

P+

SPECIAL

Jaargang 18
Week 40 | 2019

Nienke Kloppenburg, een van de researchers

Nieuwe oogst aan duurzame businessmodellen

- + Duurzame hoogvliegers
- + Gratis leasebakken
- + Ondernemende werknemers

Hoe herken ik een duurzame hoogvlieger?

2 WEEK 40 | 2019



Researcher Nienke Kloppenburg:
“Ondernemen is prioriteiten stellen.
Op het terrein van duurzaamheid
gebeurt dat nog te weinig.”

SUSTAINABLE BUSINESSMODELS LEIDERSCHAP

Wat maakt een leider tot een duurzame hoogvlieger? Hoe graag ondernemers hun bedrijf ook willen verduurzamen, de kloof tussen ambitie en realiteit blijft vaak frustrerend groot. Een belangrijke reden daarvoor is dat die ambitie niet aansluit bij de fase waarin het bedrijf zich bevindt. “Maak heldere, concrete keuzes die op redelijk korte termijn te realiseren zijn”, adviseren hoogleraar Rob van Tulder en researcher Nienke Kloppenburg van de Erasmus Universiteit. Het onderzoek maakt deel uit van het grotere onderzoeksprogramma Duurzame Businessmodellen, opgezet door [NWO](#) en [Het Groene Brein](#).

Kan leiderschap gemeten worden? Voor hoogleraar International Business Rob van Tulder en researcher Nienke Kloppenburg is dat een belangrijke vraag. “Een morele motivatie voor verduurzaming is belangrijk, maar niet voldoende. Ons advies: wees vooral eerlijk over de fase waarin jouw bedrijf zich bevindt. En realiseer je wat voor soort leiderschap daarbij hoort.”

Ruwweg onderscheiden de Rotterdamse onderzoekers twee groepen leiders. Bedrijven die nog niet zo ver zijn met duurzaamheid zien de uitdaging vooral in het wat minder slecht doen. Op weg naar 30 procent circulariteit, bijvoorbeeld. Een stuk verder gaat de impact benadering, waarbij de bedrijfsleiding constateert dat er een aantal problemen in de samenleving zijn en zich vervolgens afvraagt wat hun bedrijf daaraan kan doen. Bij die twee scholen horen heel verschillende types leiderschap. Van Tulder: “De impactleider zegt: we willen naar 100 procent duurzaamheid. Hoe gaan we dat doen? En welke beren op de weg kunnen we daarbij verwachten? In ons onderzoek zijn we uiteindelijk op zoek naar dat type leiderschap. Dat zijn degenen die de transitie echt kunnen aanjagen.”

Beide onderzoekers zijn verbonden aan de Rotterdam School of Management. Van Tulder publiceerde er onlangs de studie ‘Getting all the Motives Right’ (Smo, red.). Met het boek wil hij bedrijven helpen hun duurzame ambities om te zetten in een concreet businessmodel. Het gaat vaak om complexe processen, erkent hij, maar we moeten het ook weer niet overdrijven: “Het implementeren van een duurzaamheidsstrategie is niet heel veel anders is dan een investeringsstrategie in een nieuw product. Je krijgt met allerlei dilemma’s te maken en de kosten gaan tijdelijk voor de baten.”

Kloppenburg is drukdoende de voorgestelde aanpak te vertalen naar de dagelijkse praktijk van ondernemingen. De discussie over duur-

“Wees vooral eerlijk over de fase waarin jouw bedrijf zich bevindt”

zaamheid moet weg uit de ideologische sfeer, vult Van Tulder aan. En uit de oppervlakkige statements. “Neem Paul Polman, voormalig topman van Unilever. Hij wordt de hemel in geprezen vanwege zijn duurzaamheidsbeleid, maar even later weer volledig verguisd vanwege bonussen. Of zijn opstelling bij de dreigende overname van het bedrijf. Zo komen we er niet, dat is geen realistische benadering van de werkelijkheid.”

