



# Ondernemers gaan voor waardecreatie

## Zeven vensters op de economie van morgen

In de economie van morgen draait alles om waardecreatie in plaats van kortermijnwinst. Ondernemerschap in de circulaire economie stoelt op innovatie, samenwerking en respect voor ecologische en sociale waarden. Hoe vind je als ondernemer aansluiting bij die koplopers? En hoe vind je geld voor je businesscase? Groene Zaak-directeur Marga Hoek reikt daarvoor in 'Zakendoen in de nieuwe economie – Zeven vensters op succes' handvatten aan.

Van een economie waarin snelle winst, uitputting van grondstoffen en verspilling dominant zijn, gaan we naar een economie waarin waardecreatie en verduurzaming voorop staan. We gaan producten lenen en delen in plaats van kopen. We gaan samenwerken in plaats van solistisch innoveren, we gaan veel meer gaan recyclen en hergebruiken in plaats van producten als afval dumpen. 'De nieuwe economie staat in dienst van de wereld, en niet de wereld in dienst van de economie volgens het traditionele kapitalisme,' luidt het mantra van Marga Hoek, auteur van het boek 'Zakendoen in de nieuwe economie – Zeven Vensters op Succes'.

Hoek is directeur van De Groene Zaak, een platform van inmiddels 170 ondernemingen dat de verduurzaming van de Nederlandse economie wil versnellen. De revolutie naar deze circulaire economie is gebaseerd op ecologische, financiële en sociale waarden (assets). Waarom ondernemen in de nieuwe economie een businesscase op zichzelf is en hoe je daarmee geld kunt verdienen, vertelt Hoek in workshops, zoals onlangs op het Nationaal Duurzaamheidscongres in Rotterdam en het NRC-café in Amsterdam.

Bij het samenstellen van haar boek kreeg Hoek medewerking en kritische reflectie van wetenschappers van 'Het Groene Brein', een denktank die duurzame kennis en technologie koppelt aan het bedrijfsleven. Daarnaast werden honderd eigenaren van (inter)nationale ondernemingen geïnterviewd. Het is Hoek's overtuiging dat iedere ondernemer iets aan dit boek heeft. 'Zowel voor mkb-bedrijf als multinational biedt het een inspirerend referentiekader om in de nieuwe economie te kunnen opereren.'

## Zeven vensters

Zakendoen in de nieuwe economie gaat verder dan de economie van het maatschappelijk verantwoord ondernemen. 'Want die gaat uit van verbetering van het bestaande. De nieuwe economie is gericht op het behouden en creëren van waarde door geld, in plaats van 'geld maken met geld.' Economische groei blijft nodig, maar niet op basis van een model waarin de machtigste bepaalt. In de nieuwe economie is iedere businesscase 'een soort legobouwwerk', dat exploratief begint,' aldus Hoek. 'Dit start met partners die elkaars ideeën en mogelijkheden verkennen. Eventueel gaan ze na of ze hun businesscase met grote bedrijven kunnen doorontwikkelen, zonder concessies en naast de bestaande portfolio.'

Verder kijkt het zakendoen in de circulaire economie niet af van bekende managementgebieden. Wel wordt het spel anders gespeeld en zijn ook de doelen anders. Hoek blaast deze gebieden met een onconventionele blik nieuw leven in en maak dit inzichtelijk met 55 best practices over het nieuwe zakendoen.

De zeven vensters zijn: klanten, value cycle, schaalgrootte, innovatie, businesscase, financiering en leiderschap.

### In minder dan 50 woorden

- In de economie van morgen zijn drie assets richtinggevend: innovatie, samenwerking, respect voor sociale en ecologische waarden.
- Ondernemer en klant hebben een nieuwe relatie: consumenten kopen geen producten, maar gebruiken en delen.
- Innovatie vindt plaats tussen organisaties, op basis van gelijkwaardigheid.
- Banken zijn niet altijd de belangrijkste financiers.

