

Groene business modellen

Hoe kunnen bedrijven ermee aan de slag?

18 februari 2019



85%

Van de deelnemende bedrijven geeft aan dat vergroening van de bedrijfsstrategie als een belangrijk thema op de agenda staat

60%

Heeft al stappen richting vergroening gezet

63%

Van de respondenten geeft aan dat eigen ambities en engagement belangrijke drijfveren zijn. De bedrijfsleiding speelt een cruciale rol.

34%

Doet op een gestructureerde manier aan strategievorming. Slechts een beperkt aantal bedrijven plant systematisch op lange termijn.

Hartelijk dank:

Het projectteam wil iedereen die tijd en moeite nam om mee te werken en mee te denken tijdens de studie van harte daarvoor danken.

Jullie ervaringen, inzichten, kritische bedenkingen en voorbeelden waren onmisbaar om deze studie te onderbouwen.

Special thanks go to our international facilitators of the workshops: Harvey Weisfeld (CA), Antony Upward (CA), Jan-Willem van den Beukel (NL), Christoph Auch (DE) en Hannes Utikal (DE).

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	7
1.1.	Aanleiding voor deze studie	7
1.2.	De reikwijdte van deze studie	8
1.3.	De onderzoeksvragen die beantwoord worden	8
1.4.	Het verhaal van deze studie	9
1.5.	De betrokkenen bij deze studie	10
1.6.	Leeswijzer bij dit rapport	11
1.7.	Betekenis van iconen in het rapport	12
2.	Het uitgangspunt: de transitie naar een groene economie	13
2.1.	Een verhaal van radicale samenwerking	14
2.2.	Een verhaal van economische opportuniteiten	14
2.3.	Opportuniteiten voor de volledige economie	15
3.	Groene businessmodellen versus traditionele businessmodellen	17
3.1.	Een traditioneel, lineair businessmodel	17
3.2.	De waardepropositie staat centraal in een businessmodel	18
3.3.	Een groen businessmodel: what's in a name?	20
3.4.	De karakteristieken van het businessmodel voor de toekomst	21
3.5.	De SDG's als kader voor groene businessmodeltransformatie	22
4.	Groene businessmodeltransformatie	23
4.1.	Aangrijpingspunten voor businessmodeltransformatie	23
4.1.1.	Aangrijpingspunt 1: impact op de maatschappij en planeet als onderdeel van de waardepropositie	24
4.1.2.	Aangrijpingspunt 2: inzetten op vergroenen van de waardecreatie: vergroende producten in een lineair businessmodel	26
4.1.3.	Aangrijpingspunt 2bis: inzetten op het vergroenen van de waardecreatie: processen en activiteiten circulair inrichten	27
4.1.4.	Aangrijpingspunt 3: inzetten op vergroende waardelevering: de consument centraal stellen in het businessmodel	31
4.1.5.	Aangrijpingspunt 4: op zoek gaan naar innovatieve verdienmodellen voor waardecreatie	32
4.2.	Bij groene businessmodeltransformatie worden minstens twee knoppen tegelijkertijd gedraaid	35
4.2.1.	Vlaamse bedrijven hebben vooral eerste stappen op het vlak van waardecreatie	36
5.	Technologie als enabler van groene businessmodeltransformatie	37
5.1.	De acht belangrijkste technologische innovaties voor bedrijven	37
5.2.	Technologie als enabler voor nieuwe waardecreatie	38

5.3.	Businessmodellen ondersteund door technologie zijn disruptief voor bestaande modellen	38
5.4.	Slimme steden als testbed en stimulans voor groene businessmodeltransformatie	40
6.	Het groeipad naar een groen businessmodel	41
6.1.	De vergroening van het businessmodel is een groeipad	41
6.2.	Bedrijven onderkennen de noodzaak om te evolueren	42
6.3.	Bedrijven zijn voorzichtig	44
6.3.1.	Generieke hindernis 1: Bestaande bedrijven komen moeilijk los van bestaande organisatie- en governancestructuren	44
6.3.2.	Generieke hindernis 2: Het verdienpotentieel is niet aantoonbaar	44
6.3.3.	Generieke hindernis 3: de “core business” lock-in	45
6.3.4.	Generieke hindernis 4: Het first mover disavantage vormt een intuïtieve rem voor bedrijfsleiders	45
6.3.5.	Generieke hindernis 5: Technologische disruptie en nieuwe concurrenten veranderen het first mover dilemma maar hun impact wordt niet in verband gebracht met vergroening	46
6.3.6.	Generieke hindernis 6: Emergent strategy haalt de bovenhand waardoor het geldende reglementaire kader aan belang wint	47
6.4.	Aanbevelingen voor bedrijfsleiders	49
6.4.1.	Maak tijd en ruimte voor businessmodelinnovatie	49
6.4.2.	Omring u met mensen die u kunnen inspireren	49
6.4.3.	Neem het voortouw en kijk niet steeds achterom naar anderen	49
6.4.4.	Luister naar medewerkers en naar klanten en betrek hen actief bij de bedrijfsvoering	50
6.4.5.	Wees transparant op alle vlakken	50
6.5.	Een toolkit voor ondernemers en bedrijfsleiders	51
6.5.1.	The Big Pivot: een nieuwe mindset	52
6.5.2.	Canvassen: het Flourishing Business Canvas	53
6.5.3.	Benchmarks en onderbouwing	56
6.5.4.	De Impact wizard	57
6.5.5.	Labels en certificaten	57
7.	De rol van de overheid bij groene businessmodeltransformatie	58
7.1.	Wat is een sterke uitgangspositie voor een regio?	59
7.2.	Bedrijfsleiders bepleiten het belang van een helder flankerend beleidskader	59
7.2.1.	Urgentie en consequent handelen zijn sleutelwoorden voor het beleidskader richting groene economie	60
7.2.2.	Nood aan eenduidige doelstellingen op korte termijn	60
7.2.3.	Nood aan coördinatie over beleidsdomeinen heen	60
7.3.	Welke handvatten heeft de overheid om kansrijke bedrijven te ondersteunen bij de businessmodeltransformatie?	62
7.4.	Welke handvatten heeft de overheid om bedrijven te ondersteunen bij reconversie?	63
7.5.	Concrete beleidsinstrumenten	64

7.5.1.	Stimuleren van een eenduidig taalgebruik	64
7.5.2.	Werken via deals	64
7.5.3.	Multi temporal governance	65
7.5.4.	Werken met regelluwe zones en een adaptieve overheid	65
7.5.5.	Projectmatige benadering van hindernissen door de overheid	66
<hr/>		
8.	De rol van andere actoren in het ecosysteem van een bedrijf	67
<hr/>		
8.1.	Aanbevelingen voor de financiële sector	67
8.2.	Aanbevelingen voor speerpuntclusters, federaties en koepelstructuren	68
8.3.	Aanbevelingen voor het onderwijs	68
<hr/>		
9.	Conclusies: de antwoorden op de onderzoeksvragen	69
A.	Bijlage: bibliografie	73
B.	Bijlage: glossarium	77
C.	Bijlage: evaluatie van de workshops door de deelnemers	78
D.	Bijlage: resultaten van de online enquête	79

1. Inleiding

1.1. Aanleiding voor deze studie

In Vlaanderen bestaan er heel wat initiatieven en goede voorbeelden van groene producten en diensten. Er zijn tal van initiatieven op het vlak van circulaire economie, maatschappelijk verantwoord ondernemen, sociaal ondernemen en innovatieve businessmodellen.

Er gaan veel middelen naar onderzoek en ontwikkeling, product- en procesinnovatie en via speerpuntclusters wordt samengewerkt rond innovatie en worden nieuwe businesscases uitgedacht.

Toch is de Vlaamse economie nauwelijks “groen” te noemen. Onze regio wordt gekenmerkt door een grote ecologische voetafdruk per inwoner en ook op het vlak van welzijn is er nog werk aan de winkel.

Om ook de klimaatdoelstellingen te behalen, zullen inwoners, bedrijven en de overheid de handen in elkaar moeten slaan en tot actie overgaan.

Deze studie gaat na op welke manier de bedrijven en de overheid ervoor kunnen zorgen dat groene businessmodellen de motor worden van een groene economie.

Een **businessmodel** beschrijft voor wie (welke klanten), waarmee (welk product of dienst) en hoe een bedrijf of een netwerk van bedrijven waarde toevoegt en geld verdient.

Een **groen businessmodel** beschrijft op welke manier een bedrijf samen met zijn belanghebbenden waarde creëert, door producten en diensten te leveren die voldoen aan de noden van de markt maar die ook rekening houden met de grenzen van de planeet, en op welke manier deze co-creatie een positieve maatschappelijke impact genereert. Bedrijven met een groen businessmodel zijn economisch rendabel en zijn extern gefocust: ze volgen de wereldwijde trends, houden rekening met milieudruk en klimaatwijziging en kunnen zich flexibel aanpassen op deze uitdagingen. Ze werken daarbij samen in een ketenbenadering met andere bedrijven in de waardeketen.

De bedoeling van de groene businessmodellen is om finaal naar nieuwe vormen van waardecreatie te gaan, die regeneratief en bloeiend (“flourishing”) zijn op alle domeinen: **economisch, ecologisch en sociaal**. Inzicht in de manier waarop groene businessmodellen vorm krijgen, kan bedrijven helpen om klaar te zijn voor en succesvol te zijn op de markten van de 21ste eeuw.

De randvoorwaarden die er moeten zijn om een brede transitie naar een groen businessmodellen in te zetten en succesvol te realiseren, werden samen met het bedrijfsleven in kaart gebracht en worden in deze studie gerapporteerd.

1.2. De reikwijdte van deze studie

Deze studie focust op het volledige Vlaamse bedrijfsleven: de primaire sector, de industrie, de dienstverlenende en financiële sector werkten eraan mee. Iedere sector en elk type van bedrijf heeft een specifieke rol te vervullen in de vergroening van de economie: zowel kleine, middelgrote als grote ondernemingen, zowel beursgenoteerde bedrijven, familiebedrijven als bedrijven die deel uitmaken van grote internationale concerns.

De klemtoon in deze studie ligt op **groene businessmodeltransformatie**: hoe kan een bedrijf fundamenteel zijn waardepatroon wijzigen en evolueren van een traditioneel businessmodel naar een groen businessmodel? Wat wordt er verwacht van de bedrijfsleiding? Op welke manier kan een bedrijf zich organiseren opdat het gewapend is voor de toekomst? Wat zijn de uitdagingen en hindernissen en welke managementtools kunnen hierbij helpen?

De focus in deze studie ligt minder bij start-ups omdat zij op een andere manier aan strategievorming doen dan **bestaande bedrijven** die hun strategie en businessmodel eventueel moeten herdenken en aanpassen in functie van vergroening. Toch lieten we ook start-ups aan het woord: zij zijn vaak meteen gestart in de zogenaamde niche van de groene economie en hebben dus vanaf het prille begin een “groen businessmodel”. Zij kunnen getuigen van hindernissen bij de vermarkting van groene producten en diensten.

Daarnaast zoomt het rapport ook in op de **economische transitie** die vereist is: hoe kunnen we met z'n allen in Vlaanderen de omslag maken naar groenere businessmodellen en een groene economie realiseren? Welke bijdragen leveren bedrijven in dit verhaal? Hoe kan de overheid een kader scheppen dat de transitie faciliteert? Welke ondersteuning verwachten bedrijven binnen hun keten, sector of erbuiten? En wat is de rol van de overheid, maar ook van consumenten in dit verhaal?

1.3. De onderzoeksvragen die beantwoord worden

De onderzoeksvragen werden uitvoerig beschreven in het **bestek**. Ze kunnen als volgt worden samengevat:

- Hoe komt het dat, ondanks de goede voorbeelden, Vlaamse bedrijven niet op grotere schaal hun businessmodel aanpassen? Staat vergroening niet op de agenda of zijn er bepaalde drempels waardoor bedrijven een afwachtende houding aannemen?
- Maar zijn er ook nog niet eerder gedefinieerde knelpunten met mogelijke oplossingen? Wat is de rol van innovatie daarbij of kunnen we werken met 'business as usual'?
- Gaat het om een eerder technisch probleem of om een cultureel probleem dat moet aangepakt worden met instrumenten als nudging?
- Zijn de drempels voor vergroening van de businessstrategie dezelfde als de juridische en technische hindernissen voor de circulaire economie? Zijn de oplossingen gelijkaardig?
- Zijn er specifieke bedrijfseconomische kenmerken die maken dat het in Vlaanderen moeilijker is dan elders? 99% van de Belgische ondernemingen is volgens de Europese afbakening een kmo. Meer dan 500.000 daarvan zijn eenmanszaken. Speelt deze structuur van eenmansbedrijven de vergroening van de economie misschien parten?
- Of gaat het om het systeem? Laat het huidig economisch systeem gericht op monetaire winst, liefst op korte termijn, wel toe dat bedrijven verduurzamen? Als er systemische fouten zijn die de bedrijven hinderen bij hun vergroening, welke zijn dat dan en hoe kunnen ze worden verholpen? Of zullen bedrijven die externaliteiten proberen te internaliseren altijd een nadeel hebben t.o.v. bedrijven die zich zuiver op kostenminimalisatie en productfunctionaliteit richten?
- Slagen de bedrijven die vergroenen erin om een meervoudige waardecreatie in hun businessmodel neer te zetten? Misschien kunnen op basis van deze goede voorbeelden ook generieke oplossingen voor andere bedrijven worden afgeleid?
- Op welk niveau kan de vergroening best worden doorgevoerd om de grootste impact te krijgen: het product, het proces of het businessmodel? Of behoeven ze alle drie een eigen aanpak? En dit zowel op 'korte' termijn als op 'lange' termijn. En zijn daarbij eventueel hybride businessmodellen nodig in de overgang?
- Is een innovatieve managementtool voor strategievorming zoals het FBMC dan een mogelijk instrument en steun voor bedrijfsleiders om makkelijker, sneller en goedkoper opportuniteiten, alternatieven en een mogelijk nieuw businessmodel te onderzoeken en te beoordelen op het pad naar de vergroening?
- In welke mate kunnen initiatieven als Become a B Corp (www.bcorporation.net) een hefboom zijn naar een vergroening?

1.4. *Het verhaal van deze studie*

De vraag welke maatregelen nodig zijn om een groene businessmodeltransformatie bij het Vlaamse bedrijfsleven te bewerkstelligen kan uiteraard enkel worden beantwoord door de bedrijven zelf!

Voor deze studie werd dan ook een co-creatieve aanpak gevolgd. Stap voor stap werd nagegaan hoe bedrijven aan de slag gaan met strategische verandering. Hoe zij plannen, op welke manier ze daarbij kijken naar de risico's en opportuniteiten die teweeg gebracht worden door klimaatverandering, de energietransitie en ook technologische evoluties.

Kortom, hoe bereiden zij zich voor op de wereld van morgen?

Vanaf april 2018 werden 20 gesprekken gevoerd met federaties, beroeps-verenigingen en speerpuntclusters. Daarna kwamen ook 18 bedrijfsleiders aan bod. Met hen werd besproken welke hindernissen zij ervaren, wat voor hen de rol van de overheid kan zijn om de transitie te versnellen en welke instrumenten of tools ze zelf nuttig achten.

Deze ervaringsuitwisseling werd aangevuld met een online enquête waaraan 64 respondenten deelnamen uit verschillende types organisaties en sectoren.

Alle bedrijven die deelnamen aan de gesprekken en die tijdens de enquête interesse betoonden werden vervolgens uitgenodigd op één van de zes eendaagse workshops. Tijdens deze workshops werd het Flourishing Business canvas (zie verder) als innovatieve managementtool getest op de business case van de deelnemers.

De bevindingen hieromtrent werden ook opgenomen in dit rapport.

Als sluitstuk werd op 31 januari 2019 een workshop georganiseerd in Technopolis waarop alle deelnemers aan de studie werden uitgenodigd. Doelstelling was niet enkel de inzichten uit de studie te delen maar ook om beleidsaanbevelingen voor de volgende legislatuur 2019-2024 te co-creëren. Een veertigtal deelnemers ging hierop in en formuleerde aanbevelingen voor de Vlaamse overheid, voor de bedrijfsleiders zelf en voor het ecosysteem van bedrijven.



1.5. De betrokkenen bij deze studie

De deelnemers aan de verschillende deeltrajecten in deze studie zijn uiteraard geen statistisch representatieve steekproef voor het volledige Vlaamse bedrijfsleven. Door de aanpak met verschillende werkvormen en een brede betrokkenheid van verschillende organisaties uit uiteenlopende sectoren werd getracht alle perspectieven aan bod te laten komen. Zo kon worden afgetoetst of er verschillende benaderingen leven bij grote en kleine bedrijven, bij familiebedrijven of multinationals, bij de industrie of dienstverlenende sector, bij koplopers met een innovatief businessmodel en bij bedrijven die werken met een traditioneel businessmodel, bij bedrijven in de sociale economie en bedrijven met winsttoegmerk,...

Volgende **federaties, ondernemersverenigingen en koepelorganisaties** werden betrokken:

VBO, VOKA, Federgon, Go4circle, FEVIA, Boerenbond, Agoria, Unizo en Komosie

Volgende **speerpuntclusters, onderzoekscentra en organisaties die bedrijven actief ondersteunen** bij hun innovaties werkten mee:

Innovatiesteunpunt, Flux50, Flanders Make, Flanders'Food, Catalisti, iCleantech, FCA, VITO, VLAIO, De Sociale innovatiefabriek, The Shift, SIM.

Volgende bedrijven verleenden hun medewerking door een gesprek met de bedrijfsleiding en/of deelname aan workshops door het management:

Qpinch, PrimeWater, AtlasCopco, Nnof, Millibeter, Aqua4c, ABB, InopSys, Smarlog, De kringwinkel Antwerpen, KBC, Triodos Bank, Gyproc, Fluvius, Enervalis, Energy2save, Lineas, Van Hool, SuMa Consulting, Lidl, Foodsavers, Energyville, Enervalis, Derbigum, Durabrik, The CompostbagCompany, Urban Crop Solutions, Agristo, Ontex en Bruno De Pauw.

Daarnaast namen ook bedrijfsleiders en managers van andere organisaties deel aan een online enquête die werd uitgevoerd door Insites Consulting.

Bovengenoemde organisaties leverden input voor deze studie door open en constructief hun inzichten, bedenkingen en ervaringen met het onderzoeksteam te delen. Deelname aan de studie betekent echter niet dat deze bedrijven het eens zijn met alle stellingen en conclusies in dit rapport. De naam van hun bedrijf kan dus in geen geval met de studieresultaten of aanbevelingen in verband worden gebracht.

De stuurgroep voor deze studie bestond uit vertegenwoordigers van het Departement Omgeving, Departement Kanselarij en Bestuur, OVAM, Departement Werk en Sociale Economie en VLAIO.

Het ontwerprapport werd bezorgd aan de stuurgroepleden en aan een klankbordgroep van enkele academici. Hun review leverde bijkomende inzichten en verwijzingen naar de literatuur of onderzoeken over dit thema die elders worden uitgevoerd.

De klankbordgroep bestond uit dr. Sandra Rousseau (KU Leuven), Raïsa Carmen (KU Leuven) en dr. Antony Upward (adjunct-professor OCAD Universiteit Toronto en de universiteit van Halmstad).

Tot slot werden de resultaten gepresenteerd aan een veertigtal verschillende organisaties die deelnamen aan de workshop “Beleidsaanbevelingen”.

1.6. Leeswijzer bij dit rapport

Dit rapport is opgebouwd uit volgende delen:

1. De inleiding

Hierin worden de aanleiding en de onderzoeksvragen voor de studie geschetst.

2. Het uitgangspunt: de transitie naar een groene economie

Samenwerking is een belangrijke voorwaarde voor een transitie naar een groene economie. Deze transitie biedt ongeëvenaarde opportuniteiten voor bedrijven in termen van nieuwe markten, omzet en jobs. Internationale studies tonen aan dat quasi alle bedrijfssectoren erdoor geïmpacteerd worden.

3. Een groen businessmodel versus een traditioneel businessmodel

Wat is een businessmodel en wat is dan een zogenaamd groen businessmodel? Is groen wel de juiste benaming want uiteindelijk gaat het niet enkel over ecologie maar ook over maatschappelijke impact. In essentie blijven groene businessmodellen bedrijfseconomische modellen, met economie in de kern.

4. Groene businessmodeltransformatie

Hoe maak je van een traditioneel businessmodel een groen(er) businessmodel? Welke aangrijpingspunten zijn er? Welke ervaring hebben bedrijven die hiermee bezig zijn? Wat zijn hindernissen en kritieke succesfactoren?

Wat zijn voorbeelden van typische verdienmodellen die worden ingezet in een groen businessmodel?

5. Technologische innovatie als enabler voor de transformatie

Technologische innovaties maken product-en procesinnovatie mogelijk maar hebben ze ook een impact op businessmodellen? Kunnen ze worden ingezet als instrument om de transformatie te sturen?

6. Groene businessmodeltransformatie is een groeipad

De transformatie is een groeipad waarop iteratief wordt gezocht naar aanpassingen in het businessmodel. Uit het onderzoek blijkt dat veel bedrijven ermee bezig zijn maar erg voorzichtig kijken naar deze transformatie. In dit hoofdstuk bekijken we welke traditionele managementdogma's in de praktijk hindernissen blijken te zijn voor vergroening. Vervolgens worden aanbevelingen voor bedrijfsleiders opgesomd die naar voren kwamen tijdens de workshop beleidsaanbevelingen.

Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een toolkit voor ondernemers en bedrijfsleiders. Welke managementtraamwerken zijn er beschikbaar voor bedrijfsleiders die ermee aan de slag willen? Hoe pas je zulk canvas toe?

7. De rol van de overheid bij groene businessmodeltransformatie

Hoe moet de overheid zich opstellen om de transformatie te faciliteren? Welke concrete handvatten zijn er om bedrijven echt te ondersteunen richting een groen businessmodel? Welke handvatten zijn er om bedrijven die een minder goede startpositie hebben toch kansen te bieden?

8. De rol van het ecosysteem van bedrijven

In dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe andere actoren zoals de financierders, speerpuntclusters, federaties en andere koepelorganisaties bedrijven kunnen ondersteunen bij de transformatie.

9. Conclusies

1.7. Betekenis van iconen in het rapport

Dit rapport is geen literatuurstudie of een wetenschappelijk rapport. Het is een bundeling van inzichten en meningen, die een beeld geven van hoe het Vlaamse bedrijfsleven anno 2018 aankijkt tegen de vergroening van het businessmodel. Dit beeld wordt onderbouwd met inzichten uit de literatuur. Er werd ook nagegaan welke tools, modellen en managementraamwerken bedrijfsleiders al dan niet gebruiken om zich te laten inspireren voor hun strategiebepaling.

In het rapport wordt vermeld wat de oorsprong is van bepaalde vaststellingen, inzichten en aanbevelingen aan de hand van volgende iconen:



Inzicht uit een managementboek of wetenschappelijk artikel



Inzicht uit de online enquête



Inzicht uit de gesprekken met federaties, koepelorganisaties of bedrijfsleiders



Inzicht uit een tutorial of webinar

Dit rapport is het relaas van meer dan 60 uren gesprekken. De onderwerpen die tijdens deze gesprekken aan bod kwamen, zijn veelzijdig en worden best gerelateerd aan de context waarop ze betrekking hebben. Derhalve is worden in dit rapport op verschillende plaatsen vaststellingen en hindernissen voor groene businessmodeltransformatie opgesomd. Om de lezer een snelle doorblik te verschaffen werden er ook icoontjes geplaatst bij de plaatsen in het rapport waar vaststellingen en hindernissen worden opgesomd.



Bevinding of vaststelling



Een hindernis voor het bedrijfsleven

2. *Het uitgangspunt: de transitie naar een groene economie*

Tijdens de gesprekken met bedrijfsleiders kwam volgende vraag vaak op tafel: Waarom zou de Vlaamse overheid zich de vraag stellen hoe bedrijven werk kunnen maken van een groen businessmodel? Waarom is het Departement Omgeving bekommerd over de strategie van een bedrijf? Om een antwoord te vinden op deze vragen zetten we een kleine stap terug en kijken naar de doelstellingen die de Afdeling Energie, Klimaat en Groene Economie wil helpen faciliteren:

Vlaanderen neemt het klimaatakkoord van Parijs ter harte en werkt ook aan de realisatie van de Duurzame-ontwikkelingsdoelstellingen (Sustainable Development Goals of **SDG's**)¹. De realisatie van deze 17 doelstellingen vergt echter een ander economisch systeem, waarbij niet enkel waarde wordt gehecht aan economische doelen (winst) maar waar ook welzijn van iedereen in de samenleving centraal staat met respect voor de ecologische grenzen van onze planeet.

De overheid heeft een belangrijke verantwoordelijkheid bij de uitstippeling van het pad naar deze vernieuwing van de economie.



17 duurzame-ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's)

Een groene economie is gebaseerd op een nieuwe dynamiek die de milieu-gerelateerde uitdagingen niet ziet als een bedreiging, maar als een opportuniteit. Deze uitdagingen vereisen vernieuwende, creatieve oplossingen en innovatieve ondernemers. Ze biedt daardoor nieuwe kansen voor een zinvolle economische ontwikkeling en streeft zo naar een bestending van de competitiviteit van de Vlaamse economie.

Veel bedrijfsleiders verwezen tijdens de gesprekken naar de bestseller van Kate Raworth, **Doughnut Economics**. Deze economiste omschrijft de cruciale rol van de markteconomie, de financiële markten, de overheid, het bedrijfsleven, de zogenaamde commons (de kracht van gemeenschappen), het bedrijfsleven en de overheid bij deze transitie. In deze context spreekt men van de “**Embedded Economy**”²: een economie als **een genest systeem** binnen de maatschappij als onderdeel van een levende planeet. Elke belanghebbende maakt er deel van uit, beïnvloedt het systeem en uiteindelijk de staat van deze planeet.

Belangrijk in deze context is de vaststelling dat groene economie geen buitenbaan of parallel is van de traditionele economie. Het uitgangspunt is dat de klimaatuitdagingen economische opportuniteiten creëren die niet marginaal zijn maar die transformatief en systeembreed zijn. De creatie van een groene economie zal daarom niet beperkt zijn tot bepaalde sectoren maar betrekking hebben op het volledige aanbod en op de productieprocessen van de volledige economie³.

¹ De Duurzame-ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's - Sustainable Development Goals) zijn door de Verenigde Naties vastgesteld als nieuwe mondiale duurzame ontwikkelingsagenda voor 2030. Ze worden gepromoot als de wereldwijde doelstellingen voor duurzame ontwikkeling. Deze SDG's vervangen de Millenniumdoelstellingen die eind 2015 zijn vervallen. De SDG's zullen tot 2030 van kracht zijn. Er zijn 17 doelstellingen en 169 onderliggende targets om deze doelen te operationaliseren. De lidstaten moeten zelf zorgen voor vertaling in nationaal beleid.

² Raworth Kate, Doughnut Economics, Seven ways to think like a 21st-Century Economist, London, 2017

³ Frankhauser Sam, et al, Who will win the green race? In search of environmental competitiveness and innovation, Global Environmental Change, Elsevier, 2013

2.1. Een verhaal van radicale samenwerking

De sleutel van de transitie is **samenwerking en co-creatie**. Dit blijkt niet enkel uit het werk van Raworth, maar ook uit tal van andere managementliteratuur en wetenschappelijke studies die wij tijdens dit project consulteerden (zie bibliografie).



Samenwerking in partnerschap, co-creatie en samenspel tussen alle belanghebbenden is een sleutel tot het welslagen van deze ongeziene maatschappelijke transitie.

De samenwerking van de overheid met het bedrijfsleven speelt hierin een cruciale rol. Dit bleek ook uit de bevraging: bedrijfsleiders geven aan dat het regelgevend kader en het algemene energie-, water en mobiliteitsbeleid zeer belangrijk is als houvast en investeringen en beslissingen richting groene economie op de tafel van de raden van bestuur kan krijgen. Bedrijven geven aan dat ook andere actoren een grote verantwoordelijkheid hebben: de vraag creëert het aanbod en ook op dit vlak heeft de overheid verschillende sleutels in handen. Deze studie raakt aan ideologische en politieke keuzes, maar wil geen uitspraak doen over de opportuniteit van bepaalde maatregelen.

De studie is opgevat als een peiling naar de rol die het bedrijfsleven voor zichzelf weggelegd ziet in dit verhaal. Welke rol zien bedrijven voor zichzelf? Welke hindernissen komen ze tegen en hoe/waarom kan de overheid hierin helpen?

2.2. Een verhaal van economische opportuniteiten

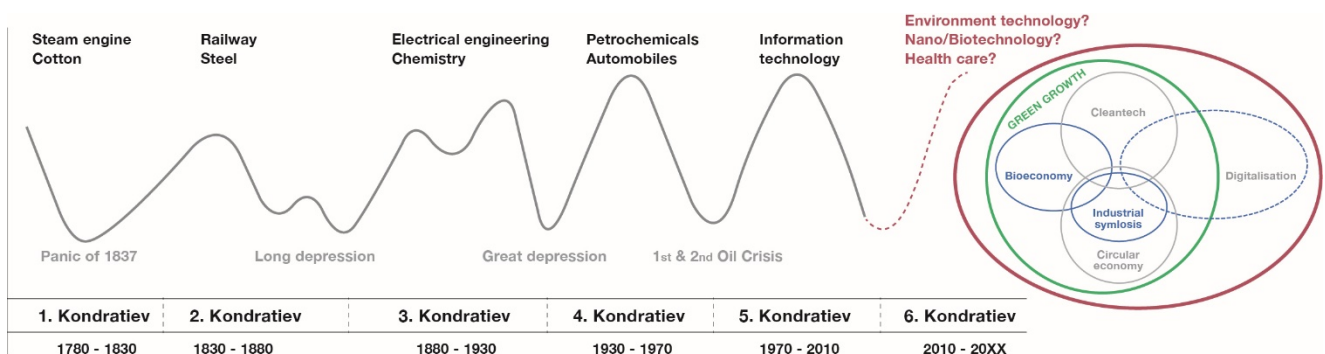
Vaak wordt “vergroenen” in verband gebracht met verminderen en spaarzamer omspringen met materialen en energie: het “anders” gaan produceren en consu-minderen.

Groene businessmodellen hebben echter niet als doel te “snoeien” in bestaande processen.

De belangrijkste vraagstelling voor het management dat het businessmodel wil vergroenen, is de manier waarop een bedrijf succesvol kan blijven of worden in de nieuwe “geneste economie” en op welke manier het bedrijf actie moet ondernemen om de risico’s te mitigeren die onlosmakelijk verbonden zijn met klimaatopwarming, groeiende bevolkingsdruk en de daarmee samenhangende sterke stijging van de prijzen van grondstoffen en energie. Samengevat: hoe kan de bedrijfsleiding ervoor zorgen dat haar bedrijf de uitdagingen overleeft, maar ook ten volle de opportuniteiten benut die deze uitdagingen bieden?

Het feit dat goede voorbeelden van groene businessmodellen vooral te vinden zijn bij start-ups of spin-offs illustreert hoe bedrijven wel degelijk nieuwe opportuniteiten vinden in een groene economie en er ook in slagen nieuwe markten aan te boren.

Ook economische analisten wijzen op het belang van groene groei en digitalisering als motor voor economische groei. Dit wordt weergegeven in onderstaande figuur.



Figuur 1: overzicht van het mogelijk economisch belang van groene economie

Bron: eigen figuur gebaseerd op Allianz global investors, The sixth Kondratieff, long waves of prosperity, 2010 en Nordregio Report, kerngebieden binnen een groene groei en economie, 2017

Een brede kijk op de context waarbinnen het bedrijf in de toekomst zal functioneren (waarin het ingebed is) is het uitgangspunt voor groene businessmodeltransformatie. Rekening houdend met alle externe wijzigingen die zich voordoen: klimaatwijziging, gewijzigd gedrag van consumenten, technologische innovatie, wijzigingen op de arbeidsmarkt, samenwerkingsmogelijkheden met partners binnen en buiten ketens,...

