



EEN
BESLUITVORMINGS-
INSTRUMENT
VOOR DUURZAME
BEDRIJFSVOERING

SUSTAINABLE BUSINESS MODELING

ANNEMIEKE ROOBEK EN JACQUES DE SWART (RED.)

Sustainable Business Modeling

SUSTAINABLE BUSINESS MODELING

EEN BESLUITVORMINGSINSTRUMENT
VOOR DUURZAME BEDRIJFSVOERING

ANNEMIEKE ROOBEEK

JACQUES DE SWART

(RED)



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

BIM Media B.V.

Postbus 16262

2500 BG Den Haag

tel.: (070) 304 67 77

www.bimmedia.nl

© 2013 Annemieke Roobeek en Jacques de Swart

Academic Service is een imprint van BIM Media B.V.

Redactie en coördinatie: Annet Talsma, Rotterdam

Vormgeving binnenwerk: Villa Y, Den Haag

Omslagontwerp: Claudia de Haas, Haasdesign

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 5261 930 9

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij BIM Media B.V. en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, BIM Media B.V. neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord en dank 6

DEEL I

- 1 Het strategisch belang van Sustainable Business Modeling 11
- 2 Shared value als kader voor Sustainable Business Modeling 17
- 3 Innovatieve duurzaamheid als aanjager voor verantwoorde groei 21
- 4 Methodische interdisciplinariteit en interactiviteit als input 25
- 5 Action research als generator van financiële en niet-financiële KPI's 33
- 6 De toolbox rond The Business Simulator 39

DEEL II

- 7 De ondersteuning van duurzame besluitvorming met The Business Simulator 47
- 8 Casus IZZ 61
- 9 Casus NEMO 79
- 10 Casus Rimetaal 89
- 11 Casus Energie 101

DEEL III

- 12 De meerwaarde van Sustainable Business Modeling 109
- 13 Strategie en duurzaamheid in de praktijk: van CSR naar Shared Value Creation 113
- 14 Duurzaamheid in jaarverslagen 125
- 15 Inkoop als sleutel voor duurzaam leveren 139

Over de auteurs 157

VOORWOORD EN DANK

Universiteiten zijn broeinesten van academische kennisontwikkeling. Via diepgravend onderzoek komen aanzetten voor nieuwe theorieën naar boven. Die zijn vaak weer uitgangspunt voor verder onderzoek. Eigen aan het moderne wetenschapsbedrijf is dat de focus steeds meer is komen te liggen op publiceren binnen het eigen afgebakende vakgebied. Het voordeel hiervan is dat wetenschappers veel weten van een beperkt gebied, maar het nadeel is dat onderlinge kruisbestuiving van wetenschapsgebieden lastiger is geworden. Als het niet expliciet georganiseerd wordt, is interdisciplinaire wetenschapsbeoefening de uitzondering.

Op Nyenrode Business Universiteit kijken we hier anders tegenaan. Een paar jaar geleden is expliciet ingezet op het netwerkend samenwerken tussen hoogleraren en onderzoekers uit heel verschillende wetenschapsgebieden. We noemen dit *collaborative research*. De reden ligt voor de hand: de echte vraagstukken die ertoe doen voor de maatschappij, voor ondernemingen en organisaties in het bijzonder, zijn zonder uitzondering interdisciplinair van aard.

Vanuit het perspectief van de moderne wetenschapsbeoefening heb je daarom meer wetenschapsgebieden tegelijkertijd nodig om tot zinvolle research te komen. Een Business Universiteit zoals Nyenrode, stelt daarbij ook als eis dat het onderzoek relevant moet zijn voor ondernemingen en organisaties. Er moet met andere woorden ook een link met de praktijk gelegd worden. Vandaar dat concepten die uit het onderzoek voortkomen ook het liefst direct getoetst worden in het veld via *action research*. In deze vorm van onderzoek hebben onderzoekers en het onderwerp van onderzoek beide een actieve inbreng. De ontwikkeling in het interactieve en iteratieve onderzoeksproces wordt zelf ook als wezenlijk onderdeel van het onderzoek gezien.

In dit project hebben we gewerkt vanuit een collaboratieve researchaanpak. Er zijn diverse disciplines bewust samengebracht en daardoor zijn ook verschillende onderzoeksmethoden toegepast. Van zuiver kwantitatieve toegepaste wiskunde en econometrie tot kwalitatieve benaderingen rond strategische besluitvorming en organisatiekunde. Zo kwamen we tot geavanceerde rekenkundige modellen en tot concepten voor strategische besluitvorming over investeringen aangaande verduurzaming.

Het is niet alleen de wetenschap die hier aan zet is geweest. Dankzij de professionele inbreng van de adviseurs van PwC hadden we de beschikking over de slimme softwareprogramma's die ten grondslag liggen aan het rekenmodel. Tevens hebben we als wetenschappers en adviseurs gezamenlijk opgetrokken in verschillende cases. We hebben de modellen en de concepten in diverse cases bij bedrijven en organisaties in het veld getoetst via *action research* en reflectie gepleegd over de uitkomsten.

Deze vorm van bewust collaboratief, interdisciplinair onderzoek in combinatie met action research is mogelijk geweest door de inzet van een groot aantal mensen. Die willen wij hier bedanken voor het delen van hun kennis en inzichten, voor de leerrijke discussies die wij onderling hebben gevoerd en bovenal voor het tot stand brengen van de onderzoeksresultaten.

In wisselende samenstellingen hebben we getoetst of de modellen en concepten hanteerbaar zijn in bedrijven die voor strategische investeringsbeslissingen staan. Vanuit welke rationele overwegingen kunnen deze investeringen worden die bijdragen aan een betere balans tussen People, Planet en Profit en de continuïteit van de onderneming versterken? Sustainable Business Modeling en *The Business Simulator* hebben in dit opzicht hun dienst bewezen.

Wij danken onze collega-wetenschappers van Nyenrode Business Universiteit voor het feit dat zij interdisciplinair met ons hebben willen samenwerken. Onze collega hoogleraren Lineke Sneller en Jacques Reijniers zijn van meet af aan betrokken geweest bij dit onderzoeksproject. Jacques Reijniers heeft daarnaast meegewerkt aan de Energie-casus (hoofdstuk 11) en het hoofdstuk over duurzaam inkopen voor zijn rekening genomen. Lineke Sneller heeft het hoofdstuk over duurzaamheid in jaarverslagen (hoofdstuk 14) geschreven. Erik van der Meulen heeft vanuit zijn promotieonderzoek over shared value in social enterprises meegewerkt aan de NEMO-casus (hoofdstuk 9).

Collega-hoogleraren Anke van Hal, Daniëlle Zandee en Venugopal Venkataraman danken wij voor de kritische inbreng tijdens de collaboratieve researchbijeenkomsten. Chantal de Wit van de Bibliotheek van Nyenrode willen we bedanken voor het ondersteunen bij de organisatie van de researchbijeenkomsten op Nyenrode. Monique de Ritter verdient een bijzonder woord van dank. Behalve dat zij de voortgang vastlegde van de bijeenkomsten, heeft zij een grote bijdrage geleverd aan het redigeren van de eerste versies van de bijdragen en bij het afronden van de hoofdstukken. Ook heeft zij in Deel III het hoofdstuk geschreven over de ontwikkeling in het denken over corporate social responsibility. Inmiddels is zij verbonden aan de ECB in Frankfurt, maar we zijn dankbaar dat ze diverse weekenden teruggekomen is om met ons de eindredactie te doen.

