

MILIEU MAGAZINE

NUMMER 2
APRIL 2023
JAARGANG 34

Vakblad voor verdieping in duurzaamheid



Gezond duurzaam ondernemen



Uitrol opladen
stokt in tijd van
massa-adoptie



De lange mars
naar duurzaam
academisch werk



Vliegende brigades
versnellen
energietransitie

Het effect van strategisch omdenken

De weg naar gezond duurzaam ondernemen

Veel bedrijven moeten om relevant te blijven hun business op hoofdlijnen flink aanpassen. Het goede nieuws: dit omdenken brengt nieuwe verdienmodellen in beeld. Want een gezond bedrijf in een duurzame economie kan. Sterker, het creëert nieuwe verdienmodellen met lange adem.

MARLIES VAN LAARHOVEN EN THEO VAN AALST

Sinds mensen 200 jaar geleden ontdekten hoe ze de opgeslagen energie uit de aarde konden halen, groeiden onze economieën enorm en er leek geen einde aan te komen. Voor de negatieve gevolgen hiervan worden we al decennia gewaarschuwd. Het lastige is dat deze implicaties voor mens en milieu zich over een langere termijn voltrekken, terwijl veel bedrijven op de korte termijn zijn gericht.

Daar komt nu verandering in. De ontwikkelingen van vandaag de dag hebben direct invloed op de keuzes op korte termijn van bedrijven. Dagelijks zien we in het nieuws signalen dat klimaatverandering en verlies van biodiversiteit werkelijkheid zijn geworden. Nu al ondervinden bedrijven de gevolgen en risico's, waardoor hun maatschappelijk bewustzijn groeit. Ook brengt de EU extra drang om mitigerende actie te nemen, bijvoorbeeld binnen de recent aangenomen Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Deze wetgeving verplicht grote bedrijven onder meer om de CO₂-emissies, ook van bijvoorbeeld ingekochte materialen en uitbesteed transport, te rapporteren. In de dagelijkse bedrijfspraktijk zien bedrijven daarom de vraag van klanten veranderen of verdwijnen.

De tijd is nu

Kortom, de financiële implicaties van niets doen worden groot. In een studie van Rabo-Research denken 75 ondernemers dat twee op de vijf bedrijven uiteindelijk niet mee kunnen in de transitie, waardoor hun conti-

'Strategisch omdenken gebeurt op het hoogste niveau in de organisatie'

nuïteit in het geding is. Tegelijkertijd is het voor een gezonde samenleving van belang dat zoveel mogelijk bedrijven meegaan. Daarom moeten bedrijven niet afwachten en denken 'het waait wel over' of 'dat is van later zorg', maar proactief in actie komen en strategisch omdenken.

Een voorbeeld zijn de kolenhandelaren en kolenoverslag locaties in de Nederlandse havens. In 2030 wil Nederland kolenvrij zijn. Dit is dus een stip op de horizon. De bedrijven kunnen zich hierop voorbereiden door geld dat nu wordt verdiend met kolen te investeren in een duurzame toekomst. Want die ruimte, waar nu nog kolen in de havens liggen, biedt kansen voor nieuwe bedrijfsactiviteiten. Immers, waar vraag verdwijnt komen tegelijkertijd nieuwe behoeften op.

Omdenken in de praktijk

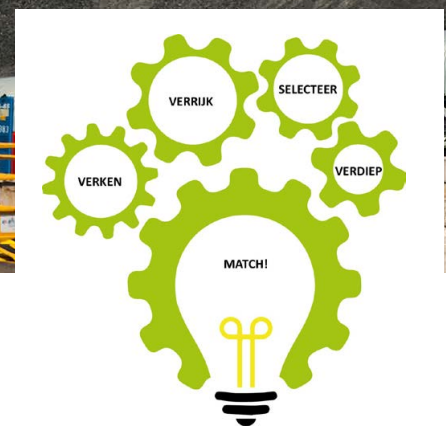
Eén van de havenbedrijven, voor wie fossiele grondstoffen een belangrijk aandeel in het businessmodel hebben, is al proactief de uitdaging van het omdenken gestart. Dit hebben wij ondersteund. Samen met de bestuurders, geïnspireerd door vrije denkers en experts, zijn in samenspraak met de

stakeholders vier financieel interessante businesskansen geïdentificeerd. Op hoofdlijnen liggen er concrete kansen in de voedselvoorziening, energievraag, recycling en verduurzaming van de bouwsector. In ieder van die lijnen, en in elke combinatie ervan, draagt het bedrijf over lange termijn winstgevend bij aan een duurzame wereld. De transitie is ingezet door de samenwerking te zoeken met bedrijven, die op die gebieden actief zijn, en zo wordt het bedrijf de spil in een duurzaam cluster van bedrijven die elkaar versterken. Dat geeft perspectief voor een gezond bedrijf in een duurzame economie!