2.3. *Opportunities for the full economy*

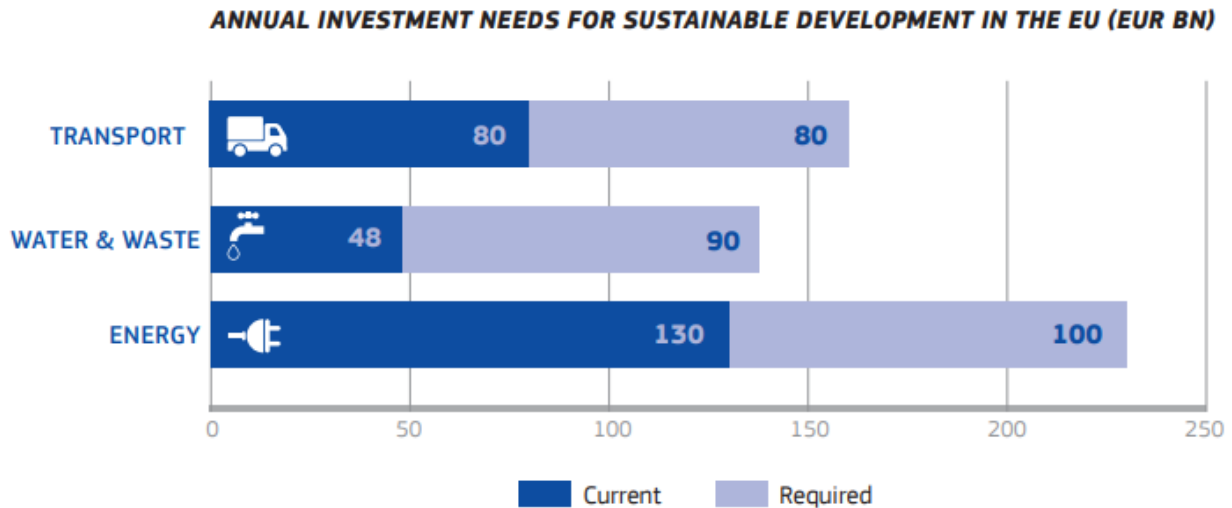
De opportuniteiten die de SDG's bieden hebben een impact op alle sectoren van het bedrijfsleven. Veel van deze opportuniteiten doen zich voor in traditionele sectoren maar vergen wel nieuwe marktbenaderingen en innovatie. Onderstaande tabel geeft een overzicht van nieuwe opportuniteiten die zich voordoen in verschillende sectoren:

	 Food and agriculture	 Cities	 Energy and materials	 Health and well-being
1	Reducing food waste in value chain	Affordable housing	Circular models - automotive	Risk pooling
2	Forest ecosystem services	Energy efficiency - buildings	Expansion of renewables	Remote patient monitoring
3	Low-income food markets	Electric and hybrid vehicles	Circular models - appliances	Telehealth
4	Reducing consumer food waste	Public transport in urban areas	Circular models - electronics	Advanced genomics
5	Product reformulation	Car sharing	Energy efficiency - non-energy intensive industries	Activity services
6	Technology in large-scale farms	Road safety equipment	Energy storage systems	Detection of counterfeit drugs
7	Dietary switch	Autonomous vehicles	Resource recovery	Tobacco control
8	Sustainable aquaculture	Internal combustion engine vehicle fuel efficiency	End-use steel efficiency	Weight management programs
9	Technology in smallholder farms	Building resilient cities	Energy efficiency - energy intensive industries	Better disease management
10	Micro-irrigation	Municipal water leakage	Carbon capture and storage	Electronic medical records
11	Restoring degraded land	Cultural tourism	Energy access	Better maternal and child health
12	Reducing packaging waste	Smart metering	Green chemicals	Healthcare training
13	Cattle intensification	Water and sanitation infrastructure	Additive manufacturing	Low-cost surgery
14	Urban agriculture	Office sharing	Local content in extractives	
15		Timber buildings	Shared infrastructure	
16		Durable and modular buildings	Mine rehabilitation	
17			Grid interconnection	

Figuur 2: overzicht van de sectoren waarvoor SDG's een bijzondere economische opportuniteit betekenen

Bron: The Business & Sustainable Development Commission, Better business, better world, 2017

De Europese investeringsbank raamde in 2018 dat tot 2030 jaarlijks zo'n 528 miljard EUR investeringen nodig zijn in de sleutelsectoren transport, afval & water en energie om de Europese klimaat- en energiedoelstellingen 2030 te halen. Meer dan de helft van dit bedrag betreft bijkomende investeringen bovenop het huidige investeringsniveau.



Figuur 3: benodigde jaarlijkse investeringen om Europese doelstellingen te halen

Bron: Europese Commissie, Action plan for sustainable growth https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/180308-action-plan-sustainable-growth-factsheet_en.pdf

3. **Groene businessmodellen versus traditionele businessmodellen**

In dit hoofdstuk zoomen we in op wat een businessmodel nu eigenlijk is: wat is een traditioneel businessmodel en waarin verschilt dit dan van een groen businessmodel? Welke stappen kan je zetten om een businessmodel te innoveren of te vergroenen? Volstaat het om werk te maken van groene producten en milieuvriendelijke processen of is er meer vereist?

Een van de vaststellingen uit de studie is dat het moeilijk is deze vraag eenduidig en generiek voor het volledige bedrijfsleven te beantwoorden. Er zijn verschillende facetten verbonden met deze vraag. We verkennen ze om uiteindelijk te belanden bij het genuanceerde antwoord.

3.1. **Een traditioneel, lineair businessmodel**

Er bestaan verschillende definities in de managementliteratuur van wat een businessmodel is. Als we deze definities onder de loep nemen zien we dat telkens wel dezelfde begrippen centraal staan:

“Een businessmodel beschrijft hoe een organisatie waarde creëert en levert aan haar klanten en hoe ze betalingen van klanten omvormt in winst”⁴

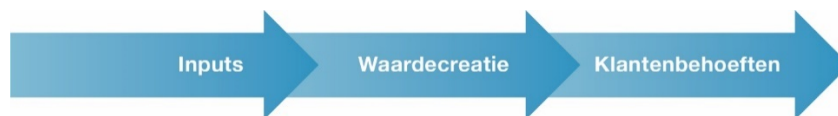
Andere bronnen leggen meer nadruk op het verdienmodel en de vergoeding van investeerders:

“Een business model geeft weer op welke manier een bedrijf input (kapitaal, grondstoffen en werk) converteert in output (totale waarde van de geproduceerde goederen) en hoe het daarbij een terugverdieneffect creëert voor zijn investeerders dat groter is dan de opportuniteitskost van het kapitaal”⁵.

Andere auteurs leggen in hun definitie meer de nadruk op het businessmodel als “instrument” bij strategiebepaling:

“Een businessmodel beschrijft hoe een bedrijf succes beschrijft en bereikt in de tijd – het omvat het verhaal en de cijfers. Het articuleert wie betrokken is bij het bedrijf, wat de organisatie doet nu en in de toekomst; hoe, waar en waarmee de organisatie werkt; hoe de organisatie haar succes definieert en meet”⁶

De basis van een traditioneel businessmodel in elke definitie is dat een bedrijf producten en diensten produceert en daarmee een bepaalde **behoefte** van klanten invult.



In dit kader spreekt men ook vaak van de **waardeketen**: een bedrijf transformeert inputs in outputs die een bepaalde marktwaarde hebben. Zowel **waardecreatie** als **waardelevering** zijn hierbij van belang: klanten hechten een bepaalde waarde aan de producten en diensten en zijn bereid hiervoor een bepaald bedrag te betalen.

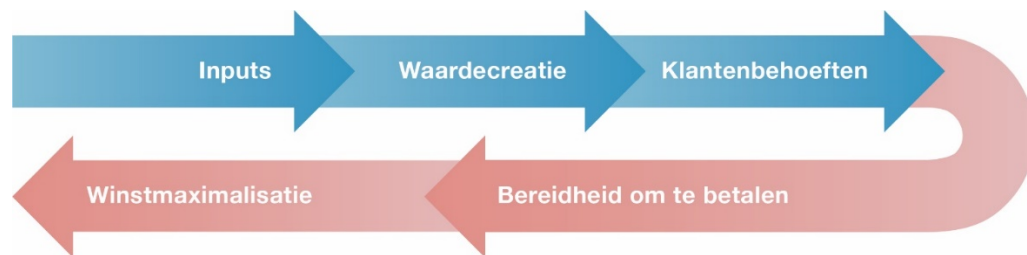
Dit bedrag kan verschillen van de intrinsieke waarde van het product of de dienst (i.e. de kostprijs van de grondstoffen en de arbeidsuren van het bedrijf). Voorbeeld hiervan zijn bepaalde merkproducten of exclusieve producten. De winstgevendheid van een bedrijf wordt derhalve niet enkel bepaald door de waarde

⁴ Teece, D. J. Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43(2-3), 172–194.

⁵ Definitie volgens de Financial Times, www.Lexicon.ft.com

⁶ Upward Antony, Jones Peter, An ontology for strongly sustainable business models: defining an enterprise framework compatible with natural and social science. Organization & Environment 29 - Special issue. 2016

van de producten, maar vooral door de bereidheid van klanten om voor een bepaalde product of dienst te willen betalen (de zogenaamde bereidheid tot betalen of *willingness to pay*). In deze context spreekt men ook van **value capturing of waardecaptatie**⁷.



In een **lineaire waardeketen** transformeert een bedrijf input in output die het –vaak rechtstreeks of onder een eigen merknaam- verkoopt aan haar klanten.

In een traditioneel, lineair businessmodel is er altijd een levering (verkoop van een product of dienst) waar een geldstroom 1 op 1 tegenover staat. Soms kan het gaan om uitgestelde betalingen (vb een lening of aankoop op afbetaling) maar meestal gaat het om een transactie waarbij 2 bedrijven betrokken zijn (B2B) of een bedrijf aan een consument (B2C) levert, al dan niet via groothandelaars of andere tussenpersonen.

De laatste decennia zijn er omwille van uiteenlopende evoluties en trends heel wat varianten ontstaan op dit traditionele model. Om deze verschillende varianten goed te kunnen vergelijken, bekijken we eerst de wezenlijke elementen die de kern uitmaken van elk businessmodel: de gecreëerde en geboden waarde aan de klant.

3.2. De waardepropositie staat centraal in een businessmodel

Om te komen tot een samenhangend businessmodel met een stevige waardepropositie werd de voorbije decennia in managementkringen heel wat denkwerk verricht.

Een van de meest verspreide modellen in het Businessmodel Canvas van Osterwalder⁸. Osterwalder geeft visueel op één canvas generiek het businessmodel van een bedrijf weer. Het canvas van Osterwalder kende vanaf 2011 een enorme opgang bij managementconsultants, innovatiecentra en organisaties die bedrijven begeleiden bij businessmodelinnovatie. Het denkkader achter dit model is raadpleegbaar via <https://strategyzer.com/>. Volgens deze site maakten tot nog toe meer dan vijf miljoen mensen gebruik van het model.

De **waardepropositie** die een bedrijf doet aan klanten staat centraal in dit Businessmodel canvas. Het is immers belangrijk voor het businessmodel dat klanten de meerwaarde van producten en diensten onderkennen en ze differentiëren tov het aanbod van concurrenten. De waardepropositie is de reden dat klanten de ene onderneming boven de andere verkiezen. Dit principe werd tijdens de workshop beleidsaanbevelingen geïllustreerd aan de hand met verschillende merken flessenwater (in een glazen fles, een sportfles, specifiek gericht op babyvoeding, een verzamel fles voor kinderen,...). Het gaat telkens om de waardecreatie “gebotteld water”, dat via een uiteenlopende waardepropositie op de markt wordt gebracht.

De waarde die het voorstel of aanbod heeft voor de klant kan betrekking hebben op een combinatie van onder andere:

⁷ Zie: What is value? Verdin&Tackx, IIRC 2016-ACCA blz 16

⁸ Osterwalder Alexander; Pigneur, Yves. Business Model Generation Hoboken, NJ: Wiley, 2013.

- de functionele waarde vanuit het oogpunt van de klanten (bijvoorbeeld een fles bruiswater is dorstlessend, kan bijdragen tot een bepaald dieet, is makkelijk mee te nemen,...)
- emotionele waarde voor de klant (bijvoorbeeld een fles bruiswater kan een appel doen aan gezond leven, sportief zijn, zorgen voor kinderen en familie,...)
- symbolische waarde (bijvoorbeeld een natuurlijk product, uit een gezonde omgeving,...)

Het genuanceerd nadenken over de manier waarop de waardepropositie ingevuld wordt door een bedrijf en de consequenties die dit heeft voor de manier waarop de producten of diensten tot bij de klanten worden gebracht (de zogenaamde waardelevering) is een centraal onderdeel van businessmodelinnovatie.



Dit genuanceerde denken over waarden geeft inzicht in de manier waarop producten en diensten succesvol kunnen vermarkt worden. Vaak leidt de toepassing ervan ook tot verdienmodellen die niet louter lineair zijn (bedrijf X verkoopt koffiebonen aan klanten) maar aan meer gesofisticeerde verdienmodellen (bedrijf Y verkoopt zeer goedkoop een koffiemachine die enkel werkt met koffiecapsules van bedrijf X. Dit businessmodel berust op een partnerschap tussen bedrijf X en Y waarbij de waardecaptatie wordt gedeeld tussen beide).

Het denkkader rond businessmodellen dat Osterwalder introduceerde, focust evenwel louter op winstmaximalisatie: als er voldoende waarde wordt gecapteerd in termen van opbrengsten (bereidheid tot betalen) in verhouding tot kosten resulteert dit in een zogenaamde positieve businesscase. Ook al leidt dit vaak tot meer verbruik van (vervuilende) materialen, het veroveren van nieuwe afzetmarkten en meer consumptie van goederen, wat misschien vanuit ecologisch oogpunt niet of minder wenselijk is. Andere aspecten zoals de impact die het businessmodel heeft op het milieu, de natuurlijke hulpbronnen en zijn omgeving en de manier waarop het bedrijf omgaat met leveranciers en werknemers, hebben uiteraard ook een bepaalde (positieve of negatieve) waarde maar worden in deze context niet gevaloriseerd en dus in feite als “waardeloos” behandeld.

Vanuit deze vaststelling werden er in de managementliteratuur vanuit verschillende hoeken pogingen ondernomen om deze vormen van waardecreatie of waardedestructie (maatschappelijk en op het vlak van het lokale leefmilieu maar ook breder op het vlak van ecosystemen en de planeet) mee in rekening te brengen bij het uittekenen van een businessmodel. In dit kader wordt recentelijk ook wel gesproken van **waardecocreatie en waardecodestructie**: het gaat niet enkel om de waardecreatie vanuit het oogpunt van één bepaald bedrijf maar om de waardecocreatie in een volledige keten, rekening houdend met alle actoren en stakeholders. Het denken rond waardecocreatie en waardecodestructie vormt de basis van een zogenaamd groen businessmodel.

3.3. Een groen businessmodel: what's in a name?

Een holistischer model, waarbij wel rekening wordt gehouden met de maatschappij en de planeet, wordt een groen businessmodel genoemd. Het gaat hierbij niet enkel om groene producten en diensten maar vooral ook om de manier waarop het bedrijf komt tot de waardecreatie, waardepropositie, waardelevering en waardecaptatie voor het bedrijf in kwestie, de samenleving en het ecologisch systeem.

Het potentieel van groene businessmodeltransformatie (d.w.z. de overstap van een traditioneel richting een groen businessmodel) werd, voorzover onze research kon nagaan, voor het eerst grootschalig door een overheidsinstantie onderzocht in 2012⁹. De studie van de **Nordic Council of Ministers** hanteert volgende definitie van groene businessmodellen:

Groene businessmodellen zijn businessmodellen die de ontwikkeling van producten en diensten en product-dienstsysteem ondersteunen die economisch leefbaar zijn en voordelen opleveren voor het milieu en het gebruik van resources verminderen en afval tegengaan. Deze businessmodellen hebben een lagere milieupact dan traditionele businessmodellen.

Later werd hieraan de **maatschappelijke impact toegevoegd** en werden duurzame of groene businessmodellen holistischer gedefinieerd. Een definitie die in 2016 opgang vond is de zogenaamde definitie van Schaltegger:

Een businessmodel voor duurzaamheid helpt bij de beschrijving, de analyse en het beheer van de duurzame waardepropositie van een bedrijf en bij de communicatie naar zijn klanten en alle andere belanghebbenden over hoe het bedrijf zijn waarde creëert en levert en hoe het economische waarde capteert, met behoud of regeneratie van natuurlijk, sociaal en economisch kapitaal voorbij de organisatiegrenzen.¹⁰

In een radicaal groen businessmodel wordt er volledig “outside in” gedacht: de strategie komt tot stand door integraal na te denken over de manier waarop het bedrijf waarde creëert, waarde levert en capteert op economisch, maatschappelijk vlak en op het vlak van de planeet (milieu, klimaat en ecosysteemdiensten). Het businessmodel houdt rekening met de complexe relaties met de verschillende belanghebbenden in het ecosysteem waarbinnen het bedrijf functioneert en wordt vaak ook gekenmerkt door een alternatieve governancestructuur (met meer aandacht voor belanghebbendenvertegenwoordiging, overleg en participatie).

Het groene businessmodel is daarbij niet enkel beschermend of restrictief ten opzichte van maatschappij en planeet, maar is zelfversterkend (self-reinforcing)¹¹ omdat het een positieve bijdrage levert.

De meerderheid van de mensen die in het kader van deze studie werden geïnterviewd gaven aan dat zij deze omschrijving van groene businessmodellen begrijpen maar dat ze de term “groen” businessmodel niet passend vinden. De definitie verduidelijkt immers dat het over meer gaat dan enkel een ecologisch of milieuperspectief.

Er werd niet direct een eenduidige alternatieve benaming gevonden. Sommigen geven de voorkeur aan duurzame businessmodellen, anderen spreken over **genetwerkte, integrale of futureproof businessmodellen**.

Soms kwam ook de term **modulaire businessmodellen** ter sprake omdat je modulair kan inzetten op vergroening van het businessmodel: bijvoorbeeld door ofwel de waardepropositie ofwel de waardecreatie aan te



⁹ Dit is een intergouvernementele organisatie met vertegenwoordigers uit Denemarken, Finland, IJsland, Noorwegen, Zweden, de Faroer eilanden, Groenland en Åland.

¹⁰ Schaltegger, S et al., Business models for sustainability : origins, present research and future avenues, Organization & Environment, 29, 2016

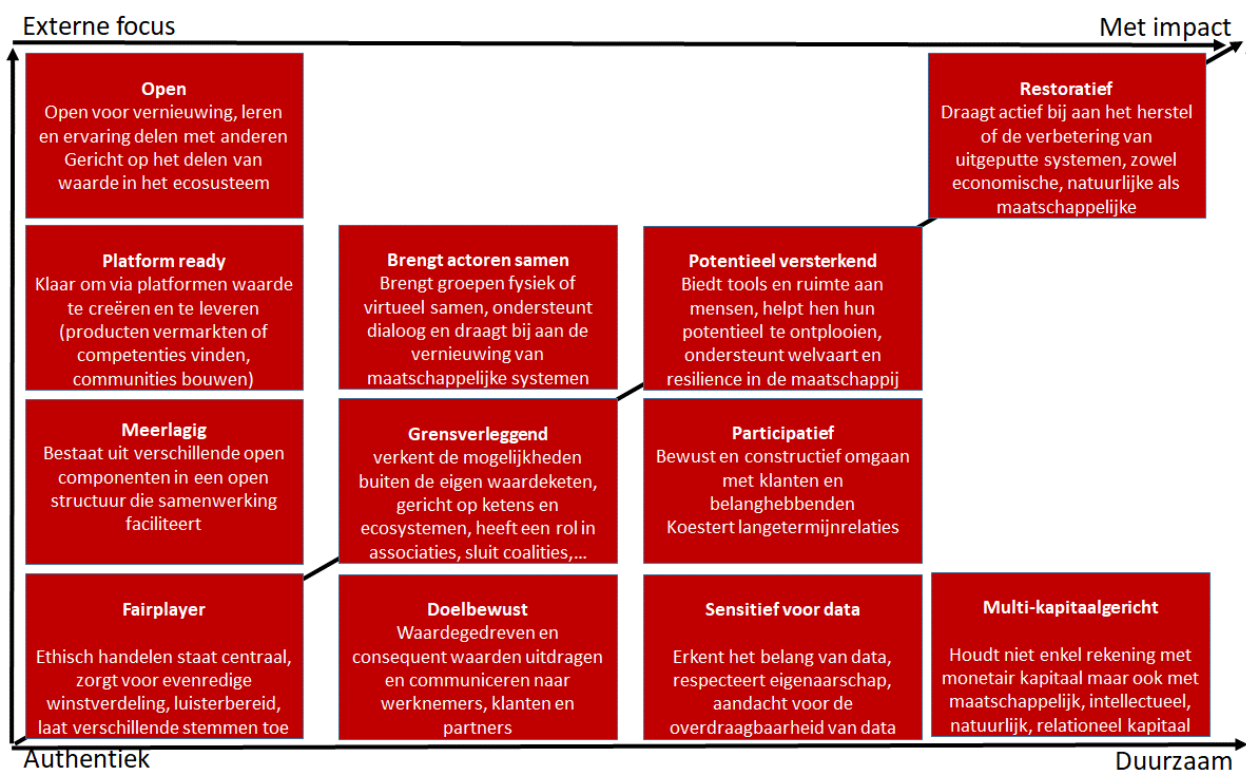
¹¹ Zie Sommer, Axel, Managing Green business model transformation, Springer, 2016, voor een gradatie van groene karakteristieken van businessmodellen (blz 214)

passen. Sommige bedrijven zetten in op het vergroenen van hun producten en moeten dit doen door op zoek te gaan naar andere bedrijven die bijvoorbeeld reststromen kunnen verwerken. Ook in die optiek is het goed om modulair naar het businessmodel te kijken: delen ervan kunnen door verschillende types partnerschappen met uiteenlopende bedrijven en organisaties tot stand komen.

In het werk van Jan Jonker¹² wordt beschreven hoe “Nieuwe Business Modellen” (NBM) tot stand komen. De kern van een NBM is om samen waarde te organiseren en opbrengsten te delen. NBMs bieden een manier van organiseren waarin het niet alleen gaat om geld, maar ook om andere waarden. Een businessmodel dat het mogelijk maakt wederzijds waarde te delen.

3.4. De karakteristieken van het businessmodel voor de toekomst

Recent onderzoek¹³ heeft verschillende types businessmodellen onderzocht en daaruit de generieke karakteristieken van een toekomstgericht businessmodel afgeleid. Deze verschillende karakteristieken worden weergegeven in de volgende grafiek. Ze houden niet enkel verband met duurzaam handelen maar ook met de waardengedrevenheid van een organisatie en het authentiek handelen. Groene businessmodellen zijn businessmodellen die extern gericht zijn en het potentieel hebben om het verschil te maken voor de maatschappij en de planeet.



Figuur 4: overzicht van de generieke karakteristieken van een groen businessmodel

Bron: eigen interpretatie op basis van ACCA, Business models of the future: systems, convergence and characteristics, 2108

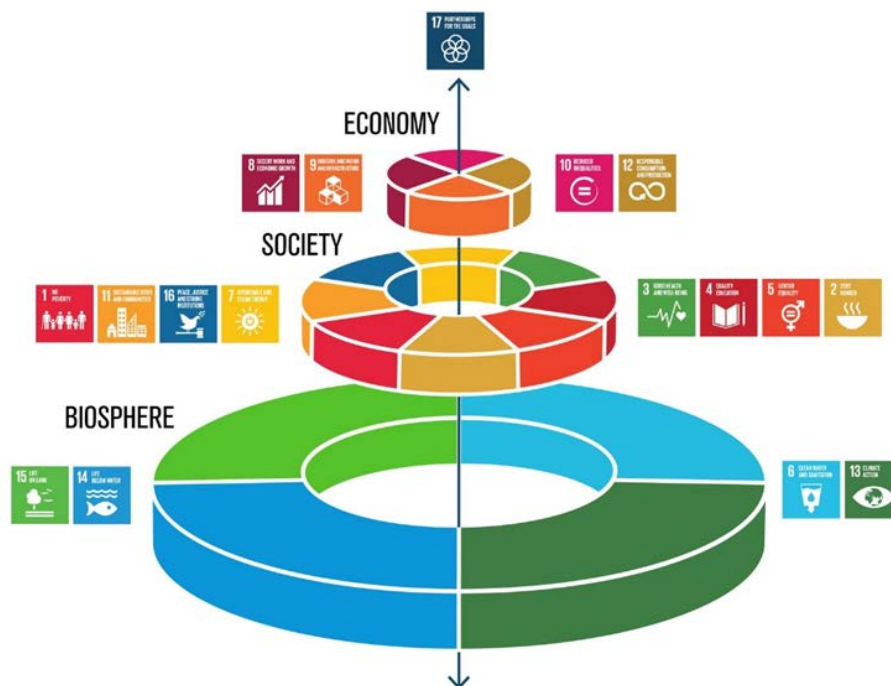
¹² Jan Jonker is hoogleraar Duurzaamheid aan de Radboud Universiteit Nijmegen en heeft met verschillende groepen mensen gewerkt aan onderzoek naar nieuwe business modellen (NBMs). De resultaten hiervan werden oa. gepubliceerd in Jonker Jan en joint venture van Stichting OCF 2.0 en Academic Service, Nieuwe business modellen, Samen werken aan Waardecreatie, 2014 en in latere werken verder uitgediept.

¹³ Association of chartered certified accountants, Business models of the future: systems, convergence and characteristics, 2018

3.5. De SDG's als kader voor groene businessmodeltransformatie

Groene businessmodeltransformatie (d.w.z. de omvorming van een bestaand businessmodel naar een nieuw, groen businessmodel) veronderstelt **een systemische kijk** op de manier waarop het bedrijf zowel op bedrijfseconomisch, maatschappelijk en op het vlak van de planeet een positieve impact kan hebben in de toekomst.

De denkoefening veronderstelt meer dan een grondige kennis van de huidige concurrenten en markten. Een belangrijke vereiste is dat het bedrijf zicht heeft op de toekomstige uitdagingen en ook op de behoeften van belanghebbenden, zoals financiers, leveranciers en medewerkers. Bedrijfsleiders geven aan dat voor hun de SDG's een goed kader vormen om de denkoefening over een groen businessmodel te starten.



Figuur 5: geneste voorstelling van de SDG's

Bron: Azote Images for Stockholm Resilience Centre (www.stockholmresilience.org)

Bovenstaande figuur toont aan dat het gaat om een **“genest” model**: het economische perspectief blijft de kern van de groene economie en dus ook van het businessmodel: enkel een financieel gezond bedrijf kan blijven investeren en heeft de kracht om de maatschappelijke en ecologische uitdagingen aan te gaan en ook op dat vlak het verschil te maken.

4. Groene businessmodeltransformatie

De sleutelvraag in deze studie is hoe Vlaamse bedrijven hun businessmodel kunnen transformeren van een traditioneel model naar een groen businessmodel. Op welke manier kan een bestaand bedrijf dit realiseren? Wat zijn mogelijke drijfveren en welke hindernissen beletten dat bedrijven de stap maken?

Om deze vragen te beantwoorden gaan we eerst na wat een businessmodeltransformatie inhoudt en welke aangrijpingspunten er zijn om een traditioneel businessmodel te innoveren of volledig te transformeren.

4.1. Aangrijpingspunten voor businessmodeltransformatie

Er zijn verschillende ingangen of **aangrijpingspunten** om een bestaand businessmodel aan te passen en te transformeren in de richting van een groen businessmodel.

De definitie van Axel Sommer¹⁴ benadrukt het verschil tussen een groen businessmodel ten opzichte van zijn traditionele referentiecasi:

“A green business model can be defined as a business model that represents a significant improvement (discontinuous leap) in overall environmental performance relating to its entire value chain system vis-à-vis that of conventional business models (i.e. the reference case). This improvement is directly attributable to the business model through the alternative design and configuration of business model elements.”

Hieronder lichten we die verschillen in configuratie toe aan de hand van het businessmodelcanvas dat door Nancy Bocken werd geïntroduceerd als groene variant van het zogenaamde Osterwaldercanvas.



Figuur 6: het businessmodel met maatschappij en planeet als onderdeel van de waardepropositie

Bron: eigen voorstelling gebaseerd op het werk van Nancy Bocken

¹⁴ Sommer, Axel, ibidem, blz 106

4.1.1. Aangrijpingspunt 1: impact op de maatschappij en planeet als onderdeel van de waardepropositie

Nancy Bocken¹⁵ brengt de concepten ‘mensen en planeet’ binnen als onderdeel van de waardepropositie van een bedrijf. In haar canvas benadrukt het bedrijf in kwestie niet enkel de waardepropositie in termen van onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten (dus louter bedrijfseconomisch) maar ook in termen van impact op mensen en de planeet.



Een voorbeeld een groene waardepropositie is het aanbieden van fairtrade producten of bioproducten in supermarkten of het in de markt zetten van een volledige fairtradewinkel. De producten worden verkocht volgens het traditionele verdienmodel van een lineair businessmodel (een supermarkt) maar leveren aan klanten een andersoortige waarde.

Een groene waardepropositie kan breed worden gezien, de impact van producten op de gezondheid van mensen en de impact op vervuiling (lucht, water, bodem, geluid,...) en op natuur (biodiversiteit, grondstoffen,...) zijn allemaal aspecten die mee in overweging worden genomen.

In de praktijk blijkt deze groene waardepropositie aan te slaan bij een deel van de klanten (quote: “slechts 1% van onze klanten wil 15% meer betalen voor een groen product”). Er is dus wel een groene niche maar het blijft vooralsnog een niche. Waardecaptatie in deze niches is niet altijd makkelijk.



Vaststelling: opschalen van niches is moeilijk

Veel start ups zoeken deze niches op en creëren een specifieke nichegerichte waardepropositie. Het opschalen in deze niches is vaak moeilijk. Niet enkel in B2C maar ook in B2B markten.

Een vraag die spontaan met deze vaststelling verbonden wordt, is of de overheid niet sterker zou moeten inzetten op sensibilisering van de vraagkant. De deelnemers aan de studie geven aan dat het niet evident is omdat de boodschap zeer complex is. Zo is het voor klanten zeer moeilijk om te beoordelen wat de impact is op het milieu van bepaalde keuzes omdat de informatie over ingrediënten, productieprocessen en transport ontbreekt. Er wordt dan ook weinig geloof gehecht aan de effectiviteit van loutere, algemene sensibilisering van de vraag naar groenere producten. Groene producten moeten ook niet steeds verkocht worden louter vanuit het label ‘groen’ maar het kan belangrijk zijn om juist de andere elementen in de waardepropositie te beklemtonen: kwaliteit, gezondheid, prijs enz.



Deze vaststelling blijkt ook duidelijk uit academische literatuur. Enkel informeren en sensibiliseren is onvoldoende om een grote impact te hebben. Gebruik van productnormering, prijsinstrumenten,... is derhalve noodzakelijk tijdens de transitie. Voor een verandering op lange termijn is er wel een rol weggelegd voor onderwijs en de ontwikkeling van sociale normen.



