



Boom

DUURZAME
KEIMPE DE VRIES
BUSINESS
JASPER DE VRIES
MODELLEN
TOM KIKKERT

Duurzame businessmodellen

Duurzame businessmodellen

Keimpe de Vries
Jasper de Vries
Tom Kikkert

Boom

**inclusief
website!**

Met behulp van onderstaande unieke activeringscode kun je een studentaccount aanmaken op www.duurzamebusinessmodellen.nl, voor toegang tot extra materiaal bij dit boek. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan deze druk. Na activering van de code is de website twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende druk worden geactiveerd.

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag
Basisontwerp omslag: Dog & Pony, Amsterdam
Omslagontwerp: DPS, Amsterdam
Beeld omslag: DreamcatcherDiana

© De Vries, De Vries, Kikkert & Boom uitgevers Amsterdam, 2019

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, 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 veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprerecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprerecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 978 90 244 0122 2
ISBN 978 90 244 0123 9 (e-book)
NUR 163

www.duurzamebusinessmodellen.nl
www.boomhogeronderwijs.nl

Woord vooraf: Denk niet zwart-wit

Reeds vorige eeuw had Frank Boeijen een grote hit met dit nummer. Het geeft aan dat radicale denkbeelden maar al te gemakkelijk conflicten opleveren. De advocatuur vaart wel bij dit gebrek aan nuance. En dit geldt op vele terreinen: van politiek tot zakendoen, en zo ook in de retail heden ten dage.

Luisteren is een complex fenomeen. Veelal luisteren we om te reageren in plaats van om diepgaand te begrijpen wat de ander probeert over te brengen. Als we in staat zijn een ander beter te begrijpen en het lef hebben om zelf kwetsbaar en transparant te zijn, kunnen samenwerkingen uitermate effectief en lucratief zijn. Kennisvergaring is hiervan een belangrijk fundament. Uiteindelijk heeft elke plant water nodig. Wanneer je de ander begrijpt, zijn manier van denken, zijn businessmodel, zijn uitdagingen en bedreigingen, en jij daaraan waarde kunt toevoegen, dan heb je een casus.

De veranderingen in de markt volgen elkaar sneller op dan ooit tevoren. Kunstmatige intelligentie, internet, fragmentatie en versmelting tussen retailer en leverancier in de consumentenrelatie: ze hebben enerzijds spanningsvelden gecreëerd, maar bieden anderzijds mogelijkheden. De retailmarkt internationaliseert. De ontwikkelingen van economieën op andere continenten hebben Europa tot versmelting aanzet. Dat heeft ook weer spanningen tot gevolg. Internationale samenwerking en grensoverschrijdende expansie zijn logische gevolgen.

Een flink aantal van al deze ontwikkelingen heeft het businessmodel binnen retail in een ander licht gezet. Op inkoop gaan en daar met de beste condities weggkomen, om vervolgens de goederen voor zo'n hoog mogelijke prijs te verkopen, is een gedateerd model. Ooit kreeg ik de befaamde les dat de laagste inkoopprijs niet bestaat. Dat geldt voor de consument nu net zo goed. Internet opent de deur naar een breed scala aan aanbieders in binnenland en daarbuiten. De klantrelatie komt hierdoor in een nieuw daglicht te staan, en ze stelt andere eisen aan retailers. Ontwikkelingen als duurzaamheid, waarom kopen als je het ook kunt 'lenen' of tijdelijk kunt gebruiken, en het gebruik van algoritmes in verbruiksgedrag vergen een andere benadering.

Uiteindelijk is het spel binnen retail, binnen je eigen sociale netwerk, binnen zakenrelaties simpel: hoe minder inwisselbaar je bent, des te groter is je waardecreatie. Leven als een zogenaamde eendagsvlieg past hier zeker niet meer bij. Neem bijvoorbeeld de circulaire economie. Prachtige verhalen, maar als de daad bij het woord moet worden gevoegd, deinzen velen terug. Gelukkig zijn er dan altijd weer echte ondernemers die kansen zien, die durven te pionieren. CO₂-uitstoot, de zogenaamde plasticsoep en de groeiende afvalberg

zijn serieuze zaken waarvoor we de ogen niet kunnen sluiten, en die met een beetje creativiteit ook fantastische mogelijkheden bieden. Tevens mooie voorbeelden van situaties waarover sommige bedrijven en mensen denken vanuit een Newton-perspectief, en anderen, vaak ondernemers, vanuit een quantum-perspectief.

