

Change the Game;

duurzame transitie door nieuwe transactiemodellen

NIMA Master Class: sustainable business



Naam: Huub van Kesteren SMP

Organisatie: Canon Nederland

Functie: Segment Marketeer

Datum Master Class: 9 december 2014

Introductie

Tijdens de NIMA Master Class Sustainable Business op 9 december 2014 hebben diverse NIMA leden nieuwe inzichten opgedaan en van gedachten gewisseld over de strategische mogelijkheden van duurzaamheid. Tevens hebben zij zich laten informeren en inspireren over de maatschappelijke rol van merken en bedrijven in marketing en business development. Gedurende de Master Class, georganiseerd en begeleid door [NIMA WereldMarketeers](#)¹ Sandra Horlings en Bart Bruggenwirth, heeft een mooi samengestelde groep van inspirerende sprekers de deelnemers aan de hand genomen en theorie en wetenschappelijke inzichten gecombineerd met praktijkvoorbeelden van baanbrekende duurzame start-ups, doorgroeiers en grote bestaande organisaties.

Deze Paper bevat een aantal korte samenvattingen van presentaties, take-aways en aanbevelingen voor collega marketeers die geïnteresseerd zijn in het duurzaam vormgeven van hun organisatie, merk en proposities. Wellicht dat je door de Paper geïnspireerd raakt om volgende keer ook een Master Class bij te wonen, je specifiek te verdiepen in de onderwerpen van een van de sprekers of het Masters of Beautiful achievements project van Alexander Prinsen te steunen. Ik hoop dat ik je in ieder geval weet te raken. Maar realiseer je:

*“Er is geen masterplan. We zullen het zelf moeten doen. Monter verder prutsen dus.”
Jan Jonker, Hoogleraar Duurzaam Ondernemen Radboud Universiteit*

Samenvatting

De wereld verandert in een steeds hoger tempo gedreven door ontwikkelingen op diverse vlakken. Technologische ontwikkelingen zetten bestaande business modellen en daarmee bedrijven op hun kop. Complete bedrijfstakken verdwijnen daar waar andere bedrijfstakken ontstaan. Grote gevestigde spelers worden volledig verrast door snelgroeiende nieuwkomers. Ontwikkelingen op economisch, sociaal/cultureel en ecologisch gebied dwingen ons ertoe om anders met de wereld om te gaan; de huidige manier van (samen-)werken is niet langer houdbaar. Welvaart is ongelijk verdeeld, winsten worden vaak ten koste van anderen gemaakt en natuurlijke hulpbronnen worden in rap tempo opgebruikt. Daarnaast zijn de huidige sociaaleconomische modellen niet langer houdbaar omdat de kosten ervan te hoog zijn; zorg en uitkeringen worden onbetaalbaar.

¹ WereldMarketeers is een expertiseplatform van NIMA. Het is een initiatief van enkele intrinsiek gemotiveerde senior marketeers, die in hun werk beter willen inspelen op de mondiale uitdagingen en krachten willen mobiliseren om het marketingvak daartoe naar een volgend niveau te tillen. WereldMarketeers biedt mogelijkheden om te netwerken en kennis te ontwikkelen, online en offline.

In deze wereld staan pioniers op die nieuwe kansen zien. Kansen om nieuwe technologie toe te passen, om grote maatschappelijke vraagstukken op te lossen of om problemen die zij persoonlijk ervaren, aan te pakken. Ook staan er pioniers op binnen bestaande organisaties die zien dat de huidige verdien- en business modellen onder druk staan en die geloven dat verduurzaming en maatschappelijk verantwoord ondernemen belangrijke schakels voor toekomstig succes of zijn. Bestaande organisaties zien MVO niet langer als het moeten voldoen aan normen en marketeers kijken verder dan producten en klanten. Bedrijven die in de huidige tijdsgeest echt succesvol willen zijn, zo schetste Bart Bruggenwirth in zijn inleiding, zorgen ervoor dat ze hun strategie ingebed hebben in een breder maatschappelijk doel; *''Grounding strategy in a sense of wider societal purpose''*² noemt Harvard professor Rosabeth Moss Kanter dat.

Langzaam maar zeker is er sprake van een kanteling; overal in de wereld zijn ondernemende mensen bezig met initiatieven. Voor een deel hoeven wij die 'alleen' maar te kopiëren. Jan Jonker en Alexander Prinsen hebben elk op hun manier de nodige voorbeelden voor ons verzameld. Maar ook de lokale voorbeelden van Eneco, Desso, Dopper, Fairphone en Tony's Chocolonely spreken voor zich. En de consument vraagt er om; 70% van hen hecht aan duurzaamheid, ruim 40% houdt er bij de aanschaf van producten al rekening mee, aldus Dossier Duurzaam.

Bij de implementatie lopen pioniers vaak wel aan tegen traditionele manieren van samenwerken en afrekenen, of belemmerende wet- en regelgeving. Ook hiervoor zijn al de nodige denkkaders en oplossingen beschikbaar zoals Hoogleraar Jan Jonker aantoont, maar we zijn er nog niet. Omdat bestaande benaderingen niet meer werken maar het aantal transitie-initiatieven nog te beperkt is moeten er meer initiatieven en nieuwe benaderingen komen. Dit gaat volgens Jan Jonker zeker gebeuren door de noodzaak die een aantal trends in de wereld laten zien en het samenvallen van drie aan elkaar gerelateerde ontwikkelingen; de WEconomy, Nieuwe Business Modellen en Hybride bankieren.



Duurzame challengers; oprechte boosheid, duidelijke doelen, slim organiseren

''Grounding strategy in a sense of wider societal purpose'', voor een aantal organisaties is hun maatschappelijke missie de basis van hun ontstaan en bestaan. Oprechte boosheid over maatschappelijke misstanden, onverstandig of onverantwoord gedrag, de drive om hier iets aan te gaan doen en veroorzakend vermogen. Drie 'gamechangers' hebben zichzelf tijdens de Master Class Sustainable business gepresenteerd; Fairphone, Dopper en Tony's Chocolonely. Deze Social Enterprises tonen aan dat ketens binnen hun categorie duurzamer ingericht kunnen worden. Ze bewijzen ook dat je met principes, een enorme dosis doorzettingsvermogen en een goed verhaal dat consumenten raakt, succesvol kunt zijn. Zij tonen aan dat een circulaire en inclusieve economie mogelijk zijn. Het zijn de duwers van verandering; met hun verhaal, een goed product en hun maatschappelijke impact als belangrijkste assets. Ze bouwen hun merken door het vertellen van hun verhaal via PR en social media en via hun product zelf. Lees hieronder wat we van hen kunnen leren.