Zonder de inbreng van PwC hadden wij niet de beschikking gehad over een geavanceerd rekenmodel. Allereerst willen wij Simon Lok en Myrthe van der Plas bedanken. Beiden zijn als econometrist binnen het Quantitative Analysis team van PwC nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling van het Sustainable Business Modeling-concept in het algemeen en bij de IZZ- en de Energie-casus (hoofdstuk 8 en 11) in het bijzonder. Ook Jacqueline Heinerman en Nikki Molenaar uit dit team hebben enthousiast een waardevolle bijdrage geleverd aan de Energie-casus. Hans Schoolderman, partner Sustainability bij PwC, danken wij voor zijn meedenken over toepassingen van Sustainable Business Modeling in de praktijk en voor zijn bijdrage aan de Energie-casus.

Softwarebedrijf AIMMS en Christophe Frère in het bijzonder danken wij voor het meedenken over de implementatie van de AIMMS-modelleeromgeving bij organisaties die zelf met ons rekenmodel aan de slag willen.

Anouk ten Arve en Dominique Vijverberg van Stichting IZZ zijn wij erkentelijk voor hun commitment en het bieden van een podium voor ons onderzoek. Marcel Fortuin en Roy

Wolbrink voor hun bijdrage aan de Rimetaal-casus. De directie in de persoon van Michiel Buchel, de Raad van Toezicht en de medewerkers van Science Center NEMO, en met name Jouke Konijn, danken wij voor hun constructieve en enthousiaste bijdrage tijdens de diverse workshops en de opvolging daartussen.

Alle deelnemers aan de Nyenrode mini-MBA Energy Transition and Innovation 2013 die ook onze workshop rondom de Energie-casus volgden bedanken wij voor het helpen uittesten van ons concept en voor de leerervaring die dat ons heeft opgeleverd. Een bijzondere dank in dit verband ook aan Ronald de Vries van de Rabobank voor het mede-organiseren van de workshop. Hetzelfde geldt voor de deelnemers aan de rondetafelbijeenkomst over duurzame inkoop bij overheid en gemeenten in het voorjaar 2012. In deze bijeenkomst onder leiding van Jacques Reijniers en Annemieke Roobeek stond de vraag centraal waarom de overheid wel duurzaamheid in haar inkoopvoorwaarden opneemt, maar in de praktijk de prijs laat prevaleren ten koste van duurzaamheidsprincipes. De aanleiding hiervoor was de Rimetaal-casus. Verder bedanken wij de studenten van het Nyenrode public private modulaire MBA aan wie wij college hebben gegeven over Sustainable Business Modeling en van wie wij waardevolle feedback hebben gekregen.

Tot slot bedanken wij Elke Vergoossen, uitgever bij Academic Service, voor haar prettige samenwerking met ons en haar geduld. Wij danken Annet Talsma, die niet alleen vanuit de uitgever de redactie voerde, maar ons ook aanspoorde om dit boek af te schrijven.

Annemieke Roobeek en Jacques de Swart – Breukelen/Amsterdam, november 2013.

DEEL I

“If we cannot envision the world we would like to live in, we cannot work towards its creation. If we cannot place ourselves in it in our imagination, we will not believe it is possible”

– CHELLIS GLENDINNING

“The pessimist sees difficulty in every opportunity. The optimist sees the opportunity in every difficulty”

– WINSTON CHURCHILL

“Give to us clear vision that we may know where to stand and what to stand for, because unless we stand for something, we shall fall for anything”

– PETER MARSHALL

“Sustainable change, after all, depends not upon compliance with external mandates or blind adherence to regulation, but rather upon the pursuit of the greater good”

– DOUGLAS B. REEVES

1 HET STRATEGISCH BELANG VAN SUSTAINABLE BUSINESS MODELING

We naderen het ‘tipping point’ van duurzame bedrijfsvoering. Steeds meer ondernemingen en (overheids)organisaties schrijven in hun recente jaarverslagen en strategische beleidsnota’s dat duurzaamheid een drijvende kracht is geworden voor de wijze waarop ze producten en diensten voortbrengen.¹ Klanten vragen erom en de hoge energieprijzen, de eindigheid van grondstoffen en de negatieve milieueffecten van de huidige productiewijzen nopen tot inventievere en duurzamere alternatieven.

Internationale indexen, zoals de Dow Jones Sustainability Index (DJSI) die in 1999 gestart is, was lange tijd slechts een bijrol gegund. Tegenwoordig ontlenen bedrijven echter een belangrijk deel van hun reputatie en geloofwaardigheid aan het feit dat ze hoog op een dergelijke index staan. Met trots laten bedrijven via de media weten hoe hoog ze in de jaarlijkse DJSI-duurzaamheidcontest geïndigd zijn. Bedrijven hebben er steeds meer voor over om in de DJSI wereldwijd aanvoerder van de sector te zijn. Productieprocessen worden onder de loep genomen en doorgelicht op duurzaamheid. Behalve dat het beter voor mens en milieu is, komen bedrijven erachter dat investeren in duurzaamheid op termijn ook kostenbesparend is. Duurzaamheid is een concurrentiekracht geworden.

Ondernemingen van (deels) Nederlandse origine die in 2010 en 2013 internationaal leider in hun sector waren, zijn bijvoorbeeld Air France – KLM, DSM, Akzo Nobel, Philips, Unilever en Post NL.² Ondernemingen zoals Ahold investeren nu bewust meer dan in de afgelopen jaren om hoger op de index te komen. Immers, als de concurrentie hoger scoort kan het voor investeerders een reden zijn om daar hun geld in te steken. Het belang van duurzaamheid voor ondernemingen gaat dus al veel verder dan alleen ecologisch verantwoord produceren. Het is een strategische keuze geworden om de concurrent voor te blijven.

Niet alleen internationaal opererende bedrijven zien innovatieve investeringen in duurzame producten en productieketens steeds meer als een noodzaak om concurrerend en onderscheidend te blijven. Via brancheorganisaties en ondernemersverenigingen worden ook het MKB en lokaal opererende bedrijven en organisaties aangespoord duurzamer te worden.³ In Nederland is rond de millenniumwisseling een ontvankelijk klimaat ontstaan voor jonge ondernemers die technologische inzichten ten behoeve van duurzaamheid willen vercommercialiseren. Vanuit universiteiten en hogescholen zijn ‘clean tech’-bedrijven ontstaan, al dan niet verbonden met venture capital of, via opdrachten, met grotere bedrijven. De roep om meer duurzaamheid stimuleert de groei van een nieuwe sector met hoogwaardige bedrijvigheid, zoals de clean tech laat zien. Hoewel deze beweging in Duitsland en de Scandinavische landen al veel eerder begon en inmiddels al

veel groter in omvang is, kan de innovatieve clean tech in Nederland op deze groeigolf meegaan.

