

VERDER LEZEN

- 1) Cradle to Cradle, Remaking the way we make things; William McDonough & Michael Braungart; 2002; ISBN 978-0-86547-587-8; www.mcdonoughpartners.com
www.mdbc.com
cradle-to-cradle.startpagina.nl
- 2) New Business for Old Europe; Tukker, A., Tischner, U.; 2007; Greenleaf Publishing
- 3) Priceless: Turning ordinary products into extraordinary experiences; LaSalle, D., Britton, T.A.; 2003; Harvard Business School Press;
- 4) Een nieuwe kijk op de Experience Economy: Betekenisvolle Belevissen; Boswijk, A., Thijssen, T., Peelen, E.; 2008; Pearson Education;
- 5) Bouwteam+:
www.syntens.nl/Artikelen/Artikel/Samen-bouwen.aspx;
www.deondernemer.nl/artikel/1330442/Duurzaam-bouwen-met-een-gezamenlijk-belang

SenterNovem, voor innovatie en duurzaamheid

Een sterk innovatief bedrijfsleven in een leefbare, duurzame samenleving. SenterNovem stimuleert duurzame economische groei door een brug te slaan tussen markt en overheid, nationaal en internationaal. Bedrijven, (kennis) instellingen en overheden kunnen bij SenterNovem terecht voor advies, kennis en financiële ondersteuning. Wij verbinden partijen die met passie en gedrevenheid willen werken aan een duurzame en innovatieve samenleving.

SenterNovem is een agentschap van Economische Zaken en realiseert beleid in opdracht van de Rijksoverheid op een professionele, effectieve en inspirerende wijze.

Croeselaan 15
Postbus 8242
3503 RE Utrecht
Telefoon (030) 239 34 93
Telefax (030) 231 64 91

www.senternovem.nl
www.senternovem.nl/kennisnetwerken/DPK
info@senternovem.nl

Het uitgebreide rapport duurzaam inkopen versie 2.0 is te vinden via "bijeenkomsten, 5 november 2009" op: www.senternovem.nl/kennisnetwerken/DPK

SenterNovem brengt deze brochure uit ter ondersteuning van het kennisnetwerk DPK in opdracht van het Ministerie van VROM en van EZ.

Kennisnetwerk Duurzame ProductKetens (DPK)

Tweede Diner Pensant 'mensgerichte business' | 23 juni 2009

Samen waarde creëren

Het kennisnetwerk Duurzame ProductKetens organiseert een zestal Diners Pensant voor haar leden, om zich te verdiepen in het gebied van "mensgerichte business" onder leiding van voorzitter Jan Paul van Soest. Per keer wordt een inspirerende spreker uitgenodigd om zijn of haar inzichten te delen en een dialoog aan te gaan met de deelnemende bedrijven. De inspiratie kent een bandbreedte van organisaties als systeem tot beleving van duurzame producten en spitst zich toe op ketensamenwerking.

Meer informatie vindt u op: www.senternovem.nl/kennisnetwerken/DPK

Samen waarde creëren

Inleiding

Wat levert u eigenlijk?

Met deze vraag opende voorzitter Jan Paul van Soest de avond. Levert u een pijp, of de beleving van het roken, in analogie met het beroemde schilderij 'Ceci n'est pas une pipe' van René Magritte? Levert u een stoel, of de functionaliteit om te zitten? Hij schetste hiermee het podium voor de gedachte-vorming rond een mensgerichte business model en samenwerking in de keten.



Bestaat er een model voor mensgerichte business?

Onder de vleugels van de denktank mensgerichte business onderzocht Ingrid van Prooijen (Honours College Innovatie en Milieuwetenschappen) een aantal mensgerichte business modellen. Cradle-to-cradle, product/dienst combinaties en op menselijke beleving gerichte business ontwikkeling passeerden de revue, op zoek naar vormen waarin duurzaamheid en mensgerichtheid business creëren. De verworven inzichten spiegelde ze door een aantal bedrijven te interviewen, waaronder ook leden van de denktank. Het eerste deel van de avond presenteerde zij haar onderzoek en de bevindingen uit de interviews.