² Moss Kanter R. (2010), *Supercorp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth, and Social Good*, Profile Books

Fairphone



De oorsprong en toekomst van producten is voor veel consumenten niet duidelijk. Ze maken zich er ook niet echt druk over. Gelukkig is er een groeiende groep consumenten bij wie dit bewustzijn groeit. Organisaties als Fairphone dragen hier aan bij. Fairphone ziet zichzelf als een beweging die strijdt tegen de vervreemding van producten waarvan wij steeds afhankelijker worden. De missie van Fairphone is: *'Together we can change the way products are made'*. Zij zetten *commerciële strategieën* in om *sociale veranderingen* te bewerkstelligen.

Volgens Tessa Wernink, Director of Communications en mede-oprichter van Fairphone, strijden de mensen achter Fairphone voor een eerlijker economie en de productie van meer verantwoorde producten in zijn algemeenheid. Het product Fairphone helpt hen het verhaal hierachter te communiceren *en* is tevens het bewijs dat het mogelijk is om tot eerlijker producten en een eerlijker verdeling van de opbrengsten te komen; zakendoen op basis van andere waarden.

"De Fairphone is ons vehikel om via commerciële strategieën sociale veranderingen teweeg te brengen"

Tessa Wernink, Director of Communications Fairphone

Fairphone is in 2010 gestart als project van Waag Society, Action Aid en Schrijf-Schrijf. Het oorspronkelijke idee was het creëren van bewustzijn over het gebruik van conflict-mineralen in consumenten elektronica. De winning van deze mineralen zorgde voor uitbuiting en grote conflicten in onder meer de republiek Congo. Hiervoor heeft men een drie jaar durende campagne gedraaid.

In 2013 is Fairphone als onderneming opgericht, op basis van het concept van de Social Enterprise³. De organisatie stelt niet het maximaliseren van winst ten doel, maar de realisatie van de oorspronkelijke doelstelling; het creëren van bewustzijn en sociale veranderingen. De mobiele telefoon was hiervoor een ideaal platform vanwege het grote bereik:

- Vrijwel iedereen bezit een mobiele telefoon
- Het is een product met hoogwaardige technologie, afkomstig uit een complexe productie- en leveringsketen
- De grondstoffen en componenten komen van over de hele wereld, waaronder uit conflictgebieden

Fairphone beseft dat het niet de hele ontwikkelings-, productie- en distributieketen en het gedrag van consumenten van mobiele telefoons in één keer kan wijzigen. Daarom heeft men een [strategie](#) uitgestippeld waarbij men stap voor stap de verduurzaming van onderdelen uit de keten aanpakt. De focus ligt hierbij op de wijze waarop grondstoffen worden gewonnen, producten ontworpen, geproduceerd, gedistribueerd en hergebruikt en de wijze waarop er wordt ondernomen. Van grondstoffen streeft men ernaar de oorsprong van grondstoffen te kennen en zoveel mogelijk conflict-vrij te laten zijn. Bij het ondernemen zelf kijkt men onder meer ook naar relaties met toeleveranciers en de werkomstandigheden van medewerkers. Men vindt transparantie over wat is gerealiseerd maar ook over wat nog niet is gerealiseerd, zeer belangrijk. De communicatie van Fairphone is daarom erg open; onderwerpen als de opbouw van de [kostprijs](#), de [toeleveranciers](#), [recycling](#) en de ondersteuning van projecten met middelen van Fairphone.

³ A social Enterprise is a company, for which sustainability of income and social mission are the ultimate objectives and this should be evident in every decision taken. *The Guardian*

De eerste 25.000 Fairphones zijn in Europa in onder meer Duitsland, Nederland, Zwitserland en het Verenigd Koninkrijk verkocht op basis van Crowdfunding. Crowdfunding toonde aan dat er een grote behoefte was aan een product als de Fairphone. Distributie van volgende batches vond en vindt plaats online als ook in fysieke winkels (in Nederland KPN) plaats. Inmiddels zijn er ruim 55.000 verkocht.

Bij de telefoons wordt geen oplader meegeleverd omdat de meeste gebruikers deze al bezitten. Accessoires en reserve-onderdelen worden door Fairphone zelf online verkocht. De telefoons zijn zodanig ontworpen dat gebruikers diverse reserve-onderdelen zelf kunnen vervangen. Door middel van een contest zijn ontwerpers uitgedaagd om covers voor de Fairphone te ontwerpen, die gebruikers met behulp van 3D printers kunnen printen. Hiermee vergroot Fairphone het traditionele ecosysteem en betreft anderen bij het ontwerp en de productie van haar producten.

Dopper

Ook voor Merijn Everaarts, oprichter van Dopper, waren maatschappelijke en ecologische problemen de belangrijkste reden om zijn bedrijf op te richten. Merijn was geraakt door de grote hoeveelheden plastic afval die hij in zijn woon- en leefomgeving tegenkwam. Een van de meest voorkomende (zichtbare) afvalproducten waren plastic waterflesjes. Hij vroeg zich af hoe het toch zo kon zijn dat in een land als Nederland maar ook andere Westerse landen, er zoveel water in flesjes werd verkocht. Water dat van ver moest komen, moest worden verpakt en getransporteerd en dat kwalitatief niet of nauwelijks beter was dan het eigen drinkwater. Terwijl in ontwikkelde landen water werd geïmporteerd, ontbrak het in ontwikkelingslanden juist aan schoon drinkwater. Hoe groot het plastic probleem is, blijkt ondermeer uit de volgende cijfers. In Nederland worden jaarlijks 500.000 plastic flesjes weggegooid. In oceanen drijft wereldwijd 100 miljard kilo plastic. De effecten hiervan zijn desastreus zoals ondermeer de [trailer](#) voor het filmproject Midway van Chris Jordan laat zien. En dat terwijl uit onderzoek door reclamebureaus bleek dat mensen wel uit een flesje willen drinken, ook al bestaat de inhoud uit kraanwater.

Merijn besloot te gaan werken aan het vergroten van de bewustwording van het plastic-afvalprobleem, het bevorderen van het gebruik van kraan- in plaats van flessenwater *en* het realiseren van drinkwaterprojecten elders in de wereld (Nepal). Zijn missie: leven in een wereld zonder zwerfvuil, met vers, schoon drinkwater voor iedereen.

Sommige oplossingen zijn zo eenvoudig dat ik me wel eens afvraag; ‘waarom is niemand anders daar al op gekomen?’. Centraal bij de oplossing van Merijn staat een door zijn bedrijf ontwikkelde drinkfles die beter voldoet dan een traditionele bidon: de Dopper. Deze fles met drinkbeker is navulbaar, gemaakt van Bisfenol A vrije plastics en klimaatneutraal geproduceerd. Het product is gecertificeerd door Cradle to Cradle. De Dopper-fles is product en boodschap ineen.



