

Een toekomst- bestendige organisatie



Noordhoff Uitgevers

Armand Govers

1^e druk

Een toekomstbestendige organisatie

Armand Govers

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen | Utrecht

Ontwerp omslag: G2K (Groningen – Amsterdam)

Omslagillustratie: © SkySails Group

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.



0 / 18

© 2018 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 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 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

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, photo-copying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-87887-0

ISBN 978-90-01-87886-3

NUR 801

Inhoud

Inleiding 5

DEEL A

Nieuwe werkelijkheid maakt transformatie urgent 9

1 Verandering van tijdperk: de nieuwe werkelijkheid 11

- 1.1 Ondernemen in de nieuwe werkelijkheid 11
 - 1.2 Digitale revolutie als aanjager van verandering 14
 - 1.3 Maatschappelijke evolutie als aanjager van verandering 20
- Samenvatting 30

2 Marketingoriëntaties en waardedisciplines 33

- 2.1 Oriëntaties en waardedisciplines 33
 - 2.2 Interne oriëntatie en operational excellence 35
 - 2.3 Marktorientatie en product leadership 39
 - 2.4 Klantoriëntatie en customer intimacy 41
- Samenvatting 45

3 Netwerkoriëntatie en synergie 47

- 3.1 Turbulentie en planningparadox 47
 - 3.2 Het innovatiedilemma 49
 - 3.3 De noodzaak van een sterk netwerk 51
 - 3.4 Van waardeketen naar ecosysteem 54
 - 3.5 Platformen faciliteren samenwerking 58
 - 3.6 Verscheidenheid aan samenwerkingsvormen 65
- Samenvatting 79

4 Maatschappelijke oriëntatie en Meervoudige Waardecreatie 83

- 4.1 MVO-ladder: van reactief naar transformatief 83
- 4.2 Compliance: MVO omdat het moet 87
- 4.3 Corporate Social Responsibility 88
- 4.4 Meervoudige Waardecreatie 89
- 4.5 Verschillen in niveaus van maatschappelijke betrokkenheid 96

- 4.6 Duurzaamheid kansrijk binnen business-to-business 97
- 4.7 De merites van maatschappelijke betrokkenheid 98
Samenvatting 99

DEEL B

Authenticity, Alignment, Agility & Allies 101

5 Authenticity: weten wat je waard bent 103

- 5.1 Identiteit, missie en positionering 103
- 5.2 Positioneren op basis van kerncompetenties 104
- 5.3 Purposeful positioning als kansrijk alternatief 108
Samenvatting 118

6 Alignment: van waarde zijn 121

- 6.1 Strategisch alignment 121
- 6.2 Employee value 126
- 6.3 Customer value 136
- 6.4 Partner value 153
- 6.5 Stakeholder value 159
Samenvatting 166

7 Agility: van waarde blijven 169

- 7.1 Agile werken 170
- 7.2 Een wendbare organisatie 177
- 7.3 Strategic agility 184
Samenvatting 210

8 Allies: samen van meerwaarde zijn 213

- 8.1 Beleid op strategisch samenwerken 213
- 8.2 Exploiteren en innoveren in allianties 217
- 8.3 Excelleren met een netwerkorganisatie 224
- 8.4 Exploreren vanuit stakeholdercoalities 228
Samenvatting 236

Bijlage: Rijnlands en Angelsaksisch besturingsmodel 237

Literatuur 239

Illustratieverantwoording 242

Register 243

Over de auteur 246

Inleiding

Een alsmaar doorzettende digitalisering en een steeds manifesterende maatschappelijke evolutie jagen tal van ontwikkelingen aan. Dit zijn ontwikkelingen die dusdanig in elkaar grijpen en elkaar versterken dat ze een ongekende complexiteit, onvoorspelbaarheid en urgentie oproepen. We zijn getuige van een transitie naar een nieuwe werkelijkheid, waarin verandering nog de enige constante is.

Steeds meer organisaties hebben te maken met dynamische, interactieve marktomgevingen met daarbinnen hyperconcurrentie. Klanten, businesspartners, werknemers en maatschappij stellen steeds hogere eisen. Nieuwe businessmodellen en nieuwe concurrenten komen vanuit alle hoeken en gaten. Niet zelden is ontwrichting van complete sectoren het gevolg. Menig bedrijfsmodel wordt zelfs overbodig door de zelforganisatie van de consument en burger.

Deze niet eerder vertoonde dynamiek – of zelfs turbulentie – stelt organisaties voortdurend voor nieuwe en onvoorziene uitdagingen, waarbij middelmatige oplossingen en meer van hetzelfde niet langer voldoen. Het stadium van vooral maar betrouwbaar, efficiënt en effectief zijn is in de meeste sectoren definitief passé. Met als gevolg dat de gemiddelde levensduur van beursgenoteerde bedrijven dramatisch daalt. Verwacht wordt dat de trend zich doorzet naar slechts vijf jaar in 2030. Van de mkb-ondernemers verwacht een op de drie zijn huidige businessmodel zelfs binnen die vijf jaar te moeten omgooien.

Organisaties die niet volop gebruikmaken van de digitale mogelijkheden en niet maatschappelijk van waarde zijn, verliezen hun bestaansrecht. Ambitie tonen en de uitdagingen aangaan is de enige weg die rest. Uiteindelijk overleven alleen bezielde en wendbare organisaties die aansluiting weten te houden op de buitenwereld. Zij laten zich de ontwikkelingen niet overkomen en worden er niet door overvallen, maar nemen zelf het heft in handen. Onder continu wijzigende omstandigheden ontwikkelen ze doorlopend nieuwe waardeproposities en businessmodellen, en waar nodig vinden ze zichzelf opnieuw uit. Want als de markt en de maatschappij transformeren, dan transformeer je als organisatie maar beter mee. Niet om te veranderen omdat het moet – weg van een ongewenste situatie – maar om te veranderen omdat een organisatie dat wil – vanuit een *purpose*. In de nieuwe werkelijkheid staat of valt het bestaansrecht met dit meebewegen en met het omarmen van het onbekende. Alleen dan gaat een organisatie door naar een volgend *playing level*. En misschien vindt de organisatie zichzelf wel ineens terug op een heel ander *playing field*. Voor wie mee wil én kan, breekt een periode aan met volop kansen om een eigen toekomst te creëren.

Dit boek komt voort uit een ambitie om bij te dragen aan de toekomstbestendigheid van organisaties: door de actuele complexiteit te reduceren, de essentie van duurzaam succes bloot te leggen en een geïntegreerde visie op *future proof* ondernemen te ontvouwen. Met casebeschrijvingen van koplopers op dit gebied is daarbij gestreefd naar een grote herkenbaarheid en aansluiting op de beroepspraktijk.



DEEL A

Nieuwe werkelijkheid maakt transformatie urgent

- 1 **Verandering van tijdperk: de nieuwe werkelijkheid** 11
- 2 **Marketingoriëntaties en waardedisciplines** 33
- 3 **Netwerkoriëntatie en synergie** 47
- 4 **Maatschappelijke oriëntatie en Meervoudige
Waardecreatie** 83

De oprukkende digitalisering en de evolutie in Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen hebben in combinatie dusdanig veel impact dat een 'nieuwe werkelijkheid' manifest wordt. Een werkelijkheid waarin de maatschappij steeds hogere eisen stelt aan organisaties en waarbinnen succes wordt bepaald door de mate waarin wordt voorzien in de veranderende wensen bij een breed scala aan stakeholders.

Het vertrekpunt voor toekomstbestendigheid ligt in het zich vormen van een zo breed mogelijk perspectief. Vervolgens gaat het erom meer geïnvolveerd te raken met klanten, zakenpartners en het grotere ecosysteem. Om gezamenlijk de toegenomen complexiteit en onvoorspelbaarheid het hoofd te bieden en de kansen die de nieuwe werkelijkheid biedt te grijpen.



1

Verandering van tijdperk: de nieuwe werkelijkheid

- 1.1 Ondernemen in de nieuwe werkelijkheid
- 1.2 Digitale revolutie als aanjager van verandering
- 1.3 Maatschappelijke evolutie als aanjager van verandering

‘We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk.’