Binnen de circulaire economie gaat zwart-witdenken ons niet helpen. Negeren of ontkennen is destructief, maar planmatig verplichten is dat evenzeer. Als we gericht zijn op kennisontwikkeling, als we ook intrinsiek geïnteresseerd zijn in de medemens en willen luisteren om diepgaand te begrijpen, dán gaan we stappen maken. Dit boek getuigt van een buitengewoon denk- en inbeeldingsvermogen, met retail als metafoor voor het denken vanuit duurzaamheid. Daarmee kiezen de auteurs niet voor zwart-wit, maar voor de kleur van hun hart.

Jan Willem Juffer, directeur Intersport, Runnersworld en The Athlete's Foot, maart 2019

Inhoud

Woord vooraf: Denk niet zwart-wit	5
Proloog	11
Inleiding	13
Wat is circulair handelen?	13
Hoe kun je circulair handelen?	15
Samenvatting	18
1 Circulair handelen	19
1.1 Ontstaan van de circulaire economie	19
1.2 De lineaire economie versus de circulaire economie	20
1.3 De kern van de circulaire economie	21
1.4 Businessmodellen in de circulaire economie	24
1.5 Kenmerken van duurzame businessmodellen	25
Samenvatting	29
2 Verandering in het denken	31
2.1 Inleiding	31
2.2 Exponentiële groei	32
2.3 Externe ontwikkelingen die turbulentie veroorzaken	34
2.4 Als het oude niet meer werkt en het nieuwe nog bedacht moet worden	38
2.5 Twee soorten vraagstukken	42
2.6 Twee manieren van denken	45
2.7 De werking van het menselijke brein	48
Samenvatting	52
3 Systemen van denken en manieren van organiseren	55
3.1 Inleiding	55
3.2 Ratio in de retail	55
3.3 De lange weg naar duurzame energie	57
3.4 Een stap verder in het denken	59
3.5 Quantumdenken voor organisaties	61
Samenvatting	65
4 Van businessmodel naar duurzaam businessmodel	67
4.1 Inleiding	67
4.2 Wat is een businessmodel?	68
4.3 Van businessmodel naar duurzaam businessmodel	70

4.4	Het duurzame businessmodel	73
	Samenvatting	81
5	Waarnemen	83
5.1	Inleiding	83
5.2	We zien wat we willen zien	85
5.3	Waarnemen in een duurzaam businessmodel	90
	Samenvatting	91
6	De context in het duurzame businessmodel	93
6.1	Inleiding	93
6.2	Autonome ontwikkelingen en trends (macro)	94
6.3	Het regime: netwerk en organisaties (meso)	96
6.4	Praktijk en uitvoering	102
6.5	Dynamiek in de externe omgeving	105
	Samenvatting	110
7	Identiteit als basis	111
7.1	Inleiding	111
7.2	De moeizame zoektocht naar identiteit	112
7.3	Het benoemen van de identiteit	114
7.4	Strategie vanuit de identiteit	116
7.5	Van identiteit naar duurzaamheid	120
	Samenvatting	125
8	Input en activiteiten	127
8.1	Inleiding	127
8.2	Van product naar dienst	128
8.3	Mogelijkheden tot verduurzaming van het product	130
8.4	Ontwikkeling van duurzame producten	132
8.5	Authentiek personeel	137
8.6	Verbreiding door communicatie	141
8.7	Samenwerken binnen het netwerk	145
8.8	De fysieke omgeving	152
	Samenvatting	155
9	Impact bepalen	157
9.1	Inleiding	157
9.2	Monitoren	160
9.3	Impact meten	162
9.4	Opzetten van een monitormethode	165
	Samenvatting	176

10	Duurzame businessmodellen in de praktijk	179
10.1	Inleiding	179
10.2	Het duurzame businessmodel van Dignita	180
10.3	Het duurzame businessmodel van Fairphone	190
10.4	Ten slotte	194
	Illustratieverantwoording	195
	Register	197
	Over de auteurs	203

Proloog

Als spreker over betekenis-economie (Tom), journalist/tekstschrijver (Jasper) en docent/trainer (Keimpe) adviseren en inspireren we alle drie op onze eigen wijze bedrijven en organisaties. Daardoor kom je elkaar weleens tegen, en soms vind je elkaar op hetzelfde onderwerp. Bij ons was dat het begrip 'identiteit'.

Alle drie zien we ondernemers en organisaties worstelen met de steeds sneller veranderende maatschappelijke ontwikkelingen. Zo krijgt 'het contact' door digitalisering een andere betekenis. Men koopt en werkt op afstand, waardoor de persoonlijke relatie op de werkvloer en in winkels steeds vaker plaatsmaakt voor online contact. Maar wie ben je dan als online persoon of bedrijf, en wat betekent het voor je business?