### Klanten

Ondernemers in de nieuwe economie en klanten staan in een andere relatie tot elkaar. Ondernemers verkopen *performance*. Consumenten nemen eerder diensten af, dan dat ze zelf een product aanschaffen, een fundamenteel nieuwe klantenbenadering. Hoek: 'De nieuwe generatie consumenten wil niet bezitten, maar gebruiken, toegang hebben tot. Deze consumenten kopen geen televisie, maar kijkuren. Ze kopen geen auto, maar mobiliteit. Denk aan Car2Go, waarbij je op elk moment in de stad een auto kunt pakken. Ander voorbeeld is FLOW2, een bedrijf dat zich richt op bouwbedrijven en agrarische ondernemers met een overcapaciteit aan graafmachines en hijskranen. FLOW2 wil de eigenaren van zwaar materieel stimuleren hun spullen met anderen te delen, tegen een vergoeding die lager is dan van professionele verhuurders. Daarmee halen ze een beter rendement op hun geïnvesteerde vermogen.'

Gezien de hoge omloopsnelheid van producten in de circulaire economie, moeten we andere, veelal hogere eisen stellen aan kwaliteit, levensduur en herbruikbaarheid van producten, zegt Hoek. 'Producten van inferieure kwaliteit zullen op den duur geen kans meer maken.'

### Value Cycle

Producenten blijven in de nieuwe economie eigenaar van het product. Ze creëren hun eigen, permanent beschikbare grondstoffenbank. De ene keer is een product na kleine updates of reparaties, dus zonder kwaliteitsverlies, klaar voor een volgende gebruiker. Een andere keer keert het terug naar de fabriek voor demontage om er een nieuw product van te maken. Deze wijze van produceren vergt vernieuwing van interne processen en kwaliteitscontrole, maar ook externe samenwerking door een betere inrichting van de keten. 'Alle aandacht', aldus Hoek, 'is gericht op innovatieve ontwikkeling: van productiedesign naar een strategie voor *life cycle design*. Dus geen *supply chains*, maar *value chains*.'

Grote bedrijven hebben de kredietwaardigheid, terwijl de kleinere beter zijn in innovaties. Partnerships op de lange termijn vragen om onderling vertrouwen. Als dat er is, zal men niet alleen sneller investeren in elkaars innovaties, maar ook meedelen in elkaars opbrengsten.'

### Schaalgrootte

In de oude economie bepaalden ondernemers volgens het credo *'big is beautiful'* de schaalgrootte, de prijs en daarmee hun concurrentiekracht. Ondernemers in de nieuwe economie concurreren vooral vanuit een holistische kijk op schaalgrootte. Men onderkent de kracht van de decentrale economie. Primair wordt op lokaal niveau gezocht naar kansen om de onderneming efficiënter en winstgevender te maken, bijvoorbeeld door de inzet van secundaire grondstoffen uit het eigen ecosysteem of dat van een aanpalend bedrijf. Globalisering, in de zin van productontwikkeling via de digitale snelweg, waar ook ter wereld, én lokalisering, in de zin van lokale of regionale productie, gaan hand in hand in het nieuwe zakendoen, ook wel *glocalisering* geheten.

## Kwaliteitsmanagers zullen meer dan ooit aan de slag moeten om de transitie naar de nieuwe economie mogelijk te maken.

Een voorbeeld van een bedrijf dat slagkracht op mondiaal niveau combineert met kennis op lokaal niveau, is Fujifilm. De vestiging in Tilburg stopte in 2006 met de productie van filmrolletjes. Het kon wachten op een nieuwe opdracht van het Japanse moederbedrijf – of zelf iets nieuws bedenken. De Tilburgers ontwikkelden vervolgens membranen (die ook al in de filmrolproductie een rol speelden) voor waterzuivering en winning van elektriciteit uit water. Ook lokale energiecoöperaties die met wind en zon zelf energie opwekken, zijn een voorbeeld van decentraal ondernemerschap en autonoom burgerinitiatief, en zijn daarmee een concurrent van grote energieproducenten die zich bedienen van fossiele brandstoffen.

### Innovatie

Bedrijven in de nieuwe economie kiezen niet voor innovatie binnen organisaties, maar voor open innovatie tussen organisaties. Door samenwerking en bundeling van kennis in open netwerken verkleinen ondernemers risico's en onzekerheid rond het lanceren van nieuwe producten. Dat maakt financiering ook gemakkelijker. Deze aanpak staat haaks op de gesloten innovatie en R&D-systemen in de traditionele economie. Intellectueel eigendom is niet langer primair een juridisch instrument, maar een middel tot uitwisseling. 'Patenten, al dan niet gekocht van een mkb-bedrijf, blijven niet eindeloos en nutteloos op de plank liggen', zegt Hoek, 'maar worden ter beschikking gesteld aan anderen. General Electric heeft dit al gedaan met talrijke patenten en technologieën. Bedrijven die hun patenten en octrooien inzetten als middel van uitwisseling en gezamenlijke waardecreatie, behalen concurrentievoordeel.' Een pionier op dit vlak is het Deense LEGO, dat voortdurend experimenteert met samenwerking met kleine en grote partners. Dat gebeurt ook met LEGO-liefhebbers thuis. Zij tonen

hun bouwwerkjes op YouTube en geven aan welke innovaties zij van LEGO willen.