— Jan Rotmans, hoogleraar transitiekunde

De snelheid waarmee veranderingen elkaar tegenwoordig opvolgen is ongekend. Organisaties staan voor de buitengewone uitdaging om deze veranderingen net zo rap te omarmen als dat ze verschijnen. Alleen organisaties die aansluiting weten te houden met de nieuwe werkelijkheid zijn toekomstbestendig.

Veel ondernemingen hebben echter in toenemende mate moeite om zich aan te passen aan deze transitie, met als gevolg dat ze in hun bestaansrecht worden bedreigd. Opvallend vaak gaan bekende bedrijven ten onder, ondanks hun omvang, fraaie historie of solide reputatie. Minder dan ooit vormt een groot klantenbestand, het bezit van strategische assets of een concurrentievoordeel een garantie voor het voortbestaan van een bedrijf. Sterker nog: vaak werken deze zaken een transformatie tegen, die noodzakelijk is voor blijvend succes.

1.1 Ondernemen in de nieuwe werkelijkheid

Vooraf het exponentiële karakter van technologische ontwikkelingen heeft zo veel impact dat disruptie van bestaande marktstructuren onvermijdelijk is. Denk bijvoorbeeld aan hoe internet de manier van winkelen heeft ver-

Disruptie

anderd en hoe we digitale media zijn gaan gebruiken als onze primaire informatiebron. Omdat marktomgevingen blijvend dynamischer, complexer en minder voorspelbaar zijn, wordt het huidige tijdsgewricht ook wel aangeduid als *een nieuwe werkelijkheid*.

Gezien deze nieuwe werkelijkheid zou toekomstbestendigheid bij ondernemers hoog op de bestuurdersagenda moeten staan. Jaarlijks onderzoek van organisatieadviesbureau Berenschot naar strategische trends onder ondernemers, bestuurders en topmanagers geeft een beeld in hoeverre ondernemend Nederland oog heeft voor de nieuwe realiteit en hoe CEO's denken te gaan overleven in die realiteit. Relevante uitkomsten van dit Strategy Trends onderzoek staan in het volgende kader beschreven.

Strategy Trends (1)

Vooruitgang zonder al te veel risico's, dat is wat de CEO graag ziet. Maar is dit wel mogelijk in de snelle disruptieve realiteit van tegenwoordig, en belangrijker nog, hoe zorg je tevens voor behoud van je goede reputatie? Dit zijn de vragen die de Nederlandse boardrooms gaan bezighouden in 2016.

Strategische issues

In de bestuurskamers van het Nederlandse bedrijfsleven worden in 2016 de strategische issues zoals reputatie & imago, disruptie & digitalisering, risicomangement, margedruk en flexibilisering het meest besproken. Reputatie & imago bevinden zich al jaren in de top 5 van ons onderzoek en staan de afgelopen twee jaar met stip boven aan de agenda. Voor driekwart van de organisaties blijft het bewaken van het imago een prioriteit. Ook innovatie & disruptie zijn actueel en staan bij veel sectoren hoog op de agenda. In de industriesector geeft maar liefst 80% van de respondenten aan regelmatig tot voortdurend het issue innovatie & disruptie te bespreken. (...)

In het verlengde van innovatie & disruptie is digitalisering ook een constante factor op de agenda's van de CEO's. Organisaties zijn zich bewust van de impact van digitalisering op hun businessmodellen en zetten in op innovaties om niet achter de feiten aan te lopen. (...)

Grootste stijger en nieuwkomer boven aan de agenda is het strategische issue van flexibilisering van de organisatie. Dit issue wordt bij 57% van de respondenten regelmatig tot voortdurend tijdens de bestuursvergaderingen besproken. Flexibilisering hangt nauw samen met een belangrijk maatschappelijk thema: de zzp'isering van de samenleving.

Opvallende daler dit jaar is het businessmodel. Vanaf 2009 stond dit strategische issue altijd hoog op de agenda van CEO's, vorig jaar zelfs nog op een tweede plaats. Het lijkt erop dat na jaren van investeren in het businessmodel 'het huis nu op orde is'. (...) Na jaren van sleutelen aan de organisatie lijken de CEO's even 'verandermoe' en wordt na het op orde brengen van de interne organisatie de blik weer naar buiten gericht. (...)

Duurzaamheid en digitalisering bestempelt 60% van de CEO's als erg belangrijke maatschappelijke thema's die regelmatig tot voortdurend aan de orde komen. Duurzaamheid speelt al jaren een rol in de boardroom en nu blijkt het voor CEO's een van de belangrijkste maatschappelijke thema's te zijn.

Wat uit de gesignaleerde trends in het kader duidelijk wordt, is dat digitalisering, reputatie en – niet in de laatste plaats – duurzaamheid belangrijke thema's zijn. Strategische vraagstukken kunnen zich ontwikkelen tot kansen of bedreigingen. CEO's staan dan ook ambivalent tegenover veranderingen. Het bestuursprobleem zit niet zozeer in de snelheid van de ontwikkelingen, maar eerder in de complexiteit ervan: onduidelijke oorzaak-gevolgrelaties van veranderende factoren en actoren maken besturen in steeds meer marktomstandigheden knap ingewikkeld.

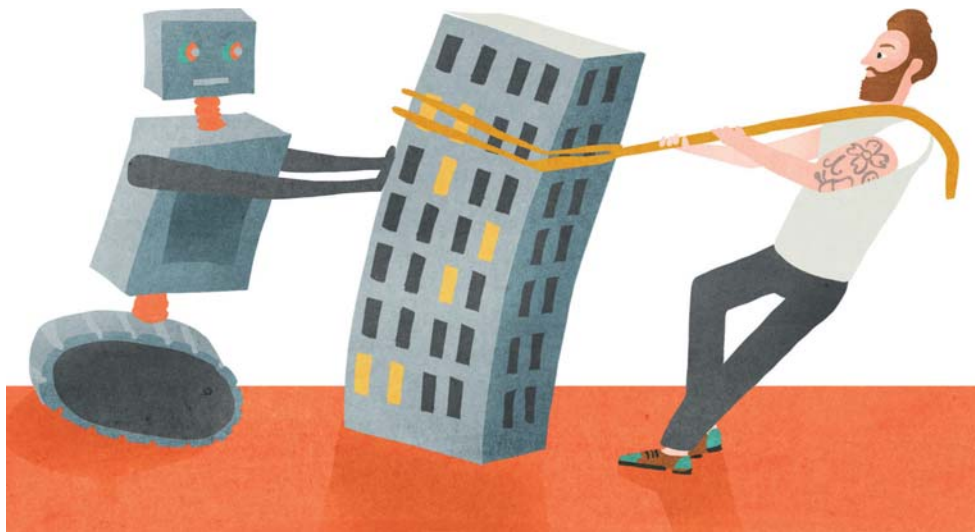
Naarmate de omgevingsdynamiek alsmaar toeneemt en ontwikkelingen meer en meer op elkaar ingrijpen, neemt de voorspelbaarheid van de marktomgeving omgekeerd evenredig af. En hoe minder een bedrijf op een verandering kan anticiperen, hoe groter de kans is dat deze een bedreiging vormt. In steeds meer marktomgevingen is succes afhankelijk van de wijze waarop het bedrijf reageert op veranderingen; tijdige en juiste waarneming, een goede analyse én – vooral – een groot aanpassingsvermogen maken dat een organisatie de kansen die nieuwe ontwikkelingen ook in zich hebben, kan benutten. Het is de kunst om snel in te springen op (disruptieve) technologieën en sociaal-culturele ontwikkelingen, en tegelijkertijd aan de reputatie van de organisatie te werken. Wat dit betekent voor 'de blik naar buiten', waaraan Berenschot in haar Strategy Trends refereert, komt in de komende hoofdstukken aan de orde.

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de onderliggende factoren én actoren die ten grondslag liggen aan twee – voor het topmanagement meest relevante – strategische issues: disruptie en digitalisering enerzijds, en reputatie en imago anderzijds.

Disruptie

Deze twee fundamentele krachten binnen de nieuwe werkelijkheid worden ook wel *technology push* en *social pull* genoemd. Hoe organisaties hiermee omgaan is van vergaande invloed op hun overlevingskansen.