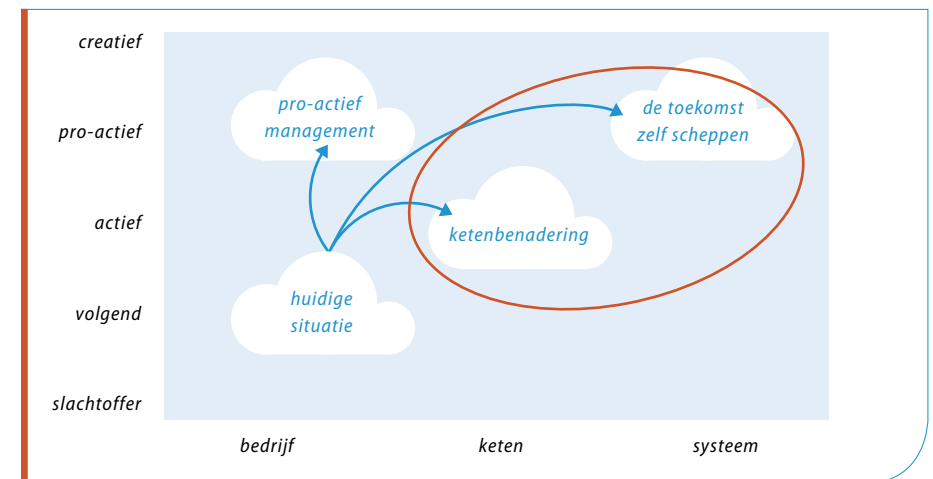
Hoe zou je willen samen werken?

In het tweede deel van de avond nam ons eigen DPK-lid Wim van Dijk (Klostermann installatie-techniek) ons mee in zijn visie en ervaring op het gebied van duurzaam samen werken. Wat is "echte samenwerking"? Hoe zorg je er samen voor dat de klant het beste product krijgt? Hoe versterk je de innovatiekracht? En hoe zorg je dan voor een lagere milieulast? Kan een nieuwe manier van samenwerken het vertrouwen van de maatschappij herwinnen in bouwpartijen? En worden daarmee ook scholings- en personeelsvraagstukken opgelost? Aan de hand van "Bouwteam Plus" lichte hij alvast een tipje van de sluier op van de ingrediënten voor een boek

Wat levert u eigenlijk?

door Jan Paul van Soest

In toenemende mate stellen bedrijven zich de vraag: hoe ver reikt eigenlijk mijn verantwoordelijkheid, of in elk geval mijn zorg? Geldt die alleen de werkzaamheden en processen zoals die zich binnen de bedrijfspoorten afspelen, of strekt de zorg zich ook stroomopwaarts of stroomafwaarts uit in de keten? Of nog verder: moet een bedrijf ook medeverantwoordelijkheid nemen voor de maatschappelijke context waarbinnen het bedrijf opereert? Als een bedrijf al niet zichzelf deze vragen stelt, staat een overheid of een maatschappelijke organisatie wel op de stoep om die vragen indringend aan de onderneming te stellen.



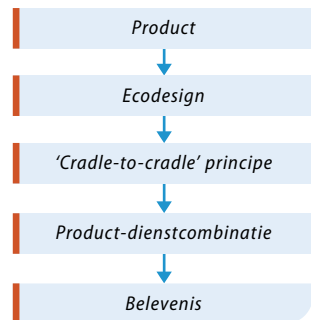
Daarnaast: met welke houding treedt een bedrijf deze vragen tegemoet? Is dat een houding van slachtoffer, die vooral optreedt als externe krachten het bedrijf op zijn verantwoordelijkheden wijzen? Of pakt een bedrijf proactief of zelfs creatief de vragen naar ketenverantwoordelijkheid op? Dan ontstaat zicht op innovatieve benaderingen, werkprocessen, concepten en samenwerkingsverbanden. Het is nog maar een kleine minderheid die helemaal rechtsboven in de figuur opereert, maar wel een groeiende minderheid. En wie eenmaal met zo'n bril naar de bedrijfsdoelen gaat kijken, kan oplossingen en businessmodellen vinden die eerst in het geheel niet aan de orde waren, en plotseling aantrekkelijke, profijtelijke vormen van bedrijvigheid opleveren. Om met Johan Cruyff te spreken: 'Je gaat het pas zien als je het door hebt'.