We besloten onze verschillende invalshoeken ten aanzien van het begrip identiteit te bundelen. Vanuit onderzoek en discussie zijn we uiteindelijk tot vier thema's gekomen: identiteit, betekenis, businessmodellen en duurzaamheid. Thema's die voor ons gevoel sterk logisch met elkaar samenhangen, maar in de gangbare managementconcepten nog maar mondjesmaat met elkaar zijn verbonden. Blijkbaar is voor deze verbinding een andere manier van denken nodig. In presentaties, trainingen en teksten legden we onze gedachten voor aan 'ons publiek'. De boodschap bleek goed te landen. Ons enthousiasme bracht ons vervolgens op het idee er een boek van te maken. Dat boek ligt nu voor je. In dit boek willen we de lezer, als student, ondernemer of geïnteresseerde, meenemen in de wereld van duurzaam ondernemen. Duurzaam ondernemen in de breedste zin van het woord. Wat ons in duurzaamheid aanspreekt, is de circulaire gedachte. We blijken met hetzelfde basismateriaal steeds weer nieuwe zaken en ideeën te ontwikkelen. Mensen en materialen hoeven niet afgedankt te worden. Er is meer mogelijk dan wat op het eerste gezicht lijkt te kunnen. Het gaat erom of we die materialen, ideeën en mensen betekenis willen geven. Vanuit die betekenis ontstaan nieuwe gedachten en denkwijzen, die we als auteurs in een businessmodel hebben gevat. Zodoende blijven het geen denkwijzen en gedachten, maar monden ze uit in concrete activiteiten, die de wereld een beetje mooier maken.

In de eerste zes hoofdstukken van het boek nemen we je mee in de werelden van circulaire economie, turbulentie en businessmodellen, en introduceren we verschillende manieren van denken en waarnemen. Ze vormen de achtergrond van ons duurzame businessmodel. Dit model zelf presenteren we aan het einde van Hoofdstuk 4.

In de hoofdstukken 6 tot en met 9 werken we de verschillende onderdelen van het businessmodel verder uit. Het laatste hoofdstuk toont het duurzame businessmodel in werking bij twee zeer verschillende organisaties, die echter beide betekenis geven aan de wereld om ze heen.



Op de website bij het boek vind je kennisvragen, cases met opdrachten en een begrippentrainer. Voor docenten zijn er een docentenhandleiding en oefententamens beschikbaar.

We zijn blij dat we dit boek hebben kunnen schrijven, maar het krijgt pas betekenis als het ook wordt gelezen. Veel mensen zijn daarmee voor ons een bron van inspiratie geweest. Dank aan al die toehoorders en lezers die reageerden op onze ideeën over identiteit, betekenis, businessmodellen en duurzaamheid. Het heeft ons inzicht verdiept.

Onze speciale dank gaat uit naar Marijn Vegter, die ons heeft geholpen om het verhaal achter Dignita scherp te krijgen.

De meelezers: Fenna Piersma (NHL/Stenden, Leeuwarden), Marijn Mulders (Avans Hogeschool, Breda), Enrico Deetman (Avans Hogeschool, 's-Hertogenbosch) en Marlies van Hal (Avans Hogeschool, Breda) hebben niet alleen het manuscript gelezen en van commentaar voorzien, maar ons ook op een ander en begaanbaarder pad gebracht.

De professionaliteit van eenieder die vanuit Boom uitgevers Amsterdam bij dit boek betrokken is geweest, heeft ons vooruitgeholpen en gestimuleerd om kwaliteit te leveren. Teksten zijn onderweg geweest van het noorden van Nederland naar Barcelona, Amsterdam en Lissabon. Een mooi proces.

Onze partners zijn we dankbaar dat ze ons de tijd gunden om te overleggen en het boek te schrijven. Ten slotte willen we jou als lezer bedanken, omdat je de stap hebt genomen ons boek ter hand te nemen. We hopen dat je er nieuwe inzichten en inspiratie uit kunt halen.

Keimpe de Vries, Jasper de Vries en Tom Kikkert
Groningen, Barcelona en Hoogeveen
maart 2019

Inleiding

De Nederlandse overheid streeft ernaar de Nederlandse economie in 2050 circulair te laten zijn.¹ Zowel het bedrijfsleven als de overheid als de consument moet hieraan bijdragen, zo vindt de regering. Alle genoemde partijen zullen duurzaam en circulair moeten gaan handelen. Maar wat is circulair handelen precies, en hoe doe je dat dan?

In dit boek willen we beide vragen beantwoorden, en in deze inleiding nemen we daarop alvast een voorschot.

Wat is circulair handelen?