Technology push
Social pull



Pull & Push

In de volgende paragraaf lees je hoe ICT als aanjager van disruptie en digitalisering werkt. Paragraaf 1.3 behandelt de maatschappelijke evolutie en de sociale druk die ontstaat om te ondernemen op een voor de maatschappij waardevolle manier. We zien dat de reputatie en het imago van een bedrijf steeds vaker afhankelijk zijn van de bereidheid om hierin te investeren.

1.2 Digitale revolutie als aanjager van verandering

Berenschot's jaarlijkse survey onder ondernemers (2016), bestuurders en topmanagers benadrukt het belang van (informatie)technologie als aanjager van innovatie. Het volgende kader maakt dat duidelijk.

Strategy Trends (2)

Technologie heeft een onverminderd grote invloed op de bedrijfsvoering van organisaties. De trend van verdergaande digitalisering heeft steeds meer impact op de primaire processen binnen organisaties. (...) Het is dan ook niet vreemd dat thema's als innovatie en digitalisering hoog op de agenda van CEO's staan. (...)

Hoe hard het gaat met innovaties en invoering van nieuwe technologie blijkt ook uit de investeringstrends van de respondenten. Daarin zien we dat zowel de grote (meer dan 1.000 werknemers) als de kleine organisaties (1-50 werknemers) relatief gezien een groot percentage van hun omzet investeren in R&D-activiteiten. Hoewel het middensegment (51–1.000 werknemers) de motor van de Nederlandse economie vormt, investeert het relatief gezien minder in R&D-activiteiten. Deze investeringen in R&D lijken voor de kleine organisaties ook het meeste op te leveren: ruim een derde van de respondenten met minder dan 51 werknemers geeft aan dat meer dan 10% van de omzet uit nieuwe producten komt. Bij grote organisaties ligt dit percentage een stuk lager. Grotere organisaties, die toch ook een groot percentage van hun omzet investeren in R&D-activiteiten, halen relatief gezien een kleiner deel van hun omzet uit nieuwe producten.

Bron: Berenschot, 2016

Uit dit onderzoek blijkt dus dat kleine bedrijven het qua innovatie goed doen, terwijl middelgrote bedrijven minder actief zijn, en grote organisaties minder effectief zijn in het ontwikkelen van nieuwe waardeproposities.

1.2.1 Internet faciliteert transitie

In het laatste decennium van de vorige eeuw luidde internet een transitie in; een overgang naar een ander tijdperk met vergaande gevolgen. Internet veroorzaakte als infrastructuurtechnologie de ontwrichting van vele bedrijfstakken. Denk alleen al aan de opkomst van online winkelen en de ondergang van veel traditionele winkelketens. Binnen de webtechnologie vormde de opkomst van sociale media, zo'n tien jaar geleden, een belangrijke doorbraak.

Transitie

Sociale netwerken faciliteren een nieuwe economie van delen en uitwisselen. Internet en sociale media creëren de mogelijkheid om talloze nieuwe verbindingen aan te gaan en verhogen de snelheid van processen. Een jaar of zeven geleden ondervond de internetrevolutie belangrijke impulsen met de komst van de smartphone en de wijdverspreide beschikbaarheid van *cloud computing* – met name Software as a Service (SaaS) – tegen lage kosten. De definitieve doorbraak van online winkelen volgde snel daarna met de introductie van iDeal in Nederland. Ondertussen worden er exponentieel meer sensoren ingezet om producten, diensten en gebruikers te volgen en hun status vast te leggen. Met geavanceerde analysetechnieken wordt onder meer geanticipeerd op de wensen van gebruikers en afnemers. Ook transformeert internet de logistieke wereld: levering, distributie en handel van goederen en diensten, sociale netwerken en groupware (IBM Notes, Microsoft Outlook, Google Docs) laten bureaumedewerkers slimmer en sneller samenwerken. Interactie maakt het mogelijk om op grote schaal samen te werken en overal ideeën vandaan te halen. Kortom, de impact van internet is onmiskenbaar groot voor bedrijven en consumenten en heeft een transitie bewerkstelligd met verstreckende gevolgen voor de manier waarop bedrijven en consumenten interacteren.

1.2.2 Internet of Things en big data

Internet is in korte tijd hét zenuwcentrum van de wereld geworden. Het aantal met internet verbonden apparaten ontwikkelde zich van zo'n 500 miljoen in 2005 naar acht miljard in 2015. Naar schatting zet deze exponentiële groei zich door naar een slordige vijftig miljard in het jaar 2020 en een biljoen met internet verbonden apparaten in 2030 (Ismail & Van Geest, 2015). De apparaten zijn voorzien van sensoren, rekenkracht (een chip) en een internetverbinding. Via een sensor neemt het apparaat zichzelf en zijn omgeving waar en wordt informatie verzameld voor procesbesturingen. Een beetje auto heeft er al een paar duizend en onze smartphone krijgt er (bij elke extra G) ook steeds meer. In tal van sectoren zijn deze intelligente, online verbonden apparaten in opkomst, ook in de grote en zware industrie zoals de machine-industrie. Doordat al deze apparaten gegevens verzamelen, opslaan en uitwisselen komt er steeds meer sensordata beschikbaar. Een zelfrijdende auto bijvoorbeeld genereert per uur al 25 gigabyte aan data (Goossens, 2017). Het verzamelen, verwerken en vervolgens analyseren van de (big) data via algoritmen en kunstmatige intelligentie (*deep learning* of *machine learning*) voorziet organisaties van waardevolle informatie.

Sensor

Kunstmatige intelligentie

Op basis van feedback wordt met nieuwe functionaliteit of aanvullende dienstverlening ingespeeld op klantwensen. Dienstverlening verbetert wanneer deze meer door data gedreven is, mede doordat betere voorspellingen mogelijk worden. Producten en diensten worden intelligenter wanneer ze worden gecombineerd met een website of app. De manier waarop organisaties relaties onderhouden met hun samenwerkingspartners en met hun klanten wordt alsmaar interactiever, persoonlijker en directer. De opkomst van genetwerkte intelligentie in producten heeft grote invloed op de manier waarop organisaties werken, zich organiseren, relaties onderhouden en geld verdienen. (Kreijveld, 2016). Vooralsnog zijn met name bij grotere bedrijven met data scientists aan boord (*big data*) van toenemend belang in de bedrijfsvoering. In de toekomst komt het gebruik van big data binnen bereik van steeds meer organisaties, want hoe sneller de technologie zich ontwikkelt, hoe sneller de prijs ervan daalt.

1.2.3 Exponentiële ontwikkeling van technologieën

Digitalisering

Internet en digitalisering hebben de manier waarop bedrijven, overheden en burgers met elkaar communiceren, co-existeren en kennis delen nu al ingrijpend veranderd. Een nieuwe digitaliseringsgolf is alweer aanstaande, waarin exponentiële ontwikkeling van technologieën is te zien.

Waren de nieuwe technologieën ooit behoorlijke investeringen, nu vinden ze in rap tempo wijdverspreid toepassing omdat ze vrijwel niets meer kosten. Denk aan 3D-printers, die kleinschalige maatwerkproductie gemakkelijker en goedkoper maken. Door de komst van nieuwe, minder dure hardware komen ook virtual reality- en augmented reality-technologie binnen bereik van steeds meer organisaties. Deze ontwikkelingen verspreiden zich naar nieuwe domeinen van onze economie en samenleving, en creëren kansen, uitdagingen en (ethische) vraagstukken voor bedrijven, overheden en burgers. Technologie, economie en maatschappij raken nauw met elkaar verweven. Vooral platformen lenen zich als voedingsbodem voor talloze nieuwe en snellere innovaties waarbij bijvoorbeeld bedrijven, overheden en burgers samenwerken. Welke ontwikkelingsrichting het snel groeiend aantal applicaties en diensten die er verschijnen zal nemen, zal in de nabije toekomst duidelijk worden.

Platform

Hoe snel de kosten van betrekkelijk nieuwe technologieën dalen, wordt in tabel 1.1 duidelijk.