Vaststelling: niches zijn bedrijfseconomisch interessant omdat het niches zijn

Verschillende deelnemers aan de studie getuigden van het feit dat aanbieders van nicheproducten juist inspelen op het exclusieve en innovatieve van het product en daaruit extra waardecaptatie realiseren. Het opschalen van producten en diensten zou dit ten dele teniet kunnen doen.

¹⁵ Bocken Nancy e.a. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes, Journal of Cleaner Production, Elsevier, 2014

Daarom zouden nichespelers volgens hun concurrenten met traditionele producten minder geneigd zijn tot samenwerking in de keten. De nichespelers willen immers het onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten of substituten voor hun producten in stand houden. Dit vormt immers juist de kern van hun waardepropositie.

Vaststelling: steeds meer bedrijven evolueren naar een sociale onderneming en zetten in op maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)



De laatste jaren werd er binnen het bedrijfsleven hard ingezet op **maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)**. Ook de Vlaamse overheid heeft in dit kader ingezet op brede ondersteuning van het Vlaamse bedrijfsleven. Het Departement WSE bereikte de afgelopen jaren onder de vlag

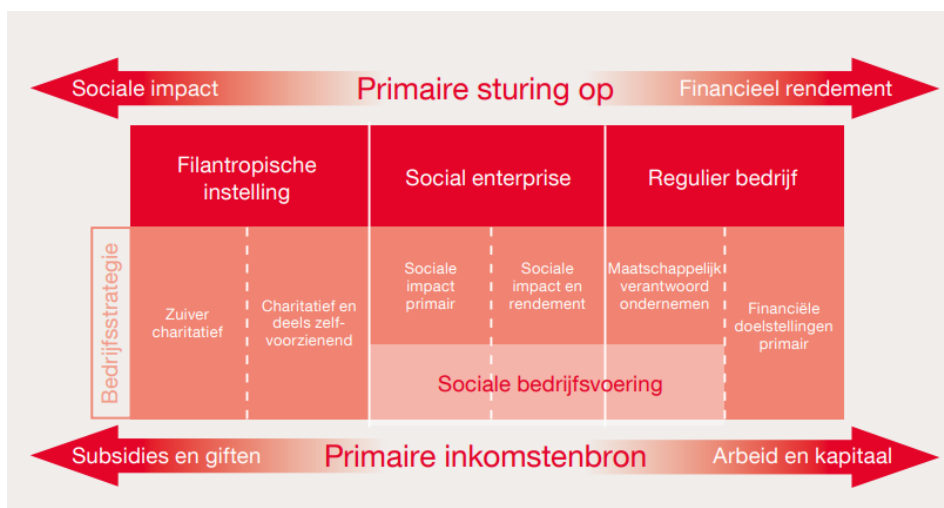
MVO Vlaanderen meer dan duizend bedrijven met MVO-workshops, -seminaries, -begeleidingen en -online tools. MVO als kader is bij de bedrijven die werden geïnterviewd zeer goed gekend en ook ingeburgerd.

De focus ligt hierbij op de manier waarop het bedrijf omgaat met haar belanghebbenden, de werknemers, leveranciers en klanten en de maatschappelijke impact die het bedrijf daarbij genereert.

Indien een bedrijf maatschappelijk verantwoord ondernemen echt als kernwaarde hanteert in het businessmodel wordt ook wel besproken over een **sociale onderneming (social enterprise)**: een bedrijf dat bekommerd is over zijn rol en bijdrage in de maatschappij.

Oorspronkelijk was dit bijna uitsluitend het domein van bedrijven met een sociaal oogmerk, die opereerden in de sociale economie en geen winstoogmerk hadden. Dit impliceert dat hun overlevingskans afhangt van giften en subsidies. Naarmate deze bedrijven echter matuurdere businessmodellen uitbouwen en ook investeren in gebouwen en processen ontstaat de financiële nood om na te gaan op welke manier deze bedrijven kunnen diversifiëren en verder professionaliseren zodat ze ook op lange termijn kunnen voortbestaan.

Door deze twee bewegingen vervaagt de sterke scheidingslijn tussen hetgeen behoort tot de sociale economie en hetgeen behoort tot de traditionele economie. Beide organisatievormen schuiven op richting sociale onderneming. Onderstaande figuur illustreert het onderscheid tussen de verschillende vormen van ondernemen.



Figuur 7: figuur die sociale ondernemingen “social enterprises” situeert

Bron: PwC, Het bouwen van een ecosysteem voor sociaal ondernemerschap: de geleerde lessen uit Nederland, 2018

Sociale ondernemingen kunnen zowel winstoogmerk nastreven als maatschappelijke meerwaarde.

Verskillende bedrijven die doelgericht sturen om een sociale onderneming te worden en te blijven hebben zich verenigd in **B-Corp**. Deze internationale beweging heeft een benchmark ontwikkeld die bedrijven kunnen gebruiken als zelfevaluatie om na te gaan hoe sociaal ze zijn (zie verder punt 8.3 Benchmarks en onderbouwing).

4.1.2. Aangrijpingspunt 2: inzetten op vergroenen van de waardecreatie: vergroende producten in een lineair businessmodel

Door op een ander manier aan waardecreatie te doen kan men ook in een klassiek lineair businessmodel vergroenen. Een bedrijf kan op zoek gaan naar nieuwe materialen en die gebruiken als grondstof.

In deze context spreekt men ook wel van ene **biogebaseerde economie**: de biogebaseerde economie duidt op de overgang van een economie die draait op fossiele grondstoffen naar een economie die draait op biomassa als grondstof: van *fossil based* naar *bio based*. De toepassingen zijn bijvoorbeeld vulstoffen, chemicaliën, materialen, brandstoffen, elektriciteit en warmte. In dit kader wordt ook wel gesproken van *green by design*: groene producten die door hun aard of samenstelling een alternatief bieden voor producten die schadelijk zijn voor het milieu.

Hieraan wordt het concept van **frugal businessmodellen gelinkt**: *frugal* (d.w.z. zuinige) innovatie heeft betrekking op de ontwikkeling van producten en diensten die zuinig zijn by design op het vlak van grondstoffen, energieverbruik,... Het zijn producten die in eerste instantie gericht zijn op ontwikkelingslanden of op gebruik in regio's met grote energieonzekerheid en gebrekkige nutsvoorzieningen. Maar ook in Westerse landen is er een opgang van *frugal*. Vaak gaat het om producten waarbij zuinig wordt omgesprongen met materialen en waarbij de prijs zeer laag wordt gehouden door te besparen op research en door reeds bestaande componenten te hergebruiken. Een voorbeeld zijn eenvoudige CT-scans¹⁶ met lage stralingsdosis die ook kunnen worden gebruikt door verpleegkundigen in plaats van gespecialiseerde dokters om snelle diagnose toe te laten van een breed gamma veel voorkomende gezondheidsproblemen (in tegenstelling tot zeer geavanceerde scanning apparatuur die veel meer technische mogelijkheden biedt en ook toelaat zeldzame aandoeningen op te sporen).

Deze producten kunnen worden aangeboden aan de klant via een traditioneel, klassiek verdienmodel.



Vaststelling: er is nood aan informatie over de voetafdruk van materialen en grondstoffen in een ketenbenadering

Bedrijven geven aan dat het zeer moeilijk is een volledig beeld te krijgen over de footprint van materialen en grondstoffen die zij inkopen. De voetafdruk is immers ook (en vaak in zeer belangrijke mate) afhankelijk van de manier waarop producten bij leveranciers geproduceerd worden (energieverbruik, voetafdruk van transport,...). Er is een grote nood aan zogenaamde levenscyclusanalyses (LCA's). Bedrijfsleiders benadrukken dat dit niet enkel voor productiebedrijven belangrijk is, maar ook voor retailers. Zij verzorgen immers de communicatie met consumenten. Er bestaat veel verwarring en er is onduidelijkheid over de concrete betekenis van bepaalde termen en labels (bv. "*biodegradable plastics is dat duurzaam of niet?*").

Milieugerichte LCA is een methode voor het in kaart brengen van de invloed van producten en menselijke activiteiten op het milieu. Daarbij wordt gebruik gemaakt van speciale rekenmodellen. In een LCA wordt de hele levenscyclus van een product of activiteit bekeken. Van de winning van grondstoffen via productie en (her)gebruik tot en met afvalverwerking.¹⁷ De bedrijven die we interviewden gaven aan op zoek te zijn naar informatie en competenties om LCA's uit te voeren. Vooral bedrijven die een onderdeel vormen van een grotere productieketen en die B2B-producten kopen en bedrijven die internationaal actief zijn gaven aan dat dit geen eenvoudige opgave is. Volgens de bedrijven is er bij kennisinstellingen wel kennis en competenties op dit vlak, maar ontbreekt het vaak aan concrete gegevens van de leveranciers in de keten.

¹⁶Zie: Radjou Navi, et al, The Frugal Way to Grow in Strategy+Business, 2015

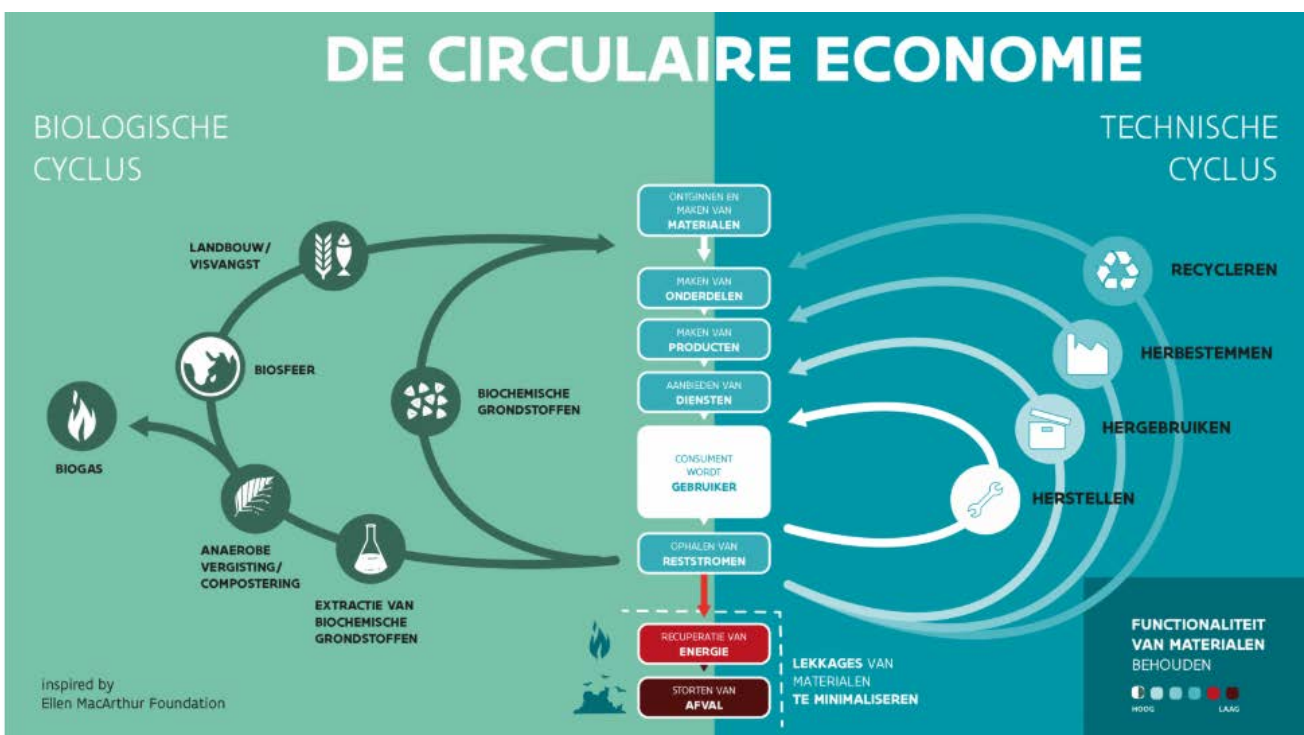
¹⁷ <https://www.rivm.nl/life-cycle-assessment-lca/wat-is-lca>

4.1.3. Aangrijpingspunt 2bis: inzetten op het vergroenen van de waardecreatie: processen en activiteiten circulair inrichten

Voortbouwend op het vorige aangrijpingspunt kan een bedrijf ook radicaler nagaan op welke manier het de **processen kan aanpassen** om niet enkel groene producten op de markt te brengen, maar om radicaal te vermijden dat er in heel de waardeketen verspilling optreedt. Het bedrijf kan daarbij ook op zoek gaan naar leveranciers die hen de nodige garanties bieden dat er groene producten of gerecycleerde materialen worden aangeleverd. In deze context is er ook aandacht voor wat er gebeurt met reststromen en afval. Niet enkel tijdens de productieprocessen, maar ook door de consument. In deze context spreekt men ook wel van een **circulaire economie**.

In een circulaire economie worden tal van strategieën toegepast om materialen en producten zo hoogwaardig mogelijk te blijven inzetten in de economie. Ze worden hersteld, hebben een hoge tweedehandswaarde, zijn upgradebaar, kunnen makkelijk uit elkaar gehaald worden en omgevormd worden tot nieuwe producten. De gekozen materialen zijn gerecycleerd of biogebaseerd, en bij het levenseinde recycleerbaar of afbreekbaar.

In Vlaanderen werd de kennis op dit vlak gebundeld binnen Vlaanderen Circulair. Het is een partnerschap van overheden, bedrijven, middenveld en kenniswereld die samen actie ondernemen, ondersteund door het steunpunt Circulaire economie.



Figuur 8: visualisatie van de circulaire economie

Bron: <https://www.vlaanderen-circulair.be/nl>

Een bedrijf dat de principes van de circulaire economie toepast en zijn kringlopen sluit, heeft een circulair businessmodel.



Vaststelling: circulaire businessmodellen nopen tot samenwerking

De bedrijven die geconsulteerd werden in het kader van deze studie en die de stap hebben gezet naar een circulair businessmodel gaven aan dat het quasi onhaalbaar is om als bedrijf zelf op eigen houtje de kringloop te sluiten.

Hierbij treden tal van **hindernissen** op:

- Het bedrijf moet een aanzienlijke logistieke keten op punt zetten om producten terug te halen. Hierdoor ontstaan er bijkomende milieulasten door transporten.
- Vlaanderen is voor een aantal materialen als regio te klein: er moeten reststromen worden geïmporteerd om voldoende grondstoffen te hebben voor een productielijn die gericht is op gerecycleerde grondstoffen.
- Het bedrijf moet kwaliteitscontrole uitvoeren op de aangeleverde producten. Verschillende bedrijven signaleerden problemen met de vervuiling van grondstoffen of de (frauduleuze) aanlevering van minderwaardige grondstoffen.
- Het aanbod van afgedankte producten verloopt soms grillig en cyclisch terwijl de productie een continue aanvoer van grondstoffen nodig heeft. Hierdoor ontstaan er tussentijdse stocks en buffers. Dit is bedrijfseconomisch inefficiënt.
- Het is niet altijd mogelijk als bedrijf kleinere reststromen aan te leveren aan grote bedrijven die grote volumes nodig hebben als basis voor hun productieprocessen.
- Vaak zijn reststromen een grondstof voor een bedrijf in een andere sector en niet voor het eigen bedrijf.
- Vaak moet de reststroom gereinigd of verwerkt worden of een chemisch proces ondergaan. Er is vaak onvoldoende kennis bij het bedrijf om technische oplossingen of alternatieven te bedenken en er moet sectoroverschrijdend worden gezocht naar andere partners die deze oplossingen zouden kunnen leveren of ontwikkelen.
- In bepaalde sectoren zoals de voedingssector, de farmaceutische sector en de sector van hygiëneartikelen, primeert de hygiëne- en productnormering. Het hergebruik van reststromen is niet toegelaten of strookt niet met het imago van het bedrijf op de markt. Men moet dus een andere afnemer zoeken voor de herwerkte restproducten, buiten de eigen sector.

Alle bedrijven met een circulair model die werden bezocht in het kader van deze studie zijn afgestapt van het zelf rechtstreeks terughalen van eigen producten voor hergebruik in de eigen productieketen en hebben het breder aangepakt, samen met partners en leveranciers. Ze hebben zich toegespitst op het sluiten van overeenkomsten en het maken van afspraken met bijvoorbeeld sloopbedrijven, bedrijven die ontmantelen, containerparken, installateurs, verwerkers... Ze kopen het materiaal meestal van deze derde partijen terug in als grondstof.

Ook in recente wetenschappelijke literatuur wordt deze nood tot samenwerking onderkend. In deze context spreekt men ook wel van collaboratieve businessmodellen.

Een **collaboratief businessmodel**¹⁸ wordt gedefinieerd als een activiteit waarbij meerdere organisaties (uit de industrie, researchinstellingen en nonforprofitorganisaties) met een verschillende plaats in de waardeketen en uit een verschillende sector (energiesector, ICT enz) samenwerken, om een waardecreërend systeem te creëren. In bepaalde gevallen zullen ze ook een gezamenlijk verdienmodel ontwikkelen.

Vaststelling: samenwerking in circulaire ketens biedt opportuniteiten voor nieuwe bedrijven

Start-ups of spin-offs zien vaak een businessopportuniteit in het aanbieden van oplossingen aan bedrijven in circulaire ketens als dienstenleverancier. Ook zij worden geconfronteerd met de logistieke problematiek en geven aan dat het nuttig is om hun activiteiten gebundeld aan te bieden – dichtbij de

¹⁸ Rohrbeck René et al., Collaborative business modelling for systemic and sustainability innovations (2011)

producerende bedrijven (vb op grote bedrijventerreinen of in havengebieden) of via mobiele toepassingen op het terrein van het bedrijf (bv *chemicals as a service* in de petrochemische sector of farmasector).

Ook **sociale-economiebedrijven** hebben zich toegelegd op selectieve ophaling en hergebruik van materialen (bv. kringloopwinkels).

Voor een aantal producten (bv. batterijen, witgoed,...) is er een systeem van **ecotaksen** dat de bijkomende logistieke activiteiten financiert. **Specifieke organisaties** hebben dan de opdracht om het inzamelen en eventueel verwerken van reststromen en afval te organiseren. Op die manier ontstaan er bedrijven met een groen businessmodel die het mogelijk maken dat bedrijven met een traditioneel businessmodel toch hun kringlopen (al dan niet gedeeltelijk) sluiten.

De bedrijven **ontzorgen** de bijkomende stappen die nodig zijn om circulair te worden. De productiebedrijven blijven dan werken volgens een vrij klassiek lineair businessmodel: het bedrijf verkoopt zijn producten en diensten aan consumenten, maar kan voor de aanvoer van gerecycleerde materialen beroep doen op gespecialiseerde bedrijven die de logistiek verzorgen van de afvalophaling en –verwerking. In principe zou deze activiteit bekostigd moeten worden door het prijsverschil tussen ruwe grondstoffen en hun gerecycleerde alternatief. Vaak is dit prijsverschil negatief en wordt er in de praktijk gewerkt met een systeem van ecotaksen die door de consumenten worden betaald op het moment dat zij het product aankopen.

Kritieke succesfactoren die in dit kader worden genoemd zijn:

- Samenwerking tussen bedrijven uit verschillende sectoren is nodig om kringlopen te sluiten op een bedrijfseconomisch interessante manier. Aangezien het vaak bedrijven uit verschillende sectoren betreft, is er nood aan goede informatie over de verwerkingsmogelijkheden van deze bedrijven en een globaler zicht op de waardeketens.
- Ruimtelijke clustering van bedrijven volgens bepaalde reststromen. Dit schept de nodige randvoorwaarden voor een efficiënte verwerking van deze reststromen.
- Belang van solide en betrouwbare inventarisatie van waar welke producten zich (in) bevinden. In deze context wordt opgemerkt dat er nu al veel verplichte registratie gebeurt maar dat deze gegevens niet ontsloten worden voor derden. Bedrijven die een businessmodel willen ontwikkelen hebben onvoldoende data over de hoeveelheid materialen die op bepaalde plaatsen (een bedrijventerrein, een haven, Vlaanderen,...) beschikbaar zijn.
- Belang van goede handhaving en beboeting op de slechte sortering van afvalstromen.
- Benutting van nieuwe digitale mogelijkheden zoals 3D printing van onderdelen of vervangstukken.
- Aanlevering van reststromen mag niet het negatieve label krijgen van 'afval'. Zeker als het reeds een bestemming heeft binnen een gesloten circuit en de eindafnemer gekend is.
- Er moet worden nagedacht over de impact van de vergroening van de economie en de businessmodeltransformatie die daarmee gepaard gaat op de rol en financiering van de inzamelorganisaties die nu gefinancierd worden via ecotaksen. Nieuwe materialen doen hun intrede in het kader van vergroening en op dat moment vormen ze een alternatief voor bestaande producten waarop ecotaksen van toepassing zijn. Op dat moment komt het financieringsmodel van de inzamelorganisaties onder druk te staan. Bedrijven geven ook aan dat het bedrijfsmodel van inzamelorganisaties onder druk komt te staan door nieuwe bedrijfsmodellen (zoals product-als-dienstmodellen - zie verder).



Vaststelling: samenwerking wordt gestimuleerd via ecoclusters en industriële symbiose

In deze context wordt industriële symbiose ook als een businessmodelinnovatie bestempeld: bedrijven die tot dan toe niets met elkaar te maken hadden, gaan structureel samenwerken om kringlopen te sluiten, afval te herbestemmen en/of om energieverbruik te verminderen of te vergroenen.

Bedrijven geven aan dat de totstandkoming van dit soort netwerken begeleiding vergt. Collaboratieve businessmodellen komen nu eerder ad hoc tot stand door bedrijven die elkaar vinden. Bedrijven geven echter aan dat veel materiaalkennis vereist is over samenstelling en mogelijkheden van materialen in productieprocessen om dit op een goed georganiseerde, gestructureerde manier te kunnen aanvatten.

Momenteel lopen hierrond verschillende Europese onderzoeksprojecten die dit in verschillende ketens onderzoeken¹⁹.



Vaststelling: er is meer aandacht nodig voor innovatie in de biologische cyclus en voor moonshotinnovatie

Bedrijven geven aan dat de bedrijfsmatige focus op de kernprocessen en het sluiten van de eigen kringlopen (langs de rechterkant van figuur 7) het gevaar herbergt dat er onvoldoende nagedacht wordt over het potentieel van de linkerkant in dezelfde figuur. Welke energiedragers gebruikt men? Welke alternatieven zijn er voor fossiele brandstoffen? Welke alternatieve productiemethoden zijn er (vb fermentatie, scheidingstechnieken, vergisting...)? Wat gebeurt er met restwarmte?

Men verwacht de volgende jaren veel evolutie op deze domeinen en geeft aan dat milieuwinsten en economische impact van deze evoluties zeer groot kunnen zijn. Bedrijven geven aan dat er meer aandacht moet gaan naar innovatiesteun in deze domeinen (zie ook verder onder punt 5.2 Technologie als enabler voor nieuwe waardecreatie).

In dit kader wordt ook wel verwezen naar **cradle-to-cradle** als businessmodel. *Cradle-to-cradle* is gebaseerd op het inzicht dat reststromen afval vertegenwoordigen die geen toegevoegde waarde heeft voor klanten (het is een meerkost) en dat afval vaak kan gebruikt worden als nutriënt indien het terug ingebracht worden in een natuurlijke omgeving. Tijdens de interviews wordt weinig gerefereerd aan het conceptuele kader van *cradle-to-cradle*, maar wordt er aangegeven dat het potentieel op dit vlak onvoldoende gekend is en meer aandacht verdient.

Het bedrijfsleven geeft aan dat de focus de volgende jaren zou moeten verbreden van klassieke procesinnovatie naar zogenaamde **moonshot-innovatie**: radicaal nieuwe productietechnieken, het ontwikkelen van nieuwe producten en energiedragers die radicale doorbraken helpen realiseren. In dit kader wordt ook verwezen naar het capteren en de inzet van CO₂ bij de productie van brandstof (onder de vorm van methanol) en als chemische basisstof. Ook in dit kader wordt samenwerking een kritieke succesfactor genoemd. In deze context ziet men een belangrijke ondersteunende en faciliterende rol weggelegd voor de speerpuntclusters.

¹⁹ Zie bijvoorbeeld: <https://fissacproject.eu/nl/bibliotheek/> in verband met industriële symbiose in de bouwsector

4.1.4. Aangrijpingspunt 3: inzetten op vergroende waardelevering: de consument centraal stellen in het businessmodel

Een andere tendens die zich doorzet is de focus op de zogenaamde korte ketens en lokale productie en consumptie. Ook in dit kader zijn er succesvolle businessmodellen, die zich vaak onder de vorm van een **coöperatieve organiseren of gecrowdsourcete** initiatieven. Vaak gaat het bedrijven in de primaire sector die instaan voor de productie van voeding (voorbeelden zijn plukboerderijen, dakboerderijen, participatie van consumenten in schaapkuddes enz).

Deze businessmodellen zetten in op de verbinding of persoonlijke relatie van de klanten met het bedrijf en hebben als grote toegevoegde waarde dat ze daardoor eveneens een belangrijke impact hebben op het consumptiegedrag en de manier waarop consumenten omspringen met goederen en afval. Een aantal initiatieven zet extra in op deze sensibilisering en laat bijvoorbeeld de consumenten meewerken in het bedrijf of organiseert bezoekdagen, informatiedagen enz. Veel van deze organisaties worden ook gekenmerkt door hun bijzonder maatschappelijk engagement en nemen de vorm aan van een zorgbedrijf.

Een businessmodel dat in deze context vaak genoemd wordt is **mega-hyperlocal**: bedrijven die inzetten op lokale productie en consumptie en die doelbewust elke vorm van schaalvergroting vermijden. Ze zetten ook vaak in op lokale tewerkstelling en een intensieve relatie met e buurtbewoners en consumenten. Tijdens de gesprekken met bedrijfsleiders kwamen er gemengde reacties op de schaalbaarheid of uitbreidbaarheid van deze modellen naar andere sectoren of op toepassing ervan op het niveau van een volledige, verstedelijkte, samenleving. Hierbij worden dezelfde argumenten naar voren gebracht die gelden voor de nichemarkten.

Een aantal bedrijfsleiders geeft aan dat opschaling van dit type businessmodellen wellicht ingrepen in het ruimtegebruik vereist. Vragen die men in dit kader stelt zijn bijvoorbeeld de ideale grootte van verzorgingsgebieden, de afweging tussen milieuschade door transport versus milieubaten van grootschaligere afzetgebieden, de wenselijkheid van meer industriële vormen van landbouw en het spanningsveld dat soms ontstaat tussen klimaatdoelstellingen en natuurbeheersdoelstellingen. Op dit vlak is er weinig informatie of studiemateriaal beschikbaar. Bedrijfsleiders geven aan dat op dit vlak **meer studiewerk en standpuntbepaling noodzakelijk zijn**.

Een aantal bedrijfsleiders kijkt ook met interesse naar de manier waarop succesvolle bedrijven erin slagen te komen tot klantenbinding en bewustere keuzes door consumenten. Deze voorbeelden bieden inspiratie voor het creëren van alternatieve klantenbelevingen:

- Het organiseren van permanente opendeurdagen en het creëren van een vrijetijdsbeleving op de site van het (traditionele) bedrijf. Mensen maken op die manier kennis met de grondstoffen, de productieprocessen en de manier waarop het bedrijf omgaat met leveranciers en werknemers.
- Het creëren van communities of gemeenschappen van gebruikers die tweedehandsgoederen uitwisselen of ideeën met betrekking tot alternatief gebruik van goederen uitwisselen.
- Het stimuleren van gedeeld gebruik van producten.



4.1.5. Aangrijpingspunt 4: op zoek gaan naar innovatieve verdienmodellen voor waardecreatie

Tot slot wordt ook veel vernieuwing vastgesteld op het vlak van **verdienmodellen**: de manier waarop een bedrijf waarde capteert op een innovatieve manier.

Vragen die in deze context belangrijk zijn zijn:

- Hoeveel willen klanten betalen voor de producten of diensten of voor de waardepropositie?
- Wat zijn de belangrijkste inkomstenbronnen voor het bedrijf in kwestie?
- Wat zijn de belangrijkste kosten en kostendrijvers?
- Op welke manier worden financiële risico's ondervangen?
- Op welke manier wordt het bedrijf gefinancierd en wordt er een gezonde basis gelegd om ook in de toekomst verder te investeren en te innoveren?



Onderzoek aan de universiteit van Sankt Gallen²⁰ in Zwitserland, waar honderden businessmodelinnovaties bij bestaande bedrijven werden onderzocht en gecatalogeerd in 55 businessmodelpatronen geeft aan dat businessmodelinnovatie quasi altijd gepaard gaat met een innovatie in het verdienmodel.

Dit breedschalig onderzoek komt tot de conclusie dat het concurrentievoordeel van morgen niet berust op innovatieve producten en processen, maar op innovatieve businessmodellen. Innovatiebudgetten van multinationals worden echter maar voor 10% besteed aan businessmodelinnovatie, 90% gaat naar product- en procesinnovatie.

De 55 businessmodelpatronen die werden gedocumenteerd leiden niet allemaal tot vergroening.

We sommen hieronder enkele businessmodelpatronen op die volgens de deelnemers aan ons onderzoek een bepaald potentieel hebben om bij te dragen aan vergroening.

- **Pay what you want:** de klant kan zelf de prijs bepalen en een bijdrage leveren
- **Modern Barter (ruilhandel):** via een platform wisselen personen of organisaties hun aanbod uit tegen andere producten en diensten. Dit kan leiden tot een intensievere benutting van bepaalde assets.
- **Digitisation:** omzetten van de verkoop van fysieke producten in online diensten. Een goed voorbeeld op dit vlak is het online aanbod van krantenabonnementen, abonnementen op streamingdiensten ter vervanging van videoverhuur
- **Fractional ownership:** gedeeld bezit van bepaalde assets zoals auto's, tuinmachines, vakantiewoningen, enz.
- **Longtail :** dit businessmodel werd voor het eerst beschreven in 2006²¹ en wordt gefaciliteerd via het internet. Via een webshop wordt een breed gamma van nicheproducten, die in volume beperkt zijn,

²⁰ Professor Gassmann, Business model innovation, zie <https://www.youtube.com/watch?v=B4ZSGQW0UMI> en Gassmann, Oliver, et.al. Het businessmodellenhandboek, Nieuwe businessmodellen ontwikkelen met de businessmodelnavigator, 2015

²¹ Chris Anderson, The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More (2006)

aangeboden. Dit is het tegenovergestelde model van kaskrakers waarbij je grote hoeveelheden aanbiedt van een zeer beperkt assortiment. Longtail heeft als voordeel dat bedrijven die zich wel willen richten op kleinschalige nichemarkten toch het lokale niveau overstijgen door gebruik te maken van zulk platform. Uiteraard moet dan de milieukost van de distributie van producten mee in rekening worden gebracht.

- **Crowdfunding:** dit model laat toe klanten op een andere manier te betrekken bij de bedrijfsvoering. Het wordt frequent toegepast voor financiering van groene bedrijven. In Vlaanderen werd een verpakkingsvrije winkel ten dele via crowdfunding opgericht.
- **Robin Hood:** dit businessmodel berust op diversificatie van producten. Het bedrijf produceert en vermarkt duurdere, exclusieve producten waarop het een marge behaalt die gebruikt wordt voor financiering van de vermarkting van andere producten aan bepaalde doelgroepen (bv kansarmen, ontwikkelingslanden). Voorbeelden zijn ketens van opticiens die een zeer laagdrempelig aanbod hebben uitgebouwd in ontwikkelingslanden. Tijdens de gesprekken gaven ook een aantal bedrijven aan dat ze het Robin Hoodmodel toepassen om bijvoorbeeld de intrinsiek duurdere fairtrade en bioproducten in een bestaand assortiment klassieke producten aan te bieden.
- **ESCO's**²²: het bedrijf investeert in activa van een ander bedrijf dat daarvoor een jaarlijkse kost betaalt in plaats van een onmiddellijke vergoeding voor de investering. Een voorbeeld daarvan zijn investeringen in zonnepanelen op het dak van iemand anders. De dakeigenaar betaalt dan het bedrag dat hij bespaart op zijn energiefactuur aan de investeerder.

