

P+

SPECIAL

Jaargang 17  
Week 37 | 2018

Herken de 4 fases van  
verduurzaming

- + Babyfase
- + Kindertijd
- + Pubertijd
- + Volwassenheid

Lucas Simons  
en André Nijhof

# Framework markttransformatie



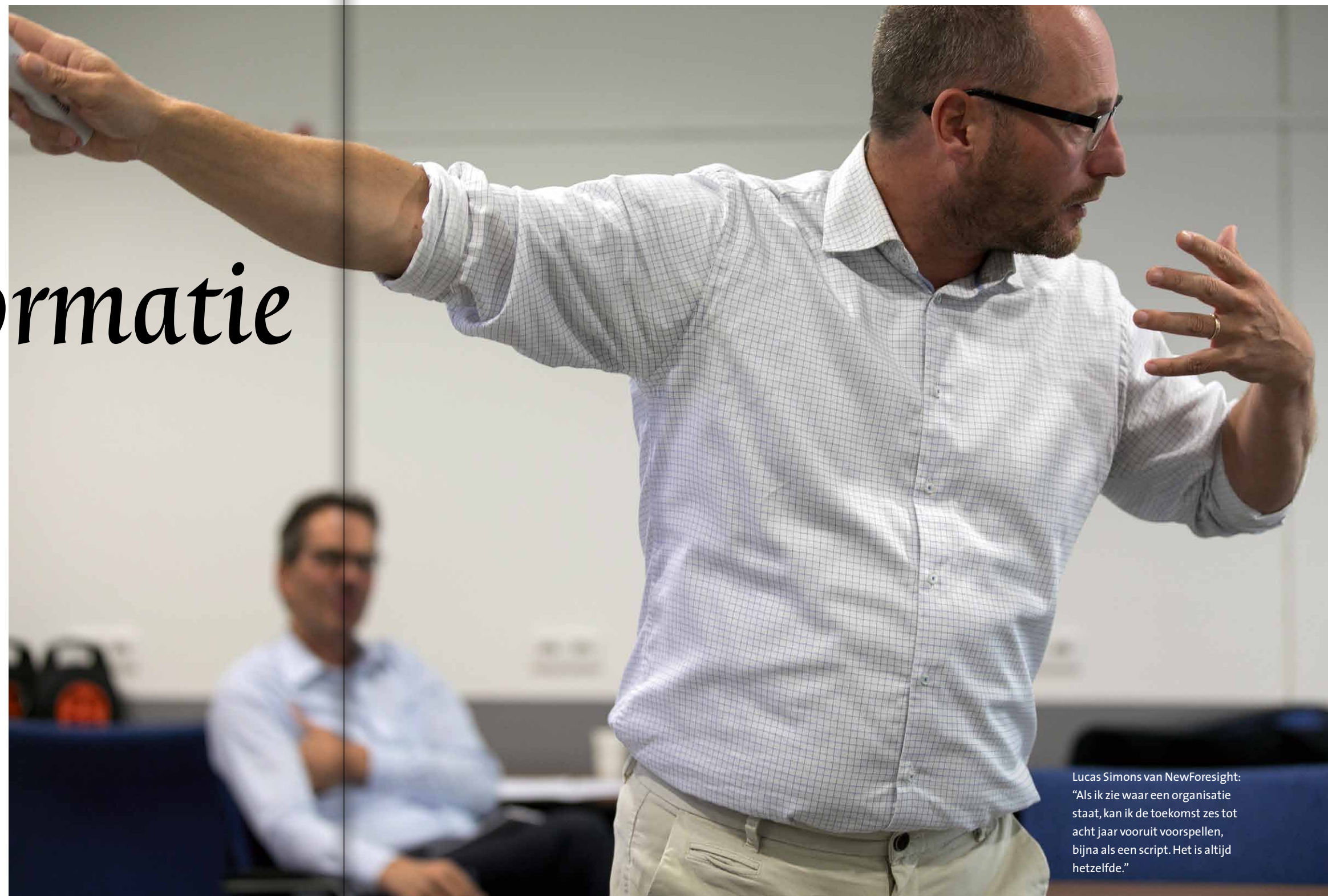
# Framework markttransformatie

Zoals een baby niet in een paar dagen opgroeit tot volwassene, zo vraagt ook het verduurzamen van bedrijven een bepaalde tijd. In het fascinerende project 'Changing the Game' brengen CEO Lucas Simons van NewForesight en hoogleraar André Nijhof van Nyenrode Business Universiteit op dit moment elf verschillende bedrijfstakken in kaart. Wat zijn de fases van verduurzaming waarin deze zich bevinden? Is dat nog de babytijd, die begon na rampen en schandalen? Of is de pubertijd al aangebroken en verliezen duurzame keurmerken aan kracht? Nog belangrijker: wat is op welk moment de rol van het bedrijfsleven, van de overheid, van ngo's, van financiële instellingen en van onderzoekers? Wie doet wat?