TABEL 1.1 Kostendaling digitale technologieën

Technologie	Kosten (gemiddeld) voor vergelijkbare functionaliteit	Schaal van daling
3D-printen	\$40.000 (2007) naar \$100 (2014)	-400 × in 7 jaar
Industriële robots	\$500.000 (2008) naar \$22.000 (2013)	-23 × in 5 jaar
Drones	\$100.000 (2007) naar \$700 (2013)	-142 × in 6 jaar
Solar	\$30 per kWh (1984) naar \$0,16 per kWh (2014)	-200 × in 20 jaar
Sensoren (3D-LiDAR-sensor)	\$20.000 (2009) naar \$79 (2014)	-250 in 5 jaar
Biotech (onderzoek van een compleet menselijk DNA-profiel)	\$10.000.000 (2007) naar \$1.000 (2014)	-10.000 in 7 jaar
Neurotech (BCI-apparaten)	\$4.000 (2006) naar \$90 (2011)	-44 × in 5 jaar
Geneeskunde (complete bodyscan)	\$10.000 (2000) naar \$500 (2014)	-20 × in 14 jaar

Op het moment van schrijven van dit boek staan we aan de vooravond van nieuwe, digitaal aangedreven versnellende technologieën die organisaties in staat stellen om zich op nieuwe manieren te organiseren en te profiteren van een op informatie gebaseerde wereld. Het samengaan ofwel de convergentie van al deze technologieën zal op organisaties die niet meebewegen een ontwrichtende uitwerking hebben. Voor wie mee wil én kan, is het een voorbode van een periode van ongekennde innovatie en vooruitgang.

Convergentie

BRON: INTERMEDIAIR 15 APRIL 2016, AMANDA VERDONK (EXTRACT)

‘Industrie wordt de nieuwe banenmotor’

(interview met Egbert-Jan Sol, directeur programmabureau Smart Industry)

In een grote ruimte in het TNO-gebouw in Eindhoven staat een langgerekte kast met rode ramen. Binnenin is een soort rijdend treintje te zien met kleine platforms erop en zo'n tien verschillende printkoppen erboven. Elke printkop kan een ander materiaal printen, zoals metaal of plastic en een robotarm kan zelfs chips plaatsen. Het is dus eigenlijk een mini-fabriekje waarin elke printkop een laag toevoegt aan een product. Zo kunnen heel complexe producten gemaakt worden in een fabriek van het formaat van een forse boekenkast. ‘We hebben deze printer maar op de begane grond gezet,

want af en toe moet er een grote hijskraan komen om hem te verslepen naar een beurs’, vertelt Sol. (...)

Deze multimaterialenprinter is een van de apparaten die we in de smart factory van de toekomst zullen tegenkomen, naast robots, lasersnijders en freesmachines. Het grote verschil met klassieke fabrieksmachines: ze zijn allemaal met het internet verbonden en kunnen voor elk nieuw te maken product zelf de specificaties van internet downloaden. Volgens Sol kan dat snel en goedkoop: ‘De uitkomst is dat je enkelstuks producten kunt maken voor de prijs van massaproductie. Dan kunnen we de banen die naar China zijn verdwenen, weer terughalen naar Europa.’



Smart industry fieldlab TNO-gebouw in Eindhoven

500.000 verschillende configuraties

In de industriewereld zoemen de kreten smart industry, Industry 4.0 en de vierde industriële revolutie inmiddels al een tijdje rond. Sol heeft de term in Nederland op de kaart gezet als directeur van het programmabureau Smart Industry. In-

middels zijn er tien zogeheten Fieldlabs van start gegaan, waarin wordt geëxperimenteerd met de fabriek van de toekomst. Bijvoorbeeld met Smart Food in Zuid-Holland, waar gewerkt wordt aan automatische teeltsystemen, of de Smart Bending Factory in Varsseveld, een metaalbewer-

kingsfabriek waar de klant volledig gedigitaliseerd een stuk metaal in de meest bijzondere vormen kan bestellen.

Een 'smart factory' is een kleine fabriek die unieke producten kan maken. Een klant stuurt via het internet een ontwerp van een product naar de fabriek, en vervolgens gaan de apparaten ermee aan de slag. 'Je ziet het al bij autofabrikant Nedcar in Born. Je stelt zelf je auto samen, en je kunt kiezen uit 500.000 verschillende configuraties. Iedere Mini die bij Nedcar van de band af rolt, is een unieke auto.' Naast grotere fabrieken voor auto's ontstaan ook kleinere fabrieken, als een soort copyshops om de hoek, denkt Sol. 'In de toekomst heeft Apple bijvoorbeeld een eigen fabriekje in de winkel, of in de buurt. Ze hebben dan alleen de basismodule van een telefoon en verder geen voorraden. Ze maken de telefoon ter plekke en hij wordt twee uur later bij je afgeleverd.' Met dat scenario kan Apple zijn fabrieken in China grotendeels sluiten, denkt Sol. 'Zij moeten die order per vliegtuig laten verzenden of in een container over zee sturen, waar je zes weken op moet wachten. Het grote voordeel is dat je hiermee de banen weer terughaalt naar Europa.'

Blockchain

Honderdduizenden verschillende configuraties of een telefoon in alle kleuren? Dat levert een logistieke nachtmerrie op, zou je denken. Al die verschillende onderdelen moeten dan bij verschillende toeleveranciers besteld worden. 'Als je

duizend producten bestelt die allemaal net wat anders zijn, in plaats van in één keer duizend dezelfde artikelen, dan kun je wel aanvoelen dat dit een explosie van transactiekosten oplevert. Daarom zijn wij volop bezig met blockchain, het nieuwe buzzword.'

Blockchain maakt het mogelijk om tussen verschillende partijen in het openbaar een database te delen. Alle transacties zijn versleuteld en er is geen centrale instantie die transactiekosten rekent. Het mechanisme wordt nu gebruikt voor de digitale munteenheid bitcoin, maar is ook te gebruiken voor andere dingen. Bedrijven kunnen bijvoorbeeld smart contracts met elkaar afsluiten. Dat is snel, goedkoop en veilig. Blockchain is nog heel nieuw en de toepassingen ervan laten zich nog raden. 'Blockchain zit nu in de fase waarin het Internet Protocol in de jaren 80 zat. Pas begin jaren 90 kwamen we erachter dat we er meer mee konden doen dan alleen bestanden en e-mails versturen. Dit is dus een technisch heel spannende fase.'

De concrete voorbeelden van blockchaintoepassingen buiten de financiële sector zijn dus dun gezaaid. Philips experimenteert er voorzichtig mee voor het veilig uitwisselen van röntgenfoto's in patiëntendossiers. Binnenkort start een Fieldlab op het gebied van blockchain. 'Deze ontwikkeling kun je niet missen', waarschuwt Sol.

1.2.4 Innovatie is de motor achter disruptie

De verschuiving van een fysieke business naar een op digitale informatie gebaseerde business raakt wijdverbreid. En dit proces zal de komende jaren versnellen. De fysieke bedrijfstakken zijn er natuurlijk nog, maar ook die worden volledig van informatie voorzien, ofwel *information enabled*. In elke sector en op elk niveau verandert software de wereld. Businessmodellen worden opgebouwd rond nieuwe informatiebronnen of analoge omgevingen worden omgezet naar digitale informatie. Muziek en speelfilm zijn voorbeelden van twee fysieke productgroepen die sterk gedigitaliseerd zijn. Cd-winkels en videotheken maken plaats voor online muziek en films die zich laten downloaden of streamen.

Digitale producten kunnen exact en vrijwel zonder extra kosten worden gerepliceerd en vervolgens worden verspreid. Fysieke producten daarentegen worden meer beheerst door een schaarste aan grondstoffen en een beperkte infrastructuur, en kennen een grotere afhankelijkheid van intermediairs zoals distributeurs en grondstoffenleveranciers.

De ontwikkeling is duidelijk: op termijn worden ook deze beperkingen bevestigd zodra de onderlinge uitwisseling en het sociale karakter van internet zich uitbreiden naar de wereld van grondstoffen, energie en logistiek. Een voorbeeld hiervan is de opkomst van *smart energy grids*; kleinschalige elektriciteitsnetten waar burgers het overschot van door henzelf opgewekte (zonne-)energie opvoeren en beschikbaar stellen voor aangesloten burens.