### Businesscase

Ondernemers redeneren en handelen niet meer lineair vanuit hun eigen organisatie, maar kijken met welke partijen ze waarde kunnen creëren. Een businesscase in de nieuwe economie is gebaseerd op een zoektocht naar mogelijkheden om kostenposten te veranderen in opbrengsten. Een voorbeeld is de oplossing die het bedrijf Pharmafilter bedacht voor het groeiende afvalprobleem (en groeiende onkostenpost) van het Reinier de Graaf Ziekenhuis in Delft. Pharmafilter bedacht een installatie die het afval vermaalt en na een reeks reinigingsprocessen schoon water oplevert.

DSM ontwikkelde voor de bierbranche een bierstabilisator die zonder veel koeling het troebel worden van bier voorkomt. Brouwerijen hoeven daardoor niet meer hun bier af te koelen tot nul graden, wat enorm in energiekosten scheelt.

### Financiering

Ondernemers financieren hun business volgens de drie stappen van een piramidemodel: de Trias Pecunia, een knipoog naar de Trias Energetica uit de duurzame bouwwereld. Het cement van de onderste laag van de Trias Pecunia is niet primair vreemd vermogen. Aankloppen bij de bank voor krediet is niet meer het uitgangspunt, maar zoeken naar mogelijkheden om de behoefte aan kapitaal te beperken door creatieve combinaties met andere marktpartijen aan te gaan. De tweede laag bestaat uit een ander soort 'financieringsbouwstenen.' Dat kunnen stakeholders zijn die zich verbinden met de doelstellingen van de ondernemer. Zij kunnen naast funding ook kennis en kunde inbrengen en zijn intrinsiek betrokken bij de businesscase. Voor het topje van piramide kijkt de ondernemer naar de stapel bouwstenen van de oude economie. Welke van die stenen maakt een connectie met de businesscase? Welke partijen kan hij aantrekken om zijn specifieke meerwaarde of snelle groei te financieren?

Crowdfunding is één manier om zo'n financiering rond te krijgen. Dat deed ook ondernemer Petra de Boevere. Zij financierde de 100.000 euro kostende verhuizing van haar slijterij van Breskens naar Sluis buiten de bank om. Iedere investeerder die 1000 euro op tafel legde, kreeg een jaar later 1200 euro aan waardebonnen, te besteden in haar slijterij. Dat leverde De Boevere ook nieuwe klanten op.

## Zaken doen in de nieuwe economie. Kansen voor kwaliteitsmanagers?

*Hoe verandert de rol van de kwaliteitsmanager in de transitie naar de nieuwe, duurzame economie? Op welke plekken zijn de expertise, kennis en vaardigheden van de kwaliteitsmanager harder nodig dan voorheen? Zijn er onderwerpen die minder van belang worden?*

Door de verschuiving van kapitaal van consumenten naar bedrijven, zoals Marga Hoek in haar boek voorziet, zal de behoefte aan betere productkwaliteit groter worden. Voorheen was een defect product (na de garantieperiode) vooral het probleem van de klant. Nu wordt betere productkwaliteit van belang voor de producent, die hierin zal willen investeren en excelleren. Bedrijven zullen zich strategisch richten op het aangaan van langere relaties met klanten. Hierdoor wordt het streven naar het kennen van, inspelen op en overtreffen van klantverwachtingen een belangrijker aandachtsgebied dan voorheen. Kwaliteitsmanagers zullen intensiever en eerder betrokken worden in het vertalen van de 'stem van de klant' in betrouwbare processen.

Het model van Marga Hoek bevat een nieuwe manier om de waarde van bedrijven te meten. Niet meer uitsluitend financieel, maar ook op het gebied van sociale en ecologische assets. Er zal behoefte komen aan nieuwe managementsystemen, die moeten leiden tot een andere focus en andere beslissingen.