**H**et framework groeide met de persoonlijke leercurve van Lucas Simons (1971) mee. Dat kon ook niet anders. Toen hij in 2007 startte met Utz was hij vooral bezig om zich te onderscheiden van het toen in Nederland bekendste voorbeeld van duurzame koffie: Max Havelaar, het label van kleine koffieboertjes. Met Utz wilde Simons versnellen, opschalen, volume maken dus ook de grote koffieplantages verduurzamen. Nu, vele jaren later, zou hij in zijn framework Max Havelaar rangschikken als representant van de beginfase en Utz als vertegenwoordiger van de daaropvolgende competitiefase. Vier fases kent zijn model voor duurzame markttransformatie en vijf betrokken partijen. Fascinerend, dit schema. Wie doet wat? Maar ook: wanneer moet je nu juist iets wel of niet doen? Wanneer geeft een overheid subsidie? Wanneer is een financier te vroeg? Wanneer gaat een ngo te lang door met campagne voeren? Transformatie is in de ogen van Simons geen duurzame markt die simpel doorgroeit tot het *point of no return* op duurzaamheidsgebied is bereikt. "Ik geloof er niet in dat je voor alle sectoren kunt zeggen dat een groen marktaandeel van bijvoorbeeld 20 procent voldoende is om te kunnen spreken van een *Tipping Point*. Een proces van markttransformatie vraagt om actief management. De markt-incentives moeten worden veranderd en de randvoorwaarden moeten worden bepaald. Verschil-

lende stakeholders hebben daarin verschillende rollen en verantwoordelijkheden per fase (zie Infographic). Pas dan kan je uiteindelijk succesvol zijn."

**Op deze zaterdagmorgen** projecteert Simons het markttransformatie framework voor MBA-studenten op het collegebord en kiest een



Lucas Simons van NewForesight: "Als ik zie waar een organisatie staat, kan ik de toekomst zes tot acht jaar vooruit voorspellen, bijna als een script. Het is altijd hetzelfde."

ander moment van onomkeerbaarheid. Pas in de vierde fase van zijn schema kun je spreken van een voldongen feit. Dat is wanneer de overheid de ontwikkelingen bevestigt door wet- en regelgeving in te voeren. Dat is ook wanneer financiële instellingen hun duurzaam investeringsbeleid bekrachtigen, wanneer ngo's niet langer meer actie tegen bedrij-

ven voeren. Hun rol van horzel is in de loop van de tijden geëvalueerd tot die van partij die ontwikkelingen kritisch volgt tot een organisatie die blijft zorgen voor transparantie. Geflankeerd door hoogleraar André Nijhof bestuderen de studenten in de zaal de vier fases van het framework. Ze vragen zich hardop af: waar zit mijn bedrijf in dit schema? Dat is nog

niet eens zo eenvoudig te zeggen. Binnen dezelfde bedrijfstak zijn verschillende onderwerpen in verschillende fases van ontwikkelingen. Nijhof geeft een voorbeeld: "Neem de chemische industrie maar eens. Als het over bedrijfsveiligheid gaat, is fase 4 bereikt, met wetten, voorschriften en toezicht. Om zo ver te komen is een lange tijd nodig geweest. Het is