Elk bedrijf zou uiteindelijk op informatie gebaseerd, ofwel gedigitaliseerd, kunnen worden. Door convergentie van netwerken, kunstmatige intelligentie en 3D-printen wordt de consument een prosument; je productidee fabriceer je zelf met een printer thuis of om de hoek, bij voorkeur van hergebruikt materiaal, liefst lokaal gerecycled. Door de gehele waardeketen heen worden logistieke kosten minimaal. Ook traditionele bedrijfstakken zoals onroerend goed en de auto-industrie blijven niet gevrijwaard van disruptie. Het patroon van ontworpen zal pas over langere tijd impact hebben op oudere kapitaalintensieve industrieën en primaire sectoren zoals olie, gas, de mijnindustrie en de bouw. Maar ook hier zie je al de eerste voorbeelden ontstaan: op het moment dat dit boek uitkomt is er in Amsterdam-Noord een 3D-grachtenpand uit een levensgrote printer verzeen.

3D-printing



Artist impression van ge-3D-print grachtenpand

Je kiest je eigen vorm, structuur, kleur en indeling. Je stuurt je opdracht naar een 3D-printer en je huis wordt in losse delen geprint: *mass customization* van woningen wordt de nieuwe realiteit, als het aan bouwbedrijf Heijmans ligt.

Een crowdfunded 3D-printer smelt elementen van 2 × 2 × 3,5 meter om uit recyclebare bioplastic korrels; materiaal dat voor 80% gebaseerd is op lijnzaadolie. Het pand is opgetrokken uit vormen die voorheen onmogelijk waren in de bouw.

Bron: *heijmans.nl*, 2016

1.3 Maatschappelijke evolutie als aanjager van verandering

Sociaal-ecologische evolutie

Naast de digitaliseringsrevolutie is er een maatschappelijke, ofwel sociaal-ecologische evolutie gaande in de richting van meer verantwoord ondernemen voor mens, milieu en maatschappij. Hoewel deze ontwikkeling meer geleidelijk verloopt, heeft deze niet minder impact op bedrijven. Ook de sociaal-ecologische evolutie heeft bedreigingen en kansen in zich, afhankelijk van de vraag of een organisatie deze ontwikkelingen omarmt of niet.

1.3.1 Maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen

Tot aan de jaren 90 van de vorige eeuw meenden veel bedrijven dat ze aan hun maatschappelijke verplichting voldeden door het doen van schenkingen aan plaatselijke liefdadigheidsinstellingen. En nog steeds is het steunen van of samenwerken met een goed doel een veelgekozen manier voor bedrijven om invulling te geven aan maatschappelijk ondernemerschap.

Stakeholders

In de nieuwe werkelijkheid doen stakeholders in toenemende mate een appel op het bedrijfsleven om verantwoordelijkheid te nemen voor hun directe omgeving. Zij doen ook een verdergaand beroep op ondernemingen om duurzaam en ethisch te opereren, zodanig dat winst genereren niet ten koste gaat van andere groepen in de maatschappij of van het milieu. Het idee dat de verantwoordelijkheid van een bedrijf ophoudt bij de hekken van het bedrijfsterrein lijkt voorgoed verleden tijd.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Mede onder deze druk van consumenten heeft bedrijfsfilantropie zich al snel doorontwikkeld tot Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, kortweg MVO.

‘Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is een vorm van ondernemen gericht op economische prestaties (Profit), met respect voor de sociale kant (People), binnen de ecologische randvoorwaarden (Planet): de Triple P-benadering.’ (nl.wikipedia.org)

Duurzaam ondernemen

Waar grote multinationals over MVO spreken, gebruikt het midden- en kleinbedrijf (mkb) meestal de term duurzaam ondernemen. Een praktische definitie voor duurzaam ondernemen die in het mkb wordt gehanteerd is:

‘Duurzaam ondernemen is bij alle bedrijfsbeslissingen zowel een hoger bedrijfsrendement nastreven, als de kansen benutten voor een beter milieu en meer welzijn van de medewerkers en de maatschappij. Het gaat om activiteiten die een stap verder gaan dan waartoe de wet verplicht; vanuit maatschappelijke betrokkenheid en een toekomstgerichte visie.’ (nl.wikipedia.org)

In hoofdstuk 4 *Maatschappelijke oriëntatie en Meervoudige Waardecreatie* gaan we uitgebreid in op het belang van goede relaties met stakeholders met het oog op de toekomstbestendigheid van organisaties.

1.3.2 License to operate

Organisaties zullen in al hun activiteiten rekening moeten houden met de gevolgen voor hun reputatie en voor de legitimiteit van hun bestaan. Een organisatie heeft er belang bij om 'er goed uit te zien', allereerst bij (potentiële) klanten, (toekomstige) werknemers en (mogelijke) investeerders. Consumenten zijn van mening dat de rol van bedrijven in de samenleving niet alleen bestaat uit geld verdienen. Werknemers werken bij voorkeur voor een maatschappelijk betrokken bedrijf en beleggers kiezen steeds vaker voor maatschappelijk gescreende aandelen- en obligatiefondsen. Ook met het oog op overige stakeholders is de bedrijfsreputatie van belang. Denk aan leveranciers, eventuele tussenkanalen, financieel analisten, de media, overheden, handhavers, enzovoort. Een voorbeeld van het belang van een goede reputatie voor een bedrijf staat in het volgende kader beschreven.

Reputatie

1

BRON: TELEGRAAF 30 JUNI 2016, BART MOS (EXTRACT)

Uber geweigerd 'om reputatie'

De wereldwijd actieve taxidienst Uber, die vervoer regelt via een telefoon-app, groeit razendsnel en is om die reden in Amsterdam op zoek naar nieuwe kantoorruimte. Het bedrijf is op een haar na rond met de huur van enkele etages in het majestueuze kantorencomplex 'De Vijf Keizers' aan de Keizersgracht. (...) Maar kantooreigenaar Bryant Park (...) wil daar absoluut niets van weten. De

eigenaar van het pand noemt de slechte reputatie van het bedrijf een reden om het de toegang te weigeren, zo blijkt uit processtukken. Ter onderbouwing van de afwijzing overlegde Bryant Park enkele krantenknipsels met berichten over onder andere de inval van justitie bij het taxibedrijf wegens het aanbieden van illegale Uberpop-taxidiensten, afgelopen najaar.

De opkomst van digitale communicatie heeft de macht van individuen en groepen om kritiek te uiten op de handel en wandel van bedrijven enorm vergroot en versneld. Omgekeerd biedt het organisaties de mogelijkheid om belanghebbenden te bereiken als zij zich willen of moeten verantwoorden.

Ondernemers ondervinden dus een sterkere druk vanuit hun stakeholders om verantwoording af te leggen aan en betrokken te zijn bij de samenleving waarbinnen ze opereren. Groeiende onvrede over winst maken 'ten koste van' kan een organisatie uiteindelijk de kop kosten of zelfs hele sectoren onderuithalen. Zo heeft in 2017 het paardenvleeschandaal, waarbij sporen van paardenvlees werden aangetroffen in kant-en-klaarmaaltijden, een aantal bedrijven in de vleesverwerkende industrie de kop gekost.



Paul Polman

‘If they can bring down a regime in Egypt in six weeks, they can bring us down in nanoseconds.’

— Paul Polman

Imago

Maatschappelijke impact is een belangrijk thema voor het opbouwen van imago en reputatie. Het betaalt zich uit in aandelhouderswaarde en -rendement, alsmede groei en winstgevendheid van ondernemingen. Wanneer een organisatie zelf geen invulling geeft aan duurzaam handelen, zal de maatschappij in het geweer komen en zal het bedrijf zijn *license to operate* – zijn legitimering van bestaan – verloren zien gaan.

License to operate

BRON: TELEGRAAF 22 MEI 2016, REUTERS (EXTRACT)

Banken zijn derde winst kwijt aan juridische kosten

Europese banken hebben sinds de crisis een derde van hun nettowinst moeten gebruiken voor verwachte juridische kosten. Tussen 2008 en 2015 hebben Europese banken \$160 miljard opzijgezet om juridische kosten te dekken. Dat schrijft persbureau Reuters op basis van cijfers van de Europese Centrale Bank.