Bestaat er een model voor mensgerichte business?

door Ingrid van Prooijen

De volledige tekst van het onderzoeksrapport van Ingrid van Prooijen, inclusief de bijbehorende literatuurverwijzingen is te lezen op (via "bijeenkomsten, denktank, 23 juni 2009"): www.senternovem.nl/kennisnetwerken/DPK. Hieronder volgt een verkorte weergave.

De laatste jaren is er sprake van een snel groeiende belangstelling voor nieuwe vormen van ondernemen, die leiden tot economische groei, maar tevens de impact op het milieu verkleinen. Zo is de stap van "het verkopen van een product" naar "het verkopen van een belevenis", een grote stap. Tussen deze twee uitersten bevindt zich een groot gebied waarin vele experimenten zijn gedaan, die variëren in de nadruk, die het product, dan wel de beleving heeft in het businessmodel. Van Prooijen werkte in haar onderzoek een model uit, waarin de verschillende stappen tussen het verkopen van een product tot het verkopen van een belevenis een plek krijgen. Het verduurzamen van de bedrijfsvoering was hierbij leidend. *Het stappenmodel in duurzaam ondernemen* is hieronder afgebeeld.



Vijf stappen in duurzaam ondernemen (piramide van Van Prooijen)

De eerste stap richting duurzaamheid is het verbeteren van de productieprocessen in termen van milieubelasting en verbeterde technologieën voor afvalverwerking.

De tweede stap is Ecodesign. Bij Ecodesign wordt er bij het ontwerpen en ontwikkelen van een product consequent rekening gehouden met factoren die van invloed kunnen zijn op het milieu.

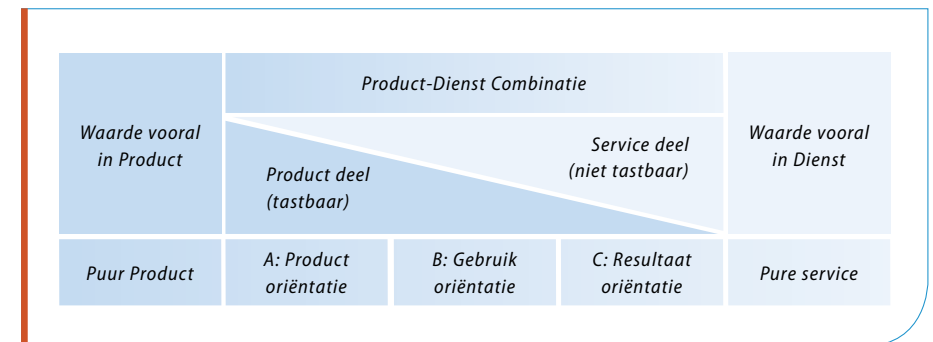
De derde stap is het Cradle-to-Cradle principe. Dit gaat nog een stap verder dan Ecodesign. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar welke materialen er niet gebruikt mogen worden en naar de energiereductie, maar tevens naar het sluiten van de materialenkringloop. Het principe vraagt om materialen en productcomponenten die ontworpen zijn om continue hersteld en hergebruikt kunnen worden (McDonough & Braungart¹).

De vierde stap betreft het principe van een product-dienstcombinatie. Steeds vaker wordt er meer gekeken naar welke functie een product vervult voor de consument. Ook wordt er aandacht gegeven aan de manier waarop de consument het product het beste kan gebruiken. Bij een product-dienstcombinatie kan de ratio van product/dienst verschillen per combinatie.