# Framework markttransformatie

## Wie doet wat? En wanneer?

	Beginfase (babyfase)	Competitiefase (kindertijd)	Kritische massa (pubertijd)	Institutionalisering (volwassenheid)
<b>Overheid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Initieer pilots</li> <li>+ Stimuleer innovatie</li> <li>+ Geef subsidies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Maak visie en criteria duidelijk</li> <li>+ (H)erken / beloon koplopers</li> <li>+ Start duurzame inkoop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Heb een visie waar het heen moet</li> <li>+ Versterk platforms</li> <li>+ Neem actief beleidsdrempels weg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Neem politieke verantwoordelijkheid</li> <li>+ Zet wet- en regelgeving op / veranker</li> <li>+ Bied financiële stimulans</li> </ul>
<b>Bedrijfsleven</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Start met MVO</li> <li>+ Ondersteun goede doelen</li> <li>+ Neem deel aan projecten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Onderscheid je van anderen</li> <li>+ Omarm labels, rankings</li> <li>+ Werk samen met je waardeketen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Vorm en participeer in platforms</li> <li>+ Formuleer een sector strategie</li> <li>+ Stel non-competetieve agenda op</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Werk mee aan wetgeving</li> <li>+ Voer positive lobby</li> <li>+ Zorg dat achterblijvers er bij komen</li> </ul>
<b>NGO's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Voer campagne</li> <li>+ Participeer in projecten</li> <li>+ Maak actie-agenda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Beloon koplopers / straf achterblijvers</li> <li>+ Ondersteun strategie bedrijven</li> <li>+ Accepteer realiteit bedrijven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Participeer in platforms</li> <li>+ Speel rol als waakhond</li> <li>+ Ga voor opschaling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Discussieer met politiek</li> <li>+ Monitor de ontwikkeling</li> <li>+ Zorg voor transparantie</li> </ul>
<b>Financiële instellingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ondersteun goede doelen</li> <li>+ Start MVO of eigen stichting</li> <li>+ Begin projecten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Beloon koplopers</li> <li>+ Ondersteun je klanten</li> <li>+ Bied speciale groene services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Participeer in platforms</li> <li>+ Help met structureren van oplossingen</li> <li>+ Positive engagement bedrijven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Voer (investerings)beleid in</li> <li>+ Durf ook uit te sluiten</li> <li>+ Blijf koplopers belonen</li> </ul>
<b>Onderzoeksinstellingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Geef urgentie aan</li> <li>+ Formuleer een agenda</li> <li>+ Bepaal frameworks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Onderzoek best practices</li> <li>+ Monitor ontwikkeling</li> <li>+ Geef verbeterpunten aan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Stap in ecosysteem bedrijven</li> <li>+ Adviseer politiek</li> <li>+ Monitor ontwikkeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Hamer op doorgaande verbetering</li> <li>+ Optimaliseer de instituties</li> <li>+ Wijs op bijeffecten</li> </ul>

**Fase >**

**Duurzaamheid sector**

BRON/COPYRIGHT NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT / NEWFORESIGHT

## Hoe universeel is het framework markttransformatie?

Lucas Simons bouwde het framework op vanuit zijn kennis en ervaringen in de voedingssector. Als gastdocent op de Nyenrode Business Universiteit leerde hij hoogleraar prof. dr. ir. André Nijhof kennen. In gesprekken kwam de vraag op: zijn deze vier fases van markttransformatie ook voor andere bedrijfstakken van toepassing? Ja, constateerde Nijhof, nadat hij studenten gevraagd had verkennend onderzoek te doen. Dit framework is universeel. En nu het er eenmaal is, is het zo herkenbaar dat het lijkt alsof het er altijd al is geweest. Maar dat maakt de toepassing nog niet meteen eenvoudig. Dat blijkt ook nu een fors team van deskundigen hard werkt aan een internationale publicatie. De titel van het boek van Simons 'Changing the Food Game' (2014) wordt veralgemeniseerd tot 'Changing the Game'. Het boek zal in de eerste helft van 2019 verschijnen bij de gerenommeerde internationale uitgever Taylor & Francis. Elk team van auteurs neemt een bedrijfstak onder de loep:

- + Chemie
- + Toerisme
- + Bouw
- + Educatie
- + Gezondheidszorg
- + Autobranche
- + Sieraden (goud)
- + Energie
- + Textiel
- + Financiële sector
- + Agrofood

Nijhof houdt op een bijeenkomst in Veenendaal alle medeauteurs voor: "Beschrijf goed in welke fase jouw bedrijfstak zit. Ook wat er aan stappen nodig is om in de volgende fase van markttransformatie te komen. Zien jullie al vroege signalen die beloven dat deze stappen snel realiteit kunnen worden? Of zijn er juist barrières, die jullie sector niet alleen kan oplossen?"

Zijn er technische ontwikkelingen nodig die uit andere sectoren komen? Kunnen we die verschillende loops aan elkaar koppelen om zo tot duurzame verandering te komen?" Een waarschuwing van de hoogleraar 'Sustainable Business and Stewardship' aan alle schrijvers: "Inmiddels weten we in de literatuur genoeg over hoe markttransformaties zich in het algemeen ontwikkelen. Waar het nu om gaat is om de signalen in je eigen praktijk te herkennen en te beschrijven, in de Best Practices."