Dopper heeft al behoorlijk wat in beweging weten te brengen; er zijn 1.500.000 Doppers verkocht waarmee 75.000.000 PET flessen zijn bespaard, Dopper heeft ruim 32.000 volgers en veilig drinkwater beschikbaar gemaakt voor 23.000 mensen in Nepal. Tevens werkt men continu aan educatieprojecten rondom het gebruik van water.

*“The bottle is the message”
Merijn Everaarts, oprichter en eigenaar Dopper*

Voor de promotie van de Dopper en het gedachtengoed ervan, maakt Dopper slim gebruik van social media, spreekmogelijkheden op TEDx en het organiseren van bijvoorbeeld flash mobs. De focus ligt bij Dopper op het activeren van de Crowd. Merijn is al tevreden als mensen een deel van zijn boodschap oppakken of zelfs alleen maar meedoen om het meedoen; alle kleine beetjes helpen. Ook organiseert Dopper speciale projecten die veel media aandacht krijgen zoals het leegruimen van de baai van Rio de Janeiro. In deze, op dit moment sterk vervuilde, baai vinden in 2016 de zeilenwindsurfwedstrijden plaats tijdens de Olympische spelen. Daarnaast is men aangesloten bij het [B Corporations](#) initiatief. Men heeft zich laten certificeren op het vlak van transparantie, accountability en performance en krijgt via B Corporations aandacht voor de wijze waarop Dopper aan een betere wereld werkt en hoopt hiermee ook anderen te inspireren.

Ook Dopper kiest voor verdere groei door geografische expansie; naast Nederland wordt er uitgebreid naar 7 andere landen. In de toekomst kunnen die er nog meer worden. Deze boodschap slaat het beste aan in landen met een vergelijkbare drinkwater-infrastructuur als Nederland vandaar de keuze voor onder meer de Verenigde Staten, Canada en Australië. De boodschap blijft identiek; goed drinkwater voor iedereen.

Tony's Chocolonely

Het leest als een klein sprookje. Tony's Chocolonely is in 2005 ontstaan vanuit een van mijn favoriete tv-programma's; de 'Keuringsdienst van Waarde'. Journalisten brengen in dit programma misstanden over productie van voedsel en andere producten aan het licht. Een van de presentatoren is Teun van de Keuken.

Journalist Teun van de Keuken was geschokt toen hij in een boek las dat slavernij nog steeds bestond. Hij besloot op onderzoek uit te gaan. Wat bleek? In West-Afrika, waar de meeste cacao vandaan komt, bleek (kind)slavernij nog schrikbarend veel voor te komen. En dat terwijl in 2001 een aantal grote internationale chocoladebedrijven hun handtekening hadden gezet onder het 'Harkin Engel Protocol' waarin afspraken stonden om de 'worst forms of child labor' te elimineren.



**CRAZY ABOUT CHOCOLATE,
SERIOUS ABOUT PEOPLE**

De chocolade industrie is een miljarden business. Zeven grote producenten werken samen met 2,4 miljoen boeren. Er zijn 1,6 miljoen kinderen betrokken bij de werkzaamheden. Van rond de 600.000 werknemers zijn de werkzaamheden als illegaal te bestempelen, veelal gaat dit om kinderarbeid. Kinderen die werken in plaats van naar school gaan en zichzelf op andere vlakken ontwikkelen.

Om aandacht te krijgen voor het probleem, gaf Teun zichzelf in 2003 aan als chocoladecrimineel. De aangifte werd niet ontvankelijk verklaard. Vanaf dat moment besloot Teun de gruweldaden op een andere manier aan te pakken; nadat bestaande producenten niet mee wilden werken, besloot hij om zelf producent en leverancier van slaafvrije chocolade te worden. Op die manier wilde hij aandacht krijgen voor het probleem en de industrie van binnen en van buiten uit te veranderen.

Volgens Teun moest het mogelijk zijn om voor een paar centen meer per reep, het bedrijfsmodel sterk te verbeteren en illegale arbeid terug te dringen. Doelstelling: op weg naar 100% slaafvrije chocolade.

"Onze missie is groter dan het bedrijf"
Henk Jan Beltman, Chief Chocolate Officer Tony's Chocolonely

Voor het bereiken van de doelstelling werd een route uitgestippeld die drie fases kende.

- Fase 1: Bewustwording bij consumenten laten ontstaan rondom het onderwerp.
- Fase 2: Fairtrade certificering voor het productieproces, rechtstreekse inkoop bij boeren, ondersteuning bij vergroten productiviteit.
- Fase 3: Voorbeeldrol vervullen en aantonen dat er een schaalbaar en winstgevend bedrijfsmodel bestaat waarin iedereen in de keten, van cacao-boer tot consument, op een positieve wijze meedeelt in de 'winst'.

Inmiddels zijn we bijna 10 jaar en 460.000 chocoladerepen verder. De ambities zijn er nog steeds en er zijn belangrijke mijlpalen bereikt. Het kleine initiatief is uitgegroeid tot een serieuze onderneming die, onder leiding van Henk Jan Beltman is uitgegroeid tot een speler met 4.5% marktaandeel in Nederland (inmiddels hoger dan Verkade), een brede distributie via onder meer diverse supermarkten en Jamin en een groeiend aantal chocoladerepen.

De overtuiging van Henk Jan Beltman is dat de missie groter is dan het bedrijf; het is mogelijk om de wereld commercieel te veranderen door de juiste prioriteiten te stellen (100% slaafvrije chocolade en eerlijke contracten in plaats van shareholder value) en met toegewijde mensen. Daarnaast is het belangrijk om vanuit het merk te blijven denken en de oorspronkelijke visie steeds in het oog te houden. Zo is het mogelijk om niet alleen zelf winst te maken, maar ook de overige schakels in de keten te laten profiteren.



Het is volgens hem mogelijk om van social enterprise door te groeien tot corporate omvang en de strijd aan te gaan met 'de grote jongens'. Dit moet gebeuren door ondermeer het verder uitbreiden van productlijnen, slimme communicatie en geografische expansie naar de VS en UK; twee landen waarvan hij verwacht dat Tony's Chocolonely veel impact kan hebben.

In de slimme communicatie spelen ook de repen zelf en hun verpakkingen een belangrijke rol. Beiden wijken af van wat 'normaal' is en spelen een rol in het neerzetten van het merk en het verhaal. Zo bestaat de reep bewust uit ongelijke vlakken als verbeelding van de ongelijke verdeling van inkomsten in de wereld. Daarnaast bevat hij grafische elementen van de Afrikaanse landen waar Tony's zijn cacao vandaan haalt en een beeldmerk met gebroken ketenen.

Duurzaamheid binnen corporates; toewijding, innovatie en doorbijten

Ook de corporates Eneco en Desso schetsen dat de strategische verankering van duurzaamheid commercieel zijn vruchten afwerpt. Met een duidelijke visie en missie, draagvlak in de top, innovatieve benaderingen en zo nu en dan gewoon stevig doorbijten worden mooie successen geboekt.