1.1 DE TRIPLE BOTTOM LINE (TBL)-STANDAARD

Een wat ruimer begrip van duurzaamheid wordt gehanteerd in de Triple Bottom Line (TBL)-standaard. Hierin gaat het om drie pilaren: People, Planet, Profit. Deze zijn in 1997 geformuleerd door John Elkington in zijn boek *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*.⁴ Ze waren niet geheel nieuw destijds, omdat de interpretatie van People, Planet en Profit ook al doorklonk in het Brundtland-rapport van de Verenigde Naties in 1987.⁵

Wat de Triple Bottom Line, of PPP, als kader interessant maakt, is dat het in 2007 de VN-standaard werd voor de 'full cost accounting' van de publieke sector. Het wordt gebruikt om de eco-footprint te berekenen en gaat verder dan de DJSI, in die zin dat bij het beoordelen van de economische bedrijfsresultaten naast duurzame scores ook naar sociale aspecten gekeken wordt.

CSR, oftewel Corporate Social Responsibility/Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), is het overkoepelende begrip dat uit de Triple Bottom Line voortkomt om het ondernemersgedrag te omschrijven. Bij de TBL wordt expliciet gemaakt dat ondernemingen verantwoording moeten afleggen aan stakeholders en niet alleen aan shareholders/aandeelhouders.⁶ Er is sprake van een gewogen winstbegrip.

Een stakeholder is iedereen die direct of indirect door de activiteiten van een bedrijf of organisatie geraakt of erdoor beïnvloed wordt. In de TBL wordt grote nadruk gelegd op de wederkerigheid tussen een bedrijf, de community waarin het opereert, de natuurlijke bronnen die het benut en de mensen die er werken.⁷ Het gebruik van giftige stoffen, het vervuilen van het milieu, het handelen in wapens of het inschakelen van kinderarbeid zijn zaken die niet kunnen voorkomen in een bedrijf dat volgens de TBL, ofwel People, Planet en Profit, opereert.

In Nederland publiceert het blad *P+* al sinds 2002 multimediaal berichten over bedrijven die volgens de principes van People, Planet en Profit opereren. Het zijn toonaangevende bedrijven, zoals PGGM, InterfaceFLOR, ASN bank, Ten Cate, Desso, Eneco en MVO Nederland die duurzaamheid en stakeholdermanagement, zoals bedoeld in de Triple Bottom Line, uitdragen. De koplopers worden door steeds meer bedrijven gevolgd. Een groeiend aantal bedrijven staat in de jaarverslagen stil bij duurzaamheid in de strategie van de onderneming. Het begrip duurzaamheid is een vast onderdeel geworden. Lineke Sneller gaat hier in hoofdstuk 14 verder op in.

1.2 MOMENTUM VOOR EEN VERNIEUWENDE AANPAK

Een tipping point naderen betekent dat er ingrijpende veranderingen te gebeuren staan. Aan het toenemend belang van de indexen, zoals de DJSI, aan de People-, Planet-, Profit-

kaders die door de VN onderschreven worden en aan de aandacht in de media voor het bredere begrip duurzaamheid kan afgelezen worden dat er in directiekamers tegenwoordig serieus nagedacht wordt over zaken die twintig jaar geleden nog een hoog geitenwollensokken-connotatie hadden. Een nieuwe generatie managers is aangetreden, die zelf met milieueducatie en horizontale verhoudingen is opgegroeid.

Het wordt duidelijk dat we het tipping point vanuit meerdere ontwikkelingen bereiken. Het betekent echter nog niet dat duurzaam ondernemen, met inbegrip van TBL/PPP, inderdaad ‘appeltje-eitje’ geworden is. De kleine groep bedrijven die vooraan staat, betaalt vaak een hoge prijs voor de overtuiging dat het op termijn voor alle betrokkenen, inclusief henzelf, beter is. Veel ondernemingen en organisaties worstelen met de strategische keuze om duurzaam ondernemen consequent door te voeren. In tijden dat het economisch minder gaat, valt men al snel weer terug in het oude patroon en worden duurzaamheid en TBL/PPP als een luxe beschouwd.⁸

Juist in deze fase, waarin we toegroeien naar het tipping point en waarin er een omslag plaatsvindt in het managementdenken richting een duurzame bedrijfsvoering, is het noodzakelijk om op basis van feiten en cijfers rationele beslissingen te kunnen nemen. Hier komt het belang van *Sustainable Business Modeling* om de hoek kijken. Met deze vernieuwende aanpak van strategische besluitvorming worden duurzaamheid en TBL/PPP uit de subjectieve sfeer van persoonlijke overtuiging gehaald.

Aan de hand van gewogen prestatie-indicatoren, die door management en medewerkers in een interactief proces als sleutels voor succes worden benoemd, kan Sustainable Business Modeling met harde cijfers komen over de impact van duurzame investeringen op de middenlange bedrijfsresultaten. De cijfers worden in simulaties weergegeven. Het model wordt daarom ook wel een ‘simulator’ genoemd.

Het innovatieve van het model is meervoudig. Het is een geavanceerd wiskundig berekeningsmodel dat vooringenomenheid neutraliseert en het besluitvormingsproces objectiviteit, doordat het met gewogen prestatie-indicatoren werkt. Daarnaast geeft het, in de vorm van scenario's, waarde aan historische data van een bedrijf en aan de meningen van externe experts. Met deze scenario's, waarin bewezen verleden plus neutrale kennis van buiten samenkomen, kan het model inschatten wat de waarschijnlijkheid is dat een duurzame strategiekeuze goed of minder goed uitpakt voor het bedrijf. Het simuleert beslissers en medewerkers om verschillende waarschijnlijkheden naar voren te brengen en maakt deze inzichtelijk. De combinatie van strategische dialoog over de prestatie-indicatoren voor succes en de gewogen scenario's wordt cijfermatig berekend en visueel getoond. Het geheel laat een directie met management en medewerkers aan de hand van harde gegevens een beslissing nemen.

Tot slot laat het model de beslissers ook vrij om zelf aan de knoppen te zitten en een eigen pad in de tijd te bepalen waarin alle aspecten van de Triple Bottom Line en de 3 P's van People, Planet en Profit meegenomen en berekend worden.

In de praktijk zijn strategische besluiten echter niet altijd rationeel. Er sluipen altijd andere overwegingen in. Wij zijn van mening dat de meerwaarde van een rationeel model, zoals Sustainable Business Modeling, juist helderheid kan scheppen in vaak diffuse strategische afwegingen. Dit kan leiden tot meer inzicht bij de beslissers, tot meer

voorzicht voor de investeerders en de shareholders en tot meer transparantie en rekening aan de stakeholders. Binnen, in het bedrijf, en buiten, in de gemeenschap.

1.3 OPZET VAN HET BOEK

In dit boek nemen de auteurs u in Deel I mee in de veranderende wereld van bedrijven en organisaties. Er komt, ondanks of juist dankzij de crisis, ruimte voor andere vormen van ondernemen die gebaseerd zijn op 'shared values', zoals Porter en Kramer die omschreven hebben.⁹ De onderneming of organisatie staat niet op zichzelf en heeft niet alleen waarde voort te brengen voor de aandeelhouders. Ze moet voortdurend afwegingen ten aanzien van de impact van het handelen van de onderneming op direct en indirect betrokkenen: de stakeholders. Shell noemde het vroeger al een 'license to operate' en in toenemende mate zien bedrijven dat ze een 'maatschappelijk bewijs van goed gedrag' nodig hebben om hun activiteiten te kunnen blijven uitvoeren.

