

P+

SPECIAL

Jaargang 18

Week 39 | 2019

Onderzoek Duurzame  
Businessmodellen

Wat duurzame  
pioniers te wachten  
staat



**Niet bang voor het  
doolhof**

# Weg uit het doolhof

Het is niet te voorspellen wat innovatieve ondernemers te wachten staat. De zoektocht naar succes lijkt nog het meeste op een tocht door een donker doolhof. Hoe pak je dat aan? Opeens staan er muren die je niet verwachtte. Of duiken er mensen op die je de weg versperren. Wetenschapper Niels Sprong onderzocht hoe ondernemingen die duurzame innovaties introduceren bijdragen aan het creëren van een markt voor die innovaties. Zijn research maakt deel uit van het onderzoeksprogramma van NWO en Het Groene Brein naar Duurzame Businessmodellen.

◀ Het doolhof bij 't Pannehûske in Achtmaal.

Het overkomt alle duurzame pioniers die met een innovatief product de markt op gaan. Op hun speurtocht naar succes duiken voortdurend obstakels op, die onmogelijk te voorspellen zijn bij de start van hun reis.

Niels Sprong (1984) loopt op het terrein van de Radboud Universiteit, van waaruit hij zijn research deed. Wanneer je eenmaal het beeld van een doolhof in je hoofd hebt, lijkt alles daar ineens op. Zelfs de nieuwbouw van een nieuw pand. Opmerkelijk genoeg is het advies van Sprong aan ondernemers tegengesteld aan wat hij de afgelopen jaren zelf deed. “Je kunt jaren studeren en alles in kaart willen brengen, maar dan nog. Je kunt die tijd maar beter gebruiken door gewoon te beginnen en heel erg goed op te letten. Als jij start en je hebt iets bijzonders, kunnen alle actoren veranderen. Dat betekent dus: voortdurend alert zijn. Anticiperen op reacties en daar zelf actie op ondernemen. Vooral je medestanders organiseren. Met zoveel mogelijk stakeholders praten. Je weet nooit of er iemand tussen zit, die jouw idee later ineens versterkt op een plek waar jij dat nodig hebt. Dat bedoel ik met de onvoorspelbaarheid van het proces. Stap gewoon dat doolhof in en ga op zoek. Daar kom je het verste mee.” Zo’n eerste stap kan het begin van marktcreatie zijn. Maar de wereld is niet statisch. Een actie van een ondernemer levert tegenreacties op, zeker wanneer de nieuwkomer bedreigend is. In zijn onderzoek in opdracht voor NWO en Het Groene Brein signaleerde Sprong een toenemende belangstelling bij wetenschappers voor het beschouwen van markten als systemen. Markten blijken veel complexer en dynamischer te zijn dan tot nu toe werd gedacht. Sprong: “Dat wil zeggen: markten worden niet meer gezien als relatief ‘statisch’, bestaande uit een simpele relatie tussen leveranciers en klanten, maar als complexe en dynamische verzamelingen van een groot aantal verschillende soorten actoren. Het is belangrijk die complexiteit en dynamiek beter in kaart te brengen, zeker bij het creëren van markten voor innovaties met een duurzaamheidsbelofte, die vaak ook als doel hebben om een systeem te veranderen.”

**Sprong dook diep** in de businesscase van de investeringsmaatschappij Tendris, die de eerste ledlamp op de markt bracht die in een gewone lampfittende paste. Ondernemer Ruud Koornstra had als missie om de oude gloeilamp en de spaarlamp versneld uit de markt te werken. Het klassieke peertje produceert onnodige warmte en de spaarlamp bevat kwik. De introductie van de ledlamp was geen

doel op zich, maar een bijdrage aan het voorkomen van energievervalsing en milieuvervuiling. Sprong constateerde dat Koornstra ‘intuïtief’ heel goed begreep dat hij niet vooraf alle effecten kon voorzien die zijn acties veroorzaakten. “Hij zei dan ook: ik schiet eerst met hagel.” Dan kan het gaan om een succesje op een plek die niet van belang lijkt. Een praatje op een conferentie. Een ontmoeting met iemand die geïnspireerd raakt door de verandering. Dat wil niet zeggen dat je zomaar wat doet. Je moet wel een doel voor ogen hebben. Ruud, een oud-televisiemaker, zag het als het maken van een hele scène. De belichting moest in orde zijn, het decor moest staan, de plek goed gekozen.”