Bij sommige banken waren de voorzieningen die ze moesten nemen zelfs groter

dan de nettowinst over dezelfde periode. Dat gold bijvoorbeeld voor Deutsche Bank, UBS en Lloyds. De ECB verwacht dat deze lijn doorzet. ‘Ondanks het grote aantal zaken en schikking tot nu toe, blijven de verwachte kosten van wangedrag in het verleden substantieel’, stelde de Centrale Bank. ‘Er kan hierdoor meer druk ontstaan op de winstgevendheid van banken.’

1.3.3 Social return on investment

Naarmate consumenten en (potentiële) werknemers erop aandringen dat bedrijven werken aan een betere wereld, zien we bedrijven meer ambitie tonen in het nastreven van hogere doelen. Merken die iets teruggeven aan de samenleving scoren hoger op het gebied van consumentenvoorkeur, klantloyaliteit en aanbevelingsfactor. Het gevolg is een beloning in de vorm van meer omzet en vaak ook de mogelijkheid om een hogere winstmarge te behalen.

Bedrijven die als duurzaam en ethisch te boek staan, behalen niet alleen gemakkelijker omzet en winst, maar trekken ook gemakkelijker (schaarse) werknemers, zakenpartners en financiële middelen aan. Bedrijven die goed scoren op MVO of duurzaamheid weten tegen gunstigere voorwaarden kapitaal te verwerven. Ook nemen de mogelijkheden voor samenwerking toe, bijvoorbeeld als schakel in een circulaire keten of als partner van een bedrijf dat een keurmerk wil behalen.

Niet in de laatste plaats hebben werknemers – vooral de millennials of Generatie Y – een sterke voorkeur voor het werken bij een organisatie met een positieve impact op de maatschappij. Ter illustratie is in het volgende kader een onderzoek uit 2016 van Deloitte over millennials en hun kijk op werkgevers, opgenomen.

Millennials en motieven van werkgevers

Uit een jaarlijks onderzoek onder 7.700 hoogopgeleide millennials (geboren na 1982) uit 29 landen blijkt bijna driekwart van de ondervraagden van mening te zijn dat bedrijven een positieve invloed hebben op de samenleving. De deelnemers zijn optimistisch over de mogelijkheid voor bedrijven om goed te doen, maar vinden dat bedrijven te veel met zichzelf bezig zijn en nog te weinig bijdragen aan de maatschappij. Een meerderheid denkt zelfs dat bedrijven geen enkele andere ambitie hebben dan geld verdienen. Slechts 5% verwacht dat deze 'Profit first'-gedachte gaat zorgen voor succes op lange termijn. Millennials menen dat het fundament voor zakelijk succes voorbij kortetermijnwinstmaximalisatie ligt en wel in een focus op langetermijnduurzaamheid. Bestendigheid van zakelijk succes is – volgens de ondervraagde millennials – te vinden in de omgang met mensen, ethiek, en klantgerichtheid van een bedrijf.

Bijna negen van de tien ondervraagden is van mening dat het succes van een bedrijf moet worden gemeten naar meer dan alleen de financiële prestaties. Millennials beoordelen werkgevers op wat ze doen en hoe ze met mensen omgaan. Er gaapt dan een forse kloof tussen waar zij vinden dat de nadruk moet liggen en wat ze in de praktijk ervaren. Millennials zouden prioriteit geven aan zingeving (*sense of purpose*) in plaats van groei of winstmaximalisatie. Ze zien de kern van wat volgens hen tot succes op lange termijn resulteert onvoldoende terug bij hun werkgevers. Ondernemers zouden werknemers op de eerste plaats moeten zetten ('employee first') en een solide basis van vertrouwen en integriteit moeten bieden. Daarnaast zijn millennials van mening dat bedrijven slecht scoren op sociaal en ecologisch gebied.

Toch geeft ruim 60 procent van de onderzoekspopulatie aan bij zijn huidige werkgever te werken vanwege het doel van het bedrijf. Een van de belangrijke criteria voor die jongeren is de bedrijfscultuur, alsmede de normen en waarden die hun organisatie naleeft.

Met een 'Profit first'-gedachte vervreemdt een organisatie zich van de millennialgeneratie. Wanneer deze generatie voelt dat hun werkgever financiële prestaties vóór al het andere zet, is slechts 20 procent van plan er langer dan vijf jaar te blijven werken.

Bron: The 2016 Deloitte Millennial survey; Deloitte Touche Tohmatsu Ltd., 2016

Vooroplopen op het gebied van duurzaamheid levert dus concurrentievoordeel op. Niet alleen op de consumentenmarkt, maar ook op de arbeidsmarkt en op de kapitaalmarkt. Bedrijven die niet meegaan in dit patroon laten kansen voor samenwerking on(der)benut.

1.3.4 MVO op de agenda?

Uit het beeld dat in de vorige paragrafen wordt geschetst, lijkt Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen een plaats te hebben verworven op de prioriteitenlijst van de Nederlandse ondernemer. Maar in hoeverre staat MVO op de agenda? Berenschot liet dit onderzoeken bij Nederlandse ondernemers die deelnamen aan het onderzoek Strategy Trends 2016:

Strategy Trends (3)

Duurzaamheid speelt al jaren een rol in de boardroom en nu blijkt het voor CEO's een van de belangrijkste maatschappelijk thema's te zijn. Interessant is wel dat het desondanks niet hoog als belangrijk strategisch issue wordt genoemd: organisaties laten zich in hun strategisch beleid kennelijk niet zomaar leiden door maatschappelijke ontwikkelingen. (...)

Hoewel duurzaamheid aan de top staat als het gaat om maatschappelijke thema's en ook als issue altijd wel op de strategische agenda van de CEO prijkt (al is het nooit echt bovenaan), is het niet langer een onderwerp waar organisaties het verschil op kunnen maken. Maar 16% van de respondenten geeft aan dat ze zich onderscheiden op basis van duurzaamheid. Het lijkt erop alsof duurzaamheid een license to operate is geworden. Als bedrijven hier niet aan voldoen, schaadt dit hun imago. Echter, omdat alle bedrijven hieraan moeten voldoen, is het lastig om een onderscheidende strategie op duurzaamheid te vinden.

Bron: Berenschot, 2016

De onderzoekers concluderen dat de bedrijven duurzaamheid of MVO zien als een randvoorwaarde of hygiëne-eis: je moet erin mee, of je wilt of niet. Een onderneming neemt de verantwoordelijkheid voor de effecten van haar bedrijfsactiviteiten op mens en milieu en legt verantwoording af over het doen en laten van de organisatie, waarna ze een mandaat krijgt van haar

omgeving om haar activiteiten te continueren; de eerdergenoemde license to operate. Het lukt echter maar weinig grote bedrijven om een business-case te bouwen waarin MVO een hoofdrol speelt en waarin een bedrijf er geld aan verdient.

License to operate

1.3.5 Duurzaamheid verkoopt niet

Schattingen over de markt voor MVO als verdienmodel an sich gaan uit van een bereik van zo'n 10% van de markt. Hoewel een meerderheid van de mensen een voorkeur heeft voor duurzame alternatieven, laten we al dat ze in de praktijk met hun portemonnee anders stemmen. Dit fenomeen wordt ook wel de burger-consumentparadox genoemd: de consument in de supermarkt handelt anders dan wat hij of zij als burger voorstaat. Burgers zijn tegen de bio-industrie, consumenten kopen kiloknallers; burgers willen gezonde lucht, consumenten vinden elektrisch rijden maar gedoe; burgers willen schone oceanen, consumenten veranderen de wereldzeeën in plastic soep door gebruik van producten met microplastics; burgers maken zich zorgen over klimaatverandering, consumenten vliegen voor een dagje shoppen naar Milaan. Er ligt dus een kloof tussen het morele kompas van de burger en het koopgedrag van de consument.