De vijfde stap is het ontwikkelen en het leveren van een belevenis, gevoel of emotie dat in verschillende product-dienstcombinaties kan worden aangeboden.

Product-dienstcombinaties

Zoals genoemd, kan bij product-dienstcombinaties de product-dienst ratio variëren. Door deze variatie in ratio is er een typologie opgesteld voor verschillende product-dienstcombinatie (zie figuur).



(Aangepaste) Weergave van de typologie van product-dienstcombinaties (Tukker²).

Bij *product georiënteerde diensten*, ligt de nadruk van het verkopen nog sterk op het product. Er worden slechts een aantal diensten bij het product aangeboden.

Bij *gebruikers georiënteerde diensten* speelt het product een belangrijke rol, maar het businessmodel richt zich niet meer specifiek op het verkopen van het product. De aanbieder blijft de eigenaar van het product, maar de consumenten krijgen de mogelijkheid het product te gebruiken. In het onderzoek zijn de concepten van product lease, product huren/delen, product poolen en 'pay-per-unit' uitgewerkt.

Bij *resultaat georiënteerde diensten* maken de consument en de aanbieder afspraken over het eindresultaat. De twee soorten resultaat georiënteerde diensten, namelijk *activity management/outsourcing* en *functioneel resultaat* worden in het onderzoeksrapport verder beschreven.

Ontwikkeling van product naar belevenis

De waardetoekenning van de consument verschuift over de jaren heen. Wanneer het zeer bijzondere als normaal wordt beschouwd, is er ruimte voor een evolutie. Deze heeft in de afgelopen 100 jaar, drie keer plaats gevonden (LaSalle³). Onderstaande tabel geeft een overzicht van de verschillende manieren om de behoefte van de consument te voorzien.

	EARLY CONSUMERISM (EARLY TO MID-1900s) GOODS	TRANSITION YEARS (1960s-1990s) SERVICE	NEW MILLENNIUM (2000 AND BEYOND) EXPERIENCES
Business focus	Company	Competition	Customer
Economic function	Make	Deliver	Stage
Marketplace	Mass	Group	Individual
Customer role	Consumer	Customer	Guest
Point of value creation	Engineering and manufacturing	Engineering, manufacturing and service	Entire company with customer as cocreator of value
Key attribute	Standardized	Customized	Personal
Drivers of profitability	Cost and function	Volume, features, service and quality	Experiences involving and surrounding product and company
Success metrics	Quantity of customers	Quantity of customers and Customer loyalty	Customer satisfaction
Factors of demand	Features	Benefits	Sensations

Overzicht van waardecreatie per evolutieperiode (gebaseerd op/samenvoeging van LaSalle³)

Van de vroege consumptie periode (tot 1950), via een transitieperiode (tot jaren 90) naar een nieuw tijdperk van beleving (21^{ste} eeuw). Elke periode wordt gekarakteriseerd middels een aantal kenmerken, die in de eerste kolom staan weergegeven. Waar de waardecreatie in de *Early Consumerism* nog in de waardeketen van het bedrijf plaats vindt, ligt de waardecreatie van *New Millennium* bij de klant en in de netwerken rondom de klant (Boswijk⁴). In dit nieuwe stadium zal er sprake zijn van *dematerialisatie* en de opkomst van *zelfsturing en co-creatie*. De klanten vragen om een grotere variëteit, om een oplossing voor hun wensen. Zij wensen een bijdrage te ervaren in de manier, waarop zij beslissen hoe ze hun leven willen leiden.

De evolutie van de waardetoekenning van de consument van vandaag, begon met de Industriële Revolutie, die het mogelijk maakte om massa's van producten te produceren. Bijna elk product wat geproduceerd werd, was zeer bijzonder. Zodra de markt bevredigd was met producten, wilde de consument meer. De consument begon waarde te zoeken, achter het basis product, zij zochten naar diensten en meer contact met de bedrijven. Nu zijn diensten, die de individuele vraag van de consumenten niet beantwoorden, niet genoeg en vraagt met om belevissen.