Zo'n fundamenteel en creatief proces verloopt niet over een rechte vooraf bepaalde lijn. Dan zou het immers te voorspellen zijn en zo gemakkelijk is het niet. Wel zijn er logische stappen om - soms meermaals - te doorlopen. We hebben al diverse bedrijven uit de 'oude economie' geholpen hun nieuwe weg te vinden. Vanwege het strategische belang is dit werk vertrouwelijk en daarom geanonimiseerd. Wel kunnen we vanuit onze praktijkervaringen beschrijven hoe we het strategisch omdenken met de bestuurders van deze bedrijven aanpakken en wat dat oplevert.

Conditie voor succes

Start met het samenstellen van een goed team. Strategisch omdenken gebeurt op het hoogste niveau in de organisatie, waardoor beslissers in je bedrijf per definitie opdrachtgever zijn en ook in het team plaats nemen. Zij kennen een bedrijf en



Figuur 1. In vijf stappen naar een duurzame kansrijke nieuwe business. Bron: Fresh Eyes!

haar stakeholders goed en voelen aan wat haalbaar is. Belangrijk, want zij kunnen onderweg beslissingen nemen om te focussen op wat kansrijk is of, omgekeerd, besluiten van een kansarme richting af te zien. Ook degenen die brede kennis van je bedrijf hebben, nieuwsgierig zijn en het straks moeten gaan doen, nemen deel in het team.

Het is effectiever als jij met je mensen in je bedrijf zelf je antwoorden vindt in plaats van dat iemand van buiten je die voorschotelt. De frisse blik van buiten is juist wel nodig om je team te versterken. Omdat je zelf zo diep in je eigen wereld zit, zie je niet goed wat je kracht is en heb je beperkt zicht over verschillende sectoren heen. Ook is het creatief denken vanuit de toekomst lastig als je midden in je dagelijkse werk zit. Daarnaast is hulp van buiten behulpzaam om tempo te houden en waar nodig bij te sturen. Daarmee voorkom je dat de aandacht voor dit strategische lange termijn belang wordt opgeslokt door de waan van de dag.

Vijf stappen

Het team gaat op weg, op zoek naar passende antwoorden voor haar business, in een vijftal stappen, die we hier kort beschrijven aan de hand van lessen uit de praktijk.

1 Verken het speelveld

Het werk begint met het onderkennen van de urgentie en oprecht luisteren naar elkaars intrinsieke motivatie. Ook benoem je de 'miracle outcome'. Want waar doen we het voor? Wat zou een heel goede uitkomst zijn van dit proces? Wat is het gedroomde resultaat en hoe herkennen we dat we dat bereikt hebben? Door dit expliciet te maken is iedereen gericht op hetzelfde doel met een levendig beeld van wat er potentieel haalbaar is. Dat geeft duidelijkheid en energie. Zonder dit als basis kan het project niet slagen.

Vervolgens is het effectief om een eerste inventarisatie te maken van alles wat er leeft en is gezien bij de verschillende teamleden. Kies ieder een idee waar je het meeste heil in ziet en verdiep je daar eens in. Wat heb je ontdekt? Check met elkaar of het team zo goed en compleet is.