De roem snelt de publicatie vooruit, merkt Nijhof. "We krijgen nu al de nodige vragen uit de praktijk: help ons eens even met de analyse. In welke fase zitten we? Wat kunnen we nu het beste doen? Ik zie dat bijvoorbeeld overheden maatschappelijk verantwoord inkopen te pas en te onpas inzetten. Afhankelijk van de fase van markttransformatie zijn andere middelen effectiever. In de allereerste fase kun je gewenste ontwikkelingen stimuleren met subsidies. Daar moet een overheid in de tweede fase mee stoppen. Dan komen die eerste producten op de markt. Zet dan een duurzaam inkoopbeleid in. Ook in de volgende fases zie ik dat overheden niet in de pas lopen met de ontwikkelingen. Dat werkt dan juist remmend."

Op de schrijversbijeenkomst doemt het beeld op van een zaal met cartografen die onbekende kusten gedetailleerd in kaart brengen, zoals dat honderden jaren geleden ook gebeurde. Zo'n nieuwe wereldkaart is handig wanneer je over de Atlantische Oceaan zeilt en er steekt een hevige storm op. Nijhof gaat op de beeldspraak in: "Dan moet je weten wie de kapitein is, wie er verstand van meteorologie heeft, wie er kan uitrekenen hoe lang die reis nog duurt. Maar bovenal: waar ligt Buenos Aires eigenlijk?"

"Je geeft een baby geen wiskunde"

> een ontwikkeling die begonnen is met de ramp in Bhopal in India in 1984, toen duizenden mensen stierven nadat er uit de bestrijdingsmiddelenfabriek Union Carbide een gifwolk ontsnapte. Om zo iets te voorkomen zijn er nu dus strenge veiligheidsvoorschriften. Maar kijk je naar de transitie van de traditionele chemie naar groene chemie, dan zit dezelfde sector nog maar in de beginfase van eerste pilots en projecten."

Wanneer Nijhof zijn gastdocent aan de studenten voorstelt, vraagt hij Simons over de snelheid van duurzame ontwikkelingen: "Ben je hoopvol?" Simons: "Die vraag krijg ik vaak. En ja, hoe groter de crisis, hoe groter de veranderingen zullen zijn. Daarom is Trump een zegen, zelfs zijn vertrek uit het Parijs akkoord, door de tegenkrachten die het oproept. Ik geloof in de creatieve kant van de mensen. Elke generatie heeft zijn grote uitdagingen gehad en overwonnen. De Sustainable Development Goals (SDG's) zijn de uitdagingen van onze generatie. En die zullen we uiteindelijk overkomen. We hebben meer dan genoeg geld, we hebben de technologie, nu nog de willpower en andere besluiten. We moeten ons organiseren. Probleem opgelost!"

Simons, CEO van de strategische adviesbureau NewForesight (en het ratingbureau voor boerenorganisaties SCOPEinsight) begint aan zijn college. Hij kiest voor beelden die dicht bij hemzelf blijven, als vader van drie opgroeiende kinderen en bij zijn persoonlijke inzichten als ondernemer. "Waarom blijven dezelfde problemen maar terugkomen, elke keer weer dezelfde dingen die we verkeerd doen? Daar zit een patroon achter. We gaan met duurzaamheid door dezelfde fases heen als die van een opgroeiend kind. Net als kinderen gaan we eerst door een babyfase, daarna word je kind, puber, totdat je tenslotte volwassen bent. Elke fase kost tijd. We vinden het heel normaal dat een baby babydingen doet, zoals trapbewegingen in de wieg maken. Niemand die dan al zegt: ga jij nou eens lopen. En je geeft ook nog >





> geen wiskunde aan die baby. Dat komt later wel. Maar in het omgaan met complexe duurzaamheidsvraagstukken zie je die logica niet. Er is heel weinig coördinatie. We doen maar wat. We weten niet goed wanneer wie wat zou moeten doen. Met als gevolg dat we heel veel zaken op het verkeerde moment doen. Als wij onze kinderen zouden opvoeden zoals we duurzame vraagstukken proberen op te lossen, zou er niets van ze terecht komen. En toch zijn er dezelfde wetmatigheden in ontwikkelingen die steeds weer terugkomen en die je één voor één moet doorlopen. Als ik zie in welke fase een

sector is, kan ik de toekomst zes jaar vooruit voorspellen. Wat gaan ze doen? Wat gaan de tegenkrachten worden? Waar gaan de fouten worden gemaakt? Waar worden frustraties opgelopen? Het is bijna als een script. Dat is ook elke keer hetzelfde.”