Dus moet het streven naar duurzaamheid wetenschappelijker worden onderbouwd. En meer maatschappelijk ingebed. Bedrijven met duurzame ambities moeten partners zoeken, is een van de adviezen van de Rotterdamse onderzoekers. “Als je meer gaat denken vanuit de behoeften van de maatschappij, dan moet je ook in contact staan met die maatschappij”, zegt Kloppenburg. Samenwerkingsverbanden met andere belanghebbenden kunnen er bijvoorbeeld voor zorgen dat een duurzaam geproduceerd product draagvlak krijgt. Dat maakt op schaal produceren en verkopen mogelijk, en drukt de prijs.

Op welke bedrijven mikken jullie? De koplopers, of de grote groep die daarachter zit?

Kloppenburg: “Tot nu toe hebben we vooral gekeken naar de koplopers onder de grote bedrijven. Zij hebben de financiële middelen om hun ambities waar te maken. Nu willen we de stap zetten naar de bedrijven die daarachter zitten. Middelgroot, veelal. Waar ondernemers zitten met ambitie, maar waar het gat tussen intentie en realiteit ook nog groot is. Zij willen weten hoe ze dat beter kunnen aanpakken.”
Van Tulder: “We kunnen veel leren van bedrij-

ven als Unilever, of Philips. Die kiezen enkele van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG’s), en gaan ermee aan de slag. Met een impact-gedreven, innovatieve aanpak. Zoals Philips samen met Amref Flying Doctors en ontwikkelingsbank FMO een pilot voor betere gezondheidszorg opzet in Kenia. En dat dan probeert op te schalen. Als multinational ben je in staat dat ook wereldwijd uit te rollen. Maar Eosta vind ik ook een mooi voorbeeld. Zij pakken een aantal grote thema’s op die te maken hebben met circulariteit en voeding, en ontwikkelen een visie hoe dat er uiteindelijk uit moet zien. En dat redeneer je dan terug naar je huidige bedrijfsmodel. En daarmee ga je aan de slag. Dat is een uitermate inspirerende aanpak.”
Kloppenburg: “Zo’n Eosta is ook een bedrijf waarmee de manager van een middelgroot bedrijf zich gemakkelijker identificeert dan met een Philips. Wij willen hen ondersteunen in de keuzes die ze kunnen maken. Ondernemen is keuzes maken. Prioriteiten stellen, op basis van goede informatie. Op het terrein van duurzaamheid gebeurt dat nog te weinig. Of vooral op basis van reputatie. Je kunt als bedrijf niet alle thema’s op duurzaamheidsgebied aanpakken. Maar hoe je het aanpakt, en in welke fase, daar kunnen we het goed over hebben.”

3 WEEK 40 | 2019



Een gratis leasebak

Researcher Karla Münzel:
“Leasemaatschappijen schrapten
het verbod op verhuur van
leaseauto’s, wat *private lease* een
stuk aantrekkelijker maakt.”



SUSTAINABLE BUSINESSMODELS DE DEELAUTO

Gratis in een leaseauto rijden? Of er zelfs geld aan verdienen? Tot voor kort was het onvoorstelbaar. Maar nu kan het, omdat verschillende aanbieders toestaan dat leaserijders hun auto’s ook verhuren of delen met derden. Het is een van de redenen voor de huidige explosieve groei van het aantal automobilisten dat privé een auto in lease neemt. Dat ontdekte Karla Münzel, researcher bij de Universiteit Utrecht. Haar project maakt onderdeel uit van het onderzoek naar Duurzame Businessmodellen van NWO en Het Groene Brein.