‘Circulair’ wil niet zeggen dat je zonder afval moet leven, maar een *circulaire economie* is wel een economie waarin afval niet bestaat.² Afval is in die economie juist een grondstof. Of het krijgt een tweede leven: kleding waarop de consument is uitgekeken wordt bijvoorbeeld geruild of gedoneerd, of men maakt er iets anders van.³ Grondstoffen voor nieuwe producten worden dan gespaard, en dat is van belang, want grondstoffen raken steeds meer op. De mensheid vraagt al lange tijd meer van de aarde dan ze op de lange termijn kan geven.

Met name in het rijke deel van de wereld zijn consumenten inmiddels een zekere luxe gewoon. Als de wasmachine kapotgaat, wordt er zó een nieuwe bezorgd. Vervangen is aantrekkelijker dan repareren.

Ook de Nederlandse consument is gewend geraakt aan een bepaalde mate van luxe. Naast de vervangbare wasmachine is er altijd een snellere, nieuwere en betere telefoon te koop. Groenten liggen door internationale handelsstromen het hele jaar door in de supermarkt, en niet slechts in hun ‘eigen’ seizoen. Wegwerpproducten zijn niet alleen voor consumenten handig, ook bedrijven hebben er hun *businessmodel* op afgestemd. Nieuwe producten zijn in deze businessmodellen van meer waarde dan tweedehandsproducten. Als je iets gloednieuw in de winkel koopt, heb je garantie; bij een tweedehandsproduct niet. Het klinkt zo logisch.

Aan de andere kant zijn de tips die Milieu Centraal aan de circulaire consument geeft ook heel logisch: koop niets wat je niet nodig hebt, leen spullen van

1 Sinds de lancering in het najaar van 2016 van het Rijksbrede programma ‘Nederland Circulair in 2050’ zijn er een grondstoffenagenda (2017) en vijf transitieagenda’s (2018) gepubliceerd.

2 Aldus Kirsten Palland van de Nederlandse voorlichtingsorganisatie Milieu Centraal.

3 Zo maakt Van Hulley boxershorts van oude overhemden (www.vanhulley.nl).

elkaar of deel ze, koop tweedehands, repareer apparaten in plaats van ze af te danken en nieuwe aan te schaffen, en scheid je afval (zie Kader 0.1). Dat laatste gebeurt op steeds grotere schaal: in 2007 werd 49 procent van het Nederlandse afval gescheiden ingeleverd, en in 2017 was dit 57 procent.⁴

Kader 0.1

Tien tips voor hoe je je als consument circulair kunt gedragen⁵

1. Gebruik geen plastic tassen of flesjes en neem je eigen herbruikbare tas en waterfles mee.
2. Lever afval gescheiden in.
3. Eet minder vlees, dan hoeft er ook minder water, voer, kunstmest en brandstof te worden gebruikt om het te produceren.
4. Voorkom voedselverspilling door op maat te koken, op maat in te kopen en restjes in te vriezen.
5. Lever elektrische apparaten in: een oud mobieltje bevat kostbare metalen.
6. Koop producten tweedehands; ook oude telefoons en tablets worden steeds vaker hersteld en vernieuwd voor de verkoop.
7. Koop kleding die lang meegaat en niet na drie keer wassen al is versleten.
8. Repareer een elektrisch apparaat in plaats van het te vervangen.
9. Als je gaat verbouwen, maak dan iets nieuws van je bouwafval. Een oude laminaatvloer doet het prima als tuintafel.
10. Betrek spullen die je niet vaak gebruikt (bijvoorbeeld een cirkelzaag, een partytent of een hogedrukspuit) via een deelplatform in plaats van ze zelf aan te schaffen.

Je zou dus kunnen zeggen dat er twee vormen van logica zijn: enerzijds de logica van de huidige economie, met veel waarde voor vervanging en gemak, en anderzijds de logica van de circulaire economie, met veel waarde voor hetgeen we al bezitten. Deze beide vormen van logica botsen. Als je als welwillende burger het liefst zo min mogelijk verpakkingen gebruikt, kom je in de supermarkt, waar je bijna alleen maar voorverpakte artikelen vindt, bedrogen uit. De logica van het huidige economische systeem, waarin materialen en producten een korte levensduur hebben en vervolgens worden vernietigd,⁶ is nog steeds de meest gangbare, maar dit systeem is eindig. Grondstoffen zijn niet eindeloos

4 'Gemeenten hebben de afgelopen tien jaar meer dan de helft van het afval gescheiden ingezameld. In 2017 werd 57 procent van het huishoudelijke afval gescheiden ingezameld, tegen 49 procent in 2007. Huishoudens leverden vooral meer groente-, fruit- en tuinafval en verpakkingen apart in, aldus het CBS. Vooral op het platteland wordt afval gescheiden ingezameld. In 2017 werd in niet-stedelijke gebieden 70 procent van het afval gescheiden ingezameld. In sterk stedelijke gebieden was dat met 31 procent het minst.' Bron: Redactie *Trouw* (2018, 2 juli). Gift-afval vaker apart ingezameld. *Trouw*.