**Om te kunnen winnen** moest Koornstra de strijd met de bestaande marktpartijen aangaan door zowel de gloeilamp als de spaarlamp te ‘de-legitimeren’, ter discussie te stellen. Hadden deze producten nog wel bestaansrecht? Sprong: “Door bijvoorbeeld op verschillende plekken de kwikproblematiek van spaarlampen op de agenda te zetten, kun je andere stakeholders zoals milieuorganisaties bewegen om de ledlamp te supporten. De les die je achteraf kunt leren is dat jouw nieuwe innovatieve product heel goed moet zijn. Je neemt het op tegen een concurrent die de markt domineert met producten waar mensen aan gewend zijn. Alleen een heel goed alternatief voor het bestaande maakt kans.”

Het was te verwachten dat de lichtdivisie van Philips tegen de bewust veel lawaai makende nieuwkomer in het geweer zou komen. Maar soms kwamen de ‘tegenreacties’ ook uit onverwachte hoek. Sprong: “Tijdens de eerste overheids campagne over energiezuinige verlichting ontbrak op de website van Milieu Centraal de ledlamp als alternatief voor een 60 watt gloeilamp. Dat zou je niet verwachten van een organisatie die de consument wijst op duurzamere alternatieven. Wat bleek? Het mocht niet volgens de regelgeving van de Europese Unie. Daar was Milieu Centraal aan gebonden. Het gaat er dan om hoe je met zulke tegenslagen omgaat.” Ook een klacht bij de Reclamecodecommissie over 60W ledlamp was onverwacht. De lichtopbrengst zou niet genoeg zijn om het te kunnen vergelijken met een gloeilamp. Door het begrip ‘lichtbeleving’ te lanceren, wist Koornstra deze aanval af te slaan.

**Het is dan ook** vanwege deze tegenreacties dat Sprong concludeert: “In dit soort complexe en dynamische systemen heb je meer aan een ondernemer dan aan een manager. De ondernemer zal proberen om de toekomst onder controle te houden door flexibel op onverwachte puzzels in het doolhof te reageren. De manager met zijn MBA-achtergrond wil de toekomst voorspellen en een route uitstippelen, om zo die toekomst onder controle te



Researcher Niels Sprong:  
“Als jij start als innovatief ondernemer en je hebt iets bijzonders, kunnen alle actoren veranderen.”

## Tip 2 voor innovatoren

**Stop niet als je tegen een muur aanloopt. Wees creatief in het zoeken naar oplossingen. Als regelgeving een duurzame oplossing in de weg staat en je kan je product niet aanpassen zonder in te leveren op duurzaamheid, moet die regelgeving veranderen. Zoek medestanders die meehelpen om deze de muur af te breken. Of die je een voetje kunnen geven om over de muur heen te klimmen.**

houden. Dat houdt geen rekening met de werkelijkheid, met het ecosysteem aan partijen die ook op dezelfde speeltafel acteren. Er zijn altijd anderen die reageren. Er is geen stappenplan door dit doolhof, want het verandert steeds, zoals ook ecosystemen veranderen. Je weet vooraf gewoonweg niet altijd welk effect een actie zal hebben.” Maar is de ledlamp nu sneller ingevoerd door de inzet van Koornstra? Sprong: “Of veranderingen sneller zijn verlopen is heel moeilijk vast te stellen in complexe systemen. Je kunt dit heel moeilijk aan één specifieke actor toeschrijven. Dat was ook niet onze onderzoeksopzet. Wat we wel hebben gedaan, samen met Rosalinde Klein Woolthuis van de VU, is kijken naar hoe het discours rondom ‘energiezuinige verlichting’ zich in verschillende landen heeft ontwikkeld. We hebben gekeken naar Nederland, Duitsland en Engeland. In die data zien we wel dat de ledlamp in Nederland eerder dan in Duitsland en Engeland een prominente plek in het debat over energiezuinige verlichting heeft ingenomen.”