De mate van complexiteit rond strategische en investeringsbesluiten neemt hierdoor toe. Tel hierbij op de externe trends, de invloed van politieke interventies, grote maatschappelijke kwesties, zoals klimaatproblematiek en energievraagstukken, vergrijzing en digitalisering, en het wordt duidelijk dat het voor het management soms duizelt in de boardroom. Immers, er moet met veel meer factoren en actoren rekening gehouden worden dan voorheen. Maar welke waarde hecht je hieraan in relatie tot de strategische doelstellingen die je nastreeft? Hoe maak je de waarden concreet en hanteerbaar? Hoe visualiseer je de keuzemogelijkheden? En wat is de beslissing die het beste bij de onderneming past? Met de Sustainable Business Modeling-aanpak en *The Business Simulator* die in dit boek centraal staan, wordt complexiteit hanteerbaar gemaakt voor beslissers en adviseurs in het bedrijfsleven.

We gaan in op de achterkant van het besluitvormingsproces om eerst tot data voor Sustainable Business Modeling te komen. Beschreven wordt het belang van 'action research' om met management en medewerkers in een iteratief proces besluiten te nemen over prestatie-indicatoren en scenario's. Dit interactieproces rondom de strategieformulering is op zichzelf al vormend in termen van het gezamenlijk inzichten krijgen en richtingen aftasten. Het leidt ook tot wederzijds begrip en draagvlak.

In Deel II wordt het model toegepast en worden casestudies gepresenteerd. In zeer uiteenlopende bedrijven hebben we als researchteam onderzoek kunnen doen. Wij nemen de lezer mee van een organisatie in de zorg naar een science center en van een metaalverwerkingsbedrijf met inkopende gemeente-ambtenaren naar de wereld van energieleveranciers.

De discussie over nut, noodzaak, urgentie en belemmeringen wordt vervolgens voortgezet in Deel III, waarin de academische blik verder verruimd wordt. In verschillende bijdragen worden aanvullende perspectieven opgevoerd. Daarbij wordt ook aandacht gevraagd voor de paradox die we meerdere keren hebben aangetroffen rondom het inkoopproces van duurzame producten. Terwijl overheidsdiensten, gemeenten en bedrijven zeggen dat ze duurzaam willen inkopen en er specifiek beleid voor geformuleerd

hebben, is het in veel gevallen toch de prijs en niet de kwaliteit die de doorslag geeft. Het is wrang om te moeten constateren dat de duurzame producent niet zelden aan het kortste eind trekt en het nakijken heeft, terwijl een bedrijf wel aan de gewenste duurzaamheidseisen voldoet. Juist om deze paradox te ontzenuwen, is het noodzakelijk om besluitvormingsprocessen rondom het bredere begrip duurzaamheid, PPP en Triple Bottom Line van objectievere gegevens te voorzien. Sustainable Business Modeling is een belangrijke stap om met rationele onderbouwing over het tipping point heen te gaan. Bedrijven kunnen met recht en rede de beslissing nemen in welke mate zij duurzaam ondernemen en zich opmaken voor een nieuwe orde.

NOTEN

- 1 Zie ook: Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 87(9), 56–64.
- 2 Dow Jones Sustainability Index. Zie voor de gehele lijst http://www.sustainability-index.com/07__html/indexes/djsiworld__supersectorleaders__10__1.html
- 3 MVO Nederland (2012). *Blik op MVO. Tien trends en ontwikkelingen*. Trendrapport 2012 MVO Nederland.
- 4 Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks; Triple bottom line of 21st century business*. Capstone: Mankato.
- 5 WCED – World Commission on Environment and Development (1987). *Our common future*. The Brundtland Report, commissioned by the United Nations General Assembly. Geneva: WCED.
- 6 Zie bijvoorbeeld ‘Wheeler, D., Colbert, B., & Freeman, R. E. (2003). Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World. *Journal of General Management*, 28, 1-26.
- 7 Zie bijvoorbeeld ‘Rogers, K., & Hudson, B. (2011). The triple bottom line. The synergies of transformative perceptions and practices for sustainability. *OD Practitioner*, 43, 3-9.
- 8 Charitoudi, G., Giannarakis, G., Lazarides, T. G. (2011). Corporate social responsibility performance in periods of financial crisis. *European Journal of Scientific Research*, 63, 447-455.
- 9 Porter M.E., Kramer. R.M, Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth, in: *Harvard Business Review*, January-February 2011, pp. 63-77.

2 SHARED VALUE ALS KADER VOOR SUSTAINABLE BUSINESS MODELING

Het is interessant te zien hoe in de afgelopen decennia concepten ontwikkeld zijn om de belangen van ondernemingen en shareholders enerzijds en die van de maatschappij en stakeholders anderzijds beter met elkaar in overeenstemming te brengen. Vanuit de bedrijfskunde hebben Michael Porter en Mark Kramer over een langere periode met diverse artikelen het debat aangewakkerd. Zo schreven zij in 2002 dat bedrijven hun charitatieve inspanningen zouden kunnen gebruiken om hun concurrentie-omgeving te verbeteren¹ (p. 58).

Het intellectuele ontwikkelpad van Porter en Kramer geeft de tijdgeest goed weer. Vooral de bedrijven die voorop lopen bekwamen zich. Zij trekken volgers aan, waardoor er een beweging ontstaat. De kern van de ontwikkeling beweegt zich in de richting van integratie van maatschappelijke doelstellingen in de bedrijfsstrategie, die voorheen louter bedrijfs-economische doelstellingen nastreefde. Porter en Kramer beschrijven de ontwikkeling van filantropie of liefdadigheid als louter bijzaak naar Corporate Social Responsibility (CSR ofwel maatschappelijke verantwoord ondernemen), maar zij zijn daar ook kritisch over. In hun latere artikel schuiven Porter en Kramer op naar Corporate Social Integration (CSI) om aan te duiden dat CSR niet een aparte activiteit hoort te zijn van een klein clubje in een onderneming, maar direct verbonden moet zijn met de bedrijfsdoelstellingen. Vanuit CSI gaan zij verder naar het belang van ondernemingen om social value te creëren.

In de meest recente artikelen is een radicalisering te zien, wanneer zij pleiten voor een herdefiniëring van het kapitalisme en shared value als uitgangspunt. Juist bedrijven kunnen antwoorden geven op de grote maatschappelijke vraagstukken van deze tijd door innovatief en duurzaam te ondernemen met respect voor mens, milieu en maatschappelijke omgeving. Het is een ultieme vorm van samengaan van maatschappelijke belangen en een heruitgevonden vorm van ondernemerschap dat voortkomt uit de gezamenlijke waarden (shared value) die worden nagestreefd.

In dit boek nemen wij shared value als kader voor het modelleren van bedrijfsstrategie en de besluitvorming die hieraan ten grondslag ligt. Juist het concretiseren van wat de shared value in een bedrijf is en het belang ervan voor de continuering op de langere termijn kan door de aanpak van Sustainable Business Modeling inzichtelijk gemaakt worden.

2.1 GEEN CONFLICT TUSSEN MAATSCHAPPELIJKE EN ECONOMISCHE DOELEN

Wanneer een onderneming maatschappelijk actief bezig is binnen het eigen werkveld ('competitive context'), krijgen de inspanningen om een bepaald charitatief doel te bereiken een maatschappelijke dimensie en worden er tegelijkertijd economische voordelen

behaald. Porter en Kramer stellen dat maatschappelijke en economische doelen op termijn niet conflicteren, maar juist integraal met elkaar verbonden zijn (2002, p. 59). Terecht stellen zij dat juist op het raakpunt van maatschappelijke en economische baten de focus van de strategie van de onderneming van belang is. Immers, als je goed kunt doen en tegelijkertijd je doelstellingen als bedrijf kunt realiseren, dan breng je meerdere doelen binnen een en dezelfde strategie samen.