Desso

Volgens Rob Kragt, Marketing Manager bij Desso, kreeg de organisatie bij de verzelfstandiging in 2007 de kans om zich weer te ontwikkelen. Niet alleen meer gedreven door kosten en in beperkte mate duurzaam, maar echt innovatief en gewild. De aanjager hiervoor was de nieuwe CEO Stef Kranendijk die na het zien van de VPRO-documentaire 'Afval is Voedsel' over de Cradle to Cradle-filosofie, besloot dat dat voor zijn organisatie de toekomst moest zijn. Vanaf dat moment is het snel gegaan.

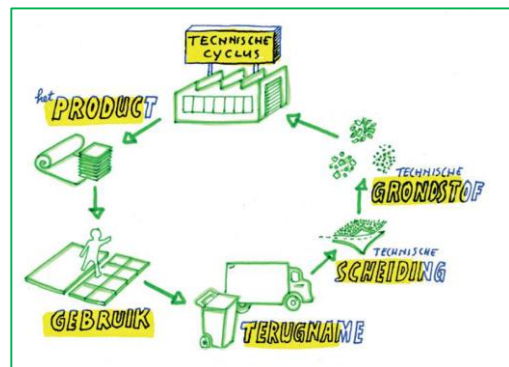
Cradle to Cradle is onderdeel geworden van de bedrijfsstrategie van Desso, als onderdeel van de strategiepijler innovatie waar ook Creativiteit en Functionaliteit onder vallen. Deze drie-eenheid, in combinatie met een goede communicatie-strategie, gerichte expansie en een strakke operatie hebben Desso in vier jaar tijd van een organisatie met een oubollig image een gewilde partij gemaakt waar zelfs internationaal vermaarde designers als Viktor en Rolf mee willen samenwerken.

Binnen de visie staat de vraag 'Hoe kan de vloer bijdragen aan onze gezondheid en ons welzijn?' centraal. Hierbij spelen productie en gebruik een belangrijke rol. Zonder gezonde productie geen bijdrage aan gezondheid en welzijn. De keuze van Desso om Cradle to Cradle te werken draagt hieraan belangrijke mate aan bij. Voor Desso houdt dit in:

- Sluiten kringlopen
- Gebruik van gezonde en goede materialen
- Diversiteit
- Verbetering van lucht-, bodem- en waterkwaliteit
- Gebruik van hernieuwbare energie
- Sociale verantwoordelijkheid

Dit is doorvertaald in de grondstoffen en productiemethoden van de diverse tapijten. Dit levert naast eco-efficiëntie (besparing op grondstoffen, waterverbruik en CO₂) ook eco-effectiviteit op. Het heeft ervoor gezorgd dat Desso de eerste tapijtfabrikant in EMEA is die Cradle to Cradle® Environmental Protection Encouragement Agency (EPEA) gecertificeerd is.

Veel van de technieken zijn in huis of in samenwerking met partners ontwikkeld. Voorbeelden hiervan zijn de EcoBase® ruggen voor tapijttegels als vervanger van de milieuonvriendelijke bitumen en de Refinity® scheidingstechnologie voor tapijtgaren en tapijtruggen. Desso beperkt eisen m.b.t. de kringloop niet alleen tot zichzelf, maar ook partners. De belangrijkste garenpartner levert garens die bestaan uit 100% geregenereerd nylon, deels bestaand uit door Desso geleverde gerecyclede garens. Desso heeft al een groot aantal stappen genomen, maar verduurzaamt nog verder. De basis hiervoor vormt een strategisch plan met een looptijd van 10 jaar (2010-2010) met daarin doelstellingen als 100% duurzame energie, 100% Cradle to Cradle productcertificering en 100% hergebruik of recycling van materialen. Hoogleraar Jan Jonker heeft tijdens de Master Class laten zien dat de circulaire economie een van de belangrijkste ontwikkelingen van de toekomst wordt. Desso is één van de voorlopers op dit gebied.

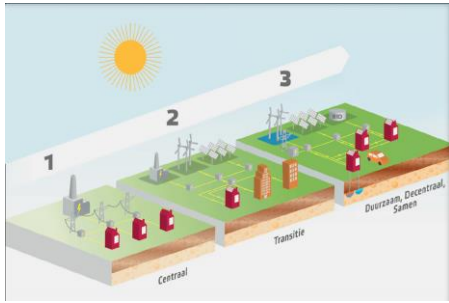


Alle initiatieven van Desso leveren niet alleen goede publiciteit op en hebben bedrijfseconomische voordelen. De organisatie heeft zichzelf opnieuw op de kaart weten te zetten bij interieurarchitecten en is bijzonder succesvol bij RFP's en Europese aanbestedingen. Daarnaast merkte de verkooporganisatie dat de Cradle to Cradle filosofie en de wijze waarop deze is doorgevoerd, samen met bijvoorbeeld financierings-concepten voor tapijttegels (een voorbeeld van bezit naar gebruik), hen een onderscheidend verhaal bieden ten opzichte van de concurrentie.

Dankzij een duidelijke visie vanuit de directie en ondanks dat de implementatie niet was gebaseerd op een van tevoren ontwikkeld groots plan heeft Desso zich geherpositioneerd en door duurzaam te ondernemen een winstgevende business gecreëerd. Naast de visie van de directie, waren ook drive, een aaneenschakeling van elkaar aanvullende stappen, een ontvankelijke markt en soms wat geluk belangrijke succesfactoren.

Eneco

Ook voor Eneco was 2007 een belangrijk jaar. CEO Jeroen de Haas formuleerde in dat jaar de missie "Duurzaamheid is de enige weg om energie ook in de toekomst voor iedereen beschikbaar en betaalbaar te houden". Op basis hiervan heeft Eneco een visie ontwikkeld waarin transitie naar een veranderend speelveld centraal staat. Er zullen meer energiebronnen komen en deze bronnen zullen niet alleen door Eneco worden beheerd. Ook andere spelers, waaronder consumenten en corporaties, kunnen energie gaan afnemen en leveren. Eneco voorziet voor zichzelf een regiefunctie binnen dit speelveld. Zij neemt daarmee een maatschappelijke rol op zich bij de energietransitie.



Erik van Engelen, Commercieel Directeur van Eneco, geeft aan dat de organisatie drie strategische pijlers heeft waarmee invulling wordt gegeven aan de missie: duurzaam opwekken, duurzaam leveren en besparen. Op deze pijlers wordt de strategie verder vormgegeven. Daarvoor moeten harde keuzes worden gemaakt en grote investeringen gedaan. Hiervoor heeft men durf moeten tonen. In 2011 besloot men om zich *niet* te focussen op de aanwezigheid op prijsvergelijkingsites omdat hiermee geen recht werd gedaan aan de duurzaamheidsdoelstellingen; een pure prijsfocus tot een neerwaartse spiraal die grote investeringen in duurzaamheid onmogelijk maakt.