**Wetenschappers proberen** meer greep op verandingsprocessen te krijgen met theorieën als de ‘complexity theory’ en aanverwante systeemtheorieën. Sprong: “We kijken naar theorieën om deze dynamische systemen, of ecosystemen, beter te kunnen begrijpen. We willen zo meer inzicht krijgen in de non-lineariteit van het marktcreatie-proces.” Traditionele graadmeters voor succes, zoals de bedrijfswinst of het aantal verkochte producten, geven weinig houvast als het om de vraag gaat wat de maatschappelijke impact van een innovatie is. Sprong: “De Pharox-lamp bestaat nog steeds, maar het is niet het meest succesvolle merk op de markt. Ondertussen liggen er wel tal van andere ledlampen van andere leveranciers in de winkel. ➤

## Tip 3 voor innovatoren

**Sta open voor aanpassingen aan je product en businessmodel, wanneer je hierdoor meer medestanders vindt. Maak samen het uiteindelijke businessmodel, het design en het verhaal achter het product.**

## Tip 1 voor innovatoren

**Start nu meteen, wanneer je nadenkt over het verduurzamen van je businessmodel. Ontplooi activiteiten die erop gericht zijn om de toekomst naar je hand te zetten. De tijd die je daarvoor nodig hebt, trek je af van de tijd die het kost om na te denken over de vraag of je iets wel of niet moet doen.**

## Tip 4 voor innovatoren

Zet problemen met niet-duurzame alternatieven op verschillende plekken op de kaart. Conflict is de motor van plot en karakterontwikkeling. Journalisten komen in beweging als er een verhaal te vertellen valt. Ook andere stakeholdergroepen ondernemen actie als er een duidelijk probleem is. Positie innemen kan voor belangengroepen bijdragen aan eigen profilering in de media. Jouw product duidelijk positioneren ten opzichte van het minder duurzame alternatief zet deze processen in beweging.



“Het aanslaan van het duurzame idee kan belangrijker zijn dan de omzet van het product”

➤ Milieu Centraal roept nu expliciet op deze te kopen, op de website ‘Kies LED’. We noemen dat ‘verborgen impact’. Het aanslaan van het duurzame idee kan belangrijker zijn dan de omzet van het product. Ook al is het voor de ondernemer die ermee startte niet altijd leuk als anderen ook duurzamer gaan produceren, het betekent wel dat er grotere ‘systemic performance’ is.” Als voorbeeld van deze ‘verborgen impact’ is er ook het Repair Café, dat nu tien jaar bestaat. Winst is niet maatgevend. Belangrijker is het maatschappelijke besef dat apparaten niet na een tijdje stuk mogen gaan en reparabel moeten zijn. SIRE maakt nu zelfs een campagne op dit thema en verwijst door naar het Repair Café. Ook de makers van de Fairphone hebben ‘verborgen impact’, stelt Sprong. Na een analyse van de vervuilende productie van smartphones besloten zij om zelf om een product te gaan maken met een langere levensduur, zonder ruwe grondstoffen uit conflictgebieden. Modulaair opgebouwd, zodat verouderde onderdelen simpel vervangen kunnen worden. Sprong: “Hun impact is niet het aantal verkochte Fairphones, maar het laten zien dat zij een werkend businessmodel hebben ontwikkeld, een ethische smartphone. En dat zij binnen het bestaande systeem de supply chain kunnen veranderen. Dat beweegt anderen om ook weer bij te dragen aan dit systeem.”

**Sprong werkt nu nog** een dag aan de week aan het afronden van zijn onderzoek, waar hij op hoopt te promoveren. Hij heeft inmiddels een baan als docent Business Innovation bij Hogeschool Avans, met een focus op duurzame innovaties. “Bij de baan hoort een telefoon. Maar ik heb er al een. Ik heb gezegd: als ik een bedrijfstelefoon neem, dan wil ik wel de nieuwe Fairphone 3 hebben, in plaats van die standaard Samsung. Nog liever heb ik dat alle docenten en medewerkers overstappen op de Fairphone. Dat ga ik proberen te regelen... Schrijf maar op. Ook media kunnen het systeem in beweging brengen.” ■

### Websites

- + [NWO over programma Duurzame Businessmodellen](#)
- + [Het Groene Brein](#)

- 
- + TEKST JAN BOM
  - + FOTOGRAFIE MISCHA KEIJSER EN P+ PEOPLE PLANET PROFIT
  - + ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER EN STUDIO 10
  - + UITGEVERIJ ATTICUS BV
  - + [WWW.P-PLUS.NL](http://WWW.P-PLUS.NL)

MET DANK AAN 'T PANNEHÛSKE IN ACHTMAAL.