Een voorbeeld: investeren in hoger opgeleid personeel is in eerste instantie een kostenpost, maar wordt een hefboom om geavanceerdere producten of diensten te ontwikkelen en een hogere toegevoegde waarde te realiseren. Wanneer we het breder trekken en een onderneming actief investeert en zijn medewerkers inzet voor het opkrikken van het niveau van onderwijs in achterstandswijken, creëert de investering niet alleen waarde in termen van reputatie van het bedrijf, maar zorgt het er ook voor dat een groter potentieel mensen aangespoord wordt om door te leren en daarmee betere kansen krijgt op werk en inkomen. Zo worden nieuwe consumenten gekweekt en tegelijkertijd wordt het zelfvoorzienend vermogen van de maatschappij versterkt. 'When corporations support the right causes in the right ways – when they get the where and the how right – they set in motion a virtuous circle' (2002, p. 66).

Vanuit dit positieve beeld over filantropie gaan Porter en Kramer in hun artikel 'Strategy and Society' (2006) een stap verder.² In 2006 heeft het begrip Corporate Social Responsibility (CSR, maatschappelijk verantwoord ondernemen) inmiddels zijn intrede gedaan. Porter en Kramer stellen dat CSR niet alleen beschouwd zou moeten worden als een kostenpost, maar juist als een bron voor nieuwe kansen, innovatie en concurrentievoordeel (2006, p. 80). Zij zien vooral dat duurzaamheid past in de P van Planet van de Triple Bottom Line (TBL, People, Planet, Profit). Integreren van duurzaamheid in de organisatie vereist stewardship van ondernemingen. Duurzaamheid uitdragen is een uiting van respect voor de natuurlijke omgeving en een morele verplichting van ondernemingen om toekomstige generaties ook in staat te stellen aan hun eigen behoeften te voldoen (2006, p. 81-82). People, Planet en Profit moeten bij een daadwerkelijke integratie op een gelijkwaardig niveau worden gezien. Het moet niet zo zijn dat 'People' en 'Planet' alleen gebruikt worden ten dienste van 'Profit', ofwel dat het alleen aangewend wordt om Profit te bewerkstelligen. De kritische noot die de auteurs in hun artikel uit 2006 plaatsen is dat ondernemingen CSR regelmatig gebruiken om een 'license to operate' te krijgen en stakeholders via kortetermijnacties tevreden te houden. Porter en Kramer noemen hier met name de energie- en chemische industrie die pragmatisch met CSR bezig zijn, maar het niet tot de kern van hun strategie hebben laten doordringen (2006, p. 83). Dat ligt anders, stellen zij, bij bedrijven zoals Ben & Jerry's, Patagonia en The Body Shop, die voorbeelden zijn van langetermijncommitment en die maatschappelijke verantwoordelijkheid en CSR tot de kern van hun strategie hebben gemaakt (2006, p. 84). Hier kan gezegd worden dat een daadwerkelijke integratie heeft plaatsgevonden tussen People, Planet, en Profit.

Voor onze positionering van Sustainability en Business Modeling is het interessant dat Porter en Kramer stellen dat 'The essential test that should guide CSR is not whether a cause is worthy, but whether it presents an opportunity to create shared value – that is a

meaningful benefit for society that is also valuable to the business' (2006, p. 85). Om ondernemingsdoeleinden en maatschappelijke behoeftes te integreren, is er nog een slag te maken. Het betekent andere relaties binnen en buiten de organisatie opzetten, transparantie creëren in de bedrijfsvoering over de doelstellingen en hoe die bereikt zijn, expliciet zijn over de waarden en verantwoording afleggen in de verslaglegging. Volgens de auteurs komt het erop neer om CSR niet langer als aparte tak te zien en over te gaan op en herbenoemen van CSR tot 'Corporate Social Integration' (2006, p. 91). Corporate Social Integration gaat verder dan iets een andere naam geven. Het betekent volgens hen maatschappelijke verantwoordelijkheid beschouwen als het opbouwen van gedeelde waarde (shared value). En dat gaat dus verder dan 'damage control' of het organiseren van public relations campagnes met een kortstondig resultaat (2006, p. 91).

2.2 OP WEG NAAR SHARED VALUE

In 2011 komen Porter en Kramer met een artikel over 'creating shared value' dat goed aankomt bij veel bedrijven die al ervaring hebben met CSR³ (Porter & Kramer, 2011). In dit artikel gaan de auteurs een flinke stap verder dan in hun eerdere publicaties. Zij hebben het over 'rethinking capitalism' en in filmpjes met dezelfde titel maakt Michael Porter duidelijk dat hij een radicale verandering voorstaat. De auteurs stellen in het artikel dat het concept van shared value het potentieel heeft om een nieuwe golf van mondiale groei los te maken. Een groei die gekenmerkt zal worden door innovaties en die goed kan uitpakken voor bedrijven en voor de maatschappij. Er zijn drie manieren om shared-value-mogelijkheden te creëren:

- heruitvinden van producten en markten;
- herdefiniëren van productiviteit in de waardeketen;
- tot stand brengen van lokale clusters.

Het zijn fundamentele strategische beslissingen die ten grondslag liggen aan deze wende in bedrijven. Van een blik op de korte termijn naar een langetermijnvisie, van het verplaatsen van productie vanwege lagere lonen naar investeren in hoogwaardige productieprocessen dicht bij de klant, van afvalbergen naar hergebruik en verwerking van restmaterialen. De invloed van de crisis die sinds 2008 voelbaar is, zal zeker meespelen in de radicale benadering die Porter en Kramer voorstaat. Maar ook speelt mee dat zij constateren dat bedrijven wel aan CSR doen, maar dat het vaak geen zoden aan de dijk zet, omdat de impact te beperkt blijft. De auteurs zien dat er door het creëren van social value enorme mogelijkheden zijn om nieuwe producten te ontwikkelen en tegemoet te komen aan maatschappelijke noden en uitdagingen. Bedrijven die maatschappelijke vragen zien en daarop inspringen met innovatieve producten en diensten zullen volgens de auteurs kunnen genieten van een concurrentievoordeel op de bedrijven die binnen de bekende kaders van het kapitalisme blijven opereren. Zij pleiten ervoor om vanuit de kern van de onderneming en de maatschappij een ander businessmodel op te zetten, dat waarde voortbrengt voor bedrijven en voor de maatschappij, door in te zetten op de maatschappelijke uitdagingen en daar als bedrijf met antwoorden op te komen.

Waarde wordt gedefinieerd als voordeel in relatie tot kosten, dus niet als voordeel alleen. Het gaat erom dat bedrijven niet alleen meer voor de winst gaan, maar voor het scheppen van gedeelde waarde. Dit is de ultieme legitimatie van bedrijven (2011, p. 64). Het biedt mogelijkheden om innovatieve businessoplossingen te bieden in de gezondheidszorg, huisvesting, gezonde voeding, vergrijzing, duurzame energie en milieugerelateerde vraagstukken. Dit zijn grote uitdagingen waar de maatschappij voor staat en waar bedrijven hun strategische koers op af kunnen (moeten?) stemmen.