Een van de 'vensters' van het zakendoen is het samenwerken tussen bedrijven, en het zoeken naar nieuwe manieren om lokaal en internationaal zakendoen te combineren. Kwaliteitsmanagers kunnen hierin van waarde zijn. Zij denken vanaf een pril stadium van innovatie mee hoe nieuwe ideeën en innovaties zijn om te zetten in betrouwbare processen en productiemethoden.

Als de richting die Hoek aangeeft werkelijkheid wordt, krijgen bedrijven steeds meer een businessnoodzaak voor betere kwaliteit van producten en diensten, meer co-creatie tussen bedrijven, en zullen ze beter in staat zijn om over langere tijd relaties met klanten goed te houden en te overtreffen. Bedrijven willen immers weinig onderhoud plegen. Ze willen ook een lange levensduur voor hun producten en aan het eind van de levenscyclus een product dat her te gebruiken is. Ook ontstaat er belang bij uitstekende 'aftersales' en relatiemanagement. Als de relatie met de klant tot en met het einde van de gebruikstijd goed blijft, ontstaat vanzelf een geweldige kans om opnieuw zaken te doen met dezelfde klant. De transitie naar deze nieuwe economie zal ook de nodige inspanning vergen om nieuwe processen in ketenverband uit te vinden. Bovendien komt er behoefte aan nieuwe managementtools om te meten en te sturen.

Kortom, het lijkt er op dat kwaliteitsmanagers meer dan ooit aan de slag moeten om de transitie naar de nieuwe economie mogelijk te maken.

Waar zal minder behoefte aan zijn? Er blijft onverminderd behoefte aan kwaliteitscertificaten, keurmerken en derdentoezicht op processen en organisatiekwaliteit. Maar in de transitie naar een andere economie zal dit wel afnemen en ontstaan er vooral kansen voor een meer strategische rol voor kwaliteitsmanagers.

Herkent u deze nieuwe trends? Onderschrijft u de ontwikkelingen of bestrijdt u ze juist? Zijn kwaliteitsmanagers voldoende toegerust om hun rol te pakken in de veranderende economie? Uw reacties zijn welkom! Namens de Sigma-redactie: Marjan Hoogendijk. [m.hoogendijk@kwaliteit.com](mailto:m.hoogendijk@kwaliteit.com)

### Leiderschap

Leiders in de nieuwe economie kijken verder dan hun neus lang is, verder dan kwartaalcijfers en winstmaximalisatie. Deze leiders zijn mededeelzaam en verbindend, nieuwsgierig naar samenwerking, gericht op de lange termijn, transparant, globaal aanwezig maar lokaal verankerd, bereid innovatie te faciliteren en voorwaarden te scheppen waardoor medewerkers kunnen excelleren.

Hoek: 'De *Chief Financial Officer* (CFO) van nu moet een *Chief Value Officer* (CVO) zijn. De raad van commissarissen verandert van een club *old boys* in een attente adviseur die op afstand volgt of waardecreatie tot stand komt. Leiders in de nieuwe economie moeten volledig uit hun comfortzone komen. Dat brengt je dichterbij jezelf als persoon. Dat is moeilijker dan je denkt, ook leiders van ondernemingen bij De Groene Zaak worstelen daarmee. Als directielid bij een bouwonderneming heb ik dit zelf ervaren. Van een hiërarchisch beursgenoteerd bedrijf moesten we verande-

ren in een netwerkorganisatie. Alle vastigheden waren weg en dat voelde best angstig.' Om deze reden ontwikkelt De Groene Zaak een leiderschapsprogramma om de vaardigheden voor de nieuwe economie onder de knie te krijgen.'



'Zakendoen in de nieuwe economie' van Marga Hoek (onder redactie van Felix de Fijter) is een uitgave van Vakmedianet (v.h. Kluwer), Deventer (2013). Marga Hoek is directeur van De Groene Zaak, platform voor duurzame koplopende ondernemingen en oprichter van het wetenschappelijk onderzoeknetwerk 'Het Groene Brein'.

### Auteurs

Loek Kusiak is freelance journalist.

Marjan Hoogendijk helpt organisaties in de professionele dienstverlening bij het realiseren van *quality driven change*.