Burger-consument-paradox

En hoewel consumenten steeds meer uitgeven aan duurzame producten, is duurzaamheid voor velen geen aankoopargument. Duurzaamheid verkoopt niet. Mensen kopen vooral op basis van prijs, kwaliteit, gezondheid, kortetermijnprikkels of uit eigenbelang. Zo zijn we nu eenmaal geprogrammeerd. Een schoonmaakmiddel moet vooral goed schoonmaken; als het spul milieuvriendelijk is, dan is dat alleen maar mooi meegenomen. Veruit de meeste mensen kopen uiteindelijk de koffie die ze lekker vinden, al dan niet Milieukeur-gecertificeerd. Eigenlijk snapt iedereen dat een T-shirt niet voor 7 euro in de winkel kan hangen zonder dat er onderweg iets 'ten koste van' is gegaan. Maar we kopen het alsnog.

1.3.6 Bewust consumeren als het nieuwe normaal

Bedenklijke bedrijfsethiek en zelfs malafide bedrijfsactiviteiten komen via de media steeds duidelijker en sneller aan het licht. Denk aan misstanden bij de inzet van werknemers in ontwikkelingslanden, waar soms zelfs nog kinderarbeid aan de orde is. Of denk aan nieuwe medische inzichten over de nadelige gevolgen van dranken en bewerkt voedsel voor onze gezondheid. We weten ook wel dat veel van onze aankopen eigenlijk slecht zijn voor onszelf of tot stand zijn gekomen ten koste van mens, dier en milieu. Maar we hebben nu eenmaal te kampen met zeer menselijke behoeften als status, verwennerij, verslaving en genot, en geven daarmee toe aan de impulsen voor *instant satisfaction*, hoezeer dat ook leidt tot een knagend onbehagen. En om ons met de neus op de feiten te drukken, worden we ook nog eens geconfronteerd met wél ethisch correcte en wél verantwoorde alternatieven; duurzame merken van aanbieders met een schone lei.

We worden ons er steeds meer van bewust dat ons aankoopgedrag en onze behoeftebevrediging in strijd zijn met onze waarden en het morele kompas dat we als mens willen volgen. Dat alternatieven er wel zijn, maar dat we voor snel, cool, makkelijk en goedkoop blijven kiezen, voedt een steeds groter schuldgevoel; we voelen dat we deel uitmaken van iets oneerlijks. Willens en wetens vasthouden aan onze koopbehoeften en -patronen brengt ons in een spagaat.

Om dit knagend onbehagen of schuldgevoel af te kopen, vraagt de bewuste burger in de consument steeds meer om duurzame en eerlijke producten van bedrijven die zich oprecht bekommeren om de toekomst. Zo kunnen wij zorgeloos consumeren. De schuldvrije of *guilt-free* consument houdt van winkelen en wil zich daar goed bij blijven voelen. *Guilt-free* is niet hetzelfde als *zero waste*, ethisch perfect of optimaal gezond consumeren, laat staan consuminderen. *Guilt-free* consumenten beseffen dat ze alsnog mens, dier en milieu belasten, maar willen gewoon weten dat dit effect zo klein als praktisch mogelijk is. *Guilt-free consumption* (GFC) vormt de opmaat naar een bewustere, meer ethische en duurzamere vorm van consumeren. De focus van duurzaamheid verschuift daarmee, weg van de kleine minderheid van geitenwollensokkendragers en hippies.

Guilt-free consumenten

In het volgende kader wordt duidelijk dat *guilt-free* consumeren inmiddels de norm is bij de grootste groep consumenten, de zogenaamde *Aspirational*s. Dit is een groep die alleen al door haar omvang Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen afdwingt bij bedrijven.

Aspirationals maken duurzaamheid mainstream

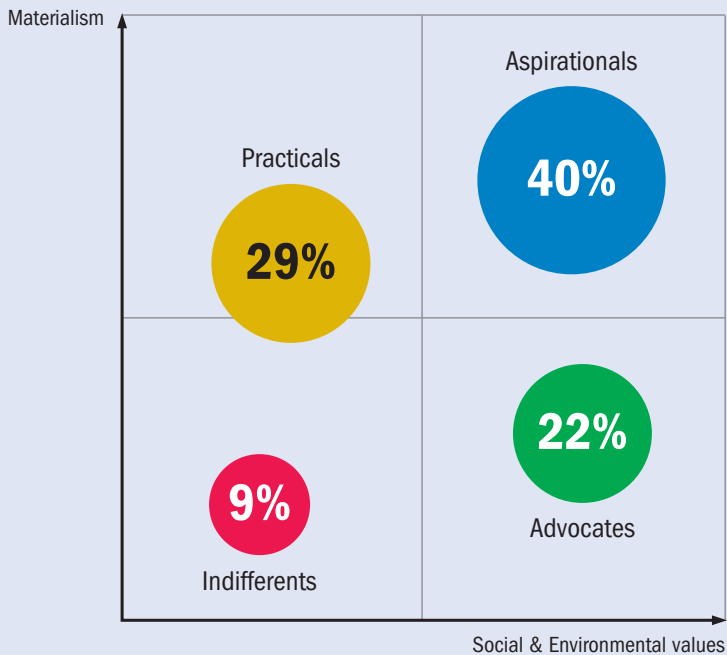
Wereldwijd zijn er naar schatting inmiddels ruim 2,6 miljard consumenten die *guilt-free* in het leven willen staan, hetgeen neerkomt op een *early majority* van zo'n 40% van het totaal aantal consumenten. Dit blijkt uit de *Aspirational Consumer Index* (BBMG & Globescan, 2016); een jaarlijkse wereldwijde monitor die zich beweegt op het snijvlak van consumentenwaarden, aankoopmotivatie en koopgedrag. Het in kaart brengen van de intrinsieke motivatie, lifestylekenmerken en consumentenbehoeften van de onderzoekspopulatie levert vier clusters op. Deze onderscheiden zich van elkaar door hun kijk op materialisme of de sociale en ecologische waarden die ze hebben. Hieruit ontstaan vier profielen:

- zeer toegewijde Advocates (22%);
- stijl en sociale status vragende Aspirationals (40%);
- op prijs en prestatie ingestelde Practicals (29%);
- minder geëngageerde Indifferents (9%).

Uit figuur 1.1 blijkt hoe deze segmenten zich tot elkaar verhouden.

Het profiel van de Aspirationals komt overeen met dat van de *guilt-free*-consumenten. Aspirationals zeggen: 'Ik wil niet hoeven kiezen tussen *fijn* om te doen (shoppen) en *slecht* om te doen (shoppen). Ik wil me niet druk hoeven maken over de negatieve impact van een T-shirt, mobieltje of batterij. Ik wil verlost worden van die gewetensnood.' Ze gooien dit dilemma over de schutting en verwachten, of eisen, dat bedrijven het voor hen oplossen door *guilt-free*-producten en -diensten aan te bieden. Aspirationals scoren bovengemiddeld op de volgende kenmerken: jong en stedelijk, houden van shoppen en design, en hebben behoefte zich te onderscheiden door stijl en status. Aspirationals zijn ontegenzeggelijk pro-consumptie en zijn bereid meer te betalen voor duurzaamheid bij bedrijven met een purpose; bedrijven die een positief verschil maken in de samenleving met hun producten, diensten en bedrijfsvoering.

FIGUUR 1.1 Global Consumer Segmentation



Bron: GlobeScan Radar survey 2016 (www.globescan.com)

v

Tegelijk accepteren deze consumenten niet dat duurzaamheid en duurzame producten ten koste gaan van productprestaties. Ze willen performance én maatschappelijk ondernemen terugzien. Zo combineren Aspirationals stijl, sociale status en duurzaamheid. Het zijn mondige en bovengemiddeld optimistische consumenten, die graag gebruikmaken van de invloed van technologie en sociale media. Aspirationals zijn *empowered shoppers*: met hun koopkracht en hun behoefte schuldvrij te shoppen én met hun aankoopkeuzes en de ruchtbaarheid die ze daaraan geven via sociale media, hebben ze een troefkaart op zak. Duurzaamheid verwordt zo van *the right thing to do* tot *the cool thing to do*.

Bron: Aspirationals Consumer Index / Radar survey 2016 (BBMG & Globescan, 2016)

Ondanks een ogenschijnlijk gebrek aan vertrouwen van het bedrijfsleven in de winstgevendheid van duurzaam, sociaal-ecologisch en sociaal investeren, is er een snel uitdijende groep van consumenten die betrokken wil zijn bij bedrijven. Dat deze markt het *tipping point* ofwel het omslagpunt gepasseerd is, blijkt uit het feit dat de *guilt-free* consumenten een *early majority* vormen en inmiddels voldoende kritische massa hebben om mainstream te worden genoemd. Zij eisen met hun productkeuze dat bedrijven zich uitspreken, visie tonen en maatregelen treffen op het terrein van sociaal en ecologisch verantwoord ondernemen.