Een bijzonder verdienmodel dat de aandacht trekt in het kader van circulaire economie is **product as a service** of **product als dienst**. Tijdens de gesprekken legden de gesprekspartners vaak spontaan het verband tussen groene businessmodellen en product-als-dienst-verdienmodellen.

Dit type verdienmodel wordt vooral aangehaald als middel om circulair waarde te creëren. Het herdenken van de manier waarop men omgaat als bedrijf met de materialenstroom leidt immers tot fundamentele veranderingen in het businessmodel. Het bedrijf in kwestie wil immers meer controle houden over de manier waarop producten worden ontworpen, geproduceerd, geïnstalleerd en gebruikt en vermijden dat er dure logistieke processen worden opgezet om massa's afval op te halen, te verwerken en te hergebruiken.

In het verdienmodel van een **product-als-dienst-model** wordt de verkoop van een goed vervangen door de verkoop van een dienst die dezelfde functionaliteiten bezit als het goed. Hierbij ligt de focus op de gebruikswaarde van een product en niet op het bezit van het product. Het product blijft immers eigendom van de fabrikant en het is het gebruik ervan (bijvoorbeeld de levering van licht in plaats van de aankoop van een verlichtingsarmatuur of het spuiten van de carrosserie in een autofabriek in plaats van de levering van verf) dat aan de klant wordt gefactureerd. Hierdoor wijzigt de waardecreatie van het bedrijf dat een dienst in plaats van een product levert. Het bedrijf in kwestie ontvangt over de volledige gebruiksduur een vergoeding van de klant die zowel de aankoop- en installatiekosten als het onderhoud en vaak ook het energieverbruik dekt.

De relatie tussen de leverancier en de klant strekt zich aldus uit gedurende de gehele gebruiksperiode van het goed. Recent werd dit verdienmodel ook genoemd als mogelijke oplossing voor geprogrammeerde veroudering: een praktijk waarbij bedrijven kunstmatig de levensduur van hun verkochte producten beperken.

Er bestaat consensus bij de bevrageden (en ook in de wetenschappelijke literatuur²³) dat product-als dienstmodellen een praktische oplossing kunnen betekenen voor de circulaire economie en een goed voorbeeld zijn van hoe een groen businessmodel vorm kan krijgen. De eindverantwoordelijkheid over het product (en de daarin verwerkte materialen) blijft bij de producent. Om die een dienst aanbiedt via een "alles inclusief"-formule is hij ook verantwoordelijk voor het onderhoud, energieverbruik en vervanging van het product in kwestie. Hij heeft er dus alle belang bij in de designfase grondig na te denken, niet enkel over het product maar ook over de gebruiknaam, het gebruik en de vervanging.

²² ESCO staat voor "Energy Saving Company"

²³ FORA on behalf of Nordic Council of Ministers, Green business models in the Nordic Region, a key to promote sustainable growth, Green paper 2012

Product-als-dienstmodellen bieden conceptueel meer garantie op duurzame producten en duurzaam gebruik dan traditionele, lineaire modellen.

Bedrijven die dit soort verdienmodel opzetten en aanbieden aan hun klanten doen dit vaak als aparte financieringsmogelijkheid – naast de verkoop van het product met een traditioneel verdienmodel (een verkoop met onmiddellijke betaling). Zij hebben dus ervaring met beide verdienmodellen.

In de praktijk signaleren bedrijven die dit in de markt willen zetten echter verschillende **hindernissen, die vaak ook sectorspecifiek zijn**:

Voorbeelden van hindernissen voor product-als-dienstmodellen in de bouwsector

- Het is moeilijk product-als-dienstmodellen te organiseren voor producten met een lange levensduur (bijvoorbeeld bouwmaterialen) omdat dit een zeer lange contractduur vergt.
- In Vlaanderen wordt heel individualistisch gebouwd. De bouwheer kiest zelf de verschillende bouwmaterialen en er is weinig standaardisatie. Hierdoor is het niet eenvoudig materiaal terug te halen of aan te bieden “als dienst”. In deze context wordt vaak verwezen naar Nederland waar architecten de bouwmaterialen bepalen en waar woningen vaak op wijkniveau worden gebouwd door grote woningcorporaties. Voor grote werven is er ook een voetafdrukberekening vereist. Dit leidt ertoe dat hergebruik van materialen bij het design wordt meegenomen als ontwerpprincipe.
- Het is moeilijk product-als-dienstmodellen te realiseren per product (bv bakstenen apart, dakpannen apart,...) om dezelfde redenen als werd aangehaald met betrekking tot de circulaire modellen (kleinschalige terughaling, kwaliteitscontrole nodig,...). Bedrijfsleiders zien product-als-dienstmodellen eerder in de toekomst toepasbaar in een veel bredere context. Bijvoorbeeld in smart city-toepassingen waar iemand een woonrecht als dienst koopt met een maandelijkse vergoeding voor het gebouw, de laadpalen, energie, water, gedeelde mobiliteitsoplossingen in de wijk, gedeeld groen,...

Voorbeelden van hindernissen voor product-als-dienstmodellen in de industrie (B2B)

- Een kenmerk van product-als-dienstmodellen is het feit dat de leverancier van de dienst instaat voor het onderhoud en dus ook vanop afstand de installaties of machines monitort. Op die manier kan tijdig worden ingegrepen indien onderhoud of een interventie van een techniker vereist is. Bedrijven geven aan dat het opzetten van deze monitoringinfrastructuur best gebeurt voor het volledige machinepark of een volledige productielijn. Vaak bestaan die echter uit componenten of machines van verschillende leveranciers en merken. Dit bemoeilijkt het aanbieden van product-als-dienstmodellen in een industriële context. Ook in dit domein zijn er dienstleveranciers die deze lacune oplossen en die bedrijfsoverkoepelende oplossingen bieden als intermediaire dienstenleverancier die werkt in opdracht van de klant als derde partij. Op die manier wordt de circulaire verantwoordelijkheid van de leverancier doorbroken: de monitoringinformatie wordt niet verstuurd aan de leverancier in kwestie.
- In B2B-verkoop wil het aankopende bedrijf liever de volledige controle over het product. Het afsluiten van langetermijncontracten met een bepaalde leverancier wordt gezien als een strategische alliantie en wordt onderworpen aan een volledig ander goedkeuringsproces binnen het bedrijf dan een klassieke aankoop. Bedrijven zijn huiverachtig omdat dit ook een zekere lock-in betekent.

Voorbeelden van hindernissen voor product-als-dienstmodellen in de chemische industrie (B2B)

- Een voorbeeld van een product-als-dienstmodel is chemie-als-dienst of *chemical management systems* (CMS). Bij dit soort modellen levert een dienstverlener bijvoorbeeld zuivering van afvalstromen waaruit restfracties worden gefilterd die anders als afval zouden afgevoerd of geloosd worden. CMS houdt in dat een bedrijf het beheer van chemische installaties outsourcet aan een gespecialiseerde dienstverlener. Bedrijven die zich hierop toespitsen geven aan dat de milieuregelgeving en milieuhandhaving in Vlaanderen quasi uitsluitend gericht zijn op de traditionele modellen. Zo moet het bestellende bedrijf haar milieuv vergunning voor de site aanpassen en houdt de regelgeving geen rekening met het feit dat dit door een derde dienstverlener zou kunnen gebeuren, eventueel met mobiele toepassingen op de site. Omdat het vaak gaat om gevaarlijke installaties of producten die onderworpen zijn aan strenge vergunningsvoorwaarden levert dit allerhande juridische drempels en gespecialiseerde vraagstukken op.

Concluderend kunnen we stellen dat product-als-dienst oplossingen met interesse worden bekeken binnen het bedrijfsleven als toekomstig businessmodel. Het spanningsveld dat ontstaat tussen de klanten, de leveranciers en eventuele derde partijen zoals projectontwikkelaars, woningscorporaties en dienstenleveranciers die zorgen voor monitoring, leidt er evenwel toe dat bedrijven eerder een afwachtende houding aannemen.

4.2. *Bij groene businessmodeltransformatie worden minstens twee knoppen tegelijkertijd gedraaid*

Hiervoor werd aangegeven welke aangrijpingspunten bedrijven hebben om hun bestaand businessmodel te transformeren. Ze kunnen hierbij de focus leggen op nieuwe manieren van waardecreatie, een andersoortige waardepropositie bieden, de waardelevering herzien of overstappen op een nieuw verdienmodel.



Onderzoek²⁴ heeft aangewezen dat in de meeste gevallen er een **gecoördineerde ingreep moet gebeuren op minstens twee waardevlakken om te spreken van een échte businessmodelinnovatie**. Meestal is er aanpassing van het verdienmodel samen met een ingreep op een ander vlak in het businessmodel.

In andere gevallen waarbij slechts ingegrepen wordt op één bepaald onderdeel, spreekt men eerder van een **optimalisatie van een bestaand businessmodel**, bijvoorbeeld via innovatie op product- of procesniveau.

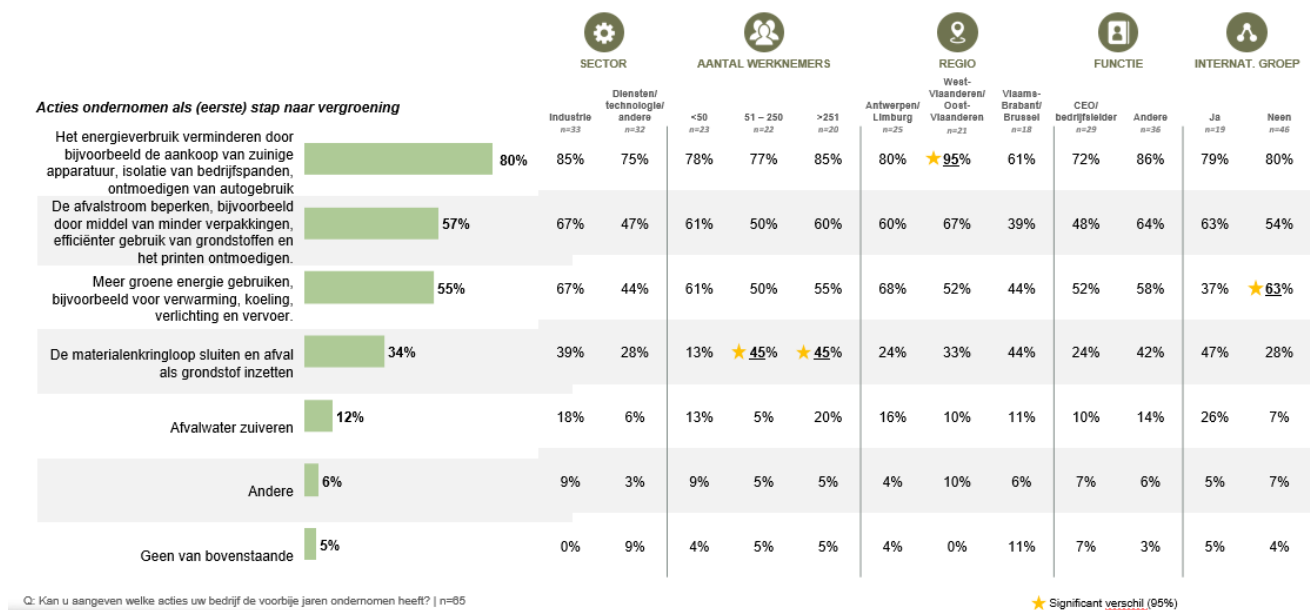
Dit toont ook meteen het verschil en het verband aan tussen product- en procesinnovatie en businessmodelinnovatie. Een innovatie van het businessmodel zal meestal gepaard gaan met innovatie op het niveau van waardecreatie maar vergt daarnaast nog andere bijstellingen van het businessmodel.

Ook andere onderzoekers en managementdenkers geven aan dat businessmodeltransformatie voortkomt uit het vrij radicaal herdenken van de manier waarop men waarde creëert én het verdienmodel vorm geeft.

²⁴ Dit wordt onafhankelijk van elkaar aangetoond via het onderzoek van professor Gassmann in Sankt Gallen als via het onderzoek van Axel Sommer

4.2.1. Vlaamse bedrijven hebben vooral eerste stappen op het vlak van waardecreatie

Uit de enquête die naar aanleiding van deze studie werd georganiseerd blijkt dat de respondenten vooral procesinnovatie als eerste stap zetten en dus vooral focussen op de waardecreatie bij het vergroenen van hun businessmodel. Vaak wordt energiebesparing gezien als een belangrijke eerste stap. Uit de gesprekken blijkt dat dit op zich al een redelijke inspanning vergt omdat de verbetering zich niet meteen situeert in de kernprocessen en kerncompetenties van het bedrijf in kwestie.



Er zijn weinig voorbeelden bij Vlaamse bedrijven van veranderingen in het verdienmodel. Innovatieve verdienmodellen die tijdens het onderzoek naar voren kwamen hadden veelal betrekking op product-als-dienstmodellen die worden aangeboden door start-ups.

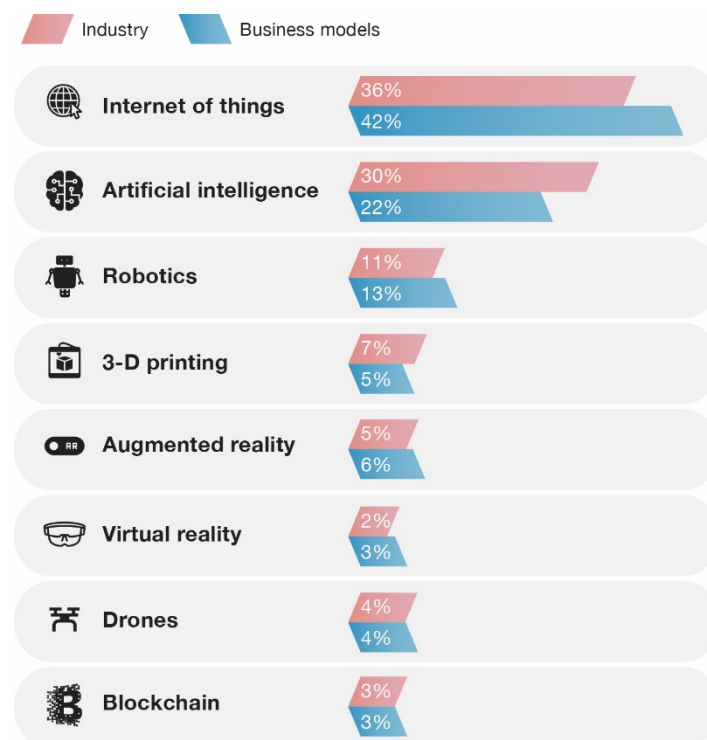
In het algemeen zijn er weinig voorbeelden van echte businessmodeltransformatie. De bedrijven uit het onderzoek die daarvan werk hebben gemaakt deden dit naar aanleiding van een bepaalde crisis en vanuit een noodzaak zich strategisch te herbronnen of deden dit vanuit een intrinsieke motivatie van de bedrijfsleiding.

5. *Technologie als enabler van groene businessmodeltransformatie*

Tijdens het trendscafé dat in oktober 2018 werd georganiseerd, werd nagegaan of recente technologische evoluties geen goede voedingsbodem vormen om businessmodeltransformatie mogelijk te maken of te versnellen. In dit hoofdstuk gaan we achtereenvolgens na welke technologische innovatie dit potentieel heeft en op welke manier technologie businessmodelinnovatie kan faciliteren en versnellen.

5.1. *De acht belangrijkste technologische innovaties voor bedrijven*

Uit internationaal onderzoek van PwC in 2017 waarbij honderden technologische vernieuwingen onder de loep werden genomen, blijkt dat acht technologieën een belangrijk potentieel hebben om businessmodellen te impacteren tegen 2020. Deze selectie kwam tot stand op basis van een enquête bij bedrijven die aangaven welke technologie het grootste disruptief effect zou hebben op hun industrie of sector en op hun eigen businessmodel. Deze top acht wordt hieronder weergegeven:



Figuur 9: de acht belangrijkste technologische vernieuwingen met impact op de sector en het businessmodel volgens bedrijfsleiders

Bron: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/technology/essential-eight-technologies.html>

Recente actualisaties van dit onderzoek geven aan dat veel bedrijven reeds aan de slag gingen met de implementatie van deze technologieën en dat bijvoorbeeld het potentieel van artificial intelligence wordt ingeschat op meer dan 15 biljoen dollar tegen 2030.

Vraag is dan ook of deze belangrijke digitale agenda al dan niet gepaard zal gaan met groene businessmodeltransformatie.

5.2. Technologie als enabler voor nieuwe waardecreatie

Verschillende bedrijfsleiders verwezen naar de “resource revolution²⁵”: de mogelijkheden die gecreëerd worden door evoluties zoals uitwisselbare onderdelen, systeemintegratie, embedded software, nanotechnologie, biologische procesinnovatie,... Deze technologische innovatie heeft een enorme impact op de waardecreatie van traditionele bedrijven.

Producten worden lichter, sterker, goedkoper waardoor er minder waardeverlies is door de inzet van materialen. Tegelijkertijd is er ook meer aandacht voor afvalreductie en circulariteit in productieprocessen.

Voorspellend onderhoud (*predictive maintenance*) met de inzet van sensoren en *machine learning* bieden de mogelijkheid om beter, continu en volledig op afstand het gebruik van machines, instrumenten en gebruiksvoorwerpen te monitoren, de levensduur van productiemiddelen enorm te verlengen en veiligheids-, gezondheids-, milieu en kwaliteitsrisico's sterk te verminderen. Gecombineerd met virtualisatie van middelen (*resources as a service*) zal dit een volledig nieuw potentieel bieden voor businessmodelinnovatie.

Veel bedrijfsleiders geven dan ook aan dat businessmodeltransformatie moet worden gezien vanuit dit toekomstperspectief en niet moet worden beoordeeld vanuit een “oude kijk” op industriële processen.

5.3. Businessmodellen ondersteund door technologie zijn disruptief voor bestaande modellen

Bovenstaand punt schetst de wijze waarop innovatieve technologie aanleiding zal geven tot radicale proces- en productinnovatie. Daarnaast zal technologie (vaak ook vrij triviale, reeds bestaande technologie) businessmodellen ondersteunen die radicaal disruptief blijken te zijn voor traditionele bedrijven.

Aan de universiteit van Sankt Gallen werd een collaboratief onderzoeksproject opgestart over businessmodellen die geïnstigeerd worden door IT. Hierbij werd vastgesteld dat technologie uiteraard toelaat om product- en procesinnovatie te stimuleren en dus kan inwerken op de waardecreatie van een bedrijf, maar dat een belangrijk aspect van de technologische innovatie ook de impact is op de klantrelatie en de samenwerking binnen het zakenleven. Voorbeelden hiervan zijn het gebruik van sociale media voor klantcontacten, het ontstaan van community's en netwerken. Concreet biedt dit potentieel voor businessmodellen, bijvoorbeeld:

- sharingmodellen die via een platform worden ondersteund (dwz beter gebruik van assets)
- re-usemodellen die kunnen worden opgeschaald en bovenlokaal worden georganiseerd vb via eBay (dwz sluiten van kringlopen)

Daarnaast ontstaan er ook platformen (zoals Uber of AirBnB) die volledig nieuwe businessmodellen ondersteunen. Opvallend hierbij is dat ze disruptief zijn voor bestaande businessmodellen, omdat de nieuwe marktspelers op die manier een volledig nieuw aanbod creëren binnen een bestaande sector.

Nieuwe spelers op de markt kunnen de bestaande waardeketens opbreken in hun kleinste elementen en ze dan, dankzij lage transactiekosten, weer samenstellen zoals ze willen. Dit proces wordt de “atomisering” van de waardeketen genoemd²⁶. Ook Andy Grove, de toenmalige CEO van Intel, wordt in deze context wel eens geciteerd:

“Disruptive technologies is a misnomer. What it is, is trivial technology that screws up your business model”.

Een belangrijke vaststelling in dit kader is dus dat niet zozeer de technologie disruptief is of een bepaalde waarde vernietigt, maar dat het de businessmodellen van de innovatieve technologieaanbieders zijn die disruptief zijn.

²⁵ Zie: Heck, Stefan, Matt Rogers en Paul Carroll, Resource Revolution: How to Capture the Biggest Business Opportunity in a Century, New Harvest, 2014

²⁶ Zie: https://www.smarthubvlaamsbrabant.be/files/Vokawijzer_38_Industrie_4_0.pdf

Tijdens het trendscafé werd dit als volgt samengevat: nieuwe technologie is niet waardeloos maar wel waardenloos. De manier ze wordt ingezet in het businessmodel bepaalt de waarde ervan voor de klanten, de maatschappij en de planeet.

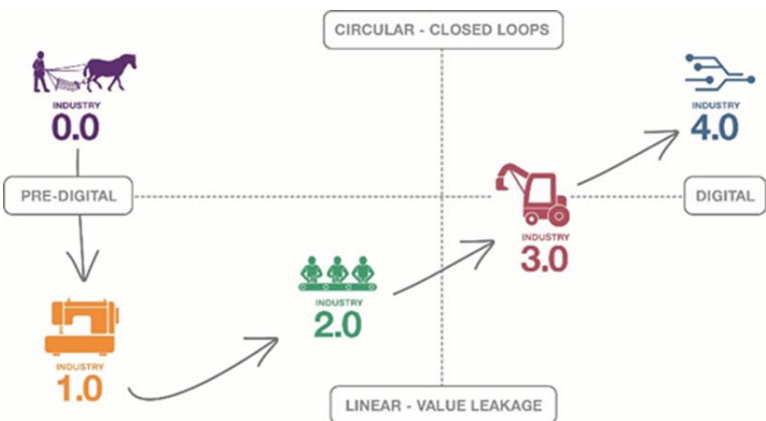
Technologie heeft een bijzonder potentieel voor vergroening omdat ze **openheid en samenwerking** ondersteunt. In dit kader spreekt men ook van zogenaamde “connected of connecting technologies”. Ontwikkelingen zoals Internet of Things, cloudtechnologie en apps maken het mogelijk iedereen, machines en mensen met elkaar virtueel te verbinden en data die vroeger enkel lokaal beschikbaar was open te stellen voor geïnteresseerden en ze zelfs op grote schaal te analyseren.

Het wordt bijvoorbeeld voor artsen mogelijk via robotica op afstand te opereren. De patiënt kan via online tools permanent informatie verzamelen over zijn gezondheidstoestand en de arts kan vanop afstand meekijken en de patiënt uitnodigen voor een consultatie op het moment dat het echt nodig is. Voor een diagnose wordt niet enkel beroep gedaan op de vakkennis van de arts in kwestie maar wordt bijvoorbeeld via artificial intelligence en big data vergelijkingen gemaakt met gelijkaardige ziektebeelden. Men verwacht bijvoorbeeld op het vlak van dermatologie veel mogelijkheden. Het onderhoud van medische apparatuur gebeurt met behulp van informatie die de apparaten zelf genereren en signaleren. Deze evoluties elimineren onnodige verplaatsingen en dragen bij tot een optimaal gebruik van kennis, geneesmiddelen en apparatuur.

In een industriële context wordt in dit kader gesproken van **Industrie 4.0**. Deze term werd gelanceerd op de Technologiebeurs in Hannover in 2011. De term refereert aan de 4de industriële revolutie, waarbij de volgende stap na de digitalisering van de productieprocessen is om alle systemen met elkaar te verbinden en te laten communiceren.

Deze continue verbinding van machines, gebouwen en mensen kan een kritieke succesfactor zijn om hindernissen die eerder werden opgesomd te overwinnen. In die zin is de huidige digitale revolutie een andersoortige evolutie dan eerdere industrialiseringsgolven. Die waren gericht op efficiëntiewinsten in de productieprocessen van bedrijven en gaven aanleiding tot massaproductie en internationalisering.

Huidige ontwikkelingen geven aanleiding tot het slimmer en efficiënter gebruik van data, kennis, menselijke competenties en machines.



5.4. Slimme steden als testbed en stimulans voor groene businessmodeltransformatie

Tijdens de gesprekken gaven verschillende bedrijfsleiders aan dat beleidsmatig inzetten op slimme steden (of een slimme regio) ook een belangrijke testbed kan betekenen voor groene businessmodelinnovatie.

Hierbij wordt verwezen naar programma's die in Frankrijk en Nederland worden uitgerold waarbij steden als ecosysteem functioneren voor het uittesten van bepaalde systemische innovaties. Het gaat daarbij niet louter om testbedden of proeftuinen maar om het real life, vaak pre-commercieel uitrollen van innovatie.



Vaststelling: bestuurlijke versnippering vormt een belangrijke hindernis

Bestuurlijke versnippering wordt in dit kader aangehaald als een belangrijke hindernis voor Vlaanderen. Er is vraag naar meer coherentie en afstemming over de bestuursniveaus en de beleidsdomeinen heen, die ruimte biedt om de transitie te ondersteunen. Deze link wordt ook in de wetenschappelijke literatuur gelegd. In Nederland wordt de laatste tijd ingezet op zogenaamde **city deals**.

City deals zijn deals tussen bestuursniveaus (nationaal – regionaal en lokaal) om te komen tot samenwerking rond bepaalde maatschappelijke transitie.

In de City Deal Circulaire Stad werken 9 steden, 3 ministeries en 3 kennispartners samen om uiterlijk in 2050 tot volledig circulaire steden te komen, analoog aan de ambitie zoals verwoord in het Rijksbrede programma Circulaire Economie. Ze doen dit door de toegang tot de nieuwe markt voor circulaire economie voor vragers en aanbieders te stimuleren, door kennis en goede voorbeelden toegankelijk(er) te maken via gezamenlijke (digitale) platformen en koplopers in de etalage te zetten. In Nederland heeft dit een grote dynamiek bottom-up tot stand gebracht waarbij de lokale spelers vanuit hun ervaring sporen kunnen uitzetten voor het nationale beleid dat eerder thematisch gericht is en input kunnen geven voor de transitiearena's²⁷.

²⁷ Zie in dit kader ook <https://agendastad.nl/wp-content/uploads/2018/03/Versnellingsbrief-Circulaire-Stad-20180228-getekend.pdf>

6. Het groeipad naar een groen businessmodel

6.1. De vergroening van het businessmodel is een groeipad

Tijdens de gesprekken werd aangehaald dat er in feite een maturiteitsmodel is in businessmodelinnovatie. De meeste bedrijven zijn meestal gestart vanuit een eenzijdige, louter bedrijfseconomisch gerichte businesslogica. Bij de start staan winst maken en groei realiseren centraal. Bedrijven evolueren naarmate ze groeien in de richting van een meer waardegedreven organisatie.



De meeste bedrijfsleiders achten het niet mogelijk om vanuit bijvoorbeeld maturiteitsfase 1 in één keer de stap te maken naar een meer systemisch, vergroend businessmodel (fase 4). Belangrijke randvoorwaarden om te komen tot een groen businessmodel zijn immers samenwerking met andere bedrijven en ook wel een zekere ademruimte om financieel, maar ook op het vlak van tijd en mensen, te kunnen investeren in de innovatie van het businessmodel.

Derhalve kunnen de meeste van onze gesprekspartners zich vinden in dit groeipad. Ze situeren dit op een **tijdshorizon van 10 tot 15 jaar**.

De bedrijfsleiders achten het wel haalbaar om via een nichestrategie een start up meteen te lanceren als een systemische, groene organisatie. Dit type organisaties valt echter buiten de scope van dit onderzoek omdat we juist focussen op de hindernissen voor bestaande bedrijven om deze weg af te leggen.

6.2. Bedrijven onderkennen de noodzaak om te evolueren

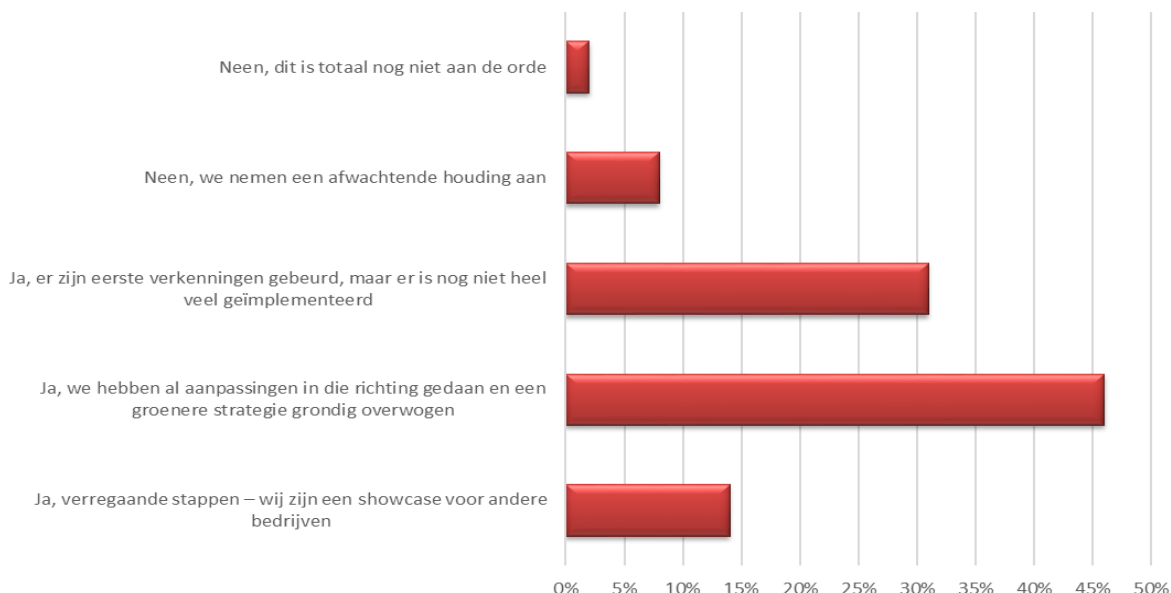
Zowel uit de gesprekken en de enquête blijkt dat bedrijfsleiders zich bewust zijn van het belang van een evolutie richting meer systemische, groene businessmodellen.



De meeste bedrijven zijn zich wel bewust zijn van de uitdagingen die op hen af komen maar weinig bedrijven hebben reeds ervaring met businessmodeltransformatie. Hiervoor werd reeds aangehaald dat veel bedrijven anno 2018 bezig zijn met procesinnovatie en het sluiten van kringlopen.

Uit de enquête blijkt dat zo'n 14% van de respondenten zichzelf bestempelt als showcase op het vlak van vergroening van de businessstrategie.

