verbonden ontwikkelingen zien: anders denken over strategie maakt ruimte voor een nieuwe generatie businessmodellen.³

Bouwen aan een nieuw businessmodel

De kern van een businessmodel is dat het de logica van de beoogde waardecreatie laat zien. Businessmodellen zijn opgebouwd uit drie elementen: (1) een businesspropositie (ook wel waardepropositie genoemd), die (2) georganiseerd moet worden op basis van competenties, grondstoffen, etc., welke (3) via een distributienetwerk worden verkocht

Figuur 1. Veranderende transactiewaarden



3. J. Jonker (red.), (2013). *Nieuwe Business Modellen: Niet alles van waarde is weerloos*. Deventer: Kluwer. (Te bestellen via: www.nieuwebusinessmodellen.info)

aan de klant. De kern wordt gevormd door een 'winstinterpretatie' op basis van een kosten- en batenvergelijking van een transactie. Uiteindelijk is het die vergelijking die telt – in positieve of in negatieve zin.

Duurzaamheid heeft van huis uit geen plaats in de opbouw van gangbare businessmodellen: in het 'spel' gaat het uiteindelijk slechts om één vorm van waarde: de 'knikkers', ofwel de financiële winst. Maar duurzaamheid vraagt om het creëren van meer dan één transactiewaarde. Het klassieke businessmodel moet daartoe worden aangepast of mogelijk zelfs vervangen door een businessmodel dat het mogelijk maakt te werken met meer dan één transactiewaarde. Dat kan in de huidige modellen niet. Deze ontwikkeling noodzaakt tot het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen (NBM's).

De uitdaging van NBM's wordt gevormd door de opgave om waardecreatie anders vorm te geven. Essentieel daarbij is om tegelijkertijd te werken aan het organiseren van sociale, ecologische én economische waarde. Dit wordt steeds vaker 'meervoudige waardecreatie' genoemd (MVC): waardecreatie die niet alleen in een organisatie plaatsvindt, maar meer een coöperatief karakter krijgt. Bovendien valt te constateren dat in de businesspropositie steeds meer aandacht komt voor het oplossen van maatschappelijke vraag-

stukken en het aangaan van daaraan verbonden uitdagingen. Burgers gaan, al dan niet samen met bedrijven en de overheid, actief aan de slag om te werken aan zorg, energie

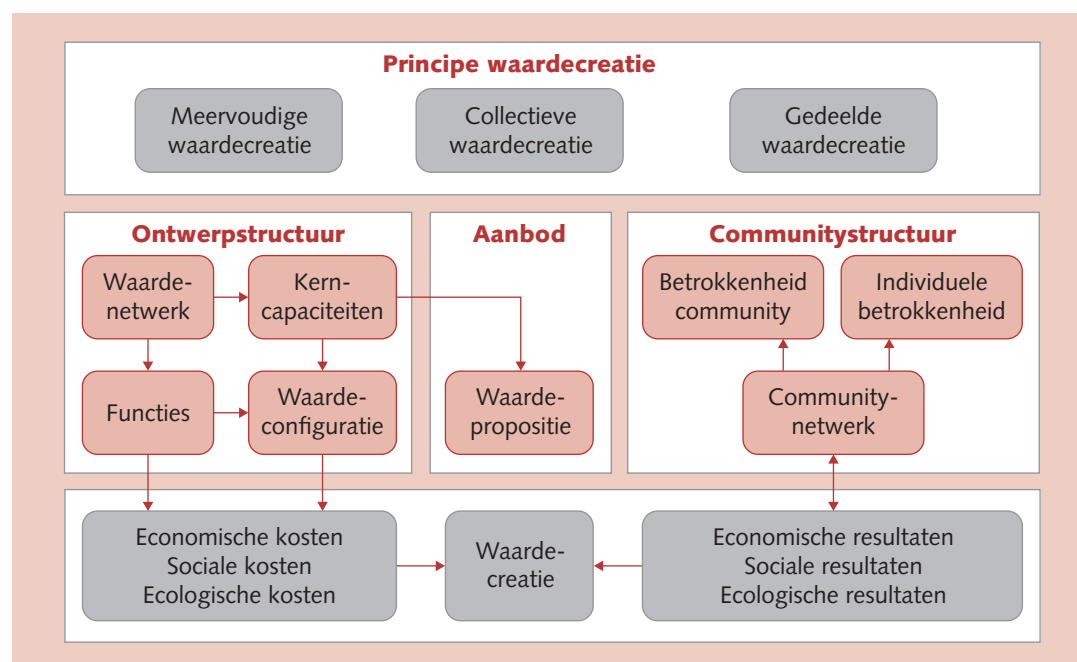
of voedsel. Ze dragen in dat 'samen werken' bij aan het oplossen van reële maatschappelijke problemen. Het is niet meer dan logisch dat het