Lessen zoektocht Mensgericht Businessmodel

Zowel het theoretisch kader als de interviews gaven antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek:

Wat kan er geleerd worden van eerdere ervaringen van bedrijven die initiatieven hebben genomen in de richting van een mensgericht businessmodel?

Een greep uit de leerpunten:

- **Doelstellingen vastleggen:** Leg doelstellingen vast en communiceer deze bedrijfsbreed, zodat de gehele organisatie weet in welke richting het bedrijf werkt en iedereen hier een bijdrage aan kan leveren. Gemeenschappelijke doelen helpen ook bij ketensamenwerking.
- **Klant centraal stellen:** Ga de dialoog aan met de klant, zodat de wensen en emoties van de klant naar voren komen en het bedrijf beter een oplossing weet te vinden.
- **Klantgerichte financieringsvorm:** Stem de financieringsvorm af op de klant. Lump sum per termijn (één prijs voor de totaaloplossing) zorgt voor transparantie naar de klant, zodat zij ook weet welke kosten zij kan verwachten. Maar ook leasen, huren of pay-per-unit, zijn klantgerichte oplossingen.
- **Ketensamenwerking:** Werk samen met toeleveranciers en afnemers in de keten, zodat de klant een goed product krijgt.
- **Gelijkwaardige samenwerking:** Vertrouwen en transparantie zijn hier de basisvoorwaarden.
- **Taken uitbesteden:** Weeg af of bepaalde taken wel bij de kern van het bedrijf horen, of dat deze beter worden uitbesteed.

Hoe zou je willen samen werken?

door Wim van Dijk (Klostermann bv)

Vanuit de ervaring van het functioneren van bouwteams en de toenemende behoefte aan samenwerking werkte Wim van Dijk mee aan de ontwikkeling van "bouwteam +"[®]. Enkele kenmerken van het "bouwteam +"[®] zijn:

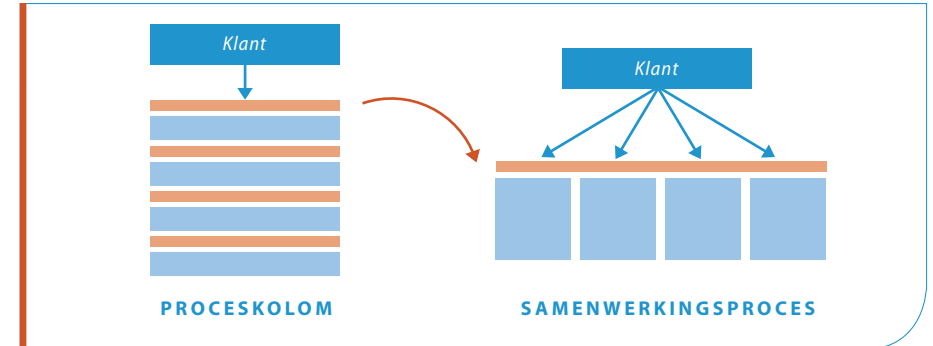
- Echte samenwerking.
- De klant krijgt het beste product.
- Revolving projectfonds ten behoeve van extra duurzame producten of onderdelen in een project.
- Versterking van de innovatiekracht.
- Meer plezier in het werk, waardoor minder stress (ziekte) ontstaat en verbetering van de kwaliteit- en het economisch resultaat van het werk.
- Discussie over meer- en minderwerk (negatief en verstoring klant relatie) aan het eind van een project verplaatsen naar discussie voor realisatie van een opdracht (positief en versterking van de klant relatie).
- Lagere milieulast bij realisatie van het project.

"Duurzaam bouwen is het meest succesvol als het bouwproces duurzaam is. De sleutel voor het duurzame bouwproces is echte samenwerking."

Van Dijk: "Begin hier maar eens aan. Er zijn genoeg negatieve ervaringen. Als we ons open en kwetsbaar opstellen, zijn er partijen die hier misbruik van maken. Toch zijn we van mening dat Bouwteam+[®] een duurzame oplossing is in de steeds complexer wordende maatschappij en bouwprocessen waarvoor echte samenwerking noodzakelijk is. We hebben het hier bewust over *echte samenwerking* of *anders samenwerken*".