Hoe ver bedrijven staan met "vergroening" van de businessstrategie

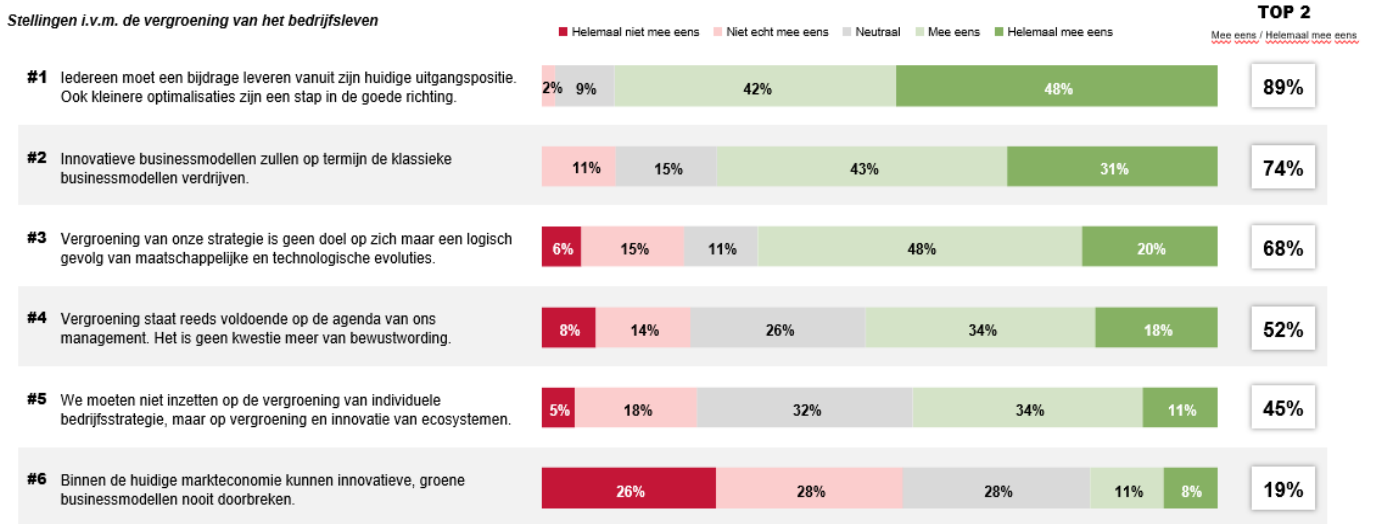


Figuur 10: de stand van zaken van bedrijven die deelnamen aan de enquête staan met betrekking tot de vergroening van hun businessstrategie

Bron: enquête georganiseerd bij 64 Vlaamse bedrijven door Insites Consulting (2018)

Uit de enquête en de gesprekken blijkt tevens dat bedrijfsleiders de uitdaging van vergroening wel degelijk geïnternaliseerd hebben. Ze vinden vergroening de gedragen verantwoordelijk van elke maatschappelijke actor.

Slechts 19% verwijst naar “het economische systeem van de markteconomie” als reden om niet te vergroenen.



Q. Geef aan in welke mate u het eens bent met volgende stellingen over vergroening van het bedrijfsleven. | n=85

★ Significant verschil (95%)

Figuur 11: houding van de respondenten ten opzichte van vergroening

Bron: enquête georganiseerd bij 64 Vlaamse bedrijven door Insites Consulting (2018)

Dit neemt niet weg dat bedrijfsleiders aangeven dat het een zeer complexe transitie is die moeilijke keuzes vergt. Het is ook niet altijd duidelijk of er ‘voldoende mee bezig zijn’ op langere termijn inderdaad wel voldoende zal blijken. Bij de bespreking van de aangrijpingspunten voor businessmodeltransformatie werd reeds verduidelijkt welke hindernissen bedrijven ervaren als ze een bepaalde wijziging willen doorvoeren.

Hieronder wordt een overzicht gegeven van aanvullende, meer generieke hindernissen die tijdens de enquête werden aangehaald.



Dit zijn hindernissen die bedrijfsleiders manen tot voorzichtigheid en die ertoe leiden dat zij in de praktijk eerder een afwachtende houding aannemen, ook al zijn ze wel overtuigd van het belang van businessmodeltransformatie in de toekomst.

6.3. *Bedrijven zijn voorzichtig*

6.3.1. *Generieke hindernis 1: Bestaande bedrijven komen moeilijk los van bestaande organisatie- en governancestructuren*



Onderzoek naar de belangrijkste faalfactoren voor businessinnovatie door MIT toont aan dat businessmodellen een bepaalde levenscyclus doormaken. Elke levenscyclus herbergt bepaalde sterkten en zwakheden. Dit werd ook spontaan naar voren gebracht tijdens de gesprekken: een start up heeft een ander potentieel, een ander netwerk en een andere flexibiliteit dan bestaande bedrijven om bijvoorbeeld samenwerkingsverbanden op te starten.

Bestaande bedrijven denken meer na over de plaats waar een bepaalde innovatie moet neergelegd worden binnen de organisatie of ze houden rekening met de complementariteit van het innovatieve businessmodel met hun reeds opgebouwde competenties en reeds bestaande markten. Ze richten zich vaak op de perimeter van hun bestaand netwerk. Dit is een valkuil²⁸ voor groene businessmodeltransformatie die juist veronderstelt dat er over sectoren heen wordt samengewerkt.

De onderzoekers benadrukken het belang van een grondige evaluatie van de fit tussen het nieuwe businessmodel en het potentieel (en de beperkingen) van de bestaande organisatiestructuren. Het kan succesrijker zijn de innovatie te realiseren via een overname of een spin-off met een nieuwe of andere organisatiestructuur.

Deze bevinding wordt intuïtief onderschreven door de personen die deelnamen aan de studie: een businessmodeltransformatie wordt vaak gezien als een nieuwe start voor een samenwerking tussen bedrijven uit verschillende sectoren en wordt minder gesitueerd binnen de groeicurve van een bestaand bedrijf. Businessmodelinnovatie binnen een bestaand bedrijf komt eerder tot stand door een dringende noodzaak (bijvoorbeeld een verbod om bepaalde producten op de markt te brengen, plotse prijsinstabiliteit, een nieuw bedreigend businessmodel,...) of door de intrinsieke overtuiging van de bedrijfsleider. Dit vergt van de bedrijfsleider niet enkel inzicht in markten, maar ook bijzonder leidership en aandacht voor een flexibele, wendbare organisatiestructuur²⁹.

6.3.2. *Generieke hindernis 2: Het verdienpotentieel is niet aantoonbaar*



Bedrijven die niet bezig zijn met vergroening zien vaak het financiële potentieel van deze oefening niet.

Bedrijven met een lage maturiteitsgraad op het vlak van vergroening benaderen vergroening eerder vanuit het oogpunt van kostenbesparing (bijvoorbeeld energie besparen, materiaal besparen, lean management,...).

Bedrijven die er intensiever mee bezig zijn, benadrukken veel meer het opbrengstenpotentieel: je moet inzetten op businessmodeltransformatie omdat dit nieuwe opportuniteiten biedt op middellange of lange termijn. Tegelijkertijd worstelen ze met de financiële projectrisico's die de overstap met zich brengt.



De bedrijfsleiders geven derhalve aan dat **goede voorbeelden en successtories belangrijk zijn** om bijvoorbeeld de raad van bestuur of investeerders te overtuigen om stappen te zetten.

Volgens hen zijn er in Vlaanderen momenteel weinig voorbeelden die aantonen dat de transformatie, op het moment van het gesprek in het voorjaar 2018, op grote schaal (voor iedereen) kon leiden tot een financieel succes. Ze situeren succesverhalen eerder bij start-ups en in nichemarkten of in de iets verdere toekomst.



²⁸ Christensen, C.M., Bartman T., van Beverard D., The hard truth about business model innovation, MIT Sloan management, Rev 58, 2016

²⁹ Chesbrough, Henry, Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, Elsevier, 2010

6.3.3. Generieke hindernis 3: de “core business” lock-in



Bedrijfsleiders die werden geïnterviewd geven aan dat de bedrijfseconomische focus de voorbije jaren vooral lag op de “core business”. Bedrijven moesten focussen op de kernprocessen en voor alle activiteiten die daar niet toe behoren outsourcing overwegen. Lean management en andere recente managementtechnieken focussen op kostenmanagement en het strippen van alle activiteiten tot de meest essentiële.

Circulair denken en groene businessmodellen vereisen denken buiten de lijnen van de kernprocessen en buiten de interne keuken van het bedrijf. Dit staat volgens veel bedrijfsleiders haaks op de **core business-filosofie** van het voorbije decennium.



6.3.4. Generieke hindernis 4: Het first mover disadvantage vormt een intuïtieve rem voor bedrijfsleiders



Een ander dilemma voor groene businessmodellen uit het moderne managementdenken is het **first mover disadvantage**³⁰.



Veel bedrijfsleiders refereerden aan deze managementtheorie en gaven aan dat onderzoek en voorbeelden aantonen dat “eerst springen” zelden vruchten afwerpt. Bovendien gaat het bij businessmodelinnovatie niet enkel over het in de markt zetten van een nieuw product of een nieuwe dienst, maar komt er ook een nieuw verdienmodel aan te pas. De **grote onzekerheid** die dit met zich brengt maant tot extra voorzichtigheid. Deze onzekerheid uit zich op verschillende vlakken:

- Bedrijfsleiders geven aan dat ook de financiële instellingen, de investeringsmaatschappijen en de overheid bij het toekennen van innovatiesteun zelf de klemtoon leggen op voldoende zekerheden voor snelle valorisatie en op korte terugverdientijden.
- De focus bij investeringsbeslissingen binnen bedrijven ligt op de paybacktermijn van de investeringen eerder dan de return on investment. Groene investeringen worden vaak gekenmerkt door een positieve ROI maar kennen een relatief lange terugverdientijd (bijvoorbeeld 7 tot 10 jaar voor energieinvesteringen). Groene investeringen kunnen daarom niet meeconcurreren bij de jaarlijkse investeringsplanning en vallen vaak uit de boot.
- Reeds eerder werd aangehaald dat groene businessmodellen zoals product-als-dienst ook veronderstellen dat het bedrijf geen producten verkoopt maar in eigendom houdt en installeert en onderhoudt bij klanten. Hierdoor prefinanciert het bedrijf in kwestie de installaties en houdt het de producten aan als activa op de balans. Dit strookt evenmin met de focus die de laatste jaren werd gelegd in het managementdenken om vaste kosten zoveel mogelijk te variabiliseren.
- Bedrijfsleiders geven aan dat bij overheidsopdrachten de overheid tot nu toe niet de rol heeft opgenomen van “launching customer³¹”. Door zelf het prijs criterium voorop te stellen remt de overheid de doorbraak van groene businessmodellen af.

Deze overwegingen gelden zolang een sector min of meer gesloten is en het veld van concurrenten en hun positiebepaling duidelijk is. Federaties en bedrijven geven aan dat een bepaalde disruptie een belangrijke *gamechanger* kan zijn en hen anders kan doen nadenken over het moment waarop aanpassing vereist is. Het *first mover disadvantage* is derhalve eerder een contextueel en subjectief gegeven.

³⁰ Boulding, William en Christen Markus, First Mover Disadvantage, Harvard Business Review, 2001

³¹ Een launching customer is de eerste klant die een nieuw product in gebruik neemt en die mede bereid is om bijvoorbeeld als referent op te treden als hulpmiddel om potentiële klanten te overtuigen of om een deel van het risico te dragen dat er misschien nog gebreken aan het product zijn en dat aanpassingen tijdens het gebruik nodig zijn.



6.3.5. Generieke hindernis 5: Technologische disruptie en nieuwe concurrenten veranderen het first mover dilemma maar hun impact wordt niet in verband gebracht met vergroening

Nieuwe technologische doorbraken en het feit dat hierdoor nieuwe bedrijven ontstaan of via horizontale of verticale integratie inbreken in waardeketens zouden het dilemma van de *first mover disadvantage* kunnen doorbreken.

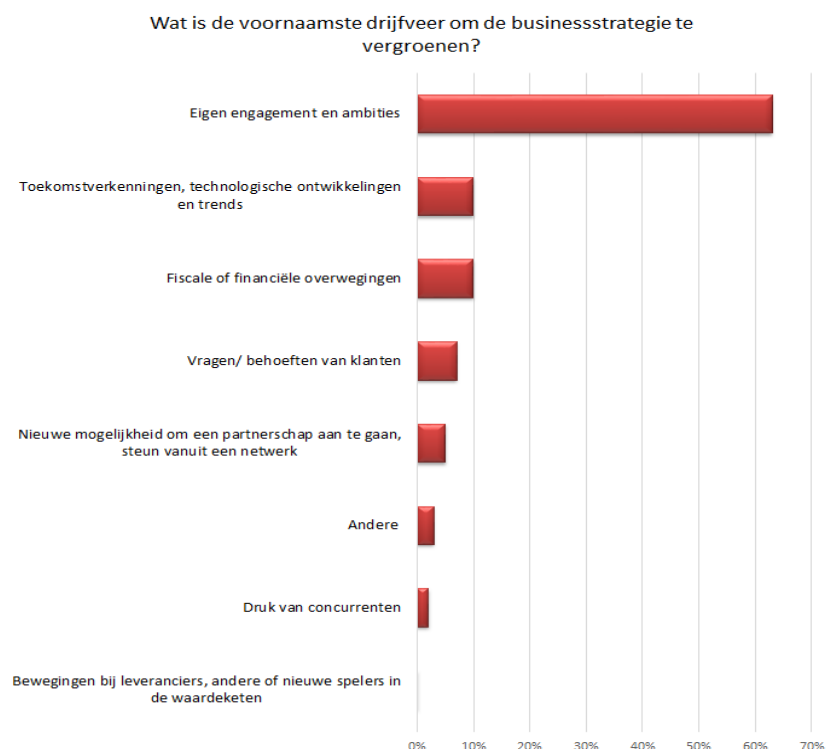


Uit recent internationaal onderzoek³² van PwC en andere consultingbedrijven blijkt ook dat meer dan de helft van de bedrijven recent een businessmodelinnovatie heeft opgestart in een niet-traditionele markt. De komst van nieuwe bedrijven uit andere sectoren (de zogenaamde new entrants) zijn hiertoe een belangrijke drijfveer.

Voorbeelden die worden aangehaald in deze context zijn vaak platformbedrijven als Uber, AirBnB, Deliveroo ea. Deze bedrijven waren niet actief in de transportsector, de hotelsector of horeca, maar ze waren wel *first mover* in een volledig nieuw marktsegment. De businessmodellen van bestaande bedrijven worden hierdoor zwaar geïmpacteerd.

Tijdens de gesprekken werd aangegeven dat het echter zeer moeilijk is om op zulke mondiale, complexe evoluties te anticiperen en te reageren. De link tussen nieuwe marktspelers en de nood voor vergroening van het businessmodel wordt dan ook veel minder gelegd. Men relateert de ambitie om het businessmodel te vergroenen eerder aan de persoonlijke drijfveren van de bedrijfsleiding.

Op zich is dit niet vreemd omdat in het maturiteitspad systemisch denken wordt gezien als een volgende maturiteitsfase voor waardegedreven organisaties.



Figuur 12: de belangrijkste drijfveren om de businessstrategie te vergroenen volgens de respondenten uit de enquête

Bron: enquête georganiseerd bij 64 Vlaamse bedrijven door Insites Consulting (2018)

³² PwC, CEO survey, The Anxious Optimist in the Corner Office, PwC, 2018

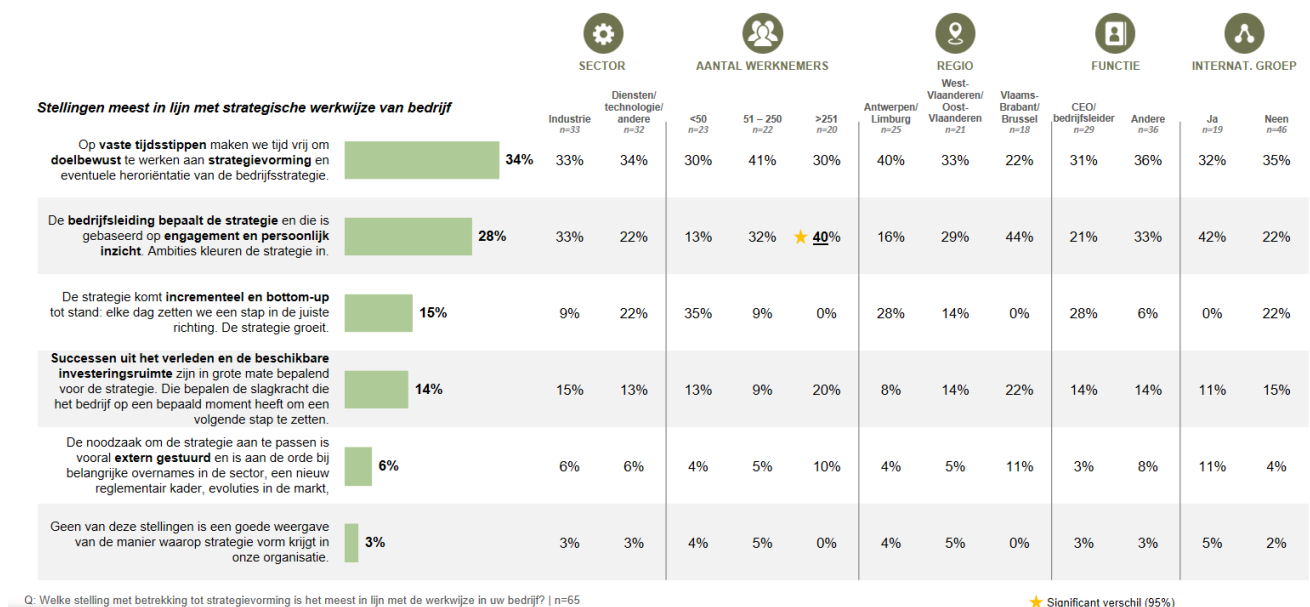
6.3.6. Generieke hindernis 6: Emergent strategy haalt de bovenhand waardoor het geldende reglementaire kader aan belang wint

Een belangrijke achterliggende vraag is de volgende: *Zijn bedrijven in feite wel actief met hun businessmodel bezig? Wordt er op regelmatige tijdstippen nagegaan of het businessmodel aangepast moet en kan worden? Zo ja, op welke termijn plannen bedrijven dan?*

In de managementliteratuur worden verschillende manieren beschreven waarop bedrijven aan strategievorming kunnen doen.

Op hoofdlijnen kan een onderscheid worden gemaakt tussen **intentionele strategie**, waarbij de bedrijfsleiding op geregelde tijdstippen vrijmaakt voor een strategische planningsoefening en zogenaamde “emergent strategy”³³. Dit is een strategie die gaandeweg tot stand komt door nieuwe gebeurtenissen en uitdagingen.

De enquête biedt inzicht in de manier waarop Vlaamse bedrijven bezig zijn met strategiebepaling en aankijken tegen businessmodelinnovatie als managementproces.



Figuur 13: manier waarop de respondenten in de enquête aan strategievorming doen

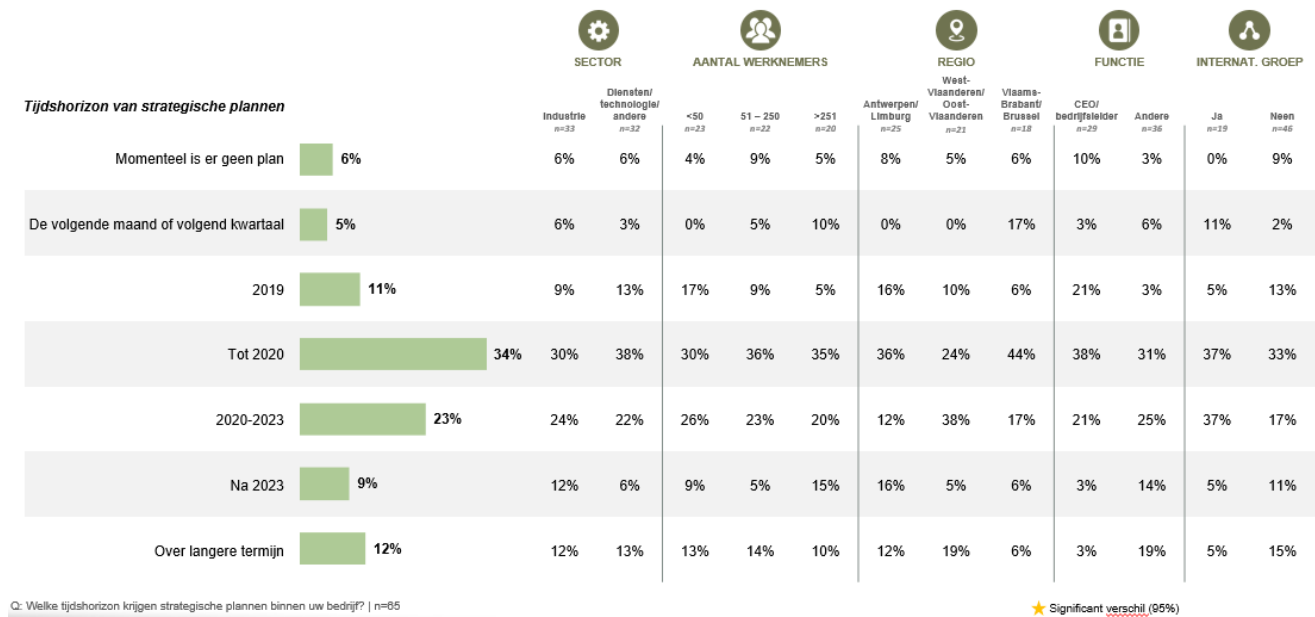
Bron: enquête georganiseerd bij 64 Vlaamse bedrijven door Insites Consulting (2018)

Een derde van de respondenten geeft aan op een gestructureerde manier aan strategievorming te doen.

Opvallend is dat vooral in grote bedrijven het engagement en het persoonlijke inzicht van de bedrijfsleiding zeer bepalend kan zijn. Vooral de kleinere bedrijven doen aan *emergent strategy-vorming*: de strategie groeit van dag tot dag.

De termijn waarop bedrijven plannen loopt sterk uiteen. De respondenten geven aan dat er vaak op korte termijn gepland wordt.

³³ Volgens managementdenker Mintzberg is “Emergent strategy.. the view that strategy emerges over time as intentions collide with, and accommodate, a changing reality” (Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, 6, 257–272).

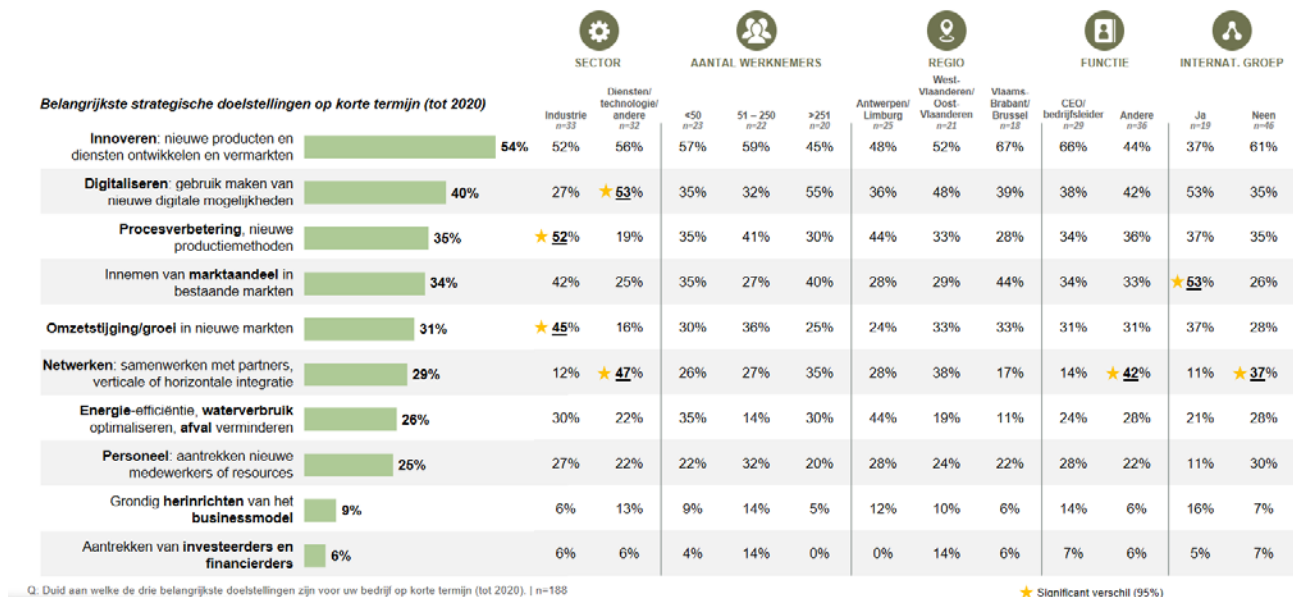


Figuur 14: de termijn waarop bedrijven in de enquête aan strategievorming doen

Bron: enquête georganiseerd bij 64 Vlaamse bedrijven door Insites Consulting (2018)

Een vijfde van de respondenten heeft een strategisch plan over de lange termijn (langer dan vijf jaar). Meer dan de helft plant op korte termijn (minder dan 2 jaar). Ongeveer 10% van de bedrijven plant op zeer korte termijn of heeft geen plan.

In de strategische plannen staat businessmodeltransformatie zeker niet centraal. De meeste respondenten focussen, zeker op korte termijn, op product- en procesinnovatie.



Figuur 15: de focus in de strategische plannen van de respondenten op korte termijn (tot 2020)

Bron: enquête georganiseerd bij 64 Vlaamse bedrijven door Insites Consulting (2018)

6.4. Aanbevelingen voor bedrijfsleiders

Tijdens de afsluitende workshop beleidsaanbevelingen formuleerden een groep van veertig deelnemers aanbevelingen voor bedrijfsleiders en managementteams.

Deze aanbevelingen worden hieronder kort toegelicht. Vervolgens worden tools aangereikt die in de managementliteratuur naar voren worden geschoven als technieken om te komen tot een groen businessmodel.

6.4.1. Maak tijd en ruimte voor businessmodelinnovatie

De dagelijkse operationele werking van het bedrijf slurpt veel tijd op van de bedrijfsleiding en managementteams. Bedrijven die de transformatie hebben ingezet getuigden dat dit enkel mogelijk is als er ongeveer 1/5 van de managementtijd wordt vrijgemaakt voor toekomstverkenningen, het analyseren van de uitdagingen en het zoeken naar opportuniteiten voor verandering.

6.4.2. Omring u met mensen die u kunnen inspireren

De transitie is zo ingrijpend dat het moeilijk is om vanuit een bestaande sector te komen tot vernieuwing van het businessmodel. Er is een integrale kijk nodig op onderwerpen als energie, mobiliteit en technologie om de uitdagingen in kaart te brengen. Bedrijfsleiders die een nieuwe weg zijn ingeslagen geven aan dat ze dit niet alleen gedaan hebben. Ze hebben zich omringd met:

- Experts uit het bedrijfsleven maar vaak uit een andere sector (cross-sectorale kennisuitwisseling);
- Experts met andere technische expertise die bepaalde technologische innovaties volgen die buiten de zogenaamde comfortzone vallen van het bedrijf (cross-technologische kennisuitwisseling);
- Mensen uit de keten of sector waarin het bedrijf actief is: leveranciers, dienstverleners of zelfs concurrenten;
- Creatieve mensen zoals designers, kunstenaars,...;
- Experts op het vlak van innovatiemanagement en businessmodellering;
- ...

In combinatie met het vorige punt is het belangrijk om deze samenwerking en/of kennisuitwisseling ook **structureel te verankeren**. Bijvoorbeeld door de oprichting van een strategische klankbordgroep en denktank die op geregelde basis ook formeel samenkomt en zich buigt over bepaalde vragen van de bedrijfsleiding.

In dit kader werd aangegeven dat de overheid ook een rol kan opnemen in het structureren van deze kennisuitwisseling. Vooral de kennisuitwisseling binnen ketens vormt een aandachtspunt vanuit anti-kartelregelgeving. Intermediaire organisaties zoals federaties of speerpuntclusters kunnen bedrijven met elkaar in contact brengen op een georchestreeerde en transparante manier.

6.4.3. Neem het voortouw en kijk niet steeds achterom naar anderen

Bedrijfsleiders zouden meer ondernemerschap aan de dag zouden moeten leggen en niet altijd angstvallig mogen kijken naar anderen. In managementopleidingen zouden de vaardigheden van ondernemers meer centraal moeten staan (leef, durf, vindingrijkheid, oplossingsgerichtheid,...). Koplopers getuigden tijdens de gesprekken dat dit inderdaad van groot belang is maar niet altijd wordt ondersteund door instanties die adviseren (banken, innovatiecentra,...). Daar wordt pertinent gewezen op risico's en wordt veel meer belang gehecht aan zekerheden en economische valorisatie.

De voorbeelden van businessmodelinnovatie situeren zich vaak bij start-ups of spin-offs van bestaande bedrijven waarbij crosssectoraal wordt samengewerkt. Het is dan ook uiterst belangrijk dat bedrijven investeren in zulke nieuwe initiatieven en ondernemers ondersteunen.

6.4.4. Luister naar medewerkers en naar klanten en betrek hen actief bij de bedrijfsvoering

Tijdens de workshop beleidsaanbevelingen werd een opvallend resultaat uit de enquête (dat bevestigd werd in de gesprekken) besproken: 88% van de respondenten vindt dat er een belangrijke rol is weggelegd voor de bedrijfsleiders bij het vergroenen van het Vlaamse bedrijfsleven maar slechts 11% geeft aan dat medewerkers en vakorganisaties hierin een belangrijke rol zouden kunnen spelen. 28% dicht hen zelfs een kleine rol toe. Respondenten die werkzaam zijn in de industrie en in grote ondernemingen (meer dan 250 werknemers) hebben hierover nog een meer uitgesproken mening: slechts 5% vindt dat werknemers een belangrijke rol spelen in de transitie.

De workshopdeelnemers beklemtonen dat dit resultaat haaks staat op het systemische karakter van een groen businessmodel: hierin staan stakeholders centraal en is er sprake van waardeco-creatie (en co-destructie). De aanbeveling van de workshopdeelnemers voor bedrijfsleiders is dan ook om veel meer aandacht te besteden aan de meningen, ideeën en suggesties van individuele mensen (werknemers, klanten en ook burgers).

Sociale innovatie wordt dan ook naar voren geschoven als een belangrijke kritieke succesfactor voor de transitie naar een groene economie. Sociale innovatie is innovatie met een maatschappelijk doel maar heeft ook betrekking op het anders inrichten en organiseren van processen binnen een organisatie en een nieuwe manier om mensen actief te betrekken binnen de onderneming. Concrete voorbeelden zijn het flexibiliseren van de organisatiestructuur, bottom up innovatie door medewerkers, empowerment enz.

Internationale studies van innovatieve businessmodellen bij sociale ondernemingen tonen aan dat het uitbouwen van een netwerk van klanten via informele kanalen zoals sociale media belangrijk is. Sociale media worden ingezet om én merkbekendheid te krijgen én een achterban op te bouwen. Ze verspreiden succesverhalen (en mislukkingen) razendsnel en kunnen bedrijven maken (en breken) en beïnvloeden consumentengedrag.

6.4.5. Wees transparant op alle vlakken

Tijdens de workshop beleidsaanbevelingen kwam transparantie als een belangrijke kritieke succesfactor voor een groene waardepropositie en waardelevering naar voor. Het gaat hierbij om verschillende vormen van transparantie:

6.4.5.1. Transparantie met betrekking tot producten

Transparantie op het vlak van productsamenstelling, herkomst van producten en de manier waarop deze geproduceerd worden. Verschillende bedrijfsleiders gaven aan dat vooral jonge consumenten zorgen voor een kentering op dit vlak. Zij zijn zeer kritisch en aarzelen niet om hun vragen en twijfels rechtstreeks via sociale media over te maken aan bedrijven.

6.4.5.2. Transparantie over de impact van het bedrijf op samenleving en planeet

De workshopdeelnemers geven aan dat instrumenten als duurzaamheidsindexen of benchmarkinitiatieven belangrijk kunnen zijn om vergroening van het businessmodel onder de aandacht te brengen.

Hierbij wordt verwezen naar het internationale initiatief Reporting 3.0³⁴. Deze groep ontwikkelt, multidisciplinair, een nieuwe kijk op businessrapportering. Het is een antwoord op de behoefte aan consolidatie, convergentie, innovatie en versnelling in een gefragmenteerde rapportagemarkt.