2.3 SHARED VALUE CONCRETISEREN DOOR SUSTAINABLE BUSINESS MODELING

De weg die Porter en Kramer hebben afgelegd van filantropie naar Corporate Social Integration en vandaar naar shared value is een consistent pad. In hun onderzoek hebben zij geconstateerd dat steeds meer bedrijven wel goed willen doen, maar dat het vaak bij goede of opportunistische bedoelingen op de korte termijn blijft, stakeholders zoet houden, reputatieschade voorkomen, toevallige goede doelen ondersteunen, etc. Vanuit de strategie geredeneerd blijft CSR vaak bijzaak, terwijl de maatschappelijke uitdagingen toenemen en juist om een businessaanpak vragen. Het bij elkaar brengen van deze twee kanten is wat shared value tot stand brengt.

In het pleidooi voor shared value geven Porter en Kramer wel voorbeelden van bedrijven die hiermee bezig zijn, maar ze geven niet aan wat de potentiële waarde in termen van concrete uitkomsten voor People, Planet en Profit kan zijn. Zij stellen wel dat deze overwegingen voor elk groter besluit in een onderneming moeten doorklinken. Om het te concretiseren is er volgens hen 'concrete and tailored metrics for each business unit in each of the three areas' nodig (2011, p. 76).

Het concept van Sustainable Business Modeling bouwt op dit punt verder en laat zien dat strategische doelstellingen behaald kunnen worden met inachtneming van de drie P's die tot uiting komen in de belangrijkste prestatie-indicatoren.

NOTEN

- 1 Porter, M.E. & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80, 56-69.
- 2 Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78-92.
- 3 Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. (2011). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89, 63-77.

3 INNOVATIEVE DUURZAAMHEID ALS AANJAGER VOOR VERANTWOORDE GROEI

Duurzaam handelen hoeft niet als extra kostenpost gezien te worden, maar is juist de hefboom voor kostenverlaging en aanjager voor nieuwe inkomsten. Dit is de kernboodschap van wijlen management goeroe Coimbatore Krishnarao Prahalad en zijn mede-auteurs Nidumolu en Rangaswami in het artikel 'Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation' uit 2009.¹ De auteurs stellen hierin dat duurzaamheid de toetssteen zou moeten zijn van innovatie. Bedrijven die zich duurzaamheid ten doel stellen, zullen volgens hen concurrentievoordeel behalen. Het vereist evenwel aanpassing van businessmodellen, producten, technologie en processen. Dat zijn ingrijpende interventies die over meerdere jaren gaan. De auteurs bieden een stappenplan aan om de uitdagingen van een duurzame bedrijfsvoering aan te gaan, de benodigde nieuwe competenties aan te vullen en de kansen voor innovaties te identificeren.

3.1 ER IS GEEN ALTERNATIEF VOOR DUURZAAMHEID

Een alternatief voor duurzaamheid is er niet volgens Nidumolu, Prahalad en Rangaswami (2009, p. 57). Bedrijven kunnen klagen over extra kosten en duurzaamheid in het hokje van CSR plaatsen, maar net als Porter en Kramer (2002, 2006, 2011)² stellen Prahalad en zijn mede-auteurs dat hierdoor juist de kansen en de concurrentiekracht gaan afnemen. Sociale doelstellingen kunnen goed samengaan met financieel gewin. Hun onderzoek onder dertig grote ondernemingen heeft aangetoond dat '[...] sustainability is a mother lode of organizational and technological innovations that yield both bottom-line and top-line results' (2009, p. 57-58). Door minder input van materialen, recycling en energiebesparing toe te passen, duurzame energie te gebruiken en logistieke processen efficiënter te maken, kunnen de kosten omlaag en kan de kwaliteit van producten toenemen (2009, p. 60). Duurzaamheid is de aanjager voor innovaties en daarmee voor nieuwe doorgroei-mogelijkheden van bedrijven.

Dit is een krachtig pleidooi om de totale bedrijfsvoering en de bestaande businessmodellen onder de loep te nemen. De auteurs doen de aanbeveling om te zien waar er in de bedrijfsketen intern gewerkt kan worden aan aanpassingen en waar in het externe netwerk aangrijpingspunten liggen om te verduurzamen. Interessant is dat hierdoor ook externe ontwikkelingen, zoals wetgeving, normering en regulering op het gebied van duurzaamheid, als positief aangrijpingspunt gezien worden. Het is strategisch slimmer om vooraan te lopen en de bedrijfsvoering erop aan te passen en de productieprocessen te veranderen, in plaats van erover te klagen en de invoering te vertragen. De first-mover

voordelen zijn groter naarmate de aanpassingen gericht worden op innovaties. Duurzaamheid is de aanjager voor vergaande vernieuwingen. Zowel de onderneming, de medewerkers, de klanten en de toeleveranciers als de maatschappij profiteren van deze vernieuwingsimpulsen (2009, p. 3).

3.2 DUURZAAMHEID ALS STIMULANS VOOR DE ECONOMIE

Met een crisis die er sinds 2008 inhakt bij een zeer groot aantal ondernemingen, is het duidelijk dat er nieuwe wegen gevonden moeten worden om de economie weer een nieuwe impuls te geven. We bevinden ons in een spannende fase van een transitie van een mondiaal massaproductiemodel naar een flexibel gedecentraliseerd kwaliteitsmodel. Een voorbeeld van het eerste model vinden we bij de traditionele energieproducenten (kolen, gas, aardolie, kernenergie). We kunnen ook de massaproductie van voedingsmiddelen in dit model plaatsen, waarbij de productie van bijvoorbeeld diepvriesmaaltijden geconcentreerd wordt. In het tweede model kunnen we de regionale, duurzame voedingsproducenten plaatsen, maar zeker ook de producenten van duurzame energie (zon, wind, water, biomassa).

Voor het eerste massaproductiemodel is in de afgelopen eeuw een uitgebreide infrastructuur aangelegd met bijpassende logistiek. Voor het tweede model is een andere infrastructuur nodig. Juist de ontwikkeling, bouw en implementatie van een nieuw smart grid voor decentrale duurzame energieopwekking en -geleiding naar eindgebruikers zou een enorme impuls kunnen zijn voor de economie.

In het artikel 'A New Growth Path for Europe' door Jaeger et al. (2011) in opdracht van het Duitse Bondsministerie van milieu, natuurbehoud en nucleaire veiligheid (BMU)³ wordt uiteengezet hoe op basis van een ambitieuzere klimaatdoelstelling van 20% naar 30% emissiereductie in 2020 een enorme groei-impuls in Europa teweeg gebracht kan worden met een groei van de werkgelegenheid. De opstellers van het rapport stellen dat de financiële crisis de Europese groei verlaagd heeft. Maar wanneer er gedacht wordt in termen van 'business as usual', dan zal de groei in Europa op een lager niveau uitkomen dan voor de crisis. Het gevolg kan zijn dat werkloosheid in Europa hoog zal blijven en dat er grote verschillen tussen de verschillende regio's in zullen optreden.