Echte samenwerking

In het bouwproces zijn er veel partijen die met elkaar moeten samenwerken. Dit wordt tegenwoordig ook onderkend, omdat er heel vaak gesproken wordt over de verbetering van de samenwerking. Hier is ook de visie integraal ontwerpen uit ontstaan. Deze manier van samenwerken heeft al veel verbeteringen opgeleverd, maar is voor de huidige complexe samenwerking onvoldoende. De huidige benadering is dat het eigen bedrijfsproces prevaleert boven het gemeenschappelijke. Dit kan leiden tot keuzes die voor het bedrijf op dat moment het belangrijkste zijn, maar voor het bouwproces niet de beste oplossing bieden.



Daarvoor is het nodig om samen te werken op basis van transparantie, openheid en vertrouwen. De opdrachtgever krijgt inzicht in de wijze waarop is gecaluleerd, en welke winst er is begroot. Hierdoor ontstaat het spanningsveld tussen opdrachtgever en uitvoerend bedrijf vanuit de klassieke gedachten: "gaat de opdrachtgever goed met deze vertrouwelijke informatie om, want?" en vanuit de klant: "ga ik niet teveel betalen, want?". *De filosofie binnen bouwteam+[®] is om de negatieve aandacht voor die opleveringsvragen en meer- en minderwerk aan het eind van een bouwtraject te verplaatsen naar positieve aandacht aan het begin van een bouwtraject door consensus over de realisatie te krijgen.*

In het bouwteam+[®] maakt degene die een gebouw nodig heeft samen met de partners een programma van eisen, de architect maakt samen met de partners onder zijn verantwoordelijkheid een ontwerp, de installateurs maken samen met de partners een installatie ontwerp en begroting, de aannemer maakt samen met de partners een begroting, planning etc. Zo kunnen alle partners in alle stadia van voorbereiding hun invloed uitoefenen op de bouwvoorbereiding, wat besparing moet kunnen opleveren en bouwfouten moet voorkomen. De risico's van elk onderdeel liggen in eerste instantie bij elke partner afzonderlijk, maar door het samenwerken zijn die al een stuk verkleind. Daardoor hoeft de aannemer niet als hoofdaannemer op te treden en over alle nevenaannemers winst en risico te rekenen.

De klant krijgt het beste product

We spreken hier over klant en niet over opdrachtgever, omdat de opdrachtgever niet altijd de eindgebruiker hoeft te zijn.

Uitgaande van het gemeenschappelijk belang waarbij deelnemers dus bereid zijn het eigen primaire bedrijfsbelang op de tweede plaats te zetten, kan er beter gekozen worden voor de beste technische oplossing of meest duurzame toepassingen. Vanuit de open benadering in het bouwproces krijgt de opdrachtgever ook een beter gevoel over hetgeen door de partijen in de bouw wordt voorgesteld.

Dialogo over 'Samen waarde creëren'

Impressie van Jan Paul van Soest en Anne-Marie Bor

Waar zitten nu de mogelijkheden om samen waarde te creëren? Uit de discussies komen verschillende aanknopingspunten naar voren:

Duurzame innovatie / innovatie voor duurzaamheid

- In hoeverre is duurzaamheid een gevolg van innovatie ipv een doel?
- De drang om te innoveren komt voort uit het vermogen om te kunnen onderscheiden.
- Vertrouw in de eigen innovatiekracht.
- Innoveren voor duurzaamheid betekent geld verdienen (minder afval betekent ook minder grondstof).
- Integraal ontwerpen houdt automatisch in: ook oplossingen in de keten zoeken.
- Als de klant-koplopers (gemeenten bijvoorbeeld) zich bundelen en als eenheid een gezamenlijke doelstelling formuleren, dan komt dit de broodnodige innovaties ten goede.
- De volgende innovatieslag is het ontwikkelen van concepten vanuit beleving. Dit gaat zelfs verder dan functionaliteit.
- Droom: eigenaar van het product blijven.