³⁴ <https://reporting3.org/>

6.4.5.3. Transparantie in de volledige keten

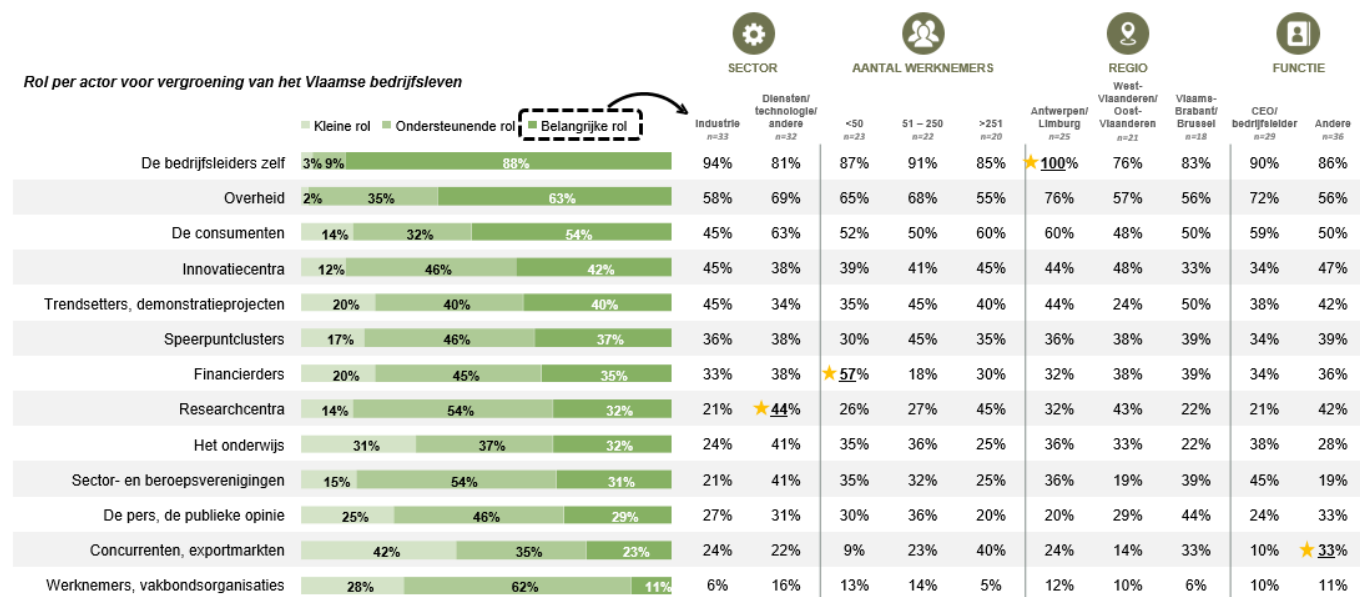
Een belangrijk element bij het meten van impact is dat de evaluatie niet beperkt blijft tot de reikwijdte van een bedrijf maar dat waardecreatie en waardedestructie breed wordt geëvalueerd binnen een volledige waardeketen. Dit vergt uiteraard overleg met leveranciers en dienstverleners. Een aantal bedrijven gaf tijdens de gesprekken aan dat zij reeds werk maken van intensief overleg in het kader van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen met hun leveranciers en dat ze daarvoor ook een formele overlegstructuur hebben.

6.4.5.4. Open data via open standaarden als onderdeel van transparantie

Groene businessmodelinnovatie is vaak platformgedreven. Via de uitbouw van een IT platform kunnen mensen bepaalde activa of kennis delen. Een belangrijke voorwaarde is dat data van ondernemingen en van de overheid ter beschikking worden gesteld van het platform en kunnen hergebruikt worden om nieuwe diensten te creëren.

6.5. Een toolkit voor ondernemers en bedrijfsleiders

In dit hoofdstuk belichten we de instrumenten die managers en bedrijfsleiders kunnen helpen om werk te maken van businessmodeltransformatie. Bedrijfsleiders zijn immers de cruciale figuren die deze transformatie kunnen organiseren en bewerkstelligen. Dit blijkt zowel uit de enquête als uit de gesprekken. Er wordt hen een veel grotere rol toebedacht dan bijvoorbeeld consumenten, de financiële wereld of het onderwijs.



Q. Kan u voor elk van onderstaande actoren aangeven welke rol u weggelegd ziet in de vergroening van het Vlaamse bedrijfsleven? | n=85

★ Significant verschil (95%)

Figuur 16: de rol die respondenten weggelegd zien voor elke actor bij businessmodeltransformatie

Bron: enquête georganiseerd bij 64 Vlaamse bedrijven door Insites Consulting (2018)

Reeds eerder kwam aan bod dat de meeste bedrijven (en vooral de kleine bedrijven) niet systematisch aan strategieplanning doen. Uit de enquête blijkt ook dat er maar beperkt gebruik wordt gemaakt van managementtools en raamwerken om op een gestructureerde manier te komen tot de definitie van een strategisch plan of een business case. Enkel een sterkte/zwakte-analyse is goed ingeburgerd als tool bij de respondenten.

Ongeveer de helft van de respondenten kent het businessmodelcanvas van Osterwalder en van deze groep past 30% het regelmatig toe.

Andere instrumenten die in de literatuur ook worden gelinkt aan vergroening van de bedrijfsstrategie, zijn veel minder gekend en worden al helemaal niet op regelmatige basis toegepast. Tijdens het project voerden we een verkenning uit om na te gaan of onbekend inderdaad onbemand is en of bepaalde modellen bij toepassing toch geen meerwaarde konden bieden.

Hieronder behandelen we achtereenvolgens volgende tools:

- de principes voor transformatie die in het basiswerk The Big Pivot naar voren worden geschoven;
- het gebruik van aangepaste businessmodelcanvassen;
- beschikbare benchmarks en
- normen en certificaten die worden aangeboden door gespecialiseerde organisaties.

6.5.1. The Big Pivot: een nieuwe mindset

In zijn boek en ted talk 'The big Pivot'³⁵ schetst Andrew S. Winston de nieuwe mindset die nodig is bij organisaties om de transformatie op een radicale manier te maken. The big pivot duidt op het feit dat de mindset en basisfilosofie grondig moeten veranderen om de omslag succesvol te maken.

Ook Winston maakt het onderscheid tussen optimalisatie van een bestaand businessmodel dat daardoor groen(er) en proper(der) kan worden en een radicale businessmodeltransformatie die nodig zal zijn om de uitdagingen van klimaatverandering het hoofd te bieden. Hij noemt de benodigde, radicale verandering in mindset bij het management van bedrijven *The big pivot*. De meest opmerkelijke verschillen tussen optimalisatie en radicale transformatie kunnen als volgt worden samengevat:

Groen en proper	→	The big pivot
Verminderde footprint	→	Zero tot regeneratief
Eco-efficiëntie	→	Open, disruptieve innovatie
We kennen onze risico's	→	Antifragiel
Duurzaamheid om kosten te sparen en risico's te mijden	→	'Flourishing'
Groene doelstellingen bottom up bepaald vanuit interne focus	→	Groene doelstellingen gebaseerd op wetenschappelijke inzichten
Defensief tov. regulering	→	Regulering gebruiken als hefboom
Duurzaamheid in matrix of staf georganiseerd tov. andere departementen	→	Duurzaamheid ingebed in alle geledingen van de organisatie

Deze *pivot* of omschakeling kan gemaakt worden door:

- te strijden tegen het kortetermijndenken dat de focus afhoudt van langetermijn waardecreatie;
- de bedrijfsdoelstellingen te baseren op wetenschappelijke, internationale doelstellingen;
- permanent open alles in vraag te stellen op een onconventionele manier;
 - te helpen om regulering mee vorm te geven op een pro-actieve en constructieve manier;
 - samen te werken met onverwachte partners;

³⁵ Winston, Andrew, *The Big Pivot: Radically practical strategies for a warming world*, 2014
 Zie ook https://www.ted.com/talks/andrew_winston_the_big_pivot
 Andrew Winston was co-auteur voor het boek van Daniel Esty, *Green to Gold*, 2006

- nieuwe tools te gebruiken om indirecte kosten en baten in rekening te brengen bij investeringsbeslissingen (een nieuwsoortige return-on-investmentberekening);
- veerkrachtige en regeneratieve organisaties te bouwen.

6.5.2. *Canvassen: het Flourishing Business Canvas*

Antony Upward tracht op basis van het “**Flourishing Business Canvas**” ondernemers en managementteams een businesscanvas aan te reiken dat vertrekt vanuit gelijkaardige mindset als The big pivot.

Dit canvas werd in het kader van deze studie gepiloteerd bij een groep van geïnteresseerde bedrijven in september 2018. Dit gebeurde in zes eendaagse sessies waarop telkens een groep van bedrijven werd uitgenodigd.

- Twee sessies werden gefaciliteerd door de stichters van het model, Antony Upward en Harvey Weisfeld uit Canada.
- Een volgende sessie door Christoph Auch, van EIT-Climate KIC³⁶ in samenwerking met professor Hannes Utikal (Provdadis School of International Management and Technology in Frankfurt). EIT-Climate KIC gebruikt dit model ook in haar bedrijfscoaching.
- En drie sessies werden gefaciliteerd door het projectteam van PwC voor deze studie onder begeleiding van Jan-Willem Van den Beukel, Global Circular Economy leader for Sustainability bij PwC.

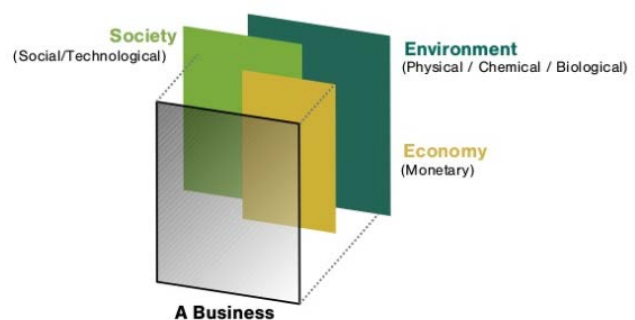
In elke sessie werden ook financiële experts betrokken die vanuit een specifieke invalshoek de toepassing en bruikbaarheid van het canvas mee beoordeelden. De evaluatie van deze sessies is opgenomen in bijlage.

Hieronder belichten we de praktische toepassing van het canvas als managementtool bij businessmodeltransformatie.

6.5.2.1. *Het flourishing imperatief als kernaspiratie van leiderschap*

Het Flourishing Business Canvas is verankerd in het flourishing imperatief dat als volgt kan worden samengevat: “sustaining the possibility for human and other life to flourish on our planet for seven generations and beyond”.

Antony Upward spreekt van “flourishing” bedrijven. Een florerend bedrijf is op drie vlakken succesvol en duurzaam en heeft een holistische kijk op de maatschappij, het economisch potentieel en de de planeet. Een bedrijf kan zijn businessmodel op bepaalde punten aanpassen zodat het op een meer holistische manier rekening houdt met de drie dimensies. Het bedrijf heeft hiertoe verschillende aangrijpingspunten. Ze worden hieronder toegelicht.



Figuur 17: de scope van een flourishing business

Bron: Antony Upward³⁷

³⁶ <https://www.climate-kic.org/who-we-are/what-is-climate-kic/>

³⁷ <https://www.slideshare.net/AntonyUpward/flourishing-business-canvas-v2-introduction>

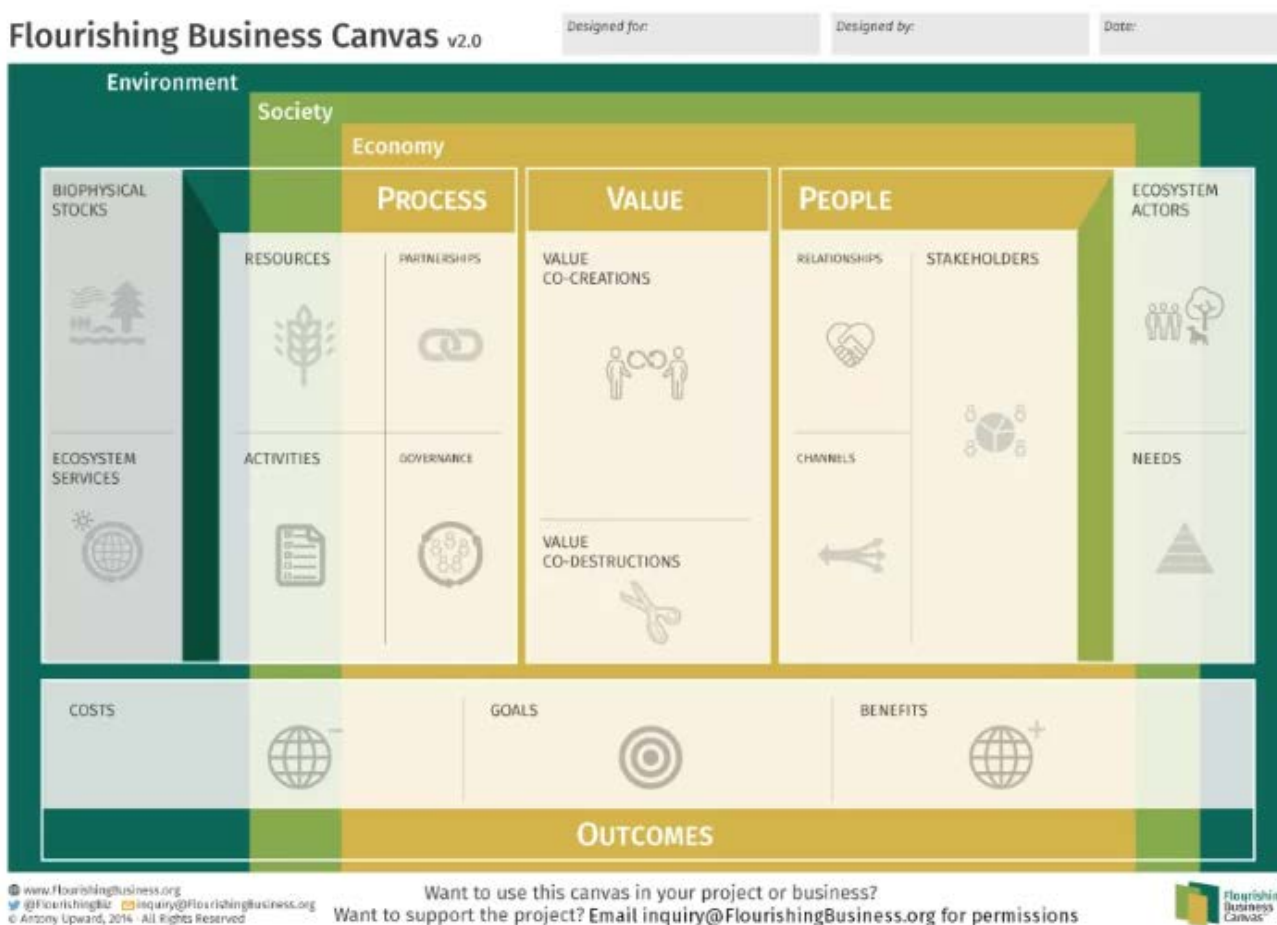
6.5.2.2. Het canvas als raamwerk

Het flourishing canvas vertrekt eveneens vanuit de waardepropositie, maar definieert die vanuit het milieu- en maatschappelijk perspectief en niet enkel vanuit het economisch perspectief.

Er wordt ook holistisch gedacht over de manier waarop waarde wordt gecreëerd samen met de belanghebbenden en er wordt ook plaats voorzien voor eventuele waardeco-destructie die gepaard gaat met de onderneming.

De waardecreatie die (zoals in het Osterwaldercanvas) aan de linkerkant wordt weergegeven neemt niet enkel de resources, activiteiten en partnerships in beschouwing maar ook de biofysische stock en ecosystemdiensten waarvan de business gebruikt maakt.

Op het vlak van waardelevering kijkt het canvas ook holistischer naar alle stakeholders en niet enkel naar klanten. Het gaat na welke (maatschappelijke en milieu) behoeften vervuld worden en wie indirecte ecosystemactoren³⁸ kunnen zijn.



Figuur 18: Flourishing Business Canvas

Bron: <http://www.flourishingbusiness.org/>

³⁸ Ecosysteem wordt in deze context veel breder gedefinieerd dan het louter ecosysteem of netwerk van een bedrijf. Het gaat wel degelijk om het ecosysteem van onze planeet en om diensten als zuurstof, zuiver water, ...

De outcome van het canvas wordt niet enkel beoordeeld in termen van verdienmodel maar ook in termen van effectiviteit (het bereik van vooropgestelde doelen of goals) en benefits (materiële maar ook immateriële voordelen) voor de samenleving en de planeet.

Een belangrijk bijkomend element dat niet voorkomt in klassieke businessmodelcavassen is het luik **governance**. Een flourishing bedrijf werkt co-creatief en participatief en dit heeft ook een impact op de manier waarop met belanghebbenden wordt omgegaan en waarop zij inspraak krijgen in de beslisprocessen en waardecreatie. Dit business canvas is holistischer en weerspiegelt de principes rond groene businessmodeltransformatie.

6.5.2.3. Het model moet iteratief worden toegepast

Antony Upward en ook andere managementdenkers zoals Axel Sommer en Oliver Gassmann beklemtonen het belang van iteratie en het stap-voor-stap implementeren van een (groen) businessmodel.

De visie van de bedrijfsleiding over de lange termijn ambities van het bedrijf als “guiding principle” is hierbij belangrijk.

Drie vormen van iteraties worden hierbij onder de aandacht gebracht:

- iteraties tijdens het businessmodeldesign
- iteraties tengevolge van verschillende scenario's en contexten
- iteraties tijdens de implementatie van het businessmodel

6.5.2.3.1. Iteraties tijdens het businessmodeldesign

De businessmodelnavigatie die ontworpen werd door Oliver Gassmann voorziet volgende fasen:

1. Initiëren van de oefening: analyse van het ecosysteem
2. Ideegeneratie en de onderdelen van het model (waardecreatie, verdienmodel,...) in vraag stellen en iteratief aanpassen (als men iets wijzigt aan de waardecreatie verandert misschien ook de waardepropositie, ...)
3. Integratie in het businessmodelcanvas
4. Implementatie (prototype bouwen, testen, aanpassen, marktintroductie)

6.5.2.3.2. Iteraties tengevolge van verschillende scenario's en contexten

Alex Sommer voegt het belang van werken met scenario's tijdens de eerste fase (initiatiefase) hieraan toe.

Scenario's zijn kunnen zogenaamde *likely futures* zijn maar ook extreme scenario's waarbinnen het businessmodel succesvol zal moeten kunnen functioneren in de toekomst.

Deze scenario's kunnen gebaseerd zijn op wetenschappelijke inzichten m.b.t. megatrends, verwachte evoluties in het reglementair kader en externe risico's bijvoorbeeld veroorzaakt door het klimaat.

Als het businessmodel getest wordt aan de verschillende uiteenlopende scenario's kan dit eveneens aanleiding geven tot redesign of het herdenken van eerder gedefinieerde oplossingen.

6.5.2.3.3. Iteraties tijdens de implementatie

Zelden zal het eindbeeld tijdens de implementatie in één keer kunnen bereikt worden omdat het radicale verandering in markten of een enorme investering zou betekenen. Bovendien worden er op middellange termijn veel veranderingen en technologische opportuniteiten verwacht, waardoor het niet altijd zal mogelijk zijn voor een bedrijf om het eindbeeld exact te omschrijven of te kwantificeren. Antony Upward suggereert vier vragen

die telkens moeten gesteld worden om na te gaan of aanpassingen een goede stap zijn op het pad naar flourishing:

- Strookt dit model met onze gedeelde waarde en onze inspirerende visie?
- Helpt het model ons bedrijf om de visie op een zekere manier dichterbij te brengen?
- Biedt het model voldoende flexibiliteit om ook in de toekomst nog bijkomende stappen te zetten?
- Biedt het model voldoende overlevingskansen zodat het reserves opbouwt om ook volgende stappen te zetten in de toekomst?

Het iteratief toepassen op verschillende niveaus zoals het hierboven beknopt wordt samengevat, maakt het een zeer boeiende teamoefening die een schat aan informatie en nieuwe inzichten levert.

Tegelijkertijd is het een intensief proces dat best wordt opgedeeld in een stappenplan waarbij er tijd wordt gelaten om inzichten te overdenken en te challengen.

Het kan nuttig zijn een ruimte te voorzien waarin in een soort labo-omgeving aan het businessmodel wordt gesleuteld. Door vorige versies te behouden en alle elementen van het canvas aan de muur op te hangen blijft de samenhang overzichtelijk.

De samenhang en verbanden leggen tussen de verschillende onderdelen van het model werden door de deelnemers aanzien als een belangrijke meerwaarde maar tegelijkertijd ook als een kritieke succesfactor: het louter invullen van de vakjes van het canvas heeft weinig meerwaarde, maar omwille van de iteraties is het soms moeilijk om het overzicht te behouden.

6.5.3. Benchmarks en onderbouwing

Tijdens de gesprekken gaven managers aan dat ze nog anders benchmarks en raamwerken gebruikten om hun businessmodel te toetsen of om zich te laten inspireren door beste praktijken.

Deze tools kunnen zeer nuttig complementair worden ingezet met het Flourishing Business Canvas. Ze geven immer meer informatie over de huidige impact van het bedrijf en hoe die praktisch kan worden aangepast.

De lijst werd opgesteld op basis van de gesprekken en enquête en is derhalve niet noodzakelijk exhaustief voor alle modellen en denkkaders die gebruikt worden.

6.5.3.1. De B Corp benchmark

Deze benchmark³⁹ scoort vier domeinen: de governancestructuur en de mate waarin die bijdraagt tot het creëren van transparantie, de manier waarop het bedrijf omgaat met werknemers, de maatschappelijke impact en de milieupact van het bedrijf. Deze domeinen geven informatie over de manier waarop het bedrijf komt tot waardecreatie en over de manier waarop het bedrijf naast waardelevering voor klanten ook erin slaagt om waardelevering te realiseren op breed maatschappelijk vlak.

6.5.3.2. Cirkeltips

Bedrijven die bezig zijn met het sluiten van kringlopen verwezen naar de cirkeltips van de OVAM⁴⁰. De OVAM ontwikkelt een online tool die bedrijven zal helpen om een duurzamer materiaalbeheer te ontwikkelen. Op basis van reeds gekende gegevens kunnen bedrijven er hun afvalproductie vergelijken met andere gelijkaardige

³⁹ https://bimpactassessment.net/?_ga=2.14869493.2109925971.1540885210-361168786.1540885210

⁴⁰ <https://www.cirkeltips.be/home.xhtml>

bedrijven, krijgen ze tips om hun materiaalbeheer te verduurzamen en kunnen ze in discussie gaan over deze onderwerpen.

6.5.3.3. Future-fit company benchmark

Future-fit is een non-profit organisatie die een benchmark⁴¹ en tools heeft ontwikkeld die bedrijven kunnen gebruiken om na te gaan hoever ze staan in hun vergroeningsstrategie.

Deze assessment kan zeer nuttig gebruikt worden als onderdeel van een businessmodelcanvasoefening.

6.5.3.4. Het VOKA Charter Duurzaam Ondernemen

In Vlaanderen heeft VOKA het Voka Charter Duurzaam Ondernemen (VCDO) ontwikkeld. Dit biedt een onderneming de mogelijkheid om via een actieplan op maat resultaatgericht en continu optimaliserend aan duurzaam ondernemen te werken. De Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties vormen hiervoor het universeel kader. Op het einde van het jaar kunnen de realisaties voorgelegd worden aan een team van onafhankelijke deskundigen en ontvangt het bedrijf na een positieve evaluatie het VCDO.

6.5.4. De Impact wizard

De Sociale Innovatiefabriek verspreidde de Europese “Impact wizard⁴²”. Via deze online tool kan een impactassessment gemaakt worden van een project. Deze tool richt zich in eerste instantie naar beginnende sociale ondernemers, maar kan ook worden gebruikt in andere contexten.

6.5.5. Labels en certificaten

Naast deze vrijwillige benchmarks en assessments op bedrijfsniveau zijn er uiteraard ook tal van labels en certificaten die bedrijven kunnen verwerven op productniveau. Deze labels en certificaten zijn vaak gerelateerd aan bepaalde producten en tonen aan dat deze producten voldoen aan een vaste set van eisen.

Tijdens de gesprekken gaven bedrijven aan veelal wel gebruik te willen maken van reeds bestaande, breed gedragen en internationaal erkende labels omdat dit voor de klanten het meest eenduidig is en ook toelaat producten van concurrenten op een objectieve manier te vergelijken.



Anderzijds gaven bedrijven ook aan dat de audits en formaliteiten die gepaard gaan met zulke certificering en ook met bijvoorbeeld leveranciersaudits in ketens bijzonder belastend zijn qua tijdsbeslag en vaak ook aanzienlijke financiële bijdragen vergen. Derhalve vindt men het geen aanbeveling om het gebruik ervan grootschalig op te leggen of verder uit te bouwen (bijvoorbeeld om holistischer te gaan toe passen op productieprocessen of het volledige businessmodel).

⁴¹ <http://futurefitbusiness.org/about-the-benchmark/>

⁴² <https://impactwizard.eu/>

7. ***De rol van de overheid bij groene businessmodeltransformatie***

Uit de bespreking in het vorige hoofdstukken blijkt dat er verschillende aangrijpingspunten zijn voor bedrijven om hun businessmodel te transformeren. Ook technologische innovatie kan aanleiding geven tot disruptie van het businessmodel, waardoor een aanpassing noodzakelijk is.

Er zijn momenteel echter relatief weinig drijfveren voor het Vlaamse bedrijfsleven om radicaal, op korte termijn snel over te stappen naar een nieuwe businessmodel:

- De bedrijven die betrokken waren bij dit onderzoek zien groene businessmodeltransformatie als een groeipad van 10 tot 15 jaar
- Bedrijfsleiders zijn huiverachtig om de rol van *first mover* op te nemen. Ook financierders zijn gefocust op risicobeperking en er zijn weinig overtuigende voorbeelden dat *first movers* ook bedrijfseconomisch succesvol zijn en blijven.
- Er zijn veel onzekerheden en bedrijven gaan hier weinig planmatig mee om. Slecht een minderheid van de geïnterviewde bedrijven geeft aan strategische plannen te maken op middellange of langere termijn

De combinatie van deze factoren maakt dat het weinig waarschijnlijk is dat het Vlaamse bedrijfsleven, zonder extra stimulansen of ondersteuning uit zichzelf, radicaal, het businessmodel zal vergroenen op korte termijn (i.e. op het tijdspad 2019-2024). Bedrijfsleiders en ook wetenschappelijk onderzoeken suggereren zelfs dat businessmodeltransformatie niet voor alle bestaande bedrijven een realistisch perspectief is en dat radicale transformatie eerder kan verwacht worden van start-ups of spin-offs.

De vraag die in dit hoofdstuk behandeld wordt is of de Vlaamse overheid handvatten of mogelijkheden heeft om hierop in te grijpen. Achtereenvolgens worden volgende thema's behandeld:

- Wat is een sterke uitgangspositie voor een regio?
- Wat is het belang van een flankerend beleidskader?
- Welke handvatten heeft de overheid om kansrijke bedrijven te ondersteunen bij businessmodeltransformatie?
- Welke handvatten heeft de overheid om bedrijven te ondersteunen bij reconversie?
- Concrete beleidsinstrumenten die de overheid kan inzetten

In het volgende hoofdstuk komen tools en technieken aan bod die bedrijfsleiders zelf kunnen inzetten om te komen tot versnelde businessmodeltransformatie.

7.1. *Wat is een sterke uitgangspositie voor een regio?*

Uit onderzoek⁴³ blijkt dat de groene competitiviteit van een regio bepaald wordt door drie factoren:

- De snelheid waarmee sectoren kunnen converteren naar groene producten en processen (innovatiepotentieel)
- De manier waarop ze marktaandeel kunnen behouden en veroveren (de bestaande competitieve voordelen)
- Een sterke startpositie (die wordt gemeten in termen van bestaande output en competenties)

Een voorbeeld dat in deze context vaak wordt aangehaald is de sterke positie op het vlak van windenergietechnologie bij Duitse bedrijven die tot stand kwam omdat deze bedrijven reeds een aantoonbare expertise hadden in machinebouw.

Deze definitie impliceert dat niet enkel bepaalde regio's maar ook bepaalde sectoren bijzonder kansrijk zijn om het te maken in de groene economie en dat andere sectoren een veel minder sterke uitgangspositie hebben.

Ook de bedrijfsleiders geven tijdens de gesprekken aan dat er grote verschillen zijn tussen subsectoren en dat bepaalde productsegmenten zich veel beter lenen tot vergroening dan andere. Bepaalde bedrijven hebben producten die reeds groen zijn of die zich vrij makkelijk lenen tot het sluiten van kringlopen. De inspanningen die het bedrijf in kwestie moet leveren om succesvol waarde te creëren en te leveren in een groene economie is veel geringer dan voor een bedrijf dat niet over zulke positieve business case voor vergroening beschikt en producten produceert die een zware voetafdruk hebben en tot stand komen via zeer energieintensieve en milieuvriendelijke productieprocessen.

7.2. *Bedrijfsleiders bepleiten het belang van een helder flankerend beleidskader*

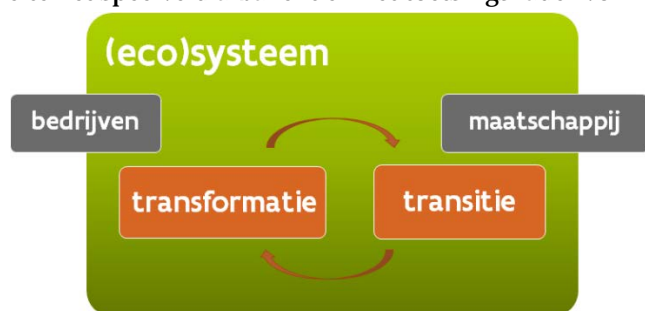
Het bedrijfsleven geeft ook aan dat een duidelijk algemeen beleidskader een randvoorwaarde is om de transitie te ondersteunen. Meer bepaald energiebeleid en mobiliteitsbeleid worden als leidende beleidsdomeinen bestempeld om een gunstig investeringsklimaat te creëren voor de vergroening van businessmodellen.

Bedrijfsleiders geven aan dat het regelgevend kader in feite het speelveld afbakt en het toetsingskader vormt voor financiers en raden van bestuur om nieuwe initiatieven te beoordelen. Rechtszekerheid en consistentie in beleidskeuzes zijn in deze context zeer belangrijk. Deze vaststelling werd bevestigd tijdens de discussies in de workshop beleidsaanbevelingen.

Er wordt uitgegaan van een **stevige wisselwerking** tussen de transitie naar een groene economie en de businessmodeltransformatie bij bedrijven.

Beide evoluties versterken elkaar.

Deze vaststelling gaat in tegen een hypothese in de onderzoeksvragen bij het begin van deze studie: groene businessmodeltransformatie op zich zal geen motor zijn voor een maatschappelijke transitie. Er zijn bepaalde randvoorwaarden om die transitie te kunnen bewerkstelligen die buiten het bereik van de individuele bedrijven liggen. Anderzijds zullen bedrijven in een groene economie wel werk maken van businessmodeltransformatie en zo de transitie ook versterken.



⁴³ Frankhauser Sam, et al. Who will win the green race? In search of environmental competitiveness and innovation, Global Environmental Change, Elsevier, 2013

7.2.1. Urgentie en consequent handelen zijn sleutelwoorden voor het beleidskader richting groene economie

Naast concrete regels en fiscale maatregelen verwachten bedrijven van de overheid vooral signalen die de **urgentie** of het ritme van de benodigde transitie duidelijk aangeven. Tijdens de studie kwam naar voren dat via bijvoorbeeld Visie 2050 wel duidelijk wordt dat een drastische verandering op termijn noodzakelijk is maar het toekomstperspectief 2050 strookt niet met de planningshorizon waarop bedrijven beslissingen nemen. Informatie over de snelheid waarmee de transitie op korte en middellange termijn vorm zal krijgen, ontbreekt. Bedrijven geven dan ook aan dat ze zelf het voortouw maar zelden zullen nemen (zie opmerking over het first mover disadvantage als generieke hindernis in het vorige hoofdstuk).