'Twee op de vijf bedrijven kunnen waarschijnlijk niet mee in de transitie'

2 Verrijk het speelveld

Na de eerste ruwe schets duik je een laag dieper door a) eens goed naar 'jezelf' als bedrijf te kijken, b) in kaart te brengen welke toekomstige behoeften er zijn, en c) waar jouw bedrijf iets in zou kunnen betekenen. Dit kan quick & dirty of heel diepgaand, afhankelijk van de behoefte van je bedrijf, waarbij de praktijk leert dat je met elkaar al snel ziet waar het hem in zit.

a) Naar jezelf kijken

Wie ben je? Waar is je bedrijf goed in en waar niet? Met een open blik kijk je naar de huidige kernactiviteiten, competenties, assets, klanten- en leveranciersrelaties. Specialistische kennis en kunde is, van een afstand gezien, vaak veel breder of heel anders inzetbaar, dan je zelf zou denken. Ook wat je als bedrijf 'normaal' vindt, blijkt soms een competentie die je onderschat en positioneert voor hele

andere toepassingen. Waar zitten de materiële problemen voor de huidige business waar iets anders voor moet worden bedacht?

b) *Wat heeft de toekomst nodig?*

Welke (nieuwe) vraag komt op 'ons' af (en wat verdwijnt)? We zitten midden in een enorme transitie die impact, risico's en kansen voor je bedrijf met zich meebrengt. In deze stap kijk je generiek vanuit de toekomst. Zo ver ruim je het blikveld in je team. Hierbij zijn modellen behulpzaam om vanuit diverse perspectieven te kijken.

c) *Vertaalslag*

De vertaalslag van generiek naar jouw bedrijf:

Praktijkvoorbeeld

Een geanonimiseerde casus uit onze praktijk is van een internationaal concern dat wereldwijd handelt in grondstoffen. Haar grondstoffen worden toegepast in industrieën, die echter vanwege hun emissies momenteel hun processen radicaal omdenken. Het bedrijf voorziet dat hierdoor op termijn een groot deel van haar huidige vraag zal wegvallen. Daarom besloot zij proactief haar strategische opties te onderzoeken.

Het team van bestuurders met enkele ervaren managers en onze support vond - middels de in dit artikel beschreven vijf stappen - een nieuwe weg voor het bedrijf. Het concern ontdekte namelijk op deze manier dat met een extra bewerkingsproces haar grondstoffen geschikt zijn voor de elektrificatie van de mobiliteit. Dit is een heel nieuwe vraag in een door de energietransitie snel groeiende markt. De nieuwe omzetstroom kan in tien jaar de bestaande, verdwijnende omzet vervangen. Bovendien is het een hoogwaardigere toepassing van de grondstof. De business case is overtuigend en er is besloten om te investeren.

Het project leverde daarmee in negen maanden een nieuw toekomstperspectief. Het concern ziet haar kans en is in transitie naar toeleverancier van 'groene' oplossingen, waardoor zij haar continuïteit veiligstelt. Een deel van het oorspronkelijke team is nu in internationaal verband de nieuwe businesslijn aan het opbouwen. Zo is de motivatie en opgedane kennis van het omdenk-team omgezet in kansrijke duurzame business building.

Juist integraal denken over sectoren heen is bij omdenken van waarde'

waar zouden jullie, met de kennis en kunde van de mensen, assets en relaties, kunnen bijdragen aan het vervullen van die (nieuwe) behoeften? Welke generieke trends, sectoren en problemen zijn potentieel relevant voor jouw bedrijf? Welke businessmodellen zie je daarin al ontstaan?

3

Selecteer kansrijke richtingen

Uit de overweldigende hoeveelheid mogelijke richtingen richt je je vervolgens op wat kansrijk is. Daarvoor stel je gezamenlijk criteria op voor de nieuwe businesslijnen en -modellen die de oude moeten vervangen. In het geval van het praktijkvoorbeeld, zie kader, was een belangrijk criterium dat de nieuwe business de potentie had om de huidige business in tien jaar te vervangen in termen van omzet. Selecteer vervolgens de kansrijke richtingen uit stap 2 op basis van de criteria. Wat valt in ieder geval af?

Doe daarna een extra check aan de hand van de kennis van het eigen bedrijf en stakeholders: krijg je hier straks de handen voor op elkaar? Pas hierbij op dat je door behouden denken jezelf belemmert en kansen laat liggen.