Samenwerking

- Zoek partners die direct iets met jouw activiteiten te maken hebben (40% reductie?)
- Streef naar een competentiegericht bestek (denkend vanuit functionaliteit), ipv een prestatiegericht bestek.
- Bij het nadenken over andere samenwerking vooral bekijken wat je samen kunt doen.
- De bouwteam+[®] benadering zou bijvoorbeeld bij inrichtingsteams ook leiden tot een lagere Total Cost of Ownership.
- Het is van belang om kennis te delen met partners.
- Samenwerking levert Energie voor jezelf op en voor het milieu.

Klant

- Bij aanbestedingen met partijen gaan praten, in plaats van direct op de aanbesteding in gaan.
- Denkend vanuit de klant kom je op meer vernieuwende ideeën.
- Een stap verder is het gemeenschappelijk ontwerpen ook samen met de klant.

Ontwerpen

- Duurzaamheid zit in de mens, de allereerste gloeilamp doet het nog.

- Ontwerpers overzien het systeem niet: producten worden tegenwoordig alleen gemaakt voor dat ene moment van gebruik. Denk aan de lange termijn van het product, en het sluiten van de keten.
- Geef ontwerpers duidelijke doelstellingen mee.

Waarde creëren

- Welke waarde kunnen we aan de materialen hechten. Als dit inzichtelijk is, creëert het business.
- Wat zijn aantrekkelijke materialen. Als het een hoge restwaarde heeft wordt het vanzelf gerecycled.
- Kijk naar waar werkelijk behoefte aan is: bijvoorbeeld aan licht of juist donker?
- Draai het concept om: hoe kun je juist minder verlichten, m.a.w. het donker verkopen.
- Bij het verhuren van een gebouw de energiekosten meenemen in de m²-prijs, dit stimuleert kiezen voor duurzaamheid, en bijvoorbeeld het plaatsen van zonnepanelen. Beleggers gaan dan vanzelf anders investeren (systeembenadering).

Kennis delen

- Laat de concurrent de ideeën maar overnemen, dan wordt de hele wereld duurzaam.

Afsluiting

Het denken over duurzaamheid ontwikkelt zich. Nadat het afvalbeleid jarenlang werd geregeerd door de zogenaamde 'ladder van Lansink' (eerst preventie, dan hergebruik, dan verbranden, dan pas storten), komt hoe langer hoe meer een bedrijfs perspectief in zwang. Goed omgaan met milieu en natuur, met schaarse grondstoffen is niet alleen een kwestie van milieubehoud alleen, het levert goede business op. Of nog verder: écht goede business, waarin de mens en zijn behoeften en emoties centraal staat, levert 'automatisch' milieuverbeteringen op. Zo kan de 'piramide van Van Prooijen' de opvolger worden van de ladder van Lansink: ontwerp het businessmodel waarbij de mens in alle behoeften wordt bediend, en doe dat zo dat die bevrediging van emoties, behoeften en functies een minimale ecologische footprint oplevert.

Dit is het nieuwe, nog goeddeels onontgonnen terrein van bedrijvigheid nieuwe stijl, van duurzaam ondernemen versie 2.0. De voorbeelden beginnen te ontstaan, maar er is nog een lange ontwikkelweg te gaan, en zeker ook een lange weg voordat de mainstream omarmt wat nu door de koplopers wordt voorbereid.

De waarde van dit nieuwe ondernemen zit deels in de nieuwe producten en diensten die zo worden ontwikkeld, en die ontegenzeggelijk voordelen voor de klanten opleveren. Maar eigenlijk is al amper meer sprake van klanten: de klassieke klant van weleer wordt nu co-creator en medespeler in een omvattend concept. De waarde zit dan niet alleen in een product of dienst die de klant afneemt, maar minstens evenzeer in het plezier en de creativiteit die via een nieuw samenspel tussen samenwerkende bedrijven en hun 'klanten' kan ontstaan.