Eneco koos voor een strategie waarbij aantrekkelijke prijzen worden gecombineerd met de maatschappelijke rol van energie en Eneco als leverancier ervan. Met het initiatief Eneco HollandseWind® levert Eneco duurzame energie waarvoor, afhankelijk van de windkracht in een periode, een lagere prijs wordt betaald. De extra windkracht levert energie op van Nederlandse windmolenparken die aan de klant wordt doorgeleverd. Eneco heeft meerdere campagnes gedraaid en heeft nu 140.000 klanten die gebruik maken van deze contractvorm.

Onder de vlag van HollandseWind Certificaten® heeft men tevens obligaties aan particulieren uitgegeven waarmee de bouw van windmolenparken wordt gefinancierd. Het rendement wordt deels door windkracht wordt bepaald. De uitgave van deze certificaten leverde 4 miljoen Euro op in minder dan 3 maanden. Eneco had tegen gunstiger condities het geld bijeen kunnen krijgen, maar koos voor de certificaten vanwege de (ver-)binding met klanten en de positieve uitstraling.

De HollandseWind® initiatieven zorgden ook voor positieve ontwikkelingen en nieuwe kansen op de zakelijke markt. Het leverde Eneco een groen imago op waardoor contacten met Audi, de NS en Google tot stand kwamen en Eneco nu als energieleverancier een schakel is geworden in de verduurzaming/vergroening van de totale keten van deze leveranciers. Eneco gaat de energie leveren voor het datacenter van Google in Groningen, voor het NS net en als onderdeel van contracten van elektrische auto's. Erik van Engelen geeft aan dat niet alles planbaar is en naar verwachting gaat. Maar, als je ergens voor kiest en risico's neemt, kom je mooie nieuwe dingen op je pad tegen.

Met slimme meter/domoticapaneel Toon® sloeg men twee vliegen in één klap; energiebesparing door klanten en een hogere klantenbinding. De introductie vond plaats in 2012. Inmiddels heeft Eneco de hoogste penetratiegraad in Europa van slimme meters. Klanten besparen gemiddeld 10% en Eneco heeft geen 4 minuten per jaar maar 4 minuten per dag 'klantcontact'. Onder Toon® gebruikers is er nauwelijks uitstroom. Met het toevoegen van extra toepassingen op het gebied van domotica zal het aantal minuten 'klantcontact' nog verder toenemen. Om Toon snel en effectief in de markt te kunnen zetten, werkt Eneco samen met derde partijen. De organisatie heeft de flexibiliteit en snelheid van start-ups nodig om succesvol te kunnen zijn.

Met initiatieven als HollandseWind® en Toon® loop is commercieel succes niet gegarandeerd en loop je ook risico's. Een risicofactor is de grilligheid van de overheid als het gaat om duurzaamheid. Een andere factor is de publieke opinie rondom de duurzaamheid van windenergie, het laten beleggen van particulieren in deze energie of de rol en het effect van slimme meters. Daarnaast brengt de introductie van een slimme meter ook nieuwe organisatievraagstukken met zich mee waaronder software product development planning, aansturen van externe developers, partnerships in verband met integratie van 3rd party apparaten, privacy -vraagstukken en een enorme stroom aan installaties (gemiddeld 50 per uur). Hier moet je als leverancier ook mee leren omgaan; er worden hele andere kernvaardigheden aan je organisatie gevraagd waarin je *moet* investeren om succesvol de nieuwe initiatieven te implementeren.

Samen werken aan waardecreatie; Nieuwe Business Modellen

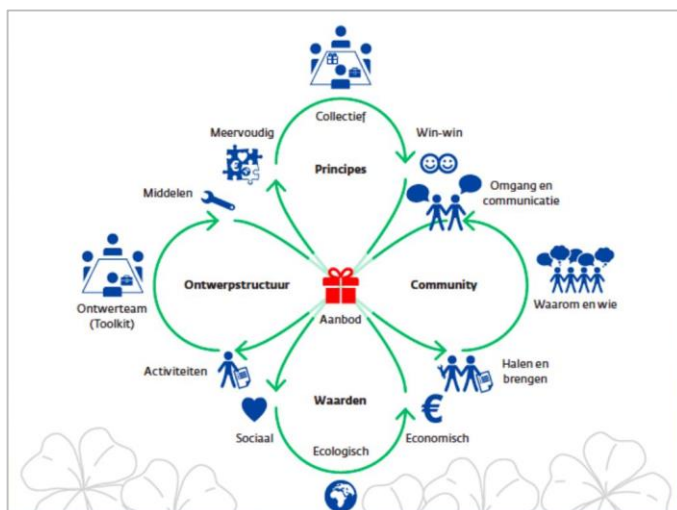
Achtergrond

Onze maatschappij en economie maken diverse transitie door; nieuwe vormen van energieproductie en -distributie komen op, voedselproductie en distributie, de sociale zorg en de wijze waarop mobiliteit wordt vormgegeven, veranderen. Toch zijn deze transitie nog te beperkt van omvang in relatie met de problemen die de mensheid heeft aldus Jan Jonker, Hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Radboud Universiteit. Hij pleit voor een breder fundament waarbij transitie met transacties worden verbonden. Deze transacties vormen de basis van onze maatschappij en hoe wij ons tot elkaar verhouden en hoe waarde wordt gecreëerd. In huidige waardecreatiemodellen staan vooral organisaties centraal, waarbij doorgaans één ruilmiddel wordt toegepast: geld. Zaken die niet in geld zijn uit te drukken, tellen niet mee. In datzelfde model worden veel kosten die worden gemaakt, niet meegenomen. Denk bijvoorbeeld aan de belasting en schade die bepaalde activiteiten en producten opleveren voor de leefomgeving.

De transitie die nodig zijn, vragen om een nieuwe generatie transactiemodellen (vormen en middelen) waarin tevens veel niet-zichtbare kosten worden meegenomen. Naast welvaart wordt tevens gestreefd naar welzijn. Nieuwe transactiemodellen vragen om andere manieren van organiseren en waarde creëren. Deze nieuwe manieren van organiseren kenmerken zich door het ontstaan van netwerken, van horizontale en verticale (de meer traditionele manier) samenwerking. Door verticale en horizontale integratie ontstaan nieuwe transactievormen die gebruik maken van een breder scala aan transactiemiddelen. Uiteindelijk komen er transactiemodellen tot stand die *wederkerige* waardecreatie mogelijk maken; Nieuwe Business Modellen (NBM), de basis voor een duurzame economie.