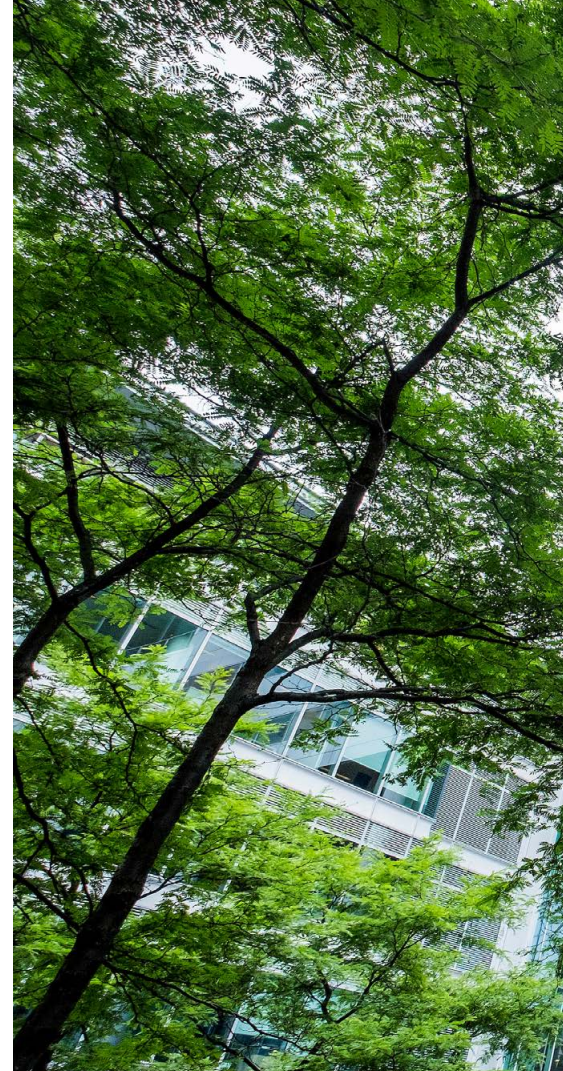
Tenslotte kies je echt op basis van de intrinsieke motivatie van de mensen die het voor elkaar moeten krijgen. Geloof je erin en krijg je er energie van? Want zonder dat, kan het uiteindelijk niet slagen.

4

Verdiepen & reflecteren (>50% van de geïnvesteerde tijd)

In sub-teams verdiep je je inhoudelijk in de gevonden kansrijke business richtingen. Door dit samen te doen en zelf tijd erin te stoppen, maak je het je eigen. Met slim zoeken is een dijk aan rapporten en bronnen publiek beschikbaar, waaruit je de belangrijkste zaken destilleert en samenvat. Wanneer je daarin niet meer verder komt, is het tijd om gericht experts te interviewen.

De sub-teams delen tweewekelijks met de rest van het team wat ze hebben ontdekt en wat hun onderzoeksvragen en vervolgstappen zijn. Het team reflecteert gezamenlijk op de verworven inzichten en stelt prioriteiten. Daarbij het, om geen tijd te verspillen, net zo belangrijk is om te stoppen met de verdieping van een weg die kansarm is gebleken. Hier zit ook de kracht van de samenstelling van het team. Dit doe je in een aantal rondes of iteraties. Borg gaandeweg de opgedane



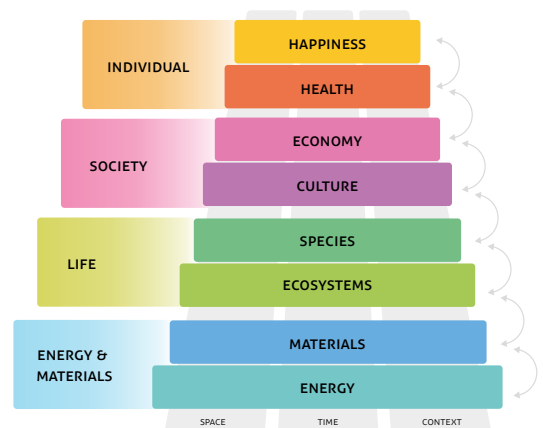
kennis en beslissingen binnen het team en zet acties uit om de verschillende richtingen te blijven volgen. Wed niet op één paard.

5

Match!

De vijfde stap is wanneer er een match is gevonden tussen nieuwe markt vraag en bedrijf. In de praktijk is het echt ineens: Eureka! Je voelt het direct wanneer je die match hebt. Als het gevoel nog niet zo sterk

Figuur 2. In Denkend langs de verschillende perspectieven van duurzaamheid verken je de impact van je bedrijf en de risico's en kansen vanuit de toekomstige vraag. Bron: Except Integrated Sustainability.