samen werken aan waardecreatie ook leidt ook tot samen delen in de opbrengsten van die waardecreatie. Het gaat niet langer om stroom kopen bij een energiemaatschappij, maar om 'in natura' uitbetaald krijgen in kWh's door actieve deelname aan én aandeelhouderschap in de met elkaar opgezette energiecoöperatie. Ziedaar de drie principes van waardecreatie: meervoudig, collectief en gedeeld. Gecombineerd met de metastructuur bieden deze drie principes de bouwstenen voor het ontwikkelen van een radicaal ander businessmodel. Dit nieuwe model is opgebouwd uit vijf bouwstenen (zie ook figuur 2):

- De drie zoëven behandelde principes van waardecreatie
- Een ontwerpstructuur
- De waardepropositie
- Een community-structuur
- De waardecreatievergelijking.

Strategie is kiezen voor wie we zijn en wat we kunnen met de ambitie om waarde te creëren

Figuur 2. Nieuw businessmodel



Elk van deze bouwstenen moet nog verder worden uitgewerkt – niet alleen op onderdelen en conceptueel, maar juist ook operationeel. Dat leidt tot de

Goederen kunnen op basis van ons huidige organisatiedenken niet zomaar vervangen worden door 'thuisproductie'

nodige lastige vragen. Hoe laten zich de principes van waardecreatie vertalen in de waardepropositie? Hoe weet iemand – of een groep van mensen – die met dit model gaat werken waar zijn/haar/hun waarde-netwerk uit bestaat en of dat potentieel voldoende is om de waardepropositie te realiseren? Hoe wordt community-betrokkenheid vorm gegeven? Het is nog een hele uitdaging om deze vragen te beantwoorden, maar uiteindelijk gaat het toch steeds weer om het realiseren van meervoudige, collectieve en gedeelde waarden. In wezen moet een en ander leiden tot (1) een herziening van het karakter van de transactie in bestaande arrangementen c.q. modellen, en (2) een andere samenstelling van de wijze waarop de waardepropositie in transacties tot stand komt, met als gevolg (3) een herziening van de kosten-batenstructuur.

Aangezien de ontwikkelingen rond NBM's nog jong zijn en er vaak nog wat amateuristisch mee wordt omgegaan, is het idee dit model op basis van 'crowdworking' verder uit te werken. Mensen uit de maatschappij kunnen onder bepaalde voorwaarden deelnemen aan het operationaliseren van dit model. Iedereen die deelneemt, stopt daar tachtig à honderd uur van zijn of haar tijd in. Belangrijke voorwaarde is dat deelnemers zelf direct of indirect werken aan een eigen businessmodel. Op die manier snijdt het mes aan twee kanten: meewerken betekent niet alleen het model verder helpen ontwikkelen, maar ook met elkaar kennis opdoen om het eigen model door te ontwikkelen. Het behoeft geen betoog dat het samen ontwikkelen van een nieuw businessmodel leidt tot collectieve en gedeelde waardecreatie.⁴

Drie benaderingen van veranderen

Strategische keuzen vragen om een businessmodel waarin die keuzen worden vertaald in nieuwe vormen van waardecreatie. De meeste bedrijven werken vanuit hun bestaande situatie toe naar veranderingen met het oog op het realiseren van een businesspropositie rond duurzaamheid. Dat betekent dat er gewerkt moet worden aan veranderkundige vraagstukken – binnen en buiten de organisatie. Om dat denken over verandering op scherp te zetten, is het handig om een onderscheid

te maken tussen drie veranderkundige benaderingen: benaderingen van de eerste, tweede respectievelijk derde orde.⁵

'Eerste orde'-veranderen: verbeteren

Bij de vraagstukken van de eerste orde gaat het om het veranderen of verbeteren van een bepaald aspect in de bestaande organisatie (voorbeeld: herontwerpen van het organogram of het introduceren van een nieuw voorraadsysteem). De organisatiekundige opgave is de 'running business' te verbeteren. Als bedrijven op dit niveau met duurzaamheid bezig zijn, leidt dit tot alle mogelijke zogeheten 'eco-efficiency'-programma's, met als centrale opgave 'minder': minder energieverbruik, minder watergebruik, minder uitstoot van CO₂, e.d. De veranderkundige opgave is de organisatie beter te laten presteren, processen te versnellen, en/of een en ander efficiënter en effectiever aan te pakken. Het adagium is 'meer van hetzelfde, liefst met minder middelen'. Het businessmodel wordt niet aangepast – hooguit op onderdelen 'groen' gemaakt, waardoor mogelijk binnen het bestaande nieuwe verdienmogelijkheden ontstaan.