Uitwerking

Het ontwerpen en implementeren van Nieuwe Business Modellen is net als bij Conventionele Business Modellen (CBM) geen eenvoudig proces, maar er komen een aantal nieuwe, complexe elementen bij kijken. Kern van ieder business model is de logica van het organiseren van waardecreatie. In NBM's staat een *wederzijds* concept van waardecreatie centraal: meervoudig, collectief en gedeeld. Het idee is dat transacties in business modellen tegelijkertijd economische, sociale en ecologische waarde(n) genereren. Om te begrijpen welke vraagstukken er allemaal moeten worden getackeld bij de ontwikkeling van NBM's en om ondernemende mensen handvaten te geven, heeft Jan Jonker het boek *'Nieuwe Business Modellen, Samen Werken aan Waardecreatie'*, in samenwerking tot stand gebracht. In het boek wordt enerzijds geschetst waarom NBM's nodig zijn en anderzijds hoe deze ontwikkeld kunnen worden. Het ontstaan van Nieuwe Business Modellen valt perfect samen met twee andere, elkaar versterkende, stromingen binnen een denkmodel van Jan Jonker, de WEconomy, een economie gebaseerd op andere transactiemodellen, en Hybride Bankieren, andere vormen van financiers dan de puur bancaire.



Een (N)BM beschrijft op een bepaald abstractieniveau de logica van waardecreatie. Bij de ontwikkeling van NBM's staan volgens Jonker vijf zaken centraal die hij heeft gevat in een model.

Deze zijn:

1. *De principes*. De principes worden gebruikt om richting te geven aan de ontwikkeling van een NBM en dragen er aan bij dat richting wordt gehouden voor waardecreatie gebaseerd op drie pijlers; meervoudig, collectief en gedeeld.

2. *Het ontwerp*. Hierbij komt het vraagstuk van de samenwerking uitgewerkt op basis van drie vragen, aan de orde; 'Met wie wordt het NBM ontwikkeld?', 'Hoe gaan we dat doen?' en 'Welke middelen, kennis en vaardigheden zijn nodig?'

3. *Het aanbod/de propositie*. Dit is het hart van het model. Hierin komen kernvragen die iedere marketeer zich moet stellen bij het ontwikkelen van een propositie aan de orde als 'Wat is de kern van het idee (gevat in een Elevator Pitch)?', 'Waarin onderscheid de propositie zich van andere proposities?', 'Hoe kijken anderen tegen de propositie aan?' en 'Hoe realistisch is het plan?'. Een vijfde vraag, en waarschijnlijk een vraag die het onderscheid bepaald t.o.v. standaard propositie ontwikkeling is de vraag 'Welke principes heb je gebruikt?'. Door het beantwoorden van deze vraag wordt het ontwerp getoest aan de kern van NBM's, de *wederzijdsheid* van het concept van waardecreatie: *meervoudig, collectief en gedeeld*.

4. *De deelnemers aan de waardecreatie*. Daar waar in de traditionele economie organisaties centraal staan, zullen in de toekomst communities een steeds sterkere rol spelen, in een collectief proces van waardecreatie. Binnen een NBM is het belangrijk dat helder wordt wie er deelnemen in een community en waarom zij dat doen, welke rollen de deelnemers spelen (leverancier, afnemer, financier, supporter, etc.), hoe de community langdurig in stand kan worden gehouden en op welke wijze de deelnemers interactie hebben. Door de opkomst van digitale en sociale netwerken wordt het samenwerken en waarde creëren in communities overigens steeds eenvoudiger. Wat dat betreft hebben we onze tijd mee.

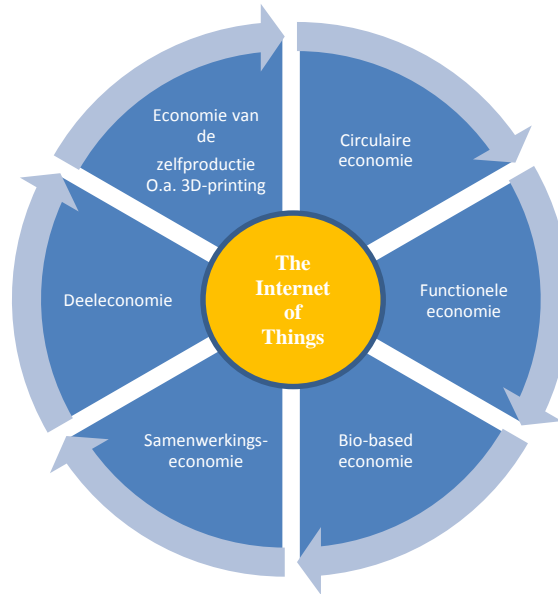
5. *De waarden*. Binnen CBM's ligt de focus doorgaans op enkelvoudige waardecreatie leidend tot financiële winst. NBM's streven ernaar dat er naast financiële winst tevens wordt gewerkt aan de creatie van waarde op sociaal en ecologisch vlak, door en voor de betrokken partijen. Bij deze waardecreatie is bij de transacties sprake van wederkerigheid en kunnen er meerdere transactiemiddelen worden ingezet, waarbij geld niet het enige ruilmiddel is.

Nieuwe Business Modellen; een toolkit om mee aan de slag te gaan

De publicatie 'Nieuwe Business Modellen, Samen Werken aan Waardecreatie' helpt ondernemers en marketeers bij het (verder) ontwikkelen van nieuwe proposities. Het is een denkboek en werkboek dat theoretische fundamenten en concepten aanreikt. Het bevat observaties, gedachtesgangen, modellen, checklists en inspirerende voorbeelden. Verwacht geen pasklare antwoorden of een eenduidige oplossing want die is er niet. Je dient zelf aan de gang te gaan met de bouwstenen van de toolkit waarbij het centrale model en een praktische stapsgewijze methodiek een goed fundament vormen. Voor meer informatie over Nieuwe Business Modellen en publicaties over dit thema verwijst ik jullie graag naar de website [Nieuwe Business Modellen](#).

Uitgelicht; de WEconomy

Bij de transitie die op dit moment plaatsvindt, zijn op dit moment een zestal trends te signaleren die Jan Jonker ons heeft meegegeeft omdat deze van groot belang zijn bij de ontwikkeling van nieuwe Business Modellen en die hij samenvat als de WEconomy; een economie waarbij niet organisaties maar communities centraal staan bij de creatie van waarde. Naast de zes trends ziet hij nog een zevende ontwikkeling waarvan hij de impact nog niet kan duiden maar waarvan hij wel veel verwacht; The Internet of Things. Als alles aan alles is gekoppeld, komt een oceaan aan informatie vrij. Wat gaat dit voor effect hebben?