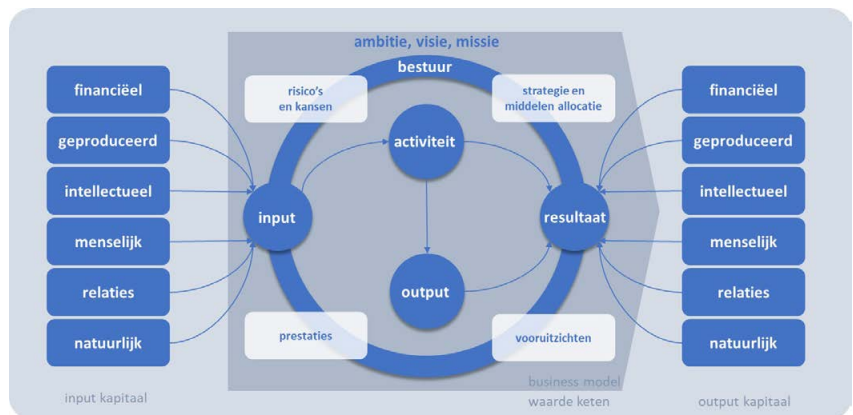
is, ben je nog niet klaar en ga je terug naar stap 4. Zonder de sterke overtuiging in het team, gaat de transitie immers niet slagen en verwatert het bedachte plan al snel.

De business case, waaronder de financiële aspecten ervan, wordt nu onderbouwd. Creëer vervolgens slim draagvlak bij de stakeholders voor het strategische vervolg. Krijg commitment van de financiers om de nieuwe business te bouwen. Stel het transitie team samen en ga het doen.

Omdenken loont

De noodzaak van omdenken is van alle tijden. Denk aan Thierry Hermès, die, toen paardenrijtuigen uit het straatbeeld verdwenen, zijn expertise op het vlak van leerbewerking ging toepassen op andere producten, waaronder handtassen. In Nederland is een bekend voorbeeld De Staats Mijnen (DSM), die zelfs al twee keer op tijd nieuwe omzetsromen bedachten, waardoor zij nu nog voortbestaan.

De bedrijven die tijdig omdenken, zijn niet alleen in de toekomst, maar ook nu al het meest waardevol. Immers, de aandeelhouderswaarde is gebaseerd op je vermogen om in de toekomst geld te verdienen. Een sterke reputatie en aantrekkelijke positie in de waardeketen, alsook een sterk innovatievermogen om in te spelen op de veranderende markt vraag, zijn daarvoor cruciaal. Bovendien trekt een bedrijf dat zich proactief aanpast aan de nieuwe economie een stuk



Figuur 3. Aan de hand van dit model kun je in de hele waardeketen kijken waar je kracht ligt en waar de toekomst iets anders van je zal vragen. Bron: integratedreporting.org.

gemakkelijker talent aan. En je behoudt het ook beter, doordat je talent laat groeien met uitdagend werk om de nieuwe duurzame business te realiseren. Getalenteerde gemotiveerde mensen, daar gaat het om. Want het zijn de mensen in je bedrijf die het bedenken en het doen. Immers, mensen die vanuit intrinsieke motivatie meedenken, accepteren de nieuwe weg en voelen zich eigenaar van de transitie. Zij hebben ook

meer moed en lef om uit hun comfortzone in het onbekende te stappen en door te zetten als het tegenzit. De uitdaging is juist om de mensen mee te krijgen in de transitie en het samen ook voor elkaar te krijgen. Dan zul je zien dat de energie in het bedrijf verandert en het onmogelijke mogelijk wordt. En dat maakt uiteindelijk het verschil tussen een goed plan en een succesvolle duurzame business. ●●●

Over de auteurs

Marlies van Laarhoven (1969) en Theo van Aalst (1967) zijn bedrijfskundig ingenieur, gespecialiseerd in strategie in de duurzame economie, en ervaren omdenkers bij Fresh Eyes! (zie fresheyes.nl). Theo van Aalst heeft zijn sporen in operatie, marketing en communicatie verdiend als directeur strategie bij PostNL. Marlies van Laarhoven heeft een rijkdom aan ervaring in operationele en strategische perspectieven vanuit Procter & Gamble, Arthur D. Little, Chemische-, Energie-, Telecom-, Transport-, Pharmaceutische, Agrifood-, Grondstoffen-, Productie- en Bouwbedrijven.