

SAMEN DE SPELREGELS VERANDEREN

Markttransformaties naar hogere duurzaamheidsniveaus

Zoals een baby niet in een paar dagen volwassen wordt, zo vraagt ook het verduurzamen van markten een bepaalde tijd. Daarin zijn vier transformatiefases te onderscheiden, elk met hun eigen dynamiek. In welke fase bevinden markten nu? En belangrijker nog: wat is op welk moment de rol van het bedrijfsleven, van de overheid, van ngo's, van financiële instellingen en van onderzoekers?

André Nijhof

Deze vragen worden uitgewerkt aan de hand van de theorie van markttransformatie naar hogere niveaus van duurzaamheid. CEO Lucas Simons van NewForesight schreef hierover het boek *Changing the Food Game* (2014). De vraag ontstond of deze vier fases van markttransformatie ook voor andere bedrijfstakken dan de food sector van toepassing zijn. Ja, constateerde hoogleraar André Nijhof van Nyenrode Business Universiteit, nadat hij diverse afstudeerders gevraagd had hier onderzoek naar te doen. Dit framework is universeel. En het is zo herkenbaar, dat het lijkt alsof het er altijd al is geweest.

Zodra een probleem rond het integreren van duurzaamheidsvraagstukken niet alleen bij één bedrijf naar voren komt, maar ook bij de concurrenten, wordt het een systeemvraagstuk. Dat is waar het raamwerk van markttransformatie houvast bij geeft. Uitgangspunt daarbij is dat markttransformatie vraagt om actief management. Systems are not god given, they are man made. Met het transformatieframework kunnen nieuwe spelregels worden geschreven, nieuwe

spelers meedoen, nieuwe wetten worden geformuleerd. Structureel andere wetten. Geen cosmetica. De markt-incentives moeten worden veranderd en de randvoorwaarden moeten worden bepaald. Verschillende stakeholders hebben daarin verschillende rollen en verantwoordelijkheden per fase (zie Infographic). Alleen zo kun je uiteindelijk succesvol zijn. Pas in de vierde fase van het 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 bedrijven voeren. Hun rol van horzel is in de loop der tijden geëvolueerd tot die van een partij die ontwikkelingen kritisch volgt, tot een organisatie die blijft zorgen voor transparantie.

Binnen dezelfde bedrijfstak zijn verschillende onderwerpen in verschillende fases van ontwikkeling. Neem de chemische industrie maar eens. Als het over bedrijfsveiligheid gaat, is fase 4 bereikt, met wetten,



**WE GAAN MET DUURZAAMHEID DOOR DEZELFDE FASES HEEN
ALS EEN OPGROEIEND KIND. EERST IS ER DE BABYFASE, DAARNA
WORD JE KIND EN VERVOLGENS PUBER, TOT JE TEN SLOTTE
VOLWASSEN BENT. ELKE FASE KOST TIJD**

voorschriften en toezicht. Er was veel tijd nodig om zover te komen. Die ontwikkeling begon in 1984, toen duizenden mensen stierven nadat er uit de bestrijdingsmiddelenfabriek Union Carbide in Bhopal, India, een gifwolk ontsnapte. Om zo'n ramp voortaan te voorkomen zijn er nu strenge veiligheidsvoorschriften. Maar kijk je naar de transitie van traditionele chemie naar groene chemie, dan zit dezelfde sector nog maar in de beginfase van eerste pilots en projecten.

Markttransformatie framework

Het markttransformatie framework is van toepassing op alle uitdagingen die in de Sustainable Development Goals (SDG's) staan beschreven. De SDGs zijn de uitdagingen van onze generatie. En die zullen we uiteindelijk aankunnen. We hebben meer dan genoeg geld, we hebben de technologie; nu nog de willpower en andere besluiten. We moeten ons organiseren. Alleen dan kunnen we de problemen die centraal staan bij de SDGs – zoals klimaatverandering, uitbannen van honger en (on)gelijkheid tussen mensen – oplossen!

Maar dat is nog niet de realiteit die we zien rond de SDGs. Waarom blijven dezelfde problemen maar terugkomen, waarom doen we steeds weer hetzelfde verkeerd? Daar zit een patroon achter. We gaan met duurzaamheid door dezelfde fases heen als een opgroeiend kind. Eerst is er de babyfase, daarna word je kind en vervolgens puber, tot je ten slotte volwassen bent. Elke fase kost tijd. We vinden het heel normaal dat een baby niet verder komt dan trapbewegingen in de wieg. Niemand die dan al zegt: ga jij nou eens lopen. En je geeft ook nog geen wiskunde aan een baby. Dat komt later wel. Maar in de omgang 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 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 terugkerende ontwikkelingen 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 worden er fouten

gemaakt? Waar worden frustraties opgelopen? Het is bijna alsof ze een script volgen.