Wanneer Europa vasthoudt aan de klimaatdoelstelling van 20% emissiereductie, zal dat geen impuls geven voor innovatie, omdat deze doelstelling door de lagere economische groei met minder materialen- en energieverbruik al binnen handbereik is (2011, p. 5). Juist daarom is het volgens de opstellers nodig om de ambities een tandje hoger te zetten. Zij pleiten ervoor in te zetten op innovaties voor een ander groeimodel, waarbij de focus niet ligt op het laag houden van lonen, maar op 'learning by doing' door op grote schaal te innoveren en hoogwaardige producten, nieuwe technologieën en low-carbonmaterialen voort te brengen (2011, p. 5). Inzetten op duurzaamheid met 30% emissiereductie leidt volgens hen tot de volgende uitkomsten: (2011, p. 6; p. 10)

- toename van het groeipercentage van de Europese economie tot 0,6% per jaar;
- de creatie van tot wel 6 miljoen aanvullende banen in Europa;

- een stimulans van Europese investeringen van 18 tot 22% van het BNP;
- een toename van het Europese BNP tot wel \$ 842 miljard (gerekend in dollarwaarde uit 2004);
- een toename van 6% groei van het BNP zowel in de oude Europese lidstaten (EU15) als de nieuwe (EU12).

Dit pleidooi voor een duurzame groei in een vernieuwende economie komt voort uit een klimaatperspectief. Niet voor niets halen de auteurs de quote aan van Josef Ackermann, tot voor kort CEO van de Deutsche Bank: ‘Make no mistake: a new world order is emerging. The race for leadership has already begun. For the winners, the rewards are clear: Innovation and investment in clean energy will stimulate green growth; it will create jobs; it will bring greater energy independence and national security’ (quote overgenomen uit Jaeger et al, 2011. p. 5).

3.3 DUURZAAMHEID EN INNOVATIE VAN HET MAATSCHAPPELIJK SYSTEEM

Vanuit de academische wereld wordt er in diverse disciplines geschreven over de systemische veranderingen die zich door de duurzaamheidsdimensie aandienen. De kaders en denkfases, waarin tot nu toe productieprocessen en de bedrijfsvoering georganiseerd zijn, werken niet meer optimaal, om niet te zeggen: de huidige kaders zijn belemmerend voor de vernieuwingen die voor de deur staan.

Elk tijdsgewricht heeft zijn uitdagingen, maar nu lijken er veel uitdagingen tegelijkertijd samen te komen. Denk hierbij aan de mogelijkheden die ICT en internet bieden voor diensten en producten die we ons een paar jaar geleden nog niet konden voorstellen. De stroom van nieuwe Apps is mogelijk door de mobiele internetinfrastructuur. Diezelfde infrastructuur gaat het onderwijs ingrijpend veranderen. Was onderwijs aan topuniversiteiten tot nu toe alleen beschikbaar voor slechts een klein aantal mensen die het konden betalen of waarvoor een beperkt aantal beurzen beschikbaar waren, nu zal die kennis van enkelen via e-learning en blended learning beschikbaar komen voor miljoenen mensen waar ook ter wereld. Het verdienmodel van universiteiten gaat hierdoor dramatisch veranderen, net als de activiteiten die dan wel op de universiteiten aangeboden worden. Veranderingen in het onderwijs hebben een vergaande impact op de economie, de maatschappelijke structuren, de manier waarop we leven en interacteren. Waren verdienmodellen voorheen georiënteerd op producten die geleverd werden, nu zijn het steeds meer services waarop de kurk drijft.

Een ander voorbeeld is de manier van werken die drastisch aan het veranderen is. In de afgelopen 15 jaar is er een verschuiving gekomen van een beroepsbevolking die in homogene groepen te kwalificeren was, naar de huidige situatie waarin professionals net zo gemakkelijk als zelfstandige werkzaam zijn als bij grote bedrijven hun kennis toepassen. Was het vroeger ondenkbaar om op meerdere plekken te werken, nu kunnen miljoenen mensen vanuit huis of een meeting place eenvoudig inpluggen en op afstand samenwerken met anderen. Voor logistiek en vervoer, voor kantoren en vastgoed heeft dit vergaande gevolgen.

Van een nog duidelijker systemisch karakter zijn de combinatie klimaatverandering en transitie naar duurzame energie. Met een overgang van een energiesysteem gebaseerd op fossiele brandstoffen naar een systeem waarin duurzame energiebronnen de boventoon voeren, verandert het techno-economisch systeem van een maatschappij. Energie is de onderlegger van het systeem. Elk bedrijf, elke woning, elke sporthal of werkplek zal hiermee te maken krijgen. De impact zal vergaand zijn voor de businessmodellen voor vrijwel elk product of dienst. Juist deze systemische uitdagingen nodigen uit tot innovatieve bedrijvigheid en aanpassingen van de huidige overheidsregulering, belastingsystemen en de ‘mindset’ van betrokkenen.

De consequentie van deze systemische verschuivingen, die mede door duurzaamheid en de nieuwe technologische mogelijkheden worden ingezet, is dat het voor bedrijven en organisaties steeds relevanter wordt om de huidige businessmodellen kritisch tegen het licht te houden. Via de aanpak die wij met Sustainable Business Modeling aanduiden kan er juist heel goed rekening gehouden worden met de veranderende omgeving, de verwachtingen van medewerkers, klanten en stakeholders, en de andere eisen die gesteld worden aan een verantwoorde groei.

NOTEN

- 1 Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 87(9), pp. 56–64.
- 2 · Porter, M.E. & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80, 56-69.
- Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78-92.
- Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. (2011). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89, 63-77.
- 3 Jaeger, C.C., Paroussos, L., Mangalagiu, D., Kupers, R., Mandel, A., Tãbara, J.D., Meisner, F., & Lass, W. (2011) A New Growth Path for Europe. Generating Prosperity and Jobs in the Low-Carbon Economy. Synthesis Report, Potsdam, 2011. A study commissioned by the German Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety
www.newgrowthpath.eu/wpcontent/uploads/2011/06/A__New__Growth__Path__for__Europe__Final__Report.pdf

4 METHODISCHE INTERDISCIPLINARITEIT EN INTERACTIVITEIT ALS INPUT

4.1 DE OPKOMST VAN HET BEGRIIP DUURZAAMHEID

Duurzaamheid vormt een nieuwe uitdaging voor bedrijven, waarvoor nieuwe conceptuele modellen nodig zijn om de relatie van bedrijven met hun omgeving te onderzoeken. Het zijn voornamelijk wetenschappers en NGO's geweest die sinds de late jaren 60 van de vorige eeuw aandacht gevraagd hebben voor de impact van de industrialisatie en de economische groei op het milieu.

Het begrip 'duurzaamheid' is in de literatuur op bijna oneindig veel verschillende manieren gedefinieerd.¹ Toen in 1972 de Club van Rome, een interdisciplinair samengestelde groep, met het rapport *The Limits to Growth*² kwam, was dat de eerste keer dat de mogelijke langetermijnconsequenties van het economisch handelen op mondiale schaal gepresenteerd werd. Het rapport zorgde voor veel verontrusting en discussie.