Het is interessant onderzoek, gezien de dichtslibbende steden en overvolle snelwegen. Minder auto’s in Nederland lijkt een voorwaarde voor een duurzaam mobiliteitssysteem. Autodelen is een steeds belangrijker alternatief. De verschillende aanbieders van deelauto’s groeien toe naar één hybride businessmodel, stelt Münzel. De credits voor de doorbraak van deel-leaseauto komen deelplatform SnappCar toe, dat deals afsloot met een groot aantal leasemaatschappijen. Münzel: “Die schrapten het verbod op verhuur van leaseauto’s, wat *private lease* een stuk aantrekkelijker maakt. Het grootste platform voor privéautodelen biedt ook zelf leasewagens aan, voorzien van SnappCar-reclame.” De researcher is enthousiast over deze jongste ontwikkeling. “De verschillende businessmodellen voor autodelen groeien naar elkaar toe. Zoals je vaak ziet bij innovaties: diverse modellen zijn in competitie met elkaar, tot er één dominant systeem ontstaat.”

Het huidige autodelen kent nu nog tal van aanbieders en modellen. De grootste groep bestaat uit particulieren die hun auto aan anderen aanbieden (P2P, *peer-to-peer* in het businessjargon). SnappCar is in deze categorie het grootste en bekendste platform. Het andere dominante model is B2C (business to consumer): autodeelbedrijven die hun wagenpark aan particulieren aanbieden. Die markt kent twee varianten: bij de ‘*roundtrip*’ staan de auto’s op vaste plekken waar ze na de huur teruggebracht moeten worden. GreenWheels is de grootste aanbieder van deze vorm van autodelen in Nederland. Bij ‘*one-way*’-autodelen (of: *freefloating carsharing*) kan de gebruiker de auto na gebruik op een andere plek achterlaten. Car2Go in Amsterdam (eigendom van autofabrikant Daimler) is hier een voorbeeld van. Dat leasebedrijven nu toestaan dat hun auto’s gedeeld worden via platforms neemt voor veel particuliere gebruikers een belangrijke barrière weg, zegt Münzel. “Het is niet je eigen auto meer. Als er iets gebeurt bij de verhuur, lost het

leasebedrijf dat voor je op. En voor de bedrijven en platforms is het interessant omdat ze zo een veel grotere klantengroep krijgen.” Er zijn meer ontwikkelingen die ervoor zorgen dat de dominante deelmodellen naar elkaar toegroeien. Bij particulier autodelen moet de huurder nu nog de sleutel bij de eigenaar ophalen. Veel mensen vinden dat niet prettig. Dat kan omzeild worden met technische oplossingen zoals *keyboxes* of *smart locks*, al gebruikelijk bij commerciële deelaanbieders. Ook zijn er al private leasebedrijven waar een groep individuen een auto kan leasen. Steeds vaker ook zijn deelauto’s elektrisch. De markt leent zich daar uitstekend voor, benadrukt Münzel, omdat deelauto’s vooral voor korte trips worden gebruikt. “Voor bedrijven als Daimler en BMW bieden autodeelsystemen een uitgelezen mogelijkheid hun elektrische modellen in de praktijk te testen.”

Het Utrechtse onderzoeksproject, uitgevoerd door de vakgroep Innovation Studies van het Copernicus Institute of Sustainable Development, bestudeerde de markt voor autodelen in verschillende West-Europese landen. Zo kent Duitsland al langer het fenomeen van buurtcoöperaties in kleine steden en dorpen. Münzel (zelf Duits) daarover: “Dat zijn non-profit instellingen, met twee of vijf auto’s. De belangstelling daarvoor groeit nu ook in Nederland, vooral op plekken waar professionele aanbieders niet naar toe willen. Daar bloeien buurtinitiatieven op. In Duitsland zijn plattelandsgemeenten ook actief. Ze starten vaak met deelauto’s voor de eigen gemeenteambtenaren.” Als er één ding duidelijk wordt uit het Utrechtse onderzoek is dat er groeipotentie zit in de autodeelmarkt. Al is het maar omdat autodelen steeds lucratiever wordt. Münzel: “In de begintijd was duurzaamheid de belangrijkste motivatie voor autodelers. Nu zie je aanbieders en platforms steeds meer het financiële argument benadrukken. En het gebruiksgemak: geen gedoe meer met je eigen auto, kosten en reparaties.”