'Tweede orde'-veranderen: transformatie

In de tweede orde transformeert de organisatie. De hele aanpak, manier van werken, moet integraal anders. Het organiserenparadigma past niet meer en dus moet er een integraal nieuw businessmodel of organisatieconcept worden ontwikkeld. Zowel de businesspropositie, als de strategie, als de organisatie-inrichting staan ter discussie. Het moet veranderkundig niet beter met minder middelen, het moet echt anders, in alles. De kern van het streven is nu om het bestaande businessmodel te verlaten en op weg te gaan naar een nieuwe businesspropositie binnen de organisatie, grotendeels op basis van de beschikbare competenties en technologie. Dat kan eigenlijk alleen maar succesvol samen met partners in de keten of het netwerk. Organiseren in ketens en netwerken is de opmaat naar de derde orde van veranderen.

'Derde orde'-veranderen: transitie

De derde orde van veranderen heeft betrekking op systeemverandering, op 'transitie'. Duurzaamheid is dan niet langer een thema van de overheid of van bedrijven, maar eigenlijk van iedereen. Niet de losse organisaties veranderen, maar het systeem moet gaan 'dansen'. De essentie van de derde orde is in essentie het loslaten van de eerste en tweede orde met de intentie het systeem opnieuw in te

4. Wie interesse heeft deze ontwikkeling te volgen of mogelijk wil meedoen met het onderzoek kan zich aanmelden via: www.nieuwebusinessmodellen.info

5. M. de Witte & J. Jonker (in voorbereiding; verwacht in 2014). *De Kunst van Veranderen; bewegen naar de kern*. Deventer: Kluwer.

richten. Eigenlijk moet daarvoor de gevestigde orde op de schop worden genomen en hebben de betrokken partijen de opgave met elkaar te komen tot een fundamentele herziening en herinrichting van de maatschappelijke opgave, en daarmee ook van de organisatorische opgave waarvoor ze staan. Opzetten om tot een dergelijke systeemverandering te komen zijn het beste te zien in de 'wereld' van de energievoorziening. Het aantal energiecoöperaties is in ongeveer drie jaar tijd gegroeid van ongeveer 50 naar ongeveer 450. Dat zet ten principale druk op het systeem en vraagt daarmee om 'derde orde'-veranderingen.

Epiloog

Duurzaamheid doet ertoe en wordt langzaamaan volwassen. Van een 'groene' insteek en 'doet-U-mij-ook-maar-een-beetje-duurzaam' kwam duurzaamheid in het afgelopen decennium voor bedrijven steeds centraler te staan. Niet alleen omdat het moreel moest, maar ook omdat het loont. Omdat zich een nieuw perspectief op economische bedrijvigheid ontwikkelt. Werken aan duurzaamheid leidt tot strategische keuzen. Er zijn er in het voorgaande drie onderscheiden: eco-efficiëntie, eco-effectiviteit en eco-innovatie. Deze drie strate-

gieën kunnen worden gezien als een piramide: het begint met eco-bezuinigingen en leidt uiteindelijk tot radicale veranderingen. Het vertalen van die strategische keuze in een (nieuw) businessmodel is de cruciale verbinding tussen praten en doen. Een businessmodel laat zien wat de logica is achter de waardecreatie die een organisatie aanbiedt. Duurzaamheid zou daarmee in dat businessmodel moeten zitten. Juist dat ontbreekt vaak. In deze bijdrage is schetsmatig neergezet hoe die vertaling er uit zou kunnen zien. Om niet te blijven steken in concepten, moet er echter nog een slag worden gemaakt. Duurzaamheid komt meestal 'binnen' in bestaande organisaties. Dit veronderstelt dat sprake is van een veranderingige opgave: wordt eraan gewerkt vanuit de juiste insteek, en op het juiste niveau? Immers, willen we duurzaamheid in deze tijden van transitie serieus nemen op weg naar een andere, meer duurzame economie, dan is het zaak daar een aantoonbare vertaling van te maken naar organisaties. Dat is een pittige klus, maar een die er wel toe doet. ■

Businessmodellen zijn tot nu toe louter gestoeld geweest op een kosten-batenanalyse die draait om winst of verlies enkel in termen van geld