Consequent handelen door de overheid wordt als belangrijk signaal gezien. Hierbij wordt er meer alligering gevraagd tussen innovatiebeleid (welke type projecten en ondernemingen steunt men), fiscaal beleid, aankoopbeleid en het communicatiebeleid van de overheid. Een voorbeeld dat hierbij wordt gegeven is het feit dat bij grote investeringswerken zoals bijvoorbeeld de overkapping van de Antwerpse ring resoluut zou kunnen worden gekozen om thema's zoals circulair bouwen, sociaal ondernemen, anders omgaan met ruimtegebruik en mobiliteit enz. proefondervindelijk onder de aandacht van de burgers te brengen.

7.2.2. Nood aan eenduidige doelstellingen op korte termijn

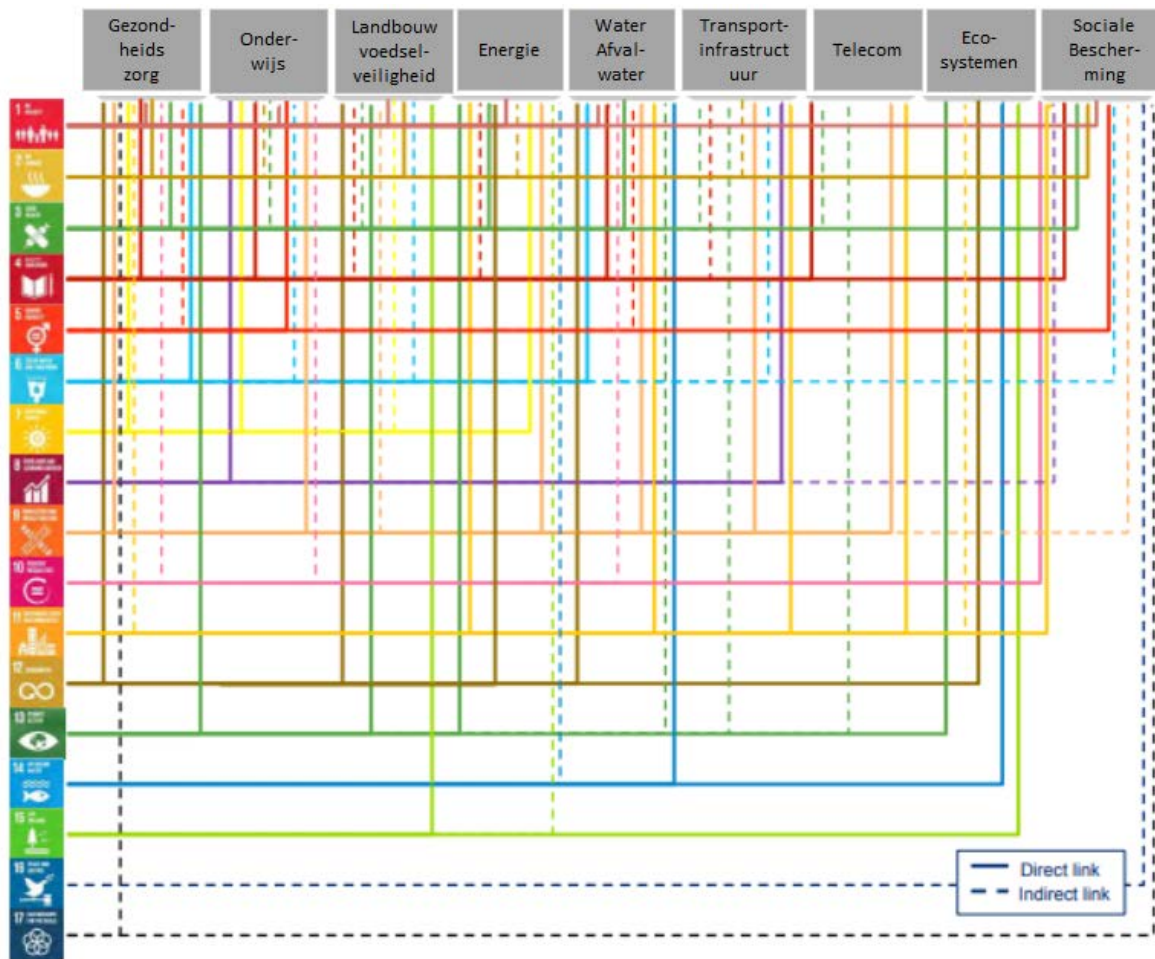
Veel bedrijfsleiders halen de impact van de recente ontwikkelingen rond Low Emission Zones hierbij spontaan aan als voorbeeld: er is een duidelijke normering (Euroklasse) en progressief voortschrijdende strengere toelatingsnormen met tarifiering voor het afkopen van de milieuschade.

Tijdens de gesprekken werd beklemtoond dat het beprijzen van schadelijke producten in de overgangperiode naar een groene economie belangrijk zal zijn om het concurrentienadeel van groene producten of producten en diensten die geleverd worden via groene businessmodellen te milderen. Een toenemende internalisering van externe kosten en fiscale mechanismen om de groene producten te stimuleren zijn hierbij van belang.

7.2.3. Nood aan coördinatie over beleidsdomeinen heen

De thematische fragmentatie bij de overheid wordt naar voren gebracht als een belangrijke hinderpaal om te komen tot een samenhangende set van beleidsmaatregelen die de transitie naar een groene economie kunnen ondersteunen.

Onderstaand overzicht dat de link legt tussen de SDG's en verschillende beleidsdomeinen toont aan dat een flankerend beleidskader niet enkel beperkt zal blijven tot energie- en mobiliteitsbeleid of dat bijvoorbeeld een overkoepelende programmastructuur "SDG" onvoldoende zal zijn om te komen tot de orchestratie van alle benodigde acties. Om de doelstellingen te halen zijn telkens andere samenwerkingsverbanden tussen verschillende beleidsdomeinen (en is ook telkens overleg met andere belanghebbenden) vereist.



Figuur 19: de mapping tussen de 17 SDG's en de verschillende beleidsdomeinen waarop actie noodzakelijk is

Bron: PwC analyse gepubliceerd in PRI, the SDG investment case, 2017 ⁴⁴

De focus in deze studie ligt in feite niet op de manier waarop de overheid zich intern moet organiseren om de transitie op de groene economie te versnellen maar wel waarop ze de businessmodeltransformatie bij bedrijven kan stimuleren.

Op de volgende bladzijden focussen we op deze vraag: welke handvatten heeft de overheid om bedrijven te ondersteunen bij groene businessmodeltransformatie?

Bedrijfsleiders geven aan dat er zowel maatregelen moeten komen om kansrijke bedrijven een duwtje in de rug te geven als om bedrijven die een minder sterke uitgangspositie hebben (omdat ze zeer energie-intensieve productieprocessen hebben of vooral fossiele grondstoffen gebruiken) moeten helpen bij de reconversie.

⁴⁴ Zie <https://www.unpri.org/download?ac=5301>

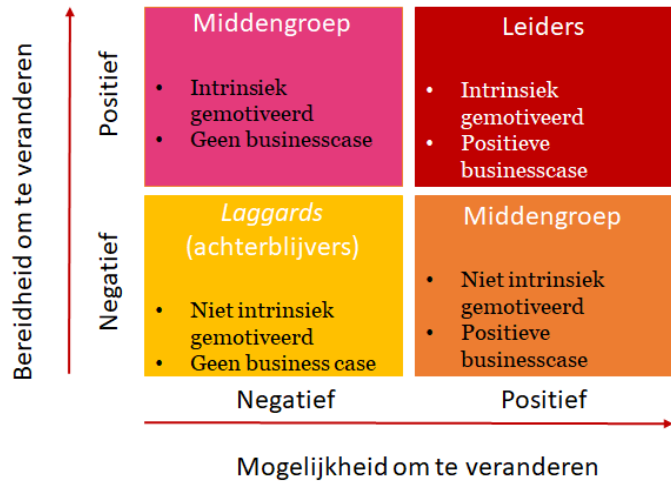
7.3. Welke handvatten heeft de overheid om kansrijke bedrijven te ondersteunen bij de businessmodeltransformatie?

Recent onderzoek in Nederland⁴⁵ over de manier waarop de overheid het bedrijfsleven kan aanzetten tot transformatie en adoptie van vernieuwing geeft aan dat er twee factoren zijn die de snelheid van de adoptie op het micro-economische niveau van een bedrijf bepalen: de **intrinsieke wil en bereidheid** om te veranderen en de **aanwezige competenties** en mogelijkheden om te veranderen.

De bedrijven in het rechter, bovenste kwadrant hebben een sterke uitgangspositie en relatief weinig moeilijkheden om zich aan te passen aan de nieuwe omgeving. Andere bedrijven in de middengroep hebben het moeilijker, terwijl laggards weinig kans hebben.



Bedrijfsleiders geven aan dat de overheid vooral moet inzetten op een beleid voor leaders: door het in de kijker zetten van de succesverhalen zullen de middengroepen inspiratie vinden om ook te veranderen.



Omdat men vooral het potentieel van collaboratieve businessmodellen hoog inschat zal dit ook een stimulans betekenen voor bedrijven die tot nu toe niet de mogelijkheden of middelen hebben om te veranderen. Zij zullen via samenwerkingsverbanden en ondersteuning in hun ecosysteem (bijvoorbeeld door speerpuntclusters) hun competenties kunnen aanscherpen en ook tot de kanshebbers behoren.



De meeste mensen die wij interviewden stelden in vraag of de overheid wel moet inzetten op de zogenaamde laggards of achterblijvers. Intuïtief stellen mensen dat het hierbij gaat om ondernemingen die het sowieso bij elke evolutie of verandering moeilijk zouden krijgen omdat hen de slagkracht ontbreekt om zich aan te passen aan verandering.

Dit geldt volgens de respondenten niet voor bedrijven die in de traditionele economie wel wendbaar zijn maar die omwille van de aard van hun product of processen een minder goede startpositie hebben in een groene economie.

De bedrijfsleiders die in het kader van deze studie werden geïnterviewd geven aan dat er een dringende nood is om **reconversieplannen** uit te werken. Deze plannen zijn bedoeld voor ondernemingen die het door de aard van hun activiteiten moeilijk krijgen in de groene economie.

⁴⁵ PwC in opdracht van het Ministerie van economische zaken en klimaat , Applying behavioural insights in policies aimed at businesses, 2018

7.4. Welke handvatten heeft de overheid om bedrijven te ondersteunen bij reconversie?

Bedrijfsleiders geven aan dat bepaalde sectoren in de nabije toekomst (waarschijnlijk reeds voor 2024) sterk onder druk zullen komen te staan door de transitie. Voor deze sectoren wordt er overleg en planning op sectorniveau gevraagd.

Aandachtspunten die in dit kader worden naar voren geschoven zijn:

- De landbouw in Vlaanderen (in het kader van druk op het ruimtegebruik en de problematiek van klimaatmitigatie)
- De petrochemische sector (in het kader van decarbonisatie)

Anderzijds benadrukken bedrijfsleiders dat er in dit kader ook moet gekeken worden naar nieuwe economische opportuniteiten die gepaard gaan met een transitie naar een groene economie.

Men denkt dan bijvoorbeeld aan:

- Zelfrijdende voertuigen (die het potentieel hebben om voertuigen (en dus materialen) veel intensiever te gebruiken) en nieuwe mobiliteitssystemen,...
- Nieuwe voedingsproducten, eiwittransitie,...
- CO₂-captatie en –opslag en het potentieel van CO₂ als brandstof en chemische grondstof
- Duurzame chemie...

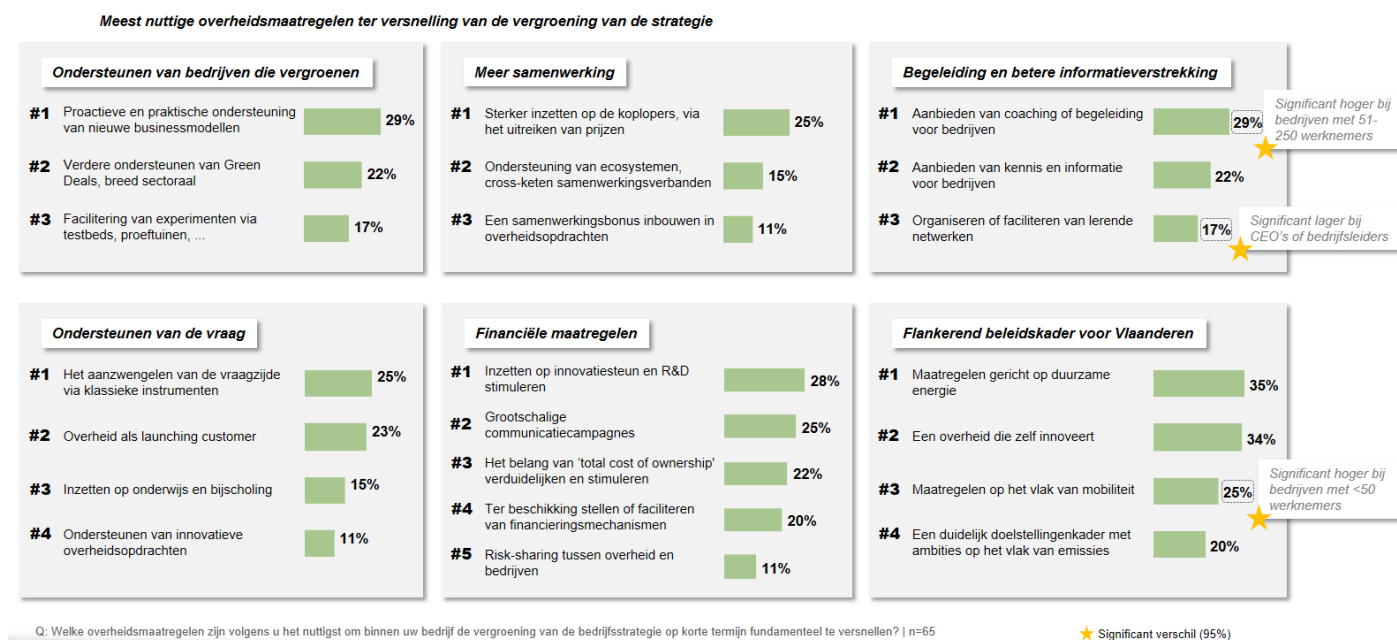
In deze context verwachten bedrijfsleiders ondersteuning van de overheid onder de vorm van:

- Plannen voor deze transitiedomeinen met duidelijke doelstellingen (ook op korte termijn 2022, 2024)
- Meer aandacht voor *moonshot-innovatie*
- De overheid als *launching customer* om deze producten en diensten een markt te bieden en om ook om de innovatie onder de aandacht te brengen bij consumenten,....
- Stimuleren van samenwerkingsverbanden,...

7.5. Concrete beleidsinstrumenten

Uit bovenstaande punten werd duidelijk dat bedrijfsleiders de rol van de overheid vooral situeren op het vlak van overkoepelend en flankerend beleid en op ecosysteemniveau. De ondersteuning van bedrijven die vergroenen is maar een van de elementen die nodig is.

De antwoorden uit de enquête geven aan op welke vlakken men prioritair concrete inbreng van de overheid verwacht om de transitie te versnellen.



Figuur 20: meest nuttige overheidsmaatregelen ter versnelling van groene businessmodeltransformatie volgens de respondenten

Bron: enquête georganiseerd bij 64 Vlaamse bedrijven door Insites Consulting (2018)

Volgende instrumenten worden aangestipt als essentieel om de transitie bij de bedrijven te ondersteunen.

7.5.1. Stimuleren van een eenduidig taalgebruik

Groene businessmodeltransformatie is een complex onderwerp.

Tijdens onze gesprekken en workshops stelden we bovendien vast dat er nood is aan een eenduidig taalgebruik. Wat is een groen businessmodel en wat is groen of groener?

Wat wordt juist met waardecreatie bedoeld? Om welke waarde gaat het? Wat betekent waardecreatie?

Voor verschillende sectoren en beroepsgroepen kunnen dezelfde begrippen vaak uiteenlopend worden ingevuld. Dit bemoeilijkt de dialoog en de nodige samenwerking.

7.5.2. Werken via deals

Een instrument dat vaak als voorbeeld wordt genoemd om bedrijven te laten samenwerken rond verandering is de Green Deals.

Ook in Vlaanderen wordt er gewerkt met Green Deals. Het is een vrijwillige overeenkomst tussen (privé)partners en de Vlaamse overheid om samen een groen project te starten. Daarbij worden milieudoelen nagestreefd die hand in hand gaan met een verhoogde competitiviteit en een goede bedrijfsvoering. De

overeenkomst bevat een duidelijke rolverdeling, een omschrijving van de verwachte resultaten, de hieraan gekoppelde acties en de tijdsplanning⁴⁶.

Een Deal is geen project of programma want een deal staat niet op zichzelf, maar is onderdeel van een bredere maatschappelijke dynamiek waarin de deals een rol spelen. Het gaat uiteindelijk niet om de individuele deals, maar om het op gang brengen van deal flow. Deals moeten leiden tot versnellingen, kantelingen en opschaling van maatschappelijke vernieuwing. Het werken met een deal kan daar op verschillende manieren aan bijdragen. Bijvoorbeeld door nieuwe werkvormen te ontdekken, door te laten zien welke regels kunnen worden verminderd, door betere samenwerking mogelijk te maken, door nieuwe inzichten te genereren⁴⁷.

Ook het denken rond new public governance en zogenaamd **slimme sturing** door de overheid zet in op hetzelfde spoor: de sturing komt daarbij minder in het teken te staan van het realiseren van vooraf vastgelegde afspraken en doelstellingen, maar in het faciliteren van leerprocessen en het ontdekken en realiseren van gezamenlijke belangen en het omgaan met gezamenlijke uitdagingen⁴⁸.

7.5.3. *Multi temporal governance*

Niet enkel tegengestelde belangen bemoeilijken vaak samenwerkingsverbanden maar ook het feit dat elke organisatie een ander tijdspectief heeft.

Recent onderzoek spreekt in dit kader van de nood aan *multi-temporal governance*: het vinden van gepaste financieringsinstrumenten en afsprakenkaders om rekening houdend met de uiteenlopende dynamieken van de deelnemers aan maatschappelijke verandering.

Klassieke overheidsinstrumenten zoals subsidies zetten een tijdshorizon voorop waarbinnen een bepaald resultaat moet bereikt worden. Ook in open innovatieprojecten zoals proeftuinen werd op die manier gewerkt. Er wordt voorafgaandelijk een budget vastgelegd voor de aanschaf van bepaalde activa en de werkingskosten. Een belangrijk nadeel van deze financieringswijze is dat er geen ruimte is voor de dynamiek die ontstaat tijdens de samenwerking. Misschien treden nieuwe spelers toe die eventueel willen of kunnen co-financieren of ontstaat er een versnelling of vertraging die juist bijsturing vergt.

Door het vooropstellen van een projectmatig financieringskader bepaalt men in feite vooraf de krijtlijnen en het tempo en heeft men onvoldoende tijd om de dynamiek van het transitieproces te laten ontwikkelen. Een sterkere focus op het faciliteren van samenwerking en een mindere focus op vooraf bepaalde resultaten zijn in deze context van belang. Hiertoe zijn ook nieuwe instrumenten nodig. Zelfs innovatieve samenwerkingsverbanden tussen overheid en bedrijven zoals PPS of DBFMO, die vaak worden aangehaald als innovatief businessmodel, vertrekken vanuit afgelijnde, vooraf bepaalde resultaten en welomgeschreven marktpartijen die een voorafbepaalde rol en verantwoordelijkheid opnemen. Ze zijn tijdens hun looptijd niet flexibel of vrij toegankelijk.

7.5.4. *Werken met regelluwe zones en een adaptieve overheid*

Tijdens de workshop beleidsaanbevelingen werd het belang van de inrichting van regelluwe zones als flexibel beleidsinstrument beklemtoond.

Regelluwe zones zijn een soort (virtuele) proeftuinen, waarbij een bepaalde regeling, die als belemmerend wordt ervaren, tijdelijk buiten toepassing wordt gesteld, en dit binnen een specifieke context of voor een specifieke doelgroep.

⁴⁶ <https://www.lne.be/wat-is-een-green-deal>

⁴⁷ Deze definities werden ontleend aan het werk van Jorren Scherpenisse et al. Werken met City Deals, *Invulling geven aan multi-temporal governance*, 2017

⁴⁸ Koppenjan Joop, Termeer Katrien ea. Wat maakt slimme sturing slim? in Bestuurskunde 2018 (27) 2

Op die manier kunnen innovaties worden gecocreëerd en uitgetest, zonder dat hiervoor allerhande juridische obstakels moeten worden overwonnen en ook zonder dat er noodzakelijk een strikt vooraf bepaald projectplan bestaat.

Uit de regelluwheid kunnen dan lessen worden getrokken om slimme regelgeving te maken die inspeelt op nieuwe businessmodellen en veranderende markten. Een voorbeeld dat in deze context werd gegeven is bijvoorbeeld de wijzigende rol van consumenten die in de energiemarkt prosumenten worden of in de deeleconomie een leverancier van goederen of diensten. De huidige regelgeving is niet voorzien op deze evolutie en maakt het inrichten van een alternatief marktmodel dan ook onmogelijk.

Het is ook niet makkelijk voor de regelgever om in te spelen op nieuwe situaties en tendensen met klassieke regelgeving. Niet alle risico's zijn ex ante gekend zijn en ook alle situaties die zouden moeten geregeld en gehandhaafd worden kunnen vooraf volledig in kaart worden gebracht. Hierdoor worden ook tijdens de regelgevende of beleidsvoorbereidende fase aannames en assumpties gemaakt over de werking van een bepaalde markt. Als deze aannames foutief blijken te zijn of ingehaald worden door nieuwe evoluties, vergt dit ingrijpende correcties in het marktmodel. Voorbeelden die in deze context worden aangehaald zijn de vergoeding van groenestroomcertificaten of de waarde van taxivergunningen in een markt waar ook platformen als Uber actief worden. Een transitie naar een groene economie met vele onzekerheden is een nieuw en ook grondiger regelgevend proces noodzakelijk. Vooraf moet er meer kennis worden opgedaan en tijdens de implementatie moet er ruimte en flexibiliteit blijven voor onverwachte elementen die zich voordoen. Regelluwe zones zijn een instrument om dit soort kennis op te bouwen.

Regelluwe zones zijn uiteraard in de tijd begrensd en moeten op het juiste moment van de innovatiecurve worden ingericht. Dit vergt een slimme, adaptieve overheid die responsief en op maat bepaalde regelgeving uitschakelt, aanpast en inschakelt.

In deze context werd ook aangehaald dat het nuttig kan zijn procedures en normen te scheiden van de regels en regels ook meer doelgericht en kaderstellend dan normatief te maken. Dit heeft als voordeel dat er meer ruimte komt voor innovatie en dat de administratieve lasten van regelgeving en handhaving verkleind worden. Uiteraard vergt dit wel een volledig andere organisatie en nieuwe competenties bij regelgevers en handhavers.

Ook de overheid kan dit niet alleen maar zal een beroep moeten doen op juridische experts, technologische experts, mensen uit het bedrijfsleven, bedrijfsfederaties en de wetenschappelijke wereld. Deze experts kunnen in samenspraak de plausibiliteit van nieuwe marktmodellen en rollen en verantwoordelijkheden van de verschillende marktspelers inschatten en zo input geven voor het regelgevende proces.

7.5.5. Projectmatige benadering van hindernissen door de overheid

De oplossingen voor hindernissen waar bedrijven mee te kampen krijgen zijn vaak beleidsdomeinoverschrijdend. Zo werden tijdens het onderzoek heel concrete hindernissen gemeld met betrekking tot wetgeving op de voedselveiligheid, op het transport van goederen over de weg, trein en via binnenvaart, op wateronttrekkingen en het hergebruik van proceswater, ...

Voor de oplossing van deze problemen moeten bedrijven nu eerst identificeren welke instantie bevoegd is en dan vaak verschillende instanties raadplegen. Deze instanties benaderen de problematiek van het bedrijf dan niet op een integrale wijze. Bedrijfsleiders geven aan dat in zulke situatie de instanties wel willen meedenken en dan vaak het antwoord geven dat een bepaalde product- of procesinnovatie in de huidige regelgeving nog niet voorzien is en dus ook niet kan toegestaan kan worden maar dat er wel begrip is voor de specifieke situatie die eventueel tijdelijk gedoogd wordt. Dit inofficiële gedoogbeleid is echter geen oplossing voor de bedrijven die ook hun beslissingsnemers, investeerders en financiers moeten kunnen overtuigen van een bepaalde investering of project.

Als oplossing voor dit dilemma wordt gepleit voor een **pro-actieve, gecoördineerde en projectmatige aanpak** door de verschillende overheidsinstanties van problemen die worden gedetecteerd tijdens een innovatietraject.

8. De rol van andere actoren in het ecosysteem van een bedrijf

Tijdens de workshop beleidsaanbevelingen werden ook de acties besproken die andere actoren dan de bedrijfsleiding of de overheid zouden kunnen nemen om businessmodeltransformatie te ondersteunen en de transitie naar een groene economie te faciliteren en te versnellen.

8.1. Aanbevelingen voor de financiële sector

De financiële sector heeft een belangrijke sleutel in handen om start-ups maar ook bestaande bedrijven ertoe aan te zetten niet meer te investeren in koolstofgebaseerde producten en productieprocessen, maar op zoek te gaan naar groene waardecreatie en nieuwe businessmodellen.

De Europese Commissie legt hiertoe een centrale verantwoordelijkheid bij de brede financiële sector (niet enkel investeringsbanken maar bijvoorbeeld ook private banken, verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen). Met het Action Plan on Financing Sustainable Growth⁴⁹ (maart 2018) zet de Europese Commissie in op drie doelstellingen:

- Heroriëntering van kapitaalstromen naar duurzame investeringen om duurzame en inclusieve groei te bereiken;
- Financiële risico's beheren die veroorzaakt worden door klimaatverandering, door aantasting van het milieu en door sociale kwesties;
- Transparantie en langetermijndenken in financiële en economische activiteiten bevorderen

Om deze doelstellingen te bereiken zal de Europese Commissie de volgende maanden een set van maatregelen ontwikkelen. Zo komt er onder andere een taxonomie of classificatiesysteem voor duurzaamheid. Ook gaat de Commissie duurzaamheid meenemen in het prudentieel toezicht op banken wanneer dit vanuit een risicoperspectief gerechtvaardigd is. Bovendien worden verzekeraars en investeerders verplicht klanten te informeren over duurzaamheid.

Tijdens de besprekingen met de stuurgroep en de deelnemers aan de workshop werden ook nog tal van andere buitenlandse voorbeelden genoemd:

- Banken zouden ook instrumenten als het Flourishing Business Canvas kunnen promoten als tool of denkkader voor businesscases die bij hen financiering aanvragen;
- In Nederland bevordert de Centrale bank duurzame financiering⁵⁰;
- De financiële sector kan zelf ook richtlijnen opstellen als branche⁵¹;
- Individuele banken zouden ook hun klanten kunnen ondersteunen om hun businessmodel te verduurzamen⁵² of kunnen ageren als accelerator⁵³.

⁴⁹ Zie PwC, Sustainability – ESG The massive impact of the Paris Climate Agreement on the financial industry (2018) voor een analyse van de impact van het actieplan

⁵⁰ zie bv: <https://www.dnb.nl/over-dnb/samenwerking/platform-voor-duurzame-financiering/>

⁵¹ zoals bv: <https://www.ing.com/Newsroom/All-news/ABN-AMRO-ING-and-Rabobank-launch-finance-guidelines-for-circular-economy.htm>

⁵² <https://www.abnamro.com/en/about-abnamro/in-society/sustainability/newsletter/2018/april/business-innovation-workshop-at-circl.html>

⁵³ Zie bv start it@kbc (www.startit.be)

8.2. Aanbevelingen voor speerpuntclusters, federaties en koepelstructuren

De belangrijkste aanbeveling voor speerpuntclusters in deze studie is dat ze zich ook thema- en technologieoverschrijdend zullen moeten organiseren om bedrijven succesvol te kunnen begeleiden bij de transformatie. De huidige thematische en sectorgerichte organisatie is daarvoor een hindernis. Bovendien zijn nieuwe technologische innovaties zoals robotics en artificiële intelligentie sectoroverschrijdend en vinden ze toepassing in verschillende processen in uiteenlopende sectoren.

Tijdens het trendscafé werd aan de hand van concrete cases geïllustreerd dat echte innovatie en disruptie vaak uit onverwachte hoek komt en niet vanuit een bepaalde sector wordt geïnitieerd.

Zo ontwikkelde Foodsavers⁵⁴ vanuit de sociale economie een webplatform om voedseloverschotten in de retail en kleinhandel op te halen en aan te bieden aan sociale kruideniers en specifieke doelgroepen. Dit voorbeeld illustreert dat nieuwe, maatschappelijke oplossingen sectoroverschrijdende samenwerking vergen.

8.3. Aanbevelingen voor het onderwijs

Tijdens de gesprekken en de workshops kwam ook telkens de nood aan brede, multidisciplinaire vorming in het onderwijs ter sprake. Elementen die hierbij naar voren werden gebracht zijn:

- Integratie van sociologie en ecologie in leerprogramma's economie;
- Meer nadruk op het ontwikkelen van ondernemerscompetenties in managementopleidingen;
- Een grotere betrokkenheid van scholieren en studenten bij innovaties (nieuwe producten, diensten, platformen,...).

⁵⁴ <https://foodsavers.be/>

9. *Conclusies: de antwoorden op de onderzoeksvragen*

Het verhaal van groene businessmodeltransformatie is een complex verhaal omdat het breed toepasbaar moet zijn op het volledige bedrijfsleven, zowel op de productiebedrijven als op de dienstensector, zowel op kleine ondernemingen, als op middelgrote ondernemingen en multinationals, op familiebedrijven en beursgenoteerde bedrijven.

Via de gesprekken, enquête en workshops werd getracht een volledig beeld te krijgen van hoe het bedrijfsleven de uitdaging van businessmodeltransformatie ervaart, wat de uitgangspositie is en welke hindernissen er zijn.

Bij deze gesprekken viel op dat het thema hoog op de agenda staat en dat bedrijfsleiders zeer welwillend waren om hun visie te delen met het projectteam. Slechts enkele bedrijven zijn niet ingegaan op de uitnodiging tot gesprek omwille van timingproblemen. Deze 'sense of urgency' wordt veroorzaakt door heersende onzekerheden over de toekomst en omdat bedrijven die reeds stappen hebben gezet, aanlopen tegen allerhande hindernissen die ze graag opgelost zouden zien.

Opvallend was de grote eengezindheid die er is met betrekking tot de gehanteerde definities, invulling van wat een groen businessmodel kan inhouden en wat mogelijke paden zijn voor de vergroening van de economie. Uiteraard zijn de 150 deelnemers aan dit onderzoek niet statistisch representatief, maar het feit dat er bijna op geen enkel punt uiteenlopende standpunten werden genoteerd en zeer veel mensen spontaan dezelfde verbanden leggen en voorbeelden geven, duidt aan dat er waarschijnlijk ook buiten de kring van bevroegden instemming kan gevonden worden voor de antwoorden op de onderzoeksvragen.