“Geen gedoe meer met je eigen auto, kosten en reparaties”

Dat het onderzoeksproject in Utrecht is gebaseerd is niet toevallig. Aan de lokale universiteit is veel kennis aanwezig over de deel-economie; Münzel’s promotor en projectleider Koen Frenken geldt als een autoriteit op dit gebied. Ook de stad loopt voorop. Zo telt Utrecht de meeste deelauto’s per hoofd van de bevolking. En het gemeentebestuur is actief, zegt Münzel. “Deelmobiliteit wordt in nieuwe buurten al echt ingepland. Gemeente en universiteit hebben op het gebied van fietsendelen gezamenlijk een *living lab* opgezet.” De Utrechtse aanpak kan als model gelden voor andere bestuurders. “Zij kunnen ontwikkelaars stimuleren na te denken over deelmobiliteit. Voor hen ook interessant omdat al die parkeerplaatsen duur zijn. En gemeenten kunnen inspelen op initiatieven van buurtbewoners, die meer leefruimte op straat willen.” Ook moeten overheden ervoor zorgen dat autodelen onderdeel gaat vormen van een geïntegreerd mobiliteitssysteem, om het voor potentiële gebruikers gemakkelijk te maken de eigen auto van de hand te doen. En bedrijven zouden veel meer kunnen samenwerken, door hun verschillende systemen aan elkaar te koppelen. Versnellen van autodelen is ook het doel van de **Green Deal Autodelen**, die Rode Loper-projecten ontwikkelde voor gemeenten en de Rijksoverheid. Münzel: “We hebben onlangs een workshop georganiseerd voor al die betrokken partijen. Daar bleek dat het delen van data voor velen nog een brug te ver is. Dat moet nog groeien.”

Websites

- + [Onafhankelijke website over autodelen](#)
- + [Vereniging voor Gedeeld Autogebruik in Nederland \(voor autodelen zonder platform\)](#)

Ben jij een ondernemende werknemer?



Researcher Petra Neessen:
“Een ondernemende werknemer
kan de hele organisatie veranderen.”

SUSTAINABLE BUSINESSMODELS **INTRAPRENEURS**

De wetenschap heeft zich op de *intrapreneur* gestort, de ondernemende werknemer. Researcher Petra Neessen schreef op basis van haar onderzoek een framework, waar je zo een functiebeschrijving uit kunt halen. Voel jij je ook een ondernemer binnen jouw bedrijf? Zelfbewust, innovatief, op zoek naar businesskansen? Ben je bereid risico's te lopen en te bouwen aan nieuwe netwerken?

We schrijven 1982. Twee managementgoeroes raden bedrijven aan om volgens een ‘intrapreneurial way’ te gaan werken. Het stond in hun boek ‘In Search of Excellence’ waarvan deze Tom Peters en Robert Waterman niet minder dan drie miljoen exemplaren verkochten. In hun bestseller stortten de twee McKinseyanen zich op de vraag waarom sommige organisaties beter presteren dan anderen. Hun bevindingen staan al lang niet meer vooraan in de boekenkast van de managers van vandaag, maar hun advies bleek wel te blijven kleven. De *intrapreneur* dook voor het eerst als zelfstandig naamwoord op in een wetenschappelijk publicatie in 1989 van Kuratko en Montagnano. Ook Pinchot staat te boek als iemand die er meer bekendheid aan heeft gegeven. Wetenschappers bleven ook in alle jaren daarna geïnteresseerd in de vraag: wie is deze ondernemer die niet zelf een bedrijf start, maar vanuit een bestaand bedrijf ondernemerschap toont?

Petra Neessen (1987) verzamelde alle publicaties en kwam op een totaal van 1252 vindplaatsen in 106 artikelen in 73 verschillende wetenschappelijke tijdschriften. Maar pas de laatste jaren piekt de belangstelling, met 2016 en 2017 als absolute uitschieters. De *intrapreneur* staat nu pas in de schijnwerpers.