**Simons vraagt de studenten** of ze het spel Monopoly kennen. “Ook daar zit een wetmatigheid in. Op het laatst heeft één speler alles en de rest verliest. Die uitkomst verandert niet, of je dit spel nu tien keer achter elkaar zou spelen, of honderd keer. Dat komt omdat de

Hoogleraar André Nijhof van Nyenrode Business Universiteit: “We krijgen nu al de nodige vragen uit de praktijk. Help eens even met de analyse. In welke fase zitten we? Wat kunnen we nu het beste doen?”

spelregels zo zijn. Ik heb twee dochters en een zoon. De meiden feliciteren me wanneer ik win, mijn zoon vind het niks. Zou het helpen als ik hem zeg: hier is wat geld? Verandert dit de uitkomst van het spel? Nee. Als ik een andere uitkomst wil, moeten we een ander spel spelen. Hetzelfde geldt voor het veranderen van systemen, die volgen ook spelregels. Als je niet tevreden bent met de uitkomsten van het systeem, dan werkt het niet om er geld en projecten tegenaan te gooien. Je zult uiteindelijk de regels van het systeem moeten veranderen. Systemen kun je afbeelden als een soort dans, ze maken rondjes, *loops*. Kijk naar tv en je ziet steeds dezelfde dingen terugkomen. Europese boeren zijn altijd boos. Maar ondertussen is het in de EU wel zo dat met het geld dat naar landbouwsubsidies gaat je elke Europese koe businessclass over de wereld zou kunnen vliegen.”

**Het punt van Simons** is dat bedrijven vast zitten in hetzelfde spel. “Ik moet wel meedoen, anders ben ik out of business. Dat is het antwoord op de vraag aan een grondstoffenhandelaar waarom er niet 2 of 3 procent meer aan cacao-boeren wordt uitbetaald. Dat kan niet, want hun marges zijn ook maar dun. Dat zeggen ook Mars en Albert Heijn. Als zij hun prijzen verhogen, gaat de consument naar een andere supermarkt. Iedereen wijst naar elkaar, want zo zit het wereldsysteem in elkaar. Het is de schuld van een ander: de leverancier, de klant, de concurrent, de bank of de overheid. Maar zodra we naar elkaar wijzen wanneer we een wereldprobleem moeten oplossen, is het een falend systeem. Blijkbaar is het systeem nu zo gebouwd dat het verkeerde gedrag wordt beloond. Als alle consumenten bereid waren ervoor te betalen, dan is het probleem opgelost. Maar ja, jij doet het wel, maar hij niet. De regels van het huidige spel dicteren: je wilt door niet duurzaam te zijn. We zitten met elkaar vast. Je wilt niet gekke Henkie in je eentje zijn. Zelfs een wereldspeler als Nestlé kan dit niet in zijn eentje.” De ontbrekende loop in dit verhaal is die van een autoriteit die

deze *race to the bottom* kan veranderen. “En dat ook wil”, vult Simons aan. En dat is waarom hij een stevige crisis wel kan waarderen. Of, om in de vergelijking met het bordspel te blijven, een moeder die zo boos wordt door het voortdurende geruzie van de spelers dat ze het spel met stukken en al uit het raam smijt. Zaak is dat er op dat moment een ander spel klaar ligt. Simons zegt het zelf niet met zoveel woorden, maar met het transformatie framework kunnen nieuwe spelregels worden geschreven, nieuwe spelers meedoen, nieuwe wetten worden geformuleerd. Structureel andere wetten, welteverstaan. Geen cosmetica. Simons: “Hoeveel geld hebben we de afgelopen vijftig jaar wereldwijd aan ontwikkelingssamenwerking besteed? Niet minder dan 4,4 triljoen dollar. Hebben we het probleem opgelost? Nee. Van dat bedrag had 20 procent enig effect, volgens de Wereldbank, het IMF en Harvard. De rest is weg, verloren, *gone*. Omdat dit geld weinig in de verandering van de spelregels werd gestopt, maar heel veel in het gevoel van ‘ooooohhh, we helpen toch zo goed.’”

