



duurzaamplus.nl
zelfstandig, onafhankelijk en ter zake

Zeven kenmerken duurzame businessmodellen in transitiefase naar duurzame economie

Editor Désirée Crommelin, 07/07/2012

DUURZAME BUSINESSMODELLEN waarin de drie P's van People, Planet en Profit centraal staan, spelen in de huidige transitieperiode van traditionele naar een duurzame economie een doorslaggevende rol. Maakt onze machteloosheid bij de vele crises ons burgers ontvankelijk voor vernieuwing, voor een paradigmaverschuiving in ons denken en doen? Trekken we de macht weer naar ons toe? “Ja”, luidt het antwoord van dr. Jan Jonker, hoogleraar Corporate Sustainability aan de Radboud Universiteit Nijmegen en auteur van het onderzoek *Zeven kenmerken van nieuwe businessmodellen*.

“Bezit van productiemiddelen is niet langer de norm; wat telt, is de toegang daartoe. Er wordt voortaan betaald voor het gebruik, niet voor het bezit.”

Kans of keuze

Onze oude manieren van organiseren van onze samenleving voldoen niet mee. Het oude systeem loopt vast of erger is doorgeschoten, zo laten de over elkaar heen duikelende crises op sociaal, economische en ecologische gebied zien. We worden wereldwijd – en in het bijzonder in het Westen – geconfronteerd met een aaneenrijging van crises in onze fundamentele maatschappelijke waarden. In deze chaos zoeken ondernemers door innovatie kansen om te overleven. Eigenlijk is het geen keuze meer om voortaan naast economische waarde ook sociale en ecologische waarde te creëren. Het is een must de drie P's van People, Planet en Profit in te bedden in het businessmodel. In het onderzoek van de Radboud Universiteit wordt duurzaamheid gedefinieerd als de overkoepelende waarde, verankerd in het businessmodel. Delen, ruilen en creëren zijn daarin de instrumenten bij uitstek. En dat is, volgens het onderzoek, iets anders dan het huidige en vaak bejubelde duurzaamheidsbeleid van grote spelers in de markt.

Conventioneel duurzaamheidsbeleid

De onderzoekers noemen de businessmodellen van deze spelers conventioneel duurzaamheidsbeleid. Deze businessmodellen zijn gebaseerd op de gedachte om producten en diensten te leveren die beter, sneller, zuiniger, ‘groener’ en liefst ook nog

goedkoper zijn dan die van de concurrent. “Het blijft ondernemen en acteren binnen een businessmodel gebaseerd op geld. Aan duurzaamheid wordt vanuit die visie gewerkt binnen de grenzen van de eigen organisatie of waardeketen. Het heersende paradigma staat niet ter discussie en blijft een business case waarbij geprobeerd wordt om de huidige business te ‘vergroenen’. Dit wordt onder andere gedaan met strategieën die ‘minder’ tot doel hebben: dus minder water, minder olie, minder energie en worden ‘eco-efficiency’-strategieën genoemd.”

Duurzame businessmodellen

Waarom zien de onderzoekers het door hen onderzochte nieuwe businessmodel als duurzamer dan het eco-efficiency model? Is dit nieuwe businessmodel mèèr dan idealisme? Welk verdienmodel ligt er dan aan ten grondslag? “Het is legitiem om de vraag te stellen over het verdienmodel,” stelt het onderzoek. “Het gaat in het leven om meer dan geld alleen, wanneer je het hebt over waarde creëren. Wederkerige verantwoordelijkheid in de relatie speelt in dit gedachtegoed een centrale rol. Denk daarbij aan het delen van waarden en uitgangspunten van waaruit gemeenschappelijk strategische keuzes worden gemaakt. Maar ook het ontwikkelen en onderhouden van een waarde-netwerk, oftewel een netwerk van gelijkgestemden en van hieruit coöperatief te willen werken en organiseren.”

“Duurzaam businessmodel = delen, ruilen en creëren”

Delen

Vanuit de interviews die ten grondslag liggen aan het onderzoek blijkt dat er in het duurzame businessmodel de nodige varianties zitten. Toch constateren de onderzoekers drie gemene delers: delen, ruilen en creëren. “Het delen van sociaal kapitaal, tijd en kunde is een fenomeen dat je terugziet in veel nieuwe businessmodellen. Het gaat hier om modellen die geënt zijn op verschillende samenwerkingsverbanden, waarin mensen, ideeën, spullen, data en vervoer delen. Ook het delen van kennis en netwerken blijkt in veel modellen een belangrijke basis bij het duurzaam ondernemen.“ Het begrip wederkerigheid – het voortdurend uitwisselen van materiële en immateriële zaken tussen de verschillende partijen – zie je veel in deze duurzame businessmodellen.”

Ruilen

Bij ruilen gaat het om transacties met gesloten beurs, dus transacties die worden gedaan met alternatieve betaalmiddelen zoals punten, credits, advertenties, tweets, uren en spaarsystemen. “Hiermee kan een bepaalde vraag worden gegenereerd om kleine gedragsveranderingen te bewerkstelligen.” Maar er kan ook sprake zijn van transacties zonder enig betaalmiddel. Denk dan aan het ruilen van diensten. Zo van: Als jullie voor ons de website onderhoudt, dan verzorgen wij jullie administratie. Volgens de onderzoekers kenmerken deze modellen zich door tot de bronnen van het kapitaal van wat er georganiseerd wordt, niet alleen geld te rekenen,

maar ook de sociale waarde van kennis, netwerken en aandacht en deze als zodanig te benoemen.

Waarde creëren

In andere onderzochte nieuwe businessmodellen zie je dat op verschillende manieren in win-winsituaties wordt geprobeerd tegelijkertijd meervoudige waarden te creëren. Zo kan een businessmodel energie besparen, de uitstoot van CO2 verminderen en economische winst creëren. Ook op andere manieren kunnen win-winsituaties ontstaan door bijvoorbeeld de klant de waarde te laten bepalen, financiering te verplaatsen of het concept van eigendom te verschuiven. Het gaat dan om waarde-uitwisseling.

Transactiemodellen

Bij deze innovatie van businessmodellen spreken de onderzoekers liever over transactiemodellen om zo de aspecten van delen, ruilen en gemeenschappelijke waarde creëren te benoemen. In hun onderzoek stellen zij zich de vraag: Hoe deze nieuwe businessmodellen maatschappelijk en institutioneel kunnen worden geborgd? “Nu kan nog niemand naar de bank gaan om daar een spaarrekening te openen voor het sparen van meervoudige waarde van een zelf gekozen mix van geld, aandacht, energie en zorg. In deze tijden van geldontwaarding is zo’n nieuwe waarde-portefeuille best een aantrekkelijke gedachte!” Het onderzoek wijst op twee hindernissen die een doorbraak van deze duurzame businessmodellen in de weg staan. “Zowel de overheid als het gevestigde financiële systeem lopen in deze sociaaleconomische ontwikkelingen achter de feiten aan. Dat heeft een remmende werking op deze nieuwe, onomkeerbare manier van het organiseren van de samenleving.” De tweede hindernis is dat er een fundamenteel andere manier van denken en dus doen, moet ontstaan. De onderzoekers onderkennen een afwachtende houding in de samenleving, die mede gevoed wordt door onzekerheden als wat brengt ons de volgende generatie technologie? Of met welke stimuleringsmaatregelen komt de overheid? Juist dit soort zekerheden ontbreken rondom duurzame businessmodellen.” Getuigt dit toch ook hier nog, een beetje traditioneel denken?



© Jan Jonker