En toch is de ondernemende werknemer al veertig jaar oud?
“Ja, als je het gaat uitrekenen, sta je er verstoeld van.”

En waarom begon jij aan dit literatuuronderzoek?
“Er is nu het besef dat ondernemend gedrag van medewerkers van strategisch belang is voor het functioneren van organisaties. Zeker voor nieuwe gebieden die om veel ondernemerschap vragen, zoals de circulaire economie. Voor NWO en Het Groene Brein zoeken wij in het kader van het onderzoek naar Duurzame Businessplannen antwoord op de vraag in hoeverre inkopers bij bedrijven zich als *intrapreneurs* manifesteren om tot een circulaire economie te komen. Ik denk dat het cruciaal is. Zij

Zijn er steeds meer circulaire inkopers?

Wordt de toenemende aandacht van wetenschappers voor *intrapreneurs* weerspiegeld door een toename van circulaire inkopers bij bedrijven? “Als ik heel eerlijk ben: ik zie het nog niet”, zegt Cécile van Oppen, directeur van Copper8. Als externe adviseur helpt haar bureau organisaties bij het opzetten van circulaire inkooptrajecten. Nuancerend: “Ik zie meer inkopers die circulaire specificaties in hun bestek opnemen dan circulaire inkopers die gaan voor radicale impact.” Ze heeft klanten die variëren van steden als Amsterdam, provincies als Zuid-Holland tot bedrijven als Alliander, waar laatst een aanbesteding circulaire veiligheidskleding werd begeleid.

Van Oppen signaleert een tegengestelde ontwikkeling: “Ik zie bij organisaties juist angst voor een komende crisis. De neiging is dan om alle onzekerheden zoveel mogelijk uit de weg te gaan. Het risicomanagement krijgt dan overwicht. Wij merken dat ondernemingen daardoor de hakken in het zand zetten. Over een circulair inkooptraject wordt dan gesteld: ‘Wij weten niet hoe duur het wordt’. Maar dat is geen argument. Ook bij traditionele aanbestedingen, zoals in de bouw, zie je vaak overschrijdingen ontstaan. Er is bijna altijd meerwerk. Ik probeer dan de risico's te managen door de kaders van de aanbesteding duidelijk mee te geven: neem bijvoorbeeld een prijsplafond op. Dan is je risico afgedekt. Maar laat je organisatie niet beheersen door angst. Creëer juist binnen een gecontroleerde omgeving ruimte om fouten te maken, want dan leer je als organisatie. Bouw in de contracten *escapes* in, zodat je een uitweg hebt. De baas moet weten wat hij krijgt. Dat is ook bij circulair inkopen goed mogelijk. Toon lef!”

Website: [Copper8](#)

kopen de grondstoffen in. Dat betekent dat ze contacten moeten leggen met leveranciers, maar ook zo dat producten weer terug kunnen, om de keten circulair te maken. Ze moeten er echt op uit, ondernemend zijn. Dat is heel anders dan de oude manier van inkopen. Dat was toch meer: naar kosten kijken en de goedkoopste optie kiezen.”