Aspirationals

Het is aan bedrijven om een antwoord te vinden op de burger-consument-paradox door in te spelen op deze Aspirationals. Want die consument inspireert en stimuleert betekenisvolle bedrijven en merken; bedrijven die met hun aanbod en manier van werken een positief verschil willen maken in de samenleving, merken die voor iets groters staan dan hun productprijspromoties, merken met een ziel die een stevig standpunt innemen en maatregelen treffen om een positieve impact op de wereld te hebben.

BRON: VOLKSKRANT 4 JULI 2016, NATALIE RIGHTON (EXTRACT)

Kabinet presenteert lijst met eerlijke kledingmerken

Het kabinet en tien maatschappelijke organisaties presenteren vandaag een witte lijst van zestig bedrijven die 'eerlijke kleding' verkopen of dat binnen vijf jaar willen gaan doen. Met de ondernemers zijn afspraken gemaakt over het verbeteren van de arbeidsomstandigheden waaronder hun textiel wordt gemaakt en hoe het milieu en het klimaat worden gespaard tijdens het productieproces. Consumenten kunnen op de lijst zien waar ze wel en niet schone handen houden bij het winkelen.

Onderkant formulier

Merken zoals G-Star, Sissy Boy, Vanilia en WE Fashion kunnen voortaan met een gerust hart gekocht worden. Ook bij de Bijenkorf kan de bewuste consument gegarandeerd terecht, aldus het kabinet. Maar niet alleen het hogere segment biedt fairtrade kleding. Ook C&A, CoolCat, HEMA en zelfs Wehkamp verkopen tegenwoordig duurzaam textiel. Samen hebben de bedrijven een marktaandeel van 35 procent van de omzet in de Nederlandse mode- en kledingmarkt. 'Een veelgehoorde klacht van consumenten is dat ze wel duurzame kleding willen kopen, maar niet weten waar ze die kunnen krijgen. Deze lijst gaat ze absoluut helpen', zegt minister Lilianne Ploumen van Buitenlandse Handel. (...)

De zestig kleding- en textielbedrijven beloven vandaag in een 'textielconvenant' om binnen drie tot vijf jaar de arbeidsom-

standigheden 'substantieel te verbeteren'. Dat betekent: een leefbaar loon voor arbeiders, een veilige en gezonde werkplek, geen kinderarbeid, geen gedwongen arbeid, geen discriminatie op de werkvloer en vrijheid van vakvereniging. Ook moeten ze het klimaat en het milieu sparen tijdens het productieproces. Dus watervervuiling minimaliseren, beperkt gebruikmaken van water, chemicaliën en energie, duurzaam grondstofgebruik en het tegengaan van dierenleed.

De beloften zijn niet vrijblijvend. 'Een bedrijf moet echt iets doen om op de lijst te mogen staan', zegt Ploumen. Zo moet elk bedrijf eerst een analyse maken van de misstanden in zijn productieketen. Daarna volgt een plan van aanpak om de risico's te minimaliseren. Dat plan wordt beoordeeld door een stuurgroep van collega-bedrijven, vakbonden en hulporganisaties die zijn gespecialiseerd in misstanden in de kledingbranche.

'Bedrijven die zich niet aan de afspraken houden, vliegen eruit. En we maken elk jaar publiekelijk bekend wie er van de lijst is afgevallen', zegt Ploumen streng. Als na vijf jaar blijkt dat de verbeteringen in de kledingindustrie achterblijven bij de verwachtingen van het kabinet, volgt mogelijk 'wet- en regelgeving', staat in het convenant. Ploumen: 'Denk aan hogere tarieven of een importverbod voor kleding die is gemaakt met kinderarbeid.'

Dit eerste hoofdstuk heeft een nieuwe werkelijkheid geschetst: van digitalisering en exponentiële ontwikkeling van technologieën enerzijds en maatschappelijke, sociaal-ecologische ontwikkelingen anderzijds. Het zal duidelijk zijn dat organisaties moeten inspelen op deze veranderingen, willen zij van waarde blijven en hun bestaansrecht behouden.

In deel B van dit boek lees je hoe deze toekomstbestendigheid handen en voeten te geven. In deel A wordt duidelijk dat daarvoor allereerst de blik van organisaties meer naar buiten moet. In het volgende hoofdstuk gaan we in op marktorientaties. Ook speelt een netwerkorientatie een cruciale rol in de nieuwe werkelijkheid. Dit komt aan bod in hoofdstuk 3. Als afsluiter van deel A wordt in hoofdstuk 4 de noodzaak van een maatschappelijke oriëntatie besproken.

Samenvatting

1

Met het goedkoper worden van nieuwe technologieën vinden deze in rap tempo en wijdverspreid toepassing. Zo heeft internet als infrastructuur-technologie de manier waarop bedrijven, overheden en burgers met elkaar communiceren, co-existeren en kennisdelen al ingrijpend veranderd. En op dit moment verspreidt een nieuwe golf van digitaal aangedreven, versnelende technologieën zich naar nieuwe domeinen van onze economie en samenleving. De snelheid waarmee de digitale ontwikkelingen elkaar opvolgen, de impact en de onderlinge versterking ervan brengen een ongekende dynamiek en soms zelfs turbulentie teweeg. Het exponentiële karakter van deze technologische ontwikkelingen maakt dat disruptie van bestaande marktstructuren onvermijdelijk is. In elke sector en op elk niveau verandert software de wereld. De verschuiving van een fysieke business naar een op digitale informatie gebaseerde business raakt wijdverbreid. Businessmodellen worden opgebouwd rond nieuwe informatiebronnen, of analoge omgevingen worden omgezet naar digitale informatie.

Tegelijkertijd doen belanghebbenden in toenemende mate een appel op het bedrijfsleven om betrokken te zijn bij en verantwoordelijkheid te nemen voor hun directe omgeving. Ze verwachten van hen duurzaam en ethisch opereren, waarbij winst maken niet ten koste gaat van andere groepen in de maatschappij of van het milieu. Dit Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, kortweg MVO, is nog steeds gericht op economische prestaties (Profit), maar wel met respect voor de sociale kant (People) en binnen ecologische randvoorwaarden (Planet). Waar grote multinationals over MVO spreken, gebruikt het midden- en kleinbedrijf (mkb) meestal de term duurzaam ondernemen. Organisaties hebben er belang bij om rekening te houden met de gevolgen van hun handelen voor hun reputatie bij (potentiële) klanten, (toekomstige) werknemers en (mogelijke) investeerders en zelfs voor de legitimiteit van hun bestaan. Bedrijven die als duurzaam en ethisch te boek staan, behalen niet alleen gemakkelijker omzet en winst, maar trekken ook gemakkelijker (schaarse) werknemers, zakenpartners en financiële middelen aan.

De digitaliseringsrevolutie en maatschappelijke, ofwel sociaal-ecologische evolutie maken marktomgevingen blijvend dynamischer, complexer en minder voorspelbaar. Technologie, economie en maatschappij raken nauw met elkaar verweven. Het samengaan ofwel de convergentie van al deze ontwikkelingen maakt dat we niet meer leven in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk.

De digitalisering en sociaal-ecologische evolutie creëren kansen, uitdagingen en (ethische) vraagstukken voor bedrijven, overheden en burgers. Steeds meer organisaties ondervinden momenteel vooral de problemen

daarvan en worden in hun bestaansrecht bedreigd. Zelfs hele sectoren die niet meebewegen, worden ontwricht. Alleen organisaties die aansluiting weten te houden met deze nieuwe werkelijkheid en de ontwikkelingen omarmen, hebben een toekomst. Want de nieuwe, digitaal aangedreven, versnellende technologieën stellen organisaties in staat om zich op nieuwe manieren te organiseren en te profiteren van een op informatie gebaseerde wereld. Voor wie mee wil én kan innoveren, is ongekende vooruitgang mogelijk.