Om dit te illustreren helpt het om naar een Monopoly-spel te kijken. 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 of honderd keer achter elkaar speelt. Dat komt omdat de spelregels vaststaan. Helpt het als je iemand die dreigt te verliezen extra geld geeft? Verandert dit de uitslag van het spel? Nee, je kunt alleen nog een ronde extra doen, maar de uitkomst blijft hetzelfde. Als ik een andere afloop wil, moeten we een ander spel spelen. Hetzelfde geldt voor het veranderen van systemen. Hier gelden ook spelregels. Als je ontevreden bent over de uitkomsten, werkt het niet om er geld en projecten tegenaan te gooien. Je zult uiteindelijk de regels moeten veranderen.

Vastlopen in de spelregels

Het punt is dat bedrijven met het verduurzamen van hun bedrijfsvoering vastzitten 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 zijn 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: 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 dat systeem faalt als we naar elkaar gaan wijzen wanneer we een wereldprobleem moeten oplossen. Blijkbaar is het zo gebouwd dat het verkeerde gedrag wordt beloond. Als alle consumenten bereid waren ervoor te betalen, was het probleem opgelost.

Maar ja, jij doet het wel en hij niet. De huidige spelregels dicteren: je wint door niet duurzaam te zijn. We zitten vast. Zelfs een wereldspeler als Nestlé kan dit niet in zijn eentje. De ontbrekende loop in dit verhaal is een autoriteit die deze race to the bottom kan veranderen. En dat ook wil. En dat is waarom zo'n autoriteit een stevige crisis wel kan waarderen. Hoe groter de crisis, hoe groter de veranderingen zullen zijn. Vanuit deze optiek gezien is Trump – en zelfs zijn

VOOR BESTUURDERS EN TOEZICHTHOUDERS IS HET CRUCIAAL OM SENSITIVITEIT TE ONTWIKKELEN VOOR DE FASE WAARIN JOUW BEDRIJFSTAK ZIT. WELKE STAPPEN ZIJN ER NODIG OM IN DE VOLGENDE FASE VAN MARKTTRANSFORMATIE TE KOMEN?

vertrek uit het klimaatakkoord van Parijs – een zegen door de tegenkrachten die hij oproept. Ik geloof in de creatieve kant van de mensen. Elke generatie heeft haar grote uitdagingen gehad en overwonnen.

Fase 1: veranderen, maar hoe?

Hoe verander je het spel dus wel? Het begint bijna altijd met een crisis, de sterkste drijfveer voor verandering. Een voorbeeld is de transformatie van de koffiemarkt. Rond 1997 golfden de rampen over de aarde heen. Gigantische bosbranden, maar ook berichten over kinderarbeid in de cacaoteelt in Ivoorkust en Ghana. Tegelijkertijd werd de cacaoteelt in Brazilië gedecimeerd door een ziekte aan de plantwortels. Het land was vroeger wereldmarktleider, maar staat nu niet hoger dan de zesde plaats. De branden in Maleisië werden aangestoken om er palmolie-industrie te kunnen vestigen, hoewel de industrie dat ontkende. De eerste reactie is steevast: niet waar, dat hebben we niet gedaan. Altijd ontkenning, want alles is gericht 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, goededoelenorganisaties. Maar in deze fase doet iedereen maar wat en dat hoort ook zo. Het lost op 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.

Fase 2: concurreren

Fase 1 gaat over in fase 2 zodra een bedrijf zich op het gebied van duurzaamheid gaat onderscheiden. Dan gaat de markt daarop concurreren. Een belangrijke stap vooruit omdat het competitie mogelijk maakt in

verschillende oplossingsrichtingen. Bij het voorbeeld van de koffiemarkt kwam de start van fase 2 toen Utz als keurmerk grote koffiebedrijven zover wist te krijgen dat ze enorme hoeveelheden gecertificeerde bonen gingen inkopen. Ook daar was een fikse publiciteitscrisis aan voorafgegaan. Douwe Egberts kreeg stevige klappen toen het rechtszaken aanspande om te voorkomen dat gemeenten duurzame koffie verplicht zouden stellen in hun koffieautomaten.

En de belangrijke les was dat de concurrentie nooit precies hetzelfde doet, want je wilt je in deze tweede fase immers onderscheiden. 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 met 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 het voegt geen waarde meer toe.

Fase 3: samenwerking

En dan komt het: Where does it make sense to compete en where does it make sense to coöperate? Zodra de markt eraan toe is om deze vraag op te pakken ontstaat fase 3. Hetzelfde patroon komt altijd en overal terug, niet alleen in de agrofood, maar ook in andere bedrijfstakken. Elektrische 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