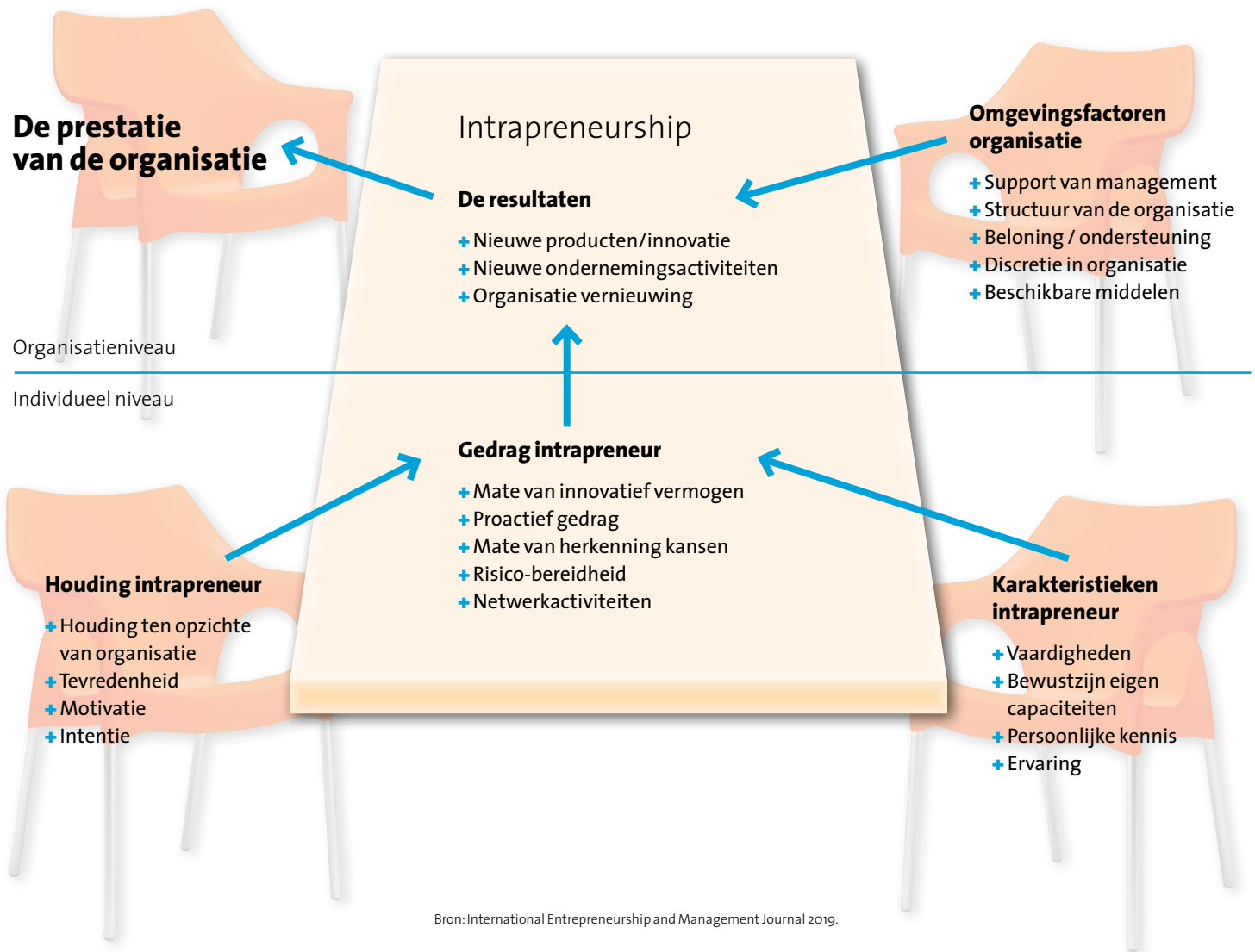
Neessen en haar promotor inkoophoogleraar Bart Vos bleken niet tevreden met de oogst aan literatuur over *intrapreneurs*. Ze vonden: *intrapreneurship* is toe aan een meer gelaagde definitie. Een omschrijving waaruit het innovatieve vermogen van de *intrapreneur* blijkt, het proactieve gedrag, risico nemend, het herkennen van kansen, het ontwikkelen van interne en externe netwerken. Ze stelden een *framework* op dat zich laat lezen als de eisen van een functieomschrijving. De *intrapreneur* heeft een goed besef van eigen mogelijkheden, beschikt over kennis en ervaring, is in staat een relatie met de organisatie te bouwen, beschikt over motivatie en is in staat doelgerichtheid te werken.

Neessen: “We onderzoeken nu of we met dit model kunnen zien in hoeverre inkopers *intrapreneurial* zijn tijdens hun zoektocht naar circulair inkopen.”