5 Milieu Centraal (z.d.). *Factsheet Circulaire economie: Consumententips per transitieagenda*. Geraadpleegd via <https://www.evmi.nl/files/d07fc0de4eb5511b1a2d46b7356c987d.pdf>

6 De Wit, M., Hoogzaad, J., Ramkumar, S., Friedl, H. & Douma, A. (2018). *The Circularity Gap Report: An Analysis of the Circular State of the Global Economy*. Amsterdam: Circle Economy.

beschikbaar, en het klimaat verandert ingrijpend vanwege onze *industriële productieprocessen*.⁷

Het lijkt erop dat ons huidige *lineaire economische systeem* aan vervanging toe is en verduurzaamd moet worden. Dit kan door over te gaan op de logica van de circulaire economie. Deze stapsgewijze overgang noemen we een *transitie*. *Circulair handelen* is dan handelen in overeenstemming met de logica van de circulaire economie; zonder verspilling en afval.

Definities

Businessmodel: De manier waarop een organisatie waarde creëert, levert en te gelde maakt. (Voor een uitgebreidere omschrijving zie Hoofdstuk 4.)

Circulair handelen: Handelen in overeenstemming met de logica van de circulaire economie; zonder verspilling en afval.

Circulaire economie: Een economisch systeem waarin alle materialen zoveel mogelijk worden hergebruikt, zonder verspilling en afval.

Industrieel productieproces: Proces waarbij op mechanische wijze een product gemaakt wordt. Het is een reeks van gebeurtenissen, geordend in de tijd, waarbij een ingangsproduct op mechanische wijze wordt omgezet in een gewenst uitgangproduct.

Lineair economisch systeem: Economisch systeem waarin grondstoffen worden omgezet in producten die aan het einde van hun levensduur worden vernietigd.

Transitie: Langzame maar bewuste overgang van het ene systeem naar het andere. Hierbij wordt het oude systeem in kleine stappen steeds verder door het nieuwe systeem overgenomen, totdat een omslagpunt wordt bereikt en het nieuwe systeem leidend is geworden.

Hoe kun je circulair handelen?

Nu we weten wat circulair handelen is, komen we bij de tweede vraag die we aan het begin van deze inleiding stelden: hoe handel je dan circulair?

Bij circulair handelen (oftewel bij de overgang naar een circulaire economie) gaat het over veel zaken: technische kennis over materiaalstromen, en kennis om het proces van verduurzaming te begeleiden, te organiseren en te financieren.

Zoals hiervoor al is gezegd wordt de lineaire economie in een transitie stapsgewijs omgebogen naar een circulaire, en dat betekent dat er nieuwe processen, regels en afspraken voor het economische verkeer moeten komen. In dit

⁷ Zie <http://www.urgenda.nl/themas/klimaat-en-energie/>

boek gaan we ervan uit dat er twee **belangrijke voorwaarden voor circulair handelen** zijn: in de eerste plaats een nieuwe manier van denken en doen (gedragsverandering) en in de tweede plaats nieuwe businessmodellen.

Een nieuwe manier van denken en doen behandelen we in de hoofdstukken 2 en 3. Daarin zal duidelijk worden dat mensen helemaal niet zo rationeel zijn als we doorgaans denken. De informatie over klimaatverandering en milieuvervuiling is sterk toegenomen, maar dat betekent niet automatisch dat mensen hun gedrag veranderen. Gewoontes zitten er bij zowel organisaties als consumenten enorm ingebakken.

Ons gedrag wordt voor 95 procent door emotie en gewoonte gestuurd. Echte verandering vraagt om een intrinsieke motivatie die slechts een kleine groep bezit. Uit onderzoek blijkt dat schokkende cijfers over en zelfs beelden van de gevolgen van klimaatverandering mensen niet aanzetten tot duurzamer gedrag.⁸ Bedrijven en consumenten weten wel dat de maatschappij duurzamer moet worden, maar dit moet hun niet te veel moeite kosten.

Met de tweede voorwaarde voor duurzaam handelen, het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen, gaan we in dit boek vanaf Hoofdstuk 4 aan de slag. In de lineaire economie is het gebruikelijk dat men per organisatie een businessmodel maakt en dat het businessmodel de organisatie inzicht geeft in hoe ze **financiële waarde** kan voortbrengen. Financiële waarde betekent hier omzet, winst en geld verdienen.