De focus van de huidige activiteiten van de Club van Rome ligt minder op het einde van de groei en meer op duurzaamheid. De term 'duurzame ontwikkeling' heeft in dezelfde tijd als het rapport van de Club van Rome veel aandacht gekregen naar aanleiding van de United Nations Conference on the Human Environment (1972), die 15 jaar later heeft geresulteerd in het Brundtland Rapport. Dit rapport is later als boek verschenen onder de titel *Our Common Future* (1987), gepubliceerd door de World Commission on Environment and Development (WCED).³ Deze commissie heeft duurzame ontwikkeling als volgt gedefinieerd: 'De ontwikkeling die aan de behoeften van het heden voldoet, zonder afbreuk te doen aan het vermogen van toekomstige generaties om in hun behoeften te voldoen' (WCED, 1987, p. 8). Bij de vele VN-conferenties over dit thema, zoals de VN Earth Summit in Rio de Janeiro in 1992, het Kyoto-protocol uit 1997, de klimaatconferenties in Kopenhagen in 2009 en in Durban in 2011, wordt de Brundtland-definitie gehanteerd. Uit deze definitie zijn volgens Rogers en Hudson (2011)⁴ de volgende vier kernelementen te onderscheiden:

- 1 de erkenning van duurzaamheid als een mondiaal probleem, met mondiale verantwoordelijkheden;
- 2 de erkenning van grenzen aan groei, of ten minste van de noodzaak om groei om te buigen naar mogelijkheden die minder destructief zijn voor de omgeving;
- 3 sociale gelijkheid als een belangrijke overweging, vooral in het bieden van manieren voor economisch en sociale vooruitgang voor minder ontwikkelde landen;
- 4 een nieuwe prioriteit voor langetermijndenken over toekomstige generaties, waarin erkend wordt dat markteconomieën neigen te leunen op kortetermijnbelangen en vaak de langetermijn doelen uit het oog dreigen te verliezen.

Uit deze uitleg van de definitie van duurzaamheid spreken de complexiteit van het onderwerp en de vele dimensies om het begrip duurzaamheid te benaderen.

4.2 DE IMPACT VAN DUURZAAMHEID OP NEOKLASSIEKE BUSINESSMODELLEN

Wat het thema duurzaamheid fundamenteel anders maakt dan andere uitdagingen in het bedrijfsleven, is dat er verandering nodig is op elk niveau van de organisatie. Bovendien is het voor duurzaam ondernemen nodig de waarden van waaruit geopereerd wordt te heroverwegen. Duurzaamheid vraagt om het delen van echte ervaringen, over de grenzen van organisaties, economische sectoren en landen heen. Duurzaamheid kent immers geen grenzen en vereist een gemeenschappelijke, holistische aanpak. Daarom is het verstandig om van een puur competitief model over te stappen naar een model waarin ook samenwerking en netwerkvorming kan plaatsvinden. In de literatuur wordt dit ook wel aangeduid als een ‘co-opetitive’ model (zowel concurreren als samenwerken op de markt), zodat ondernemingen en organisaties samen de prangende vraagstukken rondom duurzaamheid kunnen aanpakken.⁵ Organisaties waarin duurzaamheid diep is doorgedrongen, ontwikkelen nieuwe businessmodellen, creëren een open werkcultuur en ontplooiën initiatieven gebaseerd op duurzaamheid. In plaats van duurzaamheid puur te zien als een ‘add-on’ voor het bedrijf, wordt er integraal geredeneerd. Winst wordt een gevolg, en een *facilitator* van milieuvriendelijke en sociaal duurzame activiteiten. Idealiter wordt duurzaamheid dus om zowel ethische als economische redenen nagestreefd.⁶ Met andere woorden: *it is the ‘right’ thing to do and the ‘smart’ thing to do.*

De dominante businessmodellen voor bedrijven zijn gebaseerd op neoklassieke theorieën⁷, waarbij het maximaliseren van winst voor de aandeelhouders als uitgangspunt van het bedrijf wordt gezien. In dit perspectief worden sociale en ecologische doelen als minderwaardig beschouwd of zelfs in het geheel niet in overweging genomen. Dit klassieke paradigma is daarom minder geschikt om sociale en ecologische doelen te verwezenlijken. We moeten dus op zoek naar nieuwe businessmodellen en managementparadigma’s om verder te kijken dan ‘de organisatie als economische entiteit’.⁸ Het neoklassieke model kan niet simpelweg aangevuld worden met sociale en ecologische doelstellingen. Het gehele model moet getransformeerd worden naar een model waarin duurzaamheid een integrale rol speelt in het bepalen van de missie of drijvende kracht van een organisatie en in de besluitvorming.⁹ In het neoklassieke model worden duurzame doelen alleen nagestreefd als ze in het (kortetermijn)belang van de organisatie zijn, als de wet het voorschrijft (compliance), onder druk van aandeelhouders, of om meer legitimiteit te verkrijgen.¹⁰ Organisaties moeten in het neoklassieke model constant competitief zijn om de beste ‘resources’ te verkrijgen (zowel qua personeel als qua grondstoffen). De productiecycclus van bedrijven is vaak een lineaire ‘take-make-waste’-benadering, zonder na te denken, laat staan verantwoordelijkheid te nemen, voor het onderdeel ‘waste’.¹¹ Met de kennis van nu is het duidelijk dat dergelijke modellen niet langer houdbaar zijn en dat er andere prioriteiten gesteld moeten worden.

Veel ondernemingen en organisaties zoeken naar een betere balans tussen People, Planet en Profit. Maar hoe vind je die? Strategische beslissingen over een duurzame bedrijfsvoering neem je in elk geval niet op basis van een vaag onderbuikgevoel. Hoe krijg je wél grip op de situatie?



Sustainable Business Modeling helpt ondernemingen zicht te krijgen op wat voor hen de juiste beslissingen zijn. SBM is een combinatie van kwantitatief (laten) rekenen en kwalitatief *action research* en *action learning*, waarbij medewerkers en management – via strategische rondetafelgesprekken – marktgegevens, studies en andere relevante informatie inbrengen.

Door met elkaar prestatie-indicatoren te formuleren, deze van een waarde te voorzien en te koppelen aan duurzame strategische doelstellingen, wordt niet alleen de strategie op een transparante wijze geformuleerd, maar ook het pad er naartoe cijfermatig onderbouwd. Het rekenhart van dit proces wordt gevormd door *The Business Simulator*.

Het shared value-concept van Michael E. Porter is enthousiast ontvangen. Maar het bleef een concept in een black box. Met Sustainable Business Modeling en *The Business Simulator* hebben de auteurs dit concreet en inzichtelijk weten te maken, met een laagdrempelige, interactieve aanpak en met harde cijfers als uitkomst.

De simulatiemogelijkheden en visualisaties geven ruimte voor een objectieve discussie. Hoe dat in de praktijk werkt, komt naar voren in de verschillende cases – uit de zorg, de metaalindustrie, een science center en de energiesector – die in dit boek stap voor stap beschreven worden.

Sustainable Business Modeling biedt een effectief handvat voor transparantie in de strategische besluitvorming over duurzame bedrijfsvoering, zodat je niet alleen de interne, maar ook de externe stakeholders meekrijgt.



Annemieke Roobeek is hoogleraar Strategie en Transformatiemanagement aan Nyenrode Business Universiteit, verbonden aan het Strategy Center en directeur van MeetingMoreMinds B.V. en Open Dialogue B.V.



Jacques de Swart is hoogleraar Toegepaste Wiskunde aan Nyenrode Business Universiteit, verbonden aan het Center for Auditing & Assurance en o.a. verantwoordelijk voor de adviesgroep Quantitative Analysis van PwC.

ISBN 978 90 5261 930 9

NUR 801



www.academicservice.nl