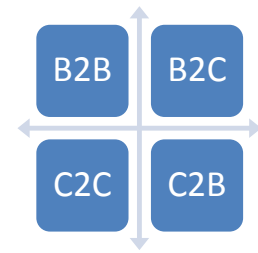
Van de zes trends bestaat al een helderder beeld. Ik licht ze even kort toe kort toe:

Circulaire economie: In een circulaire economie staan de grondstoffen in plaats van de eindproducten centraal. De kern is grondstoffen steeds opnieuw te gebruiken in plaats van eenmalig.	Samenwerkingseconomie: De samenwerkingseconomie laat een andere manier van samenwerken zien waarbij systemen van uitruil worden opgezet. Denk aan de uitruil van mijn auto tegen jouw expertise tegen huisvesting van en derde. Dit brengt interessante waarderingsvraagstukken met zich mee.
Functionele economie: In een functionele economie ligt de focus op het leveren van langdurig en efficiënt werkende producten die eenvoudig zijn te repareren. De consument koopt/huurt/leaset kilometers vervoer, wasbeurten, warmte in plaats van een auto, wasmachine of geiser. Van bezit naar gebruik.	Deeleconomie: In een deeleconomie staat het delen van functies van fysieke producten centraal. In plaats van dat ieder gezin een boormachine heeft, maken meerdere gezinnen gebruik van één boormachine. Hierdoor wordt de capaciteit van productiemiddelen beter benut en investeringen beperkt.
Bio-based economie: In een bio-based economie staan niet langer fossiele grondstoffen centraal maar neemt bio-massa een centrale plaats in bij de productie van brandstoffen, overige chemicaliën en producten.	Zelfmaakeconomie: In de zelf-maakeconomie maken consumenten steeds meer producten zelf in plaats van dat zij deze afnemen bij grote producenten. 3D-printing zal hier naar verwachting een grote rol in gaan spelen.

Veel van de bovengenoemde ontwikkelingen zien we al terug bij de challengers die zich tijdens de Master Class Sustainable Business hebben gepresenteerd. Bij Fairphone zijn dit zowel elementen uit de Circulaire economie (hergebruik van grondstoffen), de Functionele economie (verlengen van de gebruiksduur door langdurige beschikbaarheid van reserve-onderdelen), de Samenwerkingseconomie (de contest voor het ontwerpen van nieuwe covers) en de Zelfmaakeconomie/deeleconomie (waarbij de covers die door derden zijn ontworpen, door gebruikers thuis of op 3D printers van derden kunnen worden geprint).

Uitgelicht; nieuwe transactiestromen

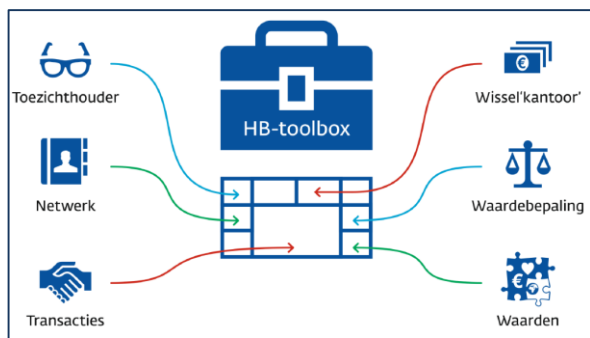
Bovengenoemde ontwikkelingen zorgen er tevens voor dat de economie in toenemende mate niet alleen meer uit B2B en B2C transacties zal bestaan, maar dat ook andere transactiestromen zich in toenemende mate zullen gaan ontwikkelen. Dit valt onder de al eerder genoemde horizontale en verticale integratie. Een heel interessant voorbeeld van een activiteit die voorheen alleen B2B en B2C plaatsvond, is de levering van energie. Nu consumenten en bedrijven steeds vaker en in collectieven energie opwekken, kan deze ook



worden door geleverd aan andere consumenten en bedrijven, maar ook aan energieleveranciers. Zoals eerder aangegeven, streeft Eneco naar een regiefunctie als energieleverancier. Eneco zou een rol kunnen gaan spelen binnen en tussen dit soort collectieven. Deze Business Modellen brengen de nodige vraagstukken met zich mee, zowel infrastructureel als ook op het vlak van afrekenen. Of wat te denken van de opkomst van Zorgcollectieven, ook hierbij ontstaan interessante samenwerkings-, co-creatie-, afleverings- en afrekenconstructies.

'Nieuwe Business Modellen' is een bijzonder interessante publicatie, zowel voor ondernemers en marketeers in meer traditionele bedrijven als ook voor pioniers. Het boek verschaft inzichten en denkkaders en geeft daarnaast een groot aantal ideeën, handvaten en tools over hoe Nieuwe Business Modellen te ontwikkelen. Het laat je echt nadenken over de wereld waarin we leven, hoe deze op dit moment. Wellicht dat Jan Jonker iets te hoge verwachtingen heeft van de rol van communities en het innovatieve vermogen en slagkracht van traditionele organisaties onderschat, maar ik twijfel er niet aan dat wij interessante tijden tegemoet gaan.

Uitgelicht; Hybride transactiemiddelen en hybride bankieren



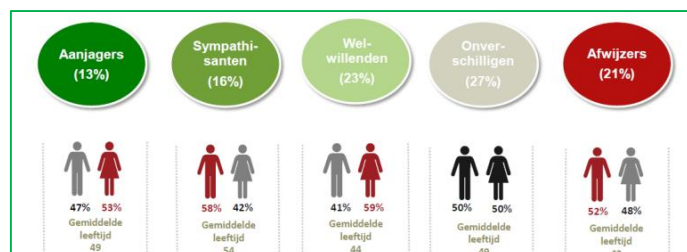
Eerder gaf ik aan dat binnen een NBM-ecosysteem bij diverse transacties er meerdere transactiemiddelen worden ingezet, waarbij geld niet het enige ruilmiddel is. Ook afval, mobiliteit, tijd, zorg, kennis en goederen kunnen deze rol vervullen. Dat vraagt, naast het feit dat traditionele banken op dit moment de geldverstrekking op een lag pitje hebben staan, om nieuwe waarderings-, afreken- en financieringsmodellen. De complexiteit bij het gebruik van diverse ruilmiddelen zit hem in de

waardebepaling en het uitwisselen; als je hetgeen wordt uitgeruild niet alleen in geld maar ook tijd, punten, complementaire munten kunt uitdrukken, dan zul je die moeten waarderen en daar een systeem voor moeten bouwen. Kortom: hybride transactiemiddelen vragen om een andere, hybride bankiersysteem. Ook hiervoor reikt *'Nieuwe Business Modellen'* een aantal handvatten aan maar geeft Jan Jonker aan dat er ook nog de nodige zaken moeten veranderen op het vlak van wet- en regelgeving of bijvoorbeeld bij de fiscus. Hoe kun je bijvoorbeeld een transactie waarbij een iemand drie bloemkolen heeft ontvangen voor geleverde werkzaamheden, fiscaal uitdrukken?