In de circulaire economie is er in het businessmodel sprake van een bredere blik. Allereerst is het businessmodel niet meer gericht op één organisatie. Een circulaire economie vraagt om samenwerking tussen bedrijven en andere partijen die elkaar nodig hebben om waarde te creëren.

In Kader 0.2 schetst Eneco-manager Michael van Hulst een toekomstbeeld. Om een dergelijk toekomstbeeld mogelijk te maken dient een energieleverancier samen te werken met onder andere leveranciers van zonnepanelen, autobedrijven en banken. Elke partij is nu al (deels) in staat om delen van deze toekomstdroom te realiseren, maar het wordt pas echt realiteit (en dus van waarde) als ze samenwerken om hun delen met elkaar te verbinden in een **waarde-cyclus**. In businessmodellen vanuit de circulaire economie verdient men geld door samen te werken.

8 Het Planbureau voor de Leefomgeving, het Centraal Planbureau en het Sociaal en Cultureel Planbureau onderzochten welke mogelijkheden de overheid heeft om 'met gedragsinzichten de circulaire economie te stimuleren' en concludeerden in de *Verkenning Brede Welvaart 2018* dat de burger best richting een circulaire economie wil, als het maar geen pijn doet.

Kader 0.2

De droom van een manager

Vroeg in de ochtend word ik wakker. Ik bekijk mijn digitale agenda, die meldt dat het druk is op de weg. Mijn afspraak om elf uur in Helmond kan ik dus maar beter virtueel doen. Rond de klok van elf zet ik mijn VR-bril op en ga naar de locatie waar mijn afspraak plaatsvindt.

Een uurtje later stap ik in mijn elektrische zelfrijdende auto, opgeladen met de energie van mijn eigen zonnepanelen. Terwijl ik op de achterbank nog wat mailtjes wegwerk, wekken de zonnepanelen op het autodak nog wat extra stroom op. Dat komt mooi uit. De buurman in de parkeergarage waar ik net ben aangekomen, zit om stroom verlegen. Het overladen is zo gepeipt, en van die 3,60 euro die net is bijgeschreven, kan ik vanavond een lekker glaasje wijn drinken.

Kijk, van dit toekomstbeeld word ik enthousiast. Want zo kunnen we niet alleen de mooie Brabantse natuur – waar ik als geboren en getogen Brabander zo van houd – in stand houden, maar ook het probleem van de files – waar ook ik mij elke ochtend groen en geel aan erger – oplossen. Zelfs energieopslag en -transport zijn in deze toekomst geen probleem meer. Integendeel, we kunnen er nieuwe verdienmodellen mee creëren. Dat zijn geen twee, maar wel vier vliegen in één klap.

Michael van Hulst, manager Zuid-Nederland bij Eneco Groep⁹

Maar circulaire businessmodellen doen meer dan alleen aangeven hoe men samen geld kan verdienen. Het waardebegrip zelf wordt ook verbreed. Naast financiële waarden gaat het in het verbrede waardebegrip ook om het creëren van sociale en ecologische waarden. We noemen dit samengaan van financiële, sociale en ecologische waarde **meervoudige waardecreatie**. Er wordt dan niet uitsluitend waarde geleverd door het omvormen van nieuwe grondstoffen tot producten, maar ook door dat wat er al is op meerdere manieren beter te benutten. Het voorgaande betekent dat organisaties in duurzame businessmodellen samenwerken aan meervoudige waardecreatie. In duurzame businessmodellen betekent het **organiseren in kringlopen** dat het businessmodel gebaseerd is op het idee om bijvoorbeeld dezelfde grondstof of hetzelfde onderdeel of apparaat, door de tijd heen, meerdere keren te verkopen. Dat is een vorm van anders denken, want de omzet wordt nu niet meer op één bepaald moment in één transactie gerealiseerd, maar door de tijd heen op meerdere momenten. Producten (of delen van producten) zullen meerdere keren onderdeel zijn van een transactie. Dat betekent weer dat de eigenschappen c.q. kwaliteiten van producten behouden moeten worden. Dat is compleet anders dan in de lineaire economie, waar het steeds om één transactiemoment gaat, waarna het product wordt geacht in waarde te dalen.

9 Licht aangepast van Van Hulst, M. (z.d.). Mobiliteit duurzaam maken begint bij samenwerken [artikel]. Geraadpleegd op 29 juli 2018 via <https://www.brabant.nl/dossiers/dossiers-op-thema/energie/energie-van-de-brabanders/verhalen-brabantse-energietransitie/mobiliteit-duurzaam-maken-begint-bij-samenwerken>



Definities

Belangrijke voorwaarden voor circulair handelen: Vereist voor circulair handelen zijn een nieuwe manier van denken en doen (gedragsverandering) én nieuwe businessmodellen.