Zijn er meer redenen voor de oplevende belangstelling?
Neessen: “De rol van medewerkers verandert door de jaren heen. Beslissingen worden steeds vaker gedecentraliseerd genomen. Verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie neergelegd. Tegelijkertijd wordt erop gerekend dat medewerkers flexibel, proactief en innovatief zijn. Zo sterk zelfs dat verwacht wordt dat ze in staat zijn met nieuwe ideeën en producten te komen die de manier van zaken doen kunnen veranderen.”

Zowel bij grote als bij kleine ondernemingen?
“En bij overheden. Dit geldt voor alle organisaties.”

Jullie beschrijven dit als een ontwikkeling die van onderaf komt.
“We hebben gekeken hoe en wanneer mede- ➤



Bron: International Entrepreneurship and Management Journal 2019.

➤ werkers meer presteren dan wat feitelijk van ze gevraagd wordt. Waarom helpen collega's elkaar? Waarom wisselen ze ideeën met elkaar uit? Of schuiven ze informatie door die helpt bij het oplossen van problemen? Wanneer nemen mensen het initiatief om de inhoud van hun werk te verdiepen, *job crafting*? Intrapreneurship veroorzaakt een soort gedrag dat verder gaat dan wat van iemand verwacht wordt. Het kan de koers van een organisatie veranderen. We ontdekten dat intrapreneurship veel meer lagen in het proces bevat dat tot nu toe werd aangenomen. Het ontwikkelen van nieuwe producten wordt het meest genoemd, als het om organisatie en de persoonlijke insteek gaat. Het ontwikkelen van nieuwe business komt pas op de tweede plaats. Dat is interessanter, omdat het circulair inkopen daar onder valt.”

Hoe belangrijk is het dat een organisatie openstaat voor een medewerker die zich ontwikkelt tot intrapreneur? “Er zijn artikelen die aangeven dat zulk individueel gedrag een relatie heeft met een meer ondernemende cultuur in een organisatie, die

initiatieven stimuleert. Daar zit een positieve relatie, zeker wanneer bedrijven hun medewerkers bij innovatieve activiteiten betrekken. Maar ook tevredenheid over het eigen functioneren in de organisatie speelt een rol, het succesvol verkopen van een idee binnen de organisatie kan daar zeker aan bijdragen.”

Andere kenmerken die de onderzoekers aantreffen: hoe zien de medewerkers zichzelf? Is er geloof in eigen effectiviteit, in het tot een goed einde brengen van een taak? Hoe meer geloof in eigen kunnen, hoe groter de ondernemingszin, het ontdekken van kansen, het verbeteren van producten. Ook ervaring en persoonlijke kennis spelen een rol. Intrapreneurs blijken vaker een hogere scholing te hebben genoten in vergelijking met collega-medewerkers.

Is het belangrijk dat de top van een onderneming een klimaat schept waarin een intrapreneur kan opstaan? “Het aanbieden van trainingen helpt. Dat levert een hoger aantal *spin-offs* op. Voor een goed intern ondernemerskwaliteit is ook van

belang dat de top tolerant is wanneer de intrapreneur faalt. Dan moet je niet keihard worden afgestraft. Mislukken overkomt gewone entrepreneurs ook.”

Heb je al ondernemende circulaire inkopers gevonden die aan je functieprofiel voldeden? “Die ben ik wel tegengekomen, ja, mensen die een poging wagen. Maar het valt zeker niet mee.” ■

Websites

- + [NWO over programma Duurzame Businessmodellen](#)
- + [Het Groene Brein](#)
- + [5th International Conference on New Business Models](#)

+ TEKST HANS VAN DE VEEN EN JAN BOM

+ FOTOGRAFIE P+ PEOPLE PLANET PROFIT

+ INFOGRAPHIC BOUDEWIJN BOER

+ ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER EN STUDIO 10

+ UITGEVERIJ ATTICUS BV

+ WWW.P-PLUS.NL