	Beginfase (babyfase)	Competitiefase (kindertijd)	Kritische massa (pubertijd)	Institutionalisering (volwassenheid)
Overheid	• Initieer pilots • Stimuleer innovatie • Geef subsidies	• Maak visie en criteria duidelijk • (H)erken / beloon koplopers • Start duurzame inkoop	• Heb een visie waar het heen moet • Versterk platforms • Neem actief beleidsdrempels weg	• Neem politieke verantwoordelijkheid • Zet wet- en regelgeving op / veranker • Bied financiële stimulans
Bedrijfsleven	• Start met MVO • Ondersteun goede doelen • Neem deel aan projecten	• Onderscheid je van anderen • Omarm labels, rankings • Werk samen met je waardeketen	• Vorm en participeer in platforms • Formuleer een sector strategie • Stel noncompetitieve agenda op	• Werk mee aan wetgeving • Voer positieve lobby • Zorg dat achterblijvers erbij komen
NGO's	• Voer campagne • Participeer in projecten • Maak actieagenda	• Beloon koplopers / straf achterblijvers • Ondersteun strategie bedrijven • Accepteer realiteit bedrijven	• Participeer in platforms • Speel rol als waakhond • Ga voor opschaling	• Discussieer met politiek • Monitor de ontwikkeling • Zorg voor transparantie
Financiële instellingen	• Ondersteun goede doelen • Start MVO of eigen stichting • Begin projecten	• Beloon koplopers • Ondersteun je klanten • Bied speciale groene services	• Participeer in platforms • Help met structureren van oplossingen • Positive engagement bedrijven	• Voer (investerings) beleid in • Durf ook uit te sluiten • Blijf koplopers belonen
Onderzoeksinstellingen	• Geef urgentie aan • Formuleer een agenda • Bepaal frameworks	• Onderzoek best practices • Monitor ontwikkeling • Geef verbeterpunten aan	• Stap in ecosysteem bedrijven • Adviseer politiek • Monitor ontwikkeling	• Hamer op doorgaande verbetering • Optimaliseer de instituties • Wijs op bijeffecten

**HET PUNT IS DAT BEDRIJVEN MET HET VERDUURZAMEN VAN HUN
BEDRIJFSVOERING VASTZITTEN IN HETZELFDE SPEL.
'IK MOET WEL MEEDOEN, ANDERS BEN IK OUT OF BUSINESS'**

altijd de freeriders lobbyen om ontwikkelingen tegen te houden. Want als de spelregels dreigen te veranderen en je daar niet bij zit, verlies je.

Fase 4: nieuwe regels

Uiteindelijk volgt de vierde fase, die van volwassenheid. Hier moet de politiek goed opletten, om maatschappelijke ontwikkelingen tijdig vast te leggen. 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? Nee. Boem, verboden. Hetzelfde is gebeurd met de bewegingsruimte voor kippen, dankzij Europese minimumregels op scharrelniveau. It's a small step for a chicken but a huge step for mankind. Het spel is veranderd.

Sensiviteit ontwikkelen

Voor bestuurders en toezichthouders is het daarom cruciaal om sensitiviteit te ontwikkelen voor de fase waarin jouw bedrijfstak zit. Welke stappen zijn er nodig om in de volgende fase van markttransformatie te komen? Zien we al vroege signalen die beloven dat deze stappen snel realiteit kunnen worden? Of zijn er juist barrières, die de sector niet alleen kan oplossen? Zijn er technische ontwikkelingen nodig die uit andere sectoren komen? Kunnen we die verschillende systeemloops aan elkaar koppelen om zo tot duurzame verandering te komen?

Het raamwerk biedt houvast voor diverse marktspeelers, inclusief hoe de overheid aan markttransformatie kan bijdragen. Veel delen van de overheid zetten maatschappelijk verantwoord inkopen bijvoorbeeld te pas en te onpas in. Afhankelijk van de fase van markttransformatie zijn andere middelen effectiever. In de allereerste fase kun je gewenste ontwikkelingen stimuleren met subsidies en ruimte bieden voor experimenten. Daar moet een overheid in de tweede fase mee stoppen, want het gaat nu om competitie tussen diverse oplossingsrichtingen. Dan komen de eerste producten op de markt. Zet dan een duurzaam inkoopbeleid in.

Maar als de markt inmiddels in de derde fase zit, werkt het duurzaam inkoopbeleid juist remmend. Marktpartijen zitten dan om de tafel om gezamenlijk

na te gaan hoe ze tot nieuwe normen kunnen komen, terwijl duurzaam inkopen diezelfde marktpartijen tegen elkaar uitspeelt. Dan werkt het averechts en is het veel effectiever als de overheid een katalysator is in het organiseren van roundtables, zoals de huidige klimaattafels. Maar doe je dat te vroeg, dan zijn er nog onvoldoende concurrerende proposities ontwikkeld in fase 2. Wat dat betreft is het curieus dat er in het afgelopen jaar vijf klimaattafels zijn georganiseerd, terwijl nog lang niet elke markt daar aan toe was. Dat kan ook goed de huidige weerstand verklaren die nu bijvoorbeeld vanuit de industrie en de bouw te horen is.

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. Dat wordt deels gedaan in het nieuwe boek over Changing the Game, maar ook in een strategisch leerprogramma van 5 dagen dat in mei 2019 op Nyenrode wordt gehouden.

Zie www.newforesight.com/5daycourse-markettransformation.

Noot

Dit artikel is mede gebaseerd op een tekst die Jan Bom heeft opgesteld voor het blad P+ People Planet Profit.

Over de auteurs

André Nijhof is professor Sustainable Business and Stewardship aan Nyenrode Business Universiteit.