**Hoe verander je het spel** dus wel? Het begint bijna altijd met een crisis, de sterkste drijfveer voor verandering. Simons: “Rond 1997 golfdde de rampen over de aarde heen. Gigantische bosbranden, maar ook berichten over kinderarbeid in de cacao-teelt in Ivoorkust en Ghana. Tegelijkertijd werd de cacao-teelt in Brazilië gedecimeerd door een ziekte aan de plantwortels. Het land was vroeger wereldmarktleider en staat nu nog steeds niet hoger dan de zesde plaats. Die branden in Maleisië werden aangestoken om er palmolie-industrie te kunnen vestigen. Maar de industrie ontkende. De eerste reactie is altijd: nee, niet waar, dat hebben we niet gedaan. Altijd ontkenning, want alles is ingericht op de *business as usual*. In deze fase zijn de *campaigners* belangrijk: ngo’s, media, onderzoeksinstellingen, boze burgers. Zij nagelen de boosdoeners aan de schandpaal. Er ontstaan actiegroepen, goede doelenorganisaties. Maar iedereen doet maar wat. Het lost op

“Maar ondertussen is het in de EU wel zo dat met het geld dat naar landbouwsubsidies gaat je elke Europese koe businessclass over de wereld zou kunnen vliegen”

geen enkele manier het probleem op, maar het is wel cruciaal om te leren. Dat is de babyfase. We kruipen rond en steken van alles in onze mond, maar we hebben geen idee waar we mee bezig zijn.”

**Simons toont zijn framework** op het scherm. Hij wijst op de tweede fase, wanneer de competitie begint. Daar weet hij als ondernemer alles van, met zijn ervaringen met Utz, toen hij grote koffiebedrijven zo ver wist te krijgen dat ze enorme hoeveelheden gecertificeerde bonen gingen inkopen. Ook daar was een fikse publiciteitscrisis aan vooraf gegaan. Douwe Egberts kreeg stevige klappen toen het rechtszaken aanspande om te voorkomen dat gemeenten duurzame koffie verplicht zouden stellen in hun koffieautomaten. Simons hielp Douwe Egberts en tal van andere koffiebranders om deze crisis te boven te komen. Maar hij leerde ook een les. “De concurrentie wil nooit precies hetzelfde doen. Twee weken nadat Douwe Egberts had besloten om 10 procent Utz in hun melanges te verwerken, besloot een concurrent: wij doen 12,5 procent, maar dan koffie die gecertificeerd is door Rainforest Alliance. Waarna Nestlé besloot om voor weer een ander label te kiezen, 4C. Starbucks bedacht een eigen certificaat, net als Nespresso. Iedereen wil zich onderscheiden, maar zoveel labels zorgen voor vervuiling en onnodige toegevoegde kosten. Met als eindresultaat dat de consumenten het niet meer kunnen volgen. Wie kent nog het onderscheid tussen de 51 verschillende labels die er zijn voor duurzame visvangst? Het is een en al verwarring en voegt geen waarde meer toe.”

**Simons, resumerend:** “Je kunt geen volwassenen baren. Mijn dochter gaat nu door de puberfase heen, maar het is nodig. De verontwaardiging en het ongenoegen over alles is zo groot, daar moet je doorheen. En dan komt het: *Where does it make sense to compete en where does it make sense to cooperate?* Hetzelfde patroon komt altijd en overal terug, niet alleen in de agro-food, maar ook in andere bedrijfstakken. Elek-

trische autofabrikanten worden het eens over de techniek van oplaadpunten, zodat niet iedereen een andere stekker hoeft te maken. De overheid zit dan ook al aan tafel. Je ziet in deze fase ook altijd de *freeriders* lobbyen om ontwikkelingen tegen te houden. Want als de spelregels dreigen te veranderen en je daar niet bij zit, dan verlies je.”

**Uiteindelijk volgt de vierde fase**, de fase van volwassenheid. Hier moet de politiek goed opletten, om maatschappelijke ontwikkelingen tijdig vast te leggen. Simons: “Op dat moment zegt de overheid: nu wordt duurzaamheid wet, nu wordt het de norm, nu is het klaar. Is het nog mogelijk om in de winkel 60 watt gloeilampen te kopen die onnodig veel energie verbruiken? Neel Boem! Verboden! Hetzelfde is gebeurd met de bewegingsruimte voor kippen, met Europese minimumregels op scharrelniveau. *It’s a small step for a chicken but a huge step for mankind.* Het spel is veranderd.” ■

#### Websites

Website **Nyenrode Business Universiteit**. Nyenrode biedt studenten de mogelijkheid door middel van modules een duurzaam MBA te behalen.

Website **NewForesight** van CEO Lucas Simons, met informatie over het boek ‘Changing the Food Game’

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