

Van exclusief naar inclusief

Nederlandse ondernemingen staan voor een kantelpunt: hoe daadwerkelijk duurzame verdienmodellen te realiseren, juist in tijden van crisis. Duurzaamheid defensief najagen werkt alleen op korte termijn; duurzaamheid solistisch najagen is risicovol. Volgens hoogleraar Rob van Tulder is het tijd voor slimme partnerschappen en een inclusieve benadering.

“Overlevingskansen van ondernemingen tijdens crises blijken sterker wanneer ondernemers met een constructieve lange termijn visie komen. Juist nu blijkt het belangrijk om met een lange termijn visie, strategische vernieuwing en een inspirerend verdienmodel te komen, gericht op het creëren van maatschappelijke meerwaarde. Tegelijkertijd is het essentieel om zo'n verdienmodel concreet te maken en realistische verwachtingen te scheppen over de haalbaarheid. Verandering loopt anders al gauw vast in goede bedoelingen. Eigen medewerkers en maatschappelijke stakeholders spelen hierbij een belangrijke rol, zowel bij bedenken als implementatie van de strategie. Existentiële vragen dienen daarbij expliciet gesteld en beantwoord te worden: speel je in op de irrationaliteit van de klant of probeer je de klant te helpen met het maken van goede keuzes? Lever je elektriciteit of wooncomfort? Verkoop je telefoons en abonnementen of verbind je mensen? Bescherm je patenten of probeer je een bijdrage aan gezondheid te leveren?”

DERGELIJKE FUNDAMENTELE vragen legden we voor aan twintig grote Nederlandse ondernemingen die als

koploper op het terrein van duurzaamheid bekend staan. We deden dit in het kader van het onlangs verschenen boek *Duurzaam Ondernemen Waarmaken* (samen met DHV Royal Haskoning consultants geschreven). Veel ondernemers formuleren interessante duurzaamheidsinitiatieven, maar bij velen is het onzeker of deze ook beklifven. Ondernemingen bevonden zich veelal rond het zogeheten kantelpunt: het moment waarop verduurzaming van de bedrijfsvoering tot de kern van de organisatie gaat behoren. Koplopers bleken een aansprekende visie in toenemende mate ook samen met maatschappelijke stakeholders te hebben ontwikkeld. Met consumentengroepen samen innovatieve producten en diensten bedenken, met NGOs nieuwe markten betreden, met overheden duurzame inkoopstrategieën bedenken. Geen inspraak, maar samenwerking; niet exclusief, maar inclusief. Co-creatie heet dit in het jargon. Slimme partnerschappen is wellicht een meer begrijpelijke aanduiding.

WE ONTDEKTEN OOK een enorm onbenut veranderpotentieel. Op 90 procent van de duurzaamheidsissues die we hen voorlegden, bleken medewerkers verder te willen gaan dan de eigen organisatie: met name op issues zoals transparantie, eerlijke handel, het tegengaan van kinderarbeid en de aanpak van armoede. Bij veiligheid en milieu blijken de ambities van medewerkers en ondernemers gelijk (hoog). Daar valt weinig te winnen. Bij dierenwelzijn zijn de ambities ook gelijk, maar laag. Er is dan intern weinig draagvlak voor grote verandering. Veranderdruk zal vooral van maatschappelijke organisaties moeten komen (dossier 'plofkip'). Bij veel issues is echter nog onbenut intern veranderpotentieel binnen organisaties

aanwezig. Een inclusieve strategie, met maatschappelijke stakeholders, krijgt daarbij de voorkeur. Dit is ook logisch: echte vooruitgang vergt dat de hele branche meedoet – of in ieder geval dat vooruitgang niet tegengehouden wordt door de hindermacht van concurrenten of de overheid. Onbegrepen en ondoordachte (exclusieve) verduurzamingsstrategieën kunnen ons duur komen te staan. Deze conclusie is strategischer dan menig ondernemer wellicht denkt. In een ander onderzoek naar de manier waarop Nederlandse ondernemingen op de snelst groeiende markten van Afrika een concurrentievoordeel kunnen behalen (uitgekomen in het boek *Doing Business in Africa*), bleek namelijk ook al dat een inclusieve strategie de toekomst heeft. Juist in opkomende markten blijkt er een duurzame wereld te winnen.”

“Bij veel issues is nog onbenut intern veranderpotentieel binnen organisaties”



Rob van Tulder, Hoogleraar Bedrijfskunde RSM Erasmus Universiteit Rotterdam, Academisch directeur Partnerships Resource Centre.