Financiële waarde: Waarde uitgedrukt in geldelijke termen als omzet, winst en geld verdienen.

Meervoudige waardecreatie: Werken aan het samengaan van financiële, sociale en ecologische waarde.

Organiseren in kringlopen: Het economische systeem zo inrichten dat dezelfde grondstof of hetzelfde onderdeel of apparaat, door de tijd heen, meerdere keren kan worden verkocht.

Waardecyclus: Een keten waarin meerdere organisaties en partijen samen waarde creëren. Ze zijn daarbij van elkaar afhankelijk.

Samenvatting

In dit boek willen we uitleggen wat circulair handelen is en hoe dat moet. Circulair handelen houdt in dat men handelt in overeenstemming met de logica van de circulaire economie, dus zonder verspilling en afval. Deze logica van de circulaire economie staat tegenover het huidige model van de lineaire economie; hier worden producten aan het einde van de levensduur (en vaak zelfs eerder) afgedankt en vervangen door andere, nieuwere producten.

Om circulair te kunnen handelen is een nieuwe manier van denken en doen (gedrag) nodig én moeten er nieuwe businessmodellen komen. De vraag is of mensen in staat zijn om tot het gedrag te komen dat nodig is om met duurzame businessmodellen te kunnen werken. Duurzame businessmodellen gaan ervan uit dat organisaties *samen* aan *meerdere waarden tegelijk* werken: financiële, sociale én ecologische. De huidige lineaire businessmodellen doen dat niet; deze gaan ervan uit dat iedere organisatie voor zichzelf werkt aan het creëren van uitsluitend financiële waarde.

Het komende hoofdstuk gaat in het kader van circulair handelen dieper in op wat de circulaire economie inhoudt.



Op de website bij het boek vind je kennisvragen, cases met opdrachten en een begrippentrainer. Voor docenten zijn er een docentenhandleiding en oefententamens beschikbaar.

1.1 Ontstaan van de circulaire economie

Het denken over de circulaire economie komt niet zomaar uit de lucht vallen. Voor het midden van de zeventiende eeuw was het gebruik van natuurlijke hulpbronnen nog lokaal en afhankelijk van de seizoenen. Hiermee was de invloed op de omgeving beperkt en werd het herstellend vermogen van de natuur niet overvraagd. Een ander kenmerk van die tijd was dat er op economisch vlak eeuwenlang nauwelijks sprake was van groei. In Nederland ontstond vanaf de Gouden Eeuw een duidelijk beeld van vooruitgang, dat tijdens de Verlichting (rond 1750) werd gezien als de (lineaire) economie. De **hoofdgedachte in de lineaire economie** is dat economische groei ervoor kan zorgen dat de gemiddelde burger het materieel gezien steeds beter kan krijgen. Het sturende principe in deze lineaire economie is niet vraag of aanbod, maar het winstoogmerk. Men gaat investeren om met deze investeringen winst te maken. Winst maken betekent dat de waarde van de investeringen groeit. Toenemende investeringen zorgen ervoor dat zowel de vraag als het aanbod groeit: als er bijvoorbeeld geïnvesteerd wordt in een nieuwe fabriek, zijn er productiemiddelen en werknemers nodig. Daarmee stijgt de vraag naar productiemiddelen en naar arbeid. Meer medewerkers zorgen ervoor dat ook de vraag naar voeding, kleding en woningen stijgt. De productie van deze goederen moet dus ook weer groeien. Het resultaat van deze groeiende productie is een groeiend aanbod, waardoor de burger meer keus heeft en het materieel gezien steeds beter kan krijgen.

Groei is dus belangrijk voor meer welvaart, maar ook in de achttiende eeuw gaven klassieke economen als Thomas Malthus al aan dat de lineaire groei wordt begrensd door natuurlijke hulpbronnen. Nog weer tweehonderd jaar later komt het idee van begrensde groei ook terug in het beroemde rapport van de Club van Rome (1972), waarin wordt aangegeven dat er grenzen zijn aan het benutten van de natuurlijke omgeving door de mens. Het idee van begrensde groei komt hierna naar voren in de milieuwetgeving, die in de jaren zeventig sterk werd uitgebreid en verscherpt.

In 1987 komt de commissie-Brundtland van de Verenigde Naties voor het eerst met een duidelijke verbinding tussen economie en milieu. Het moet in organisaties niet meer alleen om winst ('Profit') draaien, maar ook om de gevolgen voor het milieu ('Planet') en de mens ('People'). Organisaties dienen hun doelen af te stemmen op de drie dimensies van impact: People, Planet en Profit.