'Nieuwe Business Modellen' is een bijzonder interessante publicatie, zowel voor ondernemers en marketeers in meer traditionele bedrijven als ook voor pioniers. Het boek verschaft inzichten en denkkaders en geeft daarnaast een groot aantal ideeën, handvaten en tools over hoe Nieuwe Business Modellen te ontwikkelen. Het laat je echt nadenken over de wereld waarin we leven, hoe deze op dit moment. Wellicht dat Jan Jonker iets te hoge verwachtingen heeft van de rol van communities en het innovatieve vermogen en slagkracht van traditionele organisaties onderschat, maar ik twijfel er niet aan dat wij interessante tijden tegemoet gaan.

Conclusies

Tijdens de Master Class Sustainable Business is mij heel erg duidelijk geworden dat het op andere dan op traditionele wijze organiseren van waardecreatie heel goed mogelijk is. Oude businessmodellen, waarbij winstmaximalisatie voor financiële aandeelhouders centraal staat, kunnen worden vervangen door modellen waarbij verder wordt gekeken dan de balans- en resultatenrekening van de eigen organisatie en korte termijn resultaten. Er wordt voor en door de diverse belanghebbenden waarde gecreëerd, met behoud van onze leefomgeving. Social Enterprises in diverse vormen hebben in mijn ogen zeker een toekomst, net als bestaande organisaties die met veel meer oog voor andere dan alleen financiële behoeften gaan opereren. De consumenten zijn er klaar voor; 70% van hen vindt het belangrijk dat bedrijven duurzaam ondernemen. Ruim 40% van hen geeft aan dat ze bij de aanschaf van producten rekening houden met duurzame aspecten. De uitdaging is nu hoe je deze groep met jouw duurzame proposities kunt bereiken, rekening houdend met de verschillende consumentenprofielen⁴ die er m.b.t. duurzaamheid bestaan.



⁴ Dossier Duurzaam, marktonderzoek 2014 door Bart Bruggenwirth, b-open

Voor ondernemers en marketeers in organisaties die een duurzaam ondernemen nastreven is de wereld niet anders dan die van andere ondernemers en marketeers, alleen de uitgangspunten en doelstellingen zijn anders. Winst maken met, voor en door anderen vraagt om een ander business model dan zelf winst maken ten koste van anderen. Het blijft belangrijk je doelgroep te bepalen en te kennen, een onderscheidende propositie te ontwikkelen en deze effectief en efficiënt in de markt te zetten. De mogelijkheden van het internet en sociale media zijn bij de drie besproken challengers van groot belang geweest voor het succes, de vraag is of zij het zelfde hadden bereikt met meer traditionele media.



Zowel van de Corporates Desso en Eneco als ook de challengers Fairphone, Dopper en Tony's Chocolonely durf ik te stellen dat visie, persoonlijke drive, commitment en creativiteit essentieel zijn om duurzaamheid centraal te kunnen zetten en mooie organisaties te kunnen ontwikkelen. Dat geldt niet alleen voor de bovengenoemde organisaties en initiatieven maar wellicht nog wel het meest voor Alexander Prinsen, die zijn baan opgaf en met zijn initiatief '*Masters of Beautiful Achievements*' wereldwijd voorbeelden van sustainable businesses bundelt om ons te inspireren.

Het ontwikkelen van nieuwe Sustainable Business Modellen vraagt ook om nieuwe vaardigheden, kennis en kunde. Dit is iets waar zowel nieuwe als ook bestaande organisaties rekening mee moeten houden. Doe je dit niet, dan loop je het risico dat nieuwe initiatieven traag van de grond komen of volledig vastlopen. Denk bijvoorbeeld aan een energieleverancier die een regiefunctie op zich wil nemen in een nieuw speelveld waarin ook particulieren en collectieven energie opwekken en leveren. Deze leverancier kan met de huidige vaardigheden, kennis en kunde niet langer uit de voeten. Maar ook de kennis, kunde en vaardigheden van collectieven moeten worden ontwikkeld, zowel technologisch als ook juridisch en op het gebied van afreken- en verdienmodellen.

Voor de transities die de wereld zo hard nodig heeft bestaan geen masterplannen of volledige blauwdrukken die je simpelweg even kunt toepassen om succes te boeken. Dankzij Jan Jonker hebben we nu wel een mooie theoretische onderbouwing van wat in de praktijk al bij ondermeer Desso, Dopper, Fairphone en Tony's Chocolonely gebeurt. Daarnaast geeft hij praktische handvaten voor meer complexe business modellen die ondernemers en marketeers kunnen helpen bij het vormgeven en implementeren van hun ideeën en houdt hij de logica van waardecreatie nog eens tegen het licht.

Ter inspiratie (met dank aan Jan Jonker) een aantal voorbeelden van organisaties die de laatste vijf jaar voor verandering hebben gezorgd en waarvan ik je van harte aan kan bevelen om ter inspiratie eens wat dieper in het business model te duiken:

AirBnB, Snap Carr, De Windmolen, La Serre, Car2Go, Drive Now, ParkCirca, ParkingPanda, 99Dresses, DogVacayc, AppsStore, Zopa, Peopleperhour, WeHelpen, Taskrabbitt, Thuisafgehaald, Wijzelf, NLDoet, Spullendelen, Autodate, Uniivers, Geldvoorelkaar, Bitcoin, Makkie, Velib, TicektSwap, Gobletrooper, Eatwithme, Desksurfing, Taxi2, Landshare, Timeswap, Zimride, Broodfonds, Womenon Wings, Floow2, CowFunding, WakaWaka, Repaircafe, MudJeans, Spotify, Uber, DutchSpirit, Kledingbibliotheek, Deell, Konnektid, Mywheels, Fairphone, Dopper, Tony's Chocolonely, Grannysfinest

Bovengenoemde voorbeelden komen van redelijk dicht bij huis. Alexander Prinsen besteedt op dit moment zijn kostbare tijd aan een inventarisatie van aansprekende initiatieven op diverse plaatsen in de wereld, die nog meer inspiratie voor ons op kunnen leveren. Hij is hiervoor bezig met een reis die langs meerdere landen voert waaronder veel niet-westerse samenlevingen. De wereldwijde focus zorgt ervoor dat hij circulaire initiatieven op het spoor komt die niet zijn gebaseerd op onze westerse denk- en leefwijze. Er bestaan ook andere puzzelstukjes die bij kunnen dragen aan het oplossen van onze problemen.

Ik raad je aan om absoluut kennis te nemen van Alexander's initiatief en de voorbeelden die hij heeft verzameld. En realiseer je dat de circulaire economie helemaal niet zo nieuw is. In veel landen in Afrika heeft men, bij gebrek aan geld, al een hele economie opgebouwd rondom het hergebruiken van goederen. Neem zeker even de tijd om zijn website te bekijken:

alexanderprinsen.com.