Oud-presidentskandidaat Al Gore van de Verenigde Staten komt in 2006 met de film *An Inconvenient Truth*. Hierin maakt hij verbanden zichtbaar tussen snelgroeiende economieën van landen in ontwikkeling (zoals India en China), de eveneens snelgroeiende wereldbevolking, de opwarming van de aarde en de vernietiging van ecosystemen, waardoor planten en dieren dreigen uit te sterven, met alle gevolgen van dien.

Vanuit deze geschiedenis gezien is de circulaire economie een van de vormen die het streven naar duurzaamheid kan aannemen: het op zo'n manier organiseren van de economie dat ze opereert binnen de grenzen van wat de planeet aarde kan dragen. Maar het is ook een radicale aanpak: de circulaire economie vraagt namelijk om een volledig andere manier van economisch denken.



Definitie

Hoofdgedachte in de lineaire economie: Gedachte dat economische groei ervoor kan zorgen dat de gemiddelde burger het materieel gezien steeds beter kan krijgen.

1.2 De lineaire economie versus de circulaire economie¹⁰

In ons taalgebruik staat economisch denken meestal voor denken in efficiency. Dan is het raar om te zien dat de lineaire economie eigenlijk een grote verspilling van grondstoffen oplevert. Ga maar na: de grondstoffen worden meestal maar één keer gebruikt, er is veel restproductie omdat niet alle geproduceerde producten verkocht worden, en er ontstaat productieafval (reststoffen). Daarbij komen dan nog de vervuilende verpakking, de CO₂-uitstoot bij productie, en de verspilling en vervuiling van het oppervlaktewater.

Deze resten van productie worden in de lineaire economie **externaliteiten** genoemd. Deze externaliteiten worden niet vergoed. Dat komt doordat in de economie alleen marktprijzen ontstaan voor dingen die mensen willen en kunnen kopen. Dit betekent dat we wel een blikje frisdrank kopen als we dorst hebben tijdens een wandeling, maar niet betalen voor de schone lucht die we inademen of voor de verwerking van het lege blikje als afval.

De kosten van afvalverwerking worden geëxternaliseerd naar de overheid (en daarmee naar de belastingbetaler). Maar ook de producent van de blikjes externaliseert: de lokale bevolking in het gebied waar het bauxiet wordt gewonnen dat nodig is voor het blik, krijgt te maken met de bijbehorende vervuiling.¹¹

¹⁰ Gebaseerd op Staveren, I. van (2018, 30 januari). Wanneer ziet de overheid in dat de circulaire economie zorgt voor minder verspilling? [opiniestuk]. *Trouw*.

¹¹ Bauxiet is de grondstof voor aluminium, en de meeste blikjes worden van aluminium gemaakt.

Veel succesvolle ondernemingen zijn al overtuigd van het grote belang van de circulaire economie. In een circulaire economie worden materialen en grondstoffen niet alleen zo veel mogelijk hergebruikt, maar draait ondernemen ook om betekenis geven aan de onderneming, maatschappij en mensen. Voor dit circulair ondernemen zijn nieuwe manieren van denken en gedrag nodig, maar ook nieuwe businessmodellen.

In **Duurzame businessmodellen** wordt beschreven hoe bedrijven circulariteit en duurzaamheid kunnen vormgeven. In tien hoofdstukken komen onderwerpen als duurzame businessmodellen, verandering in denken, manieren van organiseren, bewegingsredenen en context aan bod.

In het boek wordt antwoord gegeven op vragen zoals: 'Wat zijn de gevolgen van duurzaamheid voor het businessmodel?' en 'Hoe implementeer je duurzaamheid binnen organisaties?' De lezer leert met een andere blik naar businessmodellen te kijken, waarbij er rekening wordt gehouden met de dimensies People, Planet en Profit.

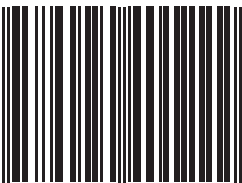
Op de website bij het boek, www.duurzamebusinessmodellen.nl, staan kennisvragen, cases met opdrachten en een begrippentrainer. Voor docenten zijn een docentenhandleiding en oefententamens beschikbaar.

Dit boek is geschikt voor studenten binnen het economische domein en voor iedereen met een interesse in nieuwe businessmodellen.

Keimpe de Vries is docent aan het Instituut voor Engineering van de Hanzehogeschool te Groningen. Daarnaast is hij trainer en organisatieadviseur.

Jasper de Vries is journalist en redacteur en schrijft voor uitgeverijen, kranten, magazines en diverse online media.

Tom Kikkert is een veelgevraagd spreker en adviseur op het gebied van de betekenis-economie en de gevolgen hiervan voor bedrijven.



9 789024 401222

www.duurzamebusinessmodellen.nl
www.boomhogeronderwijs.nl