We geven hieronder punt per punt een antwoord op de vragen uit het bestek:

- *Hoe komt het dat, ondanks de goede voorbeelden, Vlaamse bedrijven niet op grotere schaal hun businessmodel aanpassen? Staat vergroening niet op de agenda of zijn er bepaalde drempels waardoor bedrijven een afwachtende houding aannemen?*

Vergroening staat wel op de agenda. Er is een grote eensgezindheid dat dit een belangrijk thema is voor de toekomst. Bedrijfsleiders geven aan dat het wel duidelijk is waar het met de maatschappij en planeet naartoe zou moeten (of tenminste welke aspecten in de toekomst niet meer wenselijk zijn) maar ze geven ook aan dat de weg naar vergroening van het businessmodel een langere weg is (dan 2024) en dat het niet altijd duidelijk is hoe men dit best concreet aanpakt.

Bedrijven, die reeds stappen hebben gezet, hebben zich vaak gefocust op het sluiten van kringlopen en hebben daarbij verschillende, **specifieke hindernissen** ondervonden.

Meer generiek geven bedrijfsleiders aan dat volgende punten een versnelde, radicale doorbraak van groene businessmodellen verhinderen:

- Bestaande bedrijven komen moeilijk los van bestaande organisatiestructuren en governance modellen.
- Het verdienpotentieel van een businessmodeltransformatie is moeilijk aantoonbaar, er zijn weinig succesverhalen bij bestaande bedrijven in Vlaanderen.
- De focus op de *core business* die sterk werd gelegd de voorbije decennia vormt een lock-in.
- Het first mover disavantage vormt een intuïtieve rem om het voortouw te nemen.
- Technologische disruptie en nieuwe concurrenten zouden deze impasse kunnen doorbreken, maar worden vaak niet in verband gebracht met groene businessmodeltransformatie.

- Emergent strategy haalt de bovenhand: veel bestaande bedrijven maken niet op structurele wijze langetermijnplannen en focussen op 2019 of 2020. Volgens de managementliteratuur vergt de transformatie juist het verleggen van die tijdshorizon naar de langere termijn.
- *Maar zijn er ook nog niet eerder gedefinieerde knelpunten met mogelijke oplossingen? Wat is de rol van innovatie daarbij of kunnen we werken met ‘business as usual’?*

Bedrijven zijn anno 2018 vooral bezig met product- en procesinnovatie. Businessmodelinnovatie is veel minder aan de orde. Managementdenkers en ook bedrijfsleiders trekken in twijfel of radicale businessmodelinnovatie wel een piste is voor de meerderheid van bestaande bedrijven. Een bedrijf moet hiervoor het bestaande businessmodel op verschillende aangrijpingspunten aanpassen.

Bedrijfsleiders geven aan dat de innovatiesteun die wordt geboden door de Vlaamse overheid voldoende is uitgebouwd op het vlak van product- en procesinnovatie, maar dat er meer aandacht moet zijn voor (snelle) adoptie van deze innovatie in de Vlaamse samenleving.

Men vraagt ook meer focus op innovatie in de biologische cyclus (in het plaatje van circulair ondernemen) en meer aandacht voor nieuwe productietechnieken, alternatieve materialen, carbon capture enz. Op dit vlak pleit men ook voor **meer durf en moonshotinnovatiesteun** i.p.v. innovatie die gericht is op economische valorisatie op de korte termijn (in termen van jobs). De gepercipieerde nood aan *moonshot-innovaties* is verbonden met de vaststelling dat de transitie op het vlak van energieproductie, energieverbruik, water en andere resources een enorm economisch potentieel herbergen.

De bedrijfsleiders kijken dus helemaal niet vanuit een business-as-usual scenario naar de uitdagingen die de groene economie stelt, maar eerder vanuit een radicaal (maar nog onduidelijk) veranderingsscenario.

Ook studies en managementliteratuur ondersteunen deze vaststelling. De transitie naar een groene economie en de technologische innovaties die deze transitie kunnen ondersteunen herbergen een ongeëvenaard economisch potentieel.

- *Gaat het om een eerder technisch probleem of om een cultureel probleem dat moet aangepakt worden met instrumenten als nudging?*

Het gaat eerder om een systemisch probleem. Bedrijfsleiders verwachten van de overheid een duidelijk, uitgestippeld flankerend pad met korte termijndoelstellingen (2020, 2022, 2024). Men verwacht ook progressiviteit in de doelstellingen en duidelijkheid over de maatregelen die zullen worden getroffen in de transitieperiode. Gelijktijdig verwacht men ook het wegwerken van technische hindernissen voor bedrijven die de transformatie aanvatten en leiden.

Anderzijds zullen er ook mechanismen moeten gevonden worden om de afwachtende houding van bedrijven te doorbreken. Er is dus een belangrijke wisselwerking tussen groene businessmodeltransformatie en de transitie naar een groene economie.

- *Zijn de drempels voor vergroening van de businessstrategie dezelfde als de juridische en technische hindernissen voor de circulaire economie? Zijn de oplossingen gelijkaardig?*

Bedrijfsleiders verwachten dat ze de drempels die ze tegenkomen in de circulaire economie ook kunnen tegenkomen bij de verdere vergroening van de businessstrategie. Ze geven aan dat hiervoor dringend en snel oplossingen moeten gevonden worden. De nadruk ligt hierbij op ecosysteeminnovatie en het ontsluiten van kennis over sectoren en productieprocessen heen. De bedrijven zien hierin een belangrijke rol weggelegd voor de overheid en ook voor koepelorganisaties en speerpuntclusters.

De bijkomende oplossingen die nodig zijn om de bedrijven aan te zetten tot businessmodeltransformatie zijn van een andere orde (eerder strategisch) dan de maatregelen die genomen worden voor de circulaire economie (eerder operationeel).

- *Zijn er specifieke bedrijfseconomische kenmerken die maken dat het in Vlaanderen moeilijker is dan elders? 99% van de Belgische ondernemingen is volgens de Europese afbakening een kmo. Meer dan 500.000 daarvan zijn eenmanszaken. Speelt deze structuur van eenmansbedrijven de vergroening van de economie misschien parten?*

Er is weinig informatie bekend over de opdeling van de Vlaamse economie in een categorisering die relevant is om de impact van de vergroening per deelsector te onderzoeken. Er zou een opsplitsing moeten worden gemaakt of het bij kleine bedrijven al dan niet gaat over energieintensieve productiebedrijven of andere bedrijven. Waarschijnlijk bestaat de groep van de eenmanszaken voor een groot deel uit dienstverleners die in een vrij beroep werkzaam zijn of die een freelancefunctie opnemen. In die zin is een onderscheidend beleid voor deze specifieke doelgroep wellicht weinig aangewezen.

Uit de enquête blijkt wel dat grote bedrijven op een andere manier aan strategische planning doen en uit de gesprekken bleek ook dat zij meer werk maken van toekomstscenario's.

De mate waarin grotere bedrijven meer druk zouden kunnen leggen om over te gaan tot businessmodeltransformatie dan een grote groep eenmansbedrijven en kleine ondernemingen is onduidelijk. De hindernissen die werden genoteerd tijdens de gesprekken mbt businessmodeltransformatie zijn voor een groot deel gelijkaardig voor kleine en grotere bedrijven.

Om op deze onderzoeksvraag te antwoorden is een alternatieve statistische opdeling van bedrijven volgens een structuur die relevant is voor vergroening noodzakelijk. Op dit vlak is bijkomend onderzoek vereist.

- *Of gaat het om het systeem? Laat het huidig economisch systeem gericht op monetaire winst, liefst op korte termijn, wel toe dat bedrijven verduurzamen? Als er systemische fouten zijn die de bedrijven hinderen bij hun vergroening, welke zijn dat dan en hoe kunnen ze worden verholpen? Of zullen bedrijven die externaliteiten proberen te internaliseren altijd een nadeel hebben t.o.v. bedrijven die zich zuiver op kostenminimalisatie en productfunctionaliteit richten?*

Uit de enquête en uit de gesprekken blijkt dat de meeste bedrijfsleiders het huidig economisch systeem as such niet als hinderpaal zien om de businessmodeltransitie aan te vatten en het fundamenteel ook niet wil veranderen. Men wil wel corrigerende maatregelen die tijdens de overgangperiode naar een groene economie de milieuschadelijke producten minder aantrekkelijk maken ten opzichte van het vergroende aanbod, een duidelijke communicatie met duidelijke tussentijdse, progressieve doelstellingen hieromtrent maar vraagt geen fundamentele aanpassing van het economisch bestel.

Opvallend is wel dat de bedrijven die het meest gevorderd zijn op het transitiepad zich hieromtrent het meest bezorgd zijn en aangeven dat vergroening van de businessmodellen wel leidt tot systemische ingrepen.

Een belangrijke bezorgdheid in dit kader is ook het zogenaamde gelijke speelveld (*level playing field*) dat bedrijfsleiders vooral situeren op het Europese niveau. In een Europese context mag er geen onderscheid zijn in vereisten, omdat dit de concurrentiepositie van Vlaamse bedrijven zou kunnen aantasten. Het Departement Omgeving heeft recent een studie besteld om dit nader te onderzoeken.

Bedrijven maken anderzijds ook de kanttekening dat een streng Europees beleid op dit vlak perspectieven opent voor bedrijven die in Europa gevestigd zijn om competenties en kennis uit te bouwen en om zo tot de koplopers te behoren op mondiaal vlak. Deze redenering gaat impliciet uit van de veronderstelling dat andere contingenten op termijn in dezelfde richting zullen evolueren en men zo op mondiaal niveau een concurrentieel voordeel uitbouwt dat op langere termijn valoriseerbaar is.

- *Slagen de bedrijven die vergroenen erin om een meervoudige waardecreatie in hun businessmodel neer te zetten? Misschien kunnen op basis van deze goede voorbeelden ook generieke oplossingen voor andere bedrijven worden afgeleid?*

Bedrijven stellen zich deze vraag ook en zijn zoekend. Er leeft een vraag om hieromtrent meer goede voorbeelden en inzichten te verzamelen. De voorbeelden die mensen spontaan geven van zulke businessmodellen zijn vaak die van hyperlokale businessmodellen die erin slagen weliswaar kleinschalig en lokaal via een nicheaanpak meervoudige co-creatie van waarde te realiseren. Bedrijven trekken echter in twijfel of deze aanpak opschaalbaar is voor de volledige Vlaamse economie, mede gezien de bevolkingsdruk en de beperkte beschikbare ruimte. Men vindt m.a.w. meervoudige waardecreatie wel haalbaar, maar kan dit niet transponeren naar meer generieke oplossingen omdat het businessmodel in kwestie juist de meerwaarde creëert door hyperlokaal te blijven werken.

- *Op welk niveau kan de vergroening best worden doorgevoerd om de grootste impact te krijgen: het product, het proces of het businessmodel? Of behoeven ze alle drie een eigen aanpak? En dit zowel op 'korte' termijn als op 'lange' termijn. En zijn daarbij eventueel hybride businessmodellen nodig in de overgang?*

Bedrijfsleiders geven aan dat elke stap in de goede richting een bijdrage kan betekenen en in die optiek belangrijk is, maar misschien niet baanbrekend. Zowel de wetenschappelijke literatuur als de dialoog tijdens de gesprekken wijzen erop dat een transformatie van het businessmodel geleidelijk gebeurt door een aanpassing op een onderdeel van het businessmodel, een nieuwe iteratie en opnieuw een aanpassing.

Deze vaststelling impliceert dat het een groeipad is over langere termijn. De meeste mensen die wij geïnterviewd hebben situeren dit op een termijn van minstens 10 tot 15 jaar. Radicale verandering is mogelijk, maar vindt vaak plaats buiten de bestaande bedrijfscontext, via een spin-off of joint-venture met andere partners.

- *Is een innovatieve managementtool voor strategievorming zoals het Flourishing Business Canvas (FBC) dan een mogelijk instrument en steun voor bedrijfsleiders om makkelijker, sneller en goedkoper opportuniteiten, alternatieven en een mogelijk nieuw businessmodel te onderzoeken en te beoordelen op het pad naar de vergroening?*

Het FBC is niet gekend bij het bedrijfsleven en ook het Canvas van Osterwalder waarop het gebaseerd is wordt slechts in geringe mate (bij zo'n 15%) van de bedrijven op regelmatige basis gebruikt. Bedrijfsleiders geven aan weinig tijd te kunnen maken voor lange strategische denkoefeningen. Dit vormt een belangrijke hindernis voor de transformatie. Tijdens de workshop beleidsaanbevelingen kwam aan bod dat het noodzakelijk is om werk te maken van voldoende tijd en ruimte voor het inschatten van de risico's en opportuniteiten die de transitie naar een groene economie biedt. Een belangrijke aanbeveling is ook om dit te doen in co-creatie, samen met mensen uit andere bedrijfssectoren en met een andere achtergrond, zoals wetenschappers.

De deelnemers aan de workshop gaven wel aan dat het toepassen van het canvas hen nieuwe inzichten bracht en ook leerde de bedrijfslogica vanuit een ander perspectief dan het interne perspectief te beschouwen. Er zal echter een laagdrempelige ingang moeten worden gevonden naar zulke modellen om mensen eerst voeling te geven met het potentieel van de tool vooraleer ze effectief tijd vrij zullen maken voor de iteratie-oefening. De iteraties die moeten worden doorlopen moeten gestuurd worden zodat het quasi onhaalbaar is om zonder externe begeleiding het canvas 'in te vullen'. Het gaat immers niet om een checklist met vragen, maar verbanden die men iteratief moet ontdekken.

- *In welke mate kunnen initiatieven als Become a B Corp (www.bcorporation.net) een hefboom zijn naar een vergroening?*
Deze initiatieven kunnen zeker een hefboom zijn om bedrijven aan te zetten tot vergroening. Instrumenten als de future fit benchmark en het VOKA Charter Duurzaam Ondernemen, de cirkeltips van de OVAM en de Impact wizard zijn beter gekend en worden frequenter gebruikt door bedrijven dan de managementraamwerken en canvassen.

Waarschijnlijk vormt het feit dat bedrijven er ook zelf praktisch ermee aan de slag een lagere drempel dan de strategische raamwerken.

A. Bijlage: bibliografie

Agentschap Innoveren & Ondernemen, Slimme Businessmodellen met IMPACT. Hoe ondernemers en zorg verbinden? , 2018

Allianz global investors, The sixth Kondratieff, long waves of prosperity, 2010

Anderson Chris, The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More, 2006

Antwerp Management School en Ing, The state and face of sustainable business in Belgium, 2018

Association of Chartered Certified Accountants, Business models of the future: emerging value creation, 2018

Association of Chartered Certified Accountants, Business models of the future: systems, convergence and characteristics, 2018

Bisgaard Tanja, e.a., Short Guide to green business model innovation, Nordic Innovation, 2012

Bocken Nancy e.a. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes, Journal of Cleaner Production, Elsevier, 2014

Cavalante, Sérgio André, Understanding the impact of technology on firms' business models, European Journal of Innovation Management, vol 16, 2013

Centraal Planbureau Nederland, de productiviteitseffecten van (milieu-) regelgeving, september 2018

Chesbrough, Henry, Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, Elsevier, 2010

Christensen, C.M, Bartman T., van Beverard D., The hard truth about business model innovation, MIT Sloan management, Rev 58, 2016

Cicero Simone, 12 patterns of platform design to kickstart innovation strategies, 2018

Cicero Simone, Market Networks, Innovation & Digital Value Chains: Why Platform (aggregation) strategies are key in the modern economy, see <https://stories.platformdesigntoolkit.com/>

Committee on the internal market and consumer protection, Report on a European agenda for the collaborative economy

Crabbé Anne, De duurzame economie van de toekomst: hoe ziet ze eruit en hoe geraken we daar? Onderzoeksrapport in opdracht van The Shift, 2017

European Commission, Action Plan: Financing sustainable growth, Communication 8.3.2018

Europese structuur- en investeringsfondsen, Richtsnoeren inzake door de gemeenschap geleide lokale ontwikkeling voor plaatselijke actoren , 2014"

FORA on behalf of Nordic Council of Ministers, Green business models in the Nordic Region, a key to promote sustainable growth, Green paper 2012

Frankhauser Sam, et al. Who will win the green race? In search of environmental competitiveness and innovation, Global Environmental Change, Elsevier, 2013

Gassmann Oliver, Frankenberger Karolin, et al. Het businessmodellenboek, nieuwe businessmodellen ontwikkelen met de businessmodelnavigator, 2015

- Henderson, Rebecca, Making the business case for Environmental sustainability, working paper Harvard business School, 2015
- Henriksen Kristian, e.a. Green Business Model Innovation - Policy report, Nordic Innovation, 2012
- Henriksen Kristian, e.a., Green Business Model Innovation, Empirical and literature studies, Nordic Innovation, 2012
- Henriksen Kristian, e.a., Green Business Model Innovation - Conceptualization report, Nordic Innovation 2012
- Henriksen Kristian, Green Business Model Innovation Business case study compendium
- Hwy-Chang Moon, e.a., An Extension of Porter and Kramer's Creating Shared Value (CSV): Reorienting Strategies and Seeking International Cooperation, Journal of International and area studies, vol.18,2011
- IIRC, Value creation Background paper, 2013
- ING, From sustainability to business value, finance as a catalyst, 2018
- Jonker Jan en joint venture van Stichting OCF 2.0 en Academic Service, Nieuwe business modellen, Samen werken aan Waardecreatie, 2014
- Joustra, Douwe Jan, Circular essentials, ICE Amsterdam, 2017
- Kishna Maikel en Hanemaaijer Aldert, Beleidslessen eco-innovatie, Planbureau voor de leefomgeving Nederland, 2018
- Klitsie, Joannes Barend, e.a., Overcoming the valley of death: a design innovation perspective, Conference paper London 2018
- Koppenjan Joop, Termeer Katrien ea. Wat maakt slimme sturing slim? in Bestuurskunde 2018 (27) 2
- Lidl, Op weg naar morgen, duurzaamheidsverslag 2015-2016
- Lüdeke-Freund Florian, e.a. The sustainable business model pattern taxonomy, 45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation, Sustainable Production and consumption, 2018
- Mazzucato Marianna, The value of everything, 2018
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, 6, 257–272 (Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, 6, 257–272)
- Nelson, Harold G. en Stolterman Erik, The design way, Intentional change in an unpredictable world, MIT press, 2nd edition, 2014
- NEN, Normen en certificaten als stimulans voor Circulaire Economie, Delft, 2016
- Nilsson-Andersen, Petra, e.a. Green business model innovation in the tourism and experience economy
- Nordregio Report, kerngebieden binnen een groene groei en economie, 2017
- Nys, Philippe, van Nispen, Jan, EWI Analyse, Buitenlands zeggenschap in de Vlaamse economie: een kwantitatieve analyse
- Osterwalder Alexander; Pigneur, Yves. Business Model Generation Hoboken, NJ: Wiley, 2013.

- Pierre, Didier en Magiels, Geerdt, Eeuwige winst, hoe circulaire economie werkt voor ondernemers, Lannoo, 2017
- Porter, Michael, and Mark Kramer, "The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review* 84(12): 78-92. 2006
- Porter, Michael, and Mark Kramer, 2011, "Creating Shared Value," *Harvard Business Review* 89(1/2): 62-77.
- PRI, the SDG investment case, 2017
- PwC in opdracht van FOD Volksgezondheid, Economie circulaire : potentiel économique en Belgique
- PwC in opdracht van het Ministerie van economische zaken en klimaat , Applying behavioural insights in policies aimed at businesses, 2018
- PwC, Het bouwen van een ecosysteem voor sociaal ondernemerschap: de geleerde lessen uit Nederland, 2018
- PwC, CEO survey, A marketplace without boundaries? Responding to disruption, PwC, 2015
- PwC, CEO survey, The Anxious Optimist in the Corner Office, PwC, 2018
- Radjou Navi, et al, The Frugal Way to Grow in Strategy+Business, 2015
- Raworth Kate, Doughnut Economics, 2017
- Rethinking capitalism : economics and policy for sustainable and inclusive growth / edited by Michael Jacobs and Mariana Mazzucato
- Rohrbeck René et al., Collaborative business modelling for systemic and sustainability innovations, 2011
- Schaltegger, S et al., Business models for sustainability : origins, present research and future avenues, *Organization & Environment*, 29, 2016
- Scherpenisse Jorren en van der Steen Martijn, Gepast geregeld, tijdig financieren in netwerken, 2018
- Scherpenisse Jorren et al. Werken met City Deals, Invulling geven aan multi-temporal governance, 2017
- Schulz, M., Den Heijer, I., De Baas, J.H. & Van der Steen, M. (2017). Sturen en stromen; overheid in een samenleving waarin iedereen stuurt. Den Haag: nsob.
- Sommer, Axel, Managing Green Business Model transformations, Springer, 2012
- Stamalevi Jones, The Importance of Payback Method in Capital Budgeting Decisions, *South American Journal of Management*, editie 1, 2015
- Tate Wendy en Bals Lydia, Achieving Shared Triple Bottom Line (TBL) Value Creation: Toward a Social Resource-Based View (SRBV) of the Firm, *Journal of Business Ethics*, 2016
- Teece, D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194.
- The Business & Sustainable Development Commission, Better business, better world, 2017
- Upward Antony, Jones Peter, An ontology for strongly sustainable business models: defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organization & Environment* 29 - Special issue. 2016
- Van den Beukel Jan-Willem, Industry 4.0 as an enabler of the circular economy: preventing the waste of value and permitting the recovery of value from waste

Van der Pijl, Patrick, Ontwerp betere business, nieuwe tools, skills en mindset voor strategie en innovatie, vakmedianet, 2016

Van Wulfen, Gijs, Het innovatiedoolhof, 4 routes naar een succesvolle, new businesscase, derde druk, Vna Duuren Management, 2018

Vanhaverbeke, Wim, Managing open innovation in SME's, Cambridge University Press, 2017

Verdin, Paul en Tackx, Koen, Are You Creating or Capturing Value? A dynamic framework for sustainable strategy, 2015

Vlaanderen circulair, the business model innovation grid, <http://www.vlaanderen-circulair.be/bmix/>

Weissbrod, Ilka en Bocken, Nancy, Developing sustainable business experimentation capability - a case study, Journal of Cleaner Production, january 2017

Weybrecht, G. The sustainable MBA: a business guide to sustainability, John Wiley & Sons, 2013

Winston, Andrew, The Big Pivot: Radically practical strategies for a warming world, 2014

Witold, Nowinski, How Can Blockchain Technology Disrupt the Existing Business Models?

B. Bijlage: glossarium

Businessmodellen beschrijven voor wie (welke klanten), waarmee (welk product of dienst) en hoe een bedrijf of een netwerk van bedrijven waarde toevoegt en geld verdient.

City deals zijn deals tussen bestuursniveau's (nationaal – regionaal en lokaal) om te komen tot samenwerking rond bepaalde maatschappelijke transities.

Collaboratief businessmodel: een activiteit waarbij meerdere organisaties (uit de industrie, researchinstellingen en non-for-profitorganisaties) met een verschillende plaats in de waardeketen en uit een verschillende sector (energiesector, ICT enz) samenwerken om een waardecreërend systeem te creëren. In bepaalde gevallen zullen ze ook een gezamenlijk verdienmodel ontwikkelen.

Cradle-to-cradle is gebaseerd op het inzicht dat reststromen afval vertegenwoordigen die geen toegevoegde waarde heeft voor klanten (het is een meerkost) en dat afval vaak kan gebruikt worden als nutriënt indien het terug ingebracht worden in een natuurlijke omgeving.

Ecosysteem: Het geheel aan van elkaar afhankelijke actoren en factoren die zodanig worden gecoördineerd dat ze productief ondernemerschap mogelijk maken in een bepaalde regio.

Frugal (d.w.z. zuinige) innovatie heeft betrekking op de ontwikkeling van producten en diensten die zuinig zijn by design op het vlak van grondstoffen, energieverbruik enz... het zijn producten die in eerste instantie gericht zijn voor ontwikkelingslanden of voor gebruik in regio's met grote energieonzekerheid en gebrekkige nutsvoorzieningen. Maar ook in Westerse landen is er een opgang van frugal. Een voorbeeld hiervan is de Dacia die door Renault als frugal alternatief op de markt werd gebracht.

Groene economie is een economie die gebaseerd op een nieuwe dynamiek die de milieu-gerelateerde uitdagingen niet ziet als een bedreiging, maar als een opportuniteit. Deze uitdagingen vereisen vernieuwende, creatieve oplossingen en innovatieve ondernemers. Ze biedt daardoor nieuwe kansen voor een zinvolle economische ontwikkeling en streeft zo naar een bestending van de competitiviteit van de Vlaamse economie.

Groen businessmodel volgens de definitie van Schaltegger is een businessmodel voor duurzaamheid dat helpt bij de beschrijving, de analyse en het beheer van de duurzame waardepropositie van een bedrijf en bij de communicatie naar zijn klanten en alle andere belanghebbenden over hoe het bedrijf zijn waarde creëert en levert en hoe het economische waarde capteert, met behoud of regeneratie van natuurlijk, sociaal en economisch kapitaal voorbij de organisatiegrenzen. Een bestaan verschillende alternatieve definities voor "groen businessmodel" in de literatuur.

Een *launching customer* is de eerste klant die een nieuw product in gebruik neemt en die mede bereid is om bijvoorbeeld als referent op te treden als hulpmiddel om potentiële klanten te overtuigen of om een deel van het risico te dragen dat er misschien nog gebreken aan het product zijn en dat aanpassingen tijdens het gebruik nodig zijn.

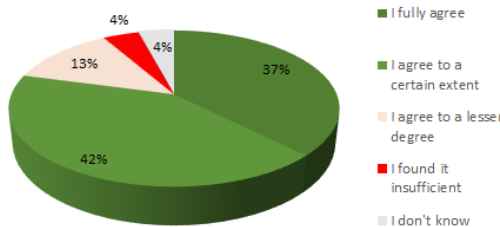
Moonshotinnovatie betreft innovatie met betrekking tot radicaal nieuwe productietechnieken, het ontwikkelen van nieuwe producten en energiedragers die radicale doorbraken helpen realiseren (bijvoorbeeld het hergebruik van CO² als brandstof).

Sociale ondernemingen zijn ondernemingen die een sociaal-maatschappelijke doelstelling stellen boven het maken van (financiële) winst en dit doen met een inclusieve stakeholderbenadering.

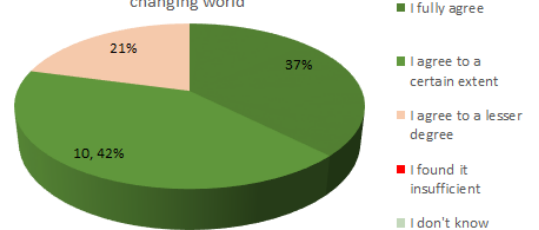
Sociale innovatie is innovatie met een maatschappelijk doel maar heeft ook betrekking op het anders inrichten en organiseren van processen binnen een organisatie en een nieuwe manier om mensen actief te betrekken binnen de onderneming. Concrete voorbeelden zijn het flexibiliseren van de organisatiestructuur, bottom up innovatie door medewerkers, empowerment enz.

C. *Bijlage: evaluatie van de workshops door de deelnemers*

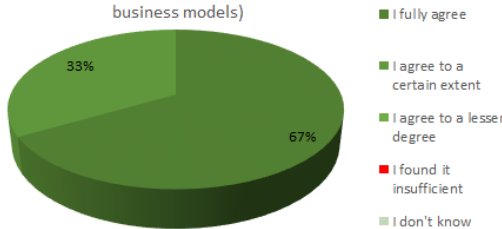
I believe using the FBC can bring new insights into innovation opportunities and helps to identify emerging material risks for my innovation cluster clients and / or company



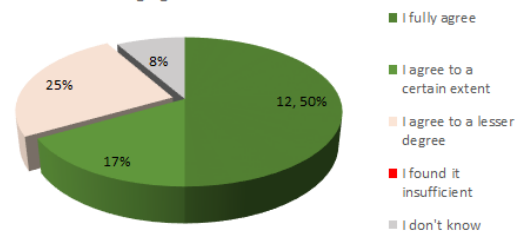
I believe using the FBC can help me work more effectively with my colleagues to develop innovative new strategies for my innovation cluster clients and / or company so we can be more successful in a changing world



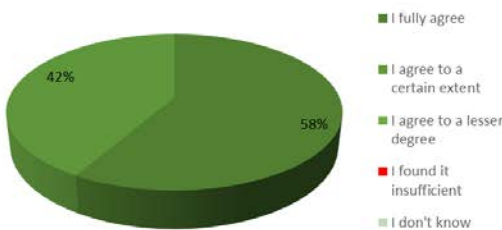
The FBC helps us to tell a better story of the interests and concerns of a wider range of our stakeholders (investors, clients, employees, etc.) than existing approaches (business plans, conventional business models)



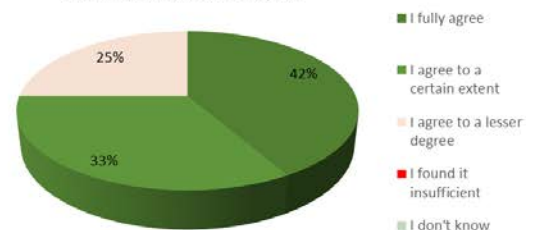
There is a need to use the FBC tool and accompanying strategy methods with Flemish SMEs to ensure their future prosperity in a changing world



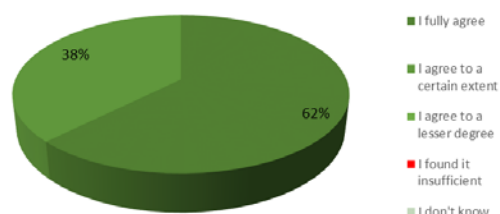
The FBC is a generic tool that can be used in different sectors, businesses and contexts



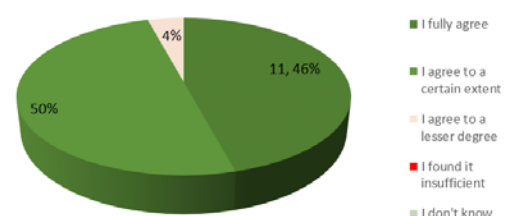
The FBC is a comprehensive canvas that can help us develop innovations and strategies that enable us to be fitter for the future than the tools we currently use



The exercises and tasks during the workshop were pertinent and in line with the aim of the workshop



I learned a lot the concepts were new and innovative



D. Bijlage: resultaten van de online enquête



InSites Consulting

Oktober 2018

Onderzoek Groene businessmodellen

Thierry Meerschaert, Business Director

T +32 9 269 15 27 | E Thierry.Meerschaert@insites-consulting.com

Leen Boels, Senior Research Consultant

T +32 9 269 12 27 | E Leen.Boels@insites-consulting.com



Inhoud

ACHTERGROND

METHODOLOGIE

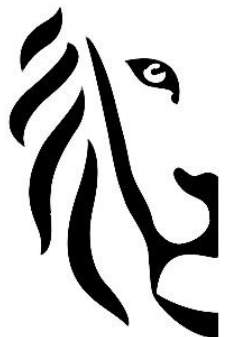
PROFIEL STEEKPROEF

STRATEGIEVORMING

VERGROENING BUSINESSMODEL

ROL OVERHEID

Achtergrond



DEPARTEMENT OMGEVING

Het team Groene economie van het Departement Omgeving van de Vlaamse Overheid wil meer in dialoog gaan met het bedrijfsleven. Vanuit dit oogpunt heeft het departement samen met PwC en InSites Consulting een beleidsvoorbereidend onderzoek gestart bij de doelgroep.

De doelstelling van dit onderzoek richt zich tot het vaststellen van de belangrijkste beweegredenen om een businessmodel te vergroenen in de verschillende sectoren. En dit bij zowel kleine, middelgrote en grote ondernemingen.

Naast de beweegredenen, willen we ook vaststellen wat de voornaamste hindernissen zijn om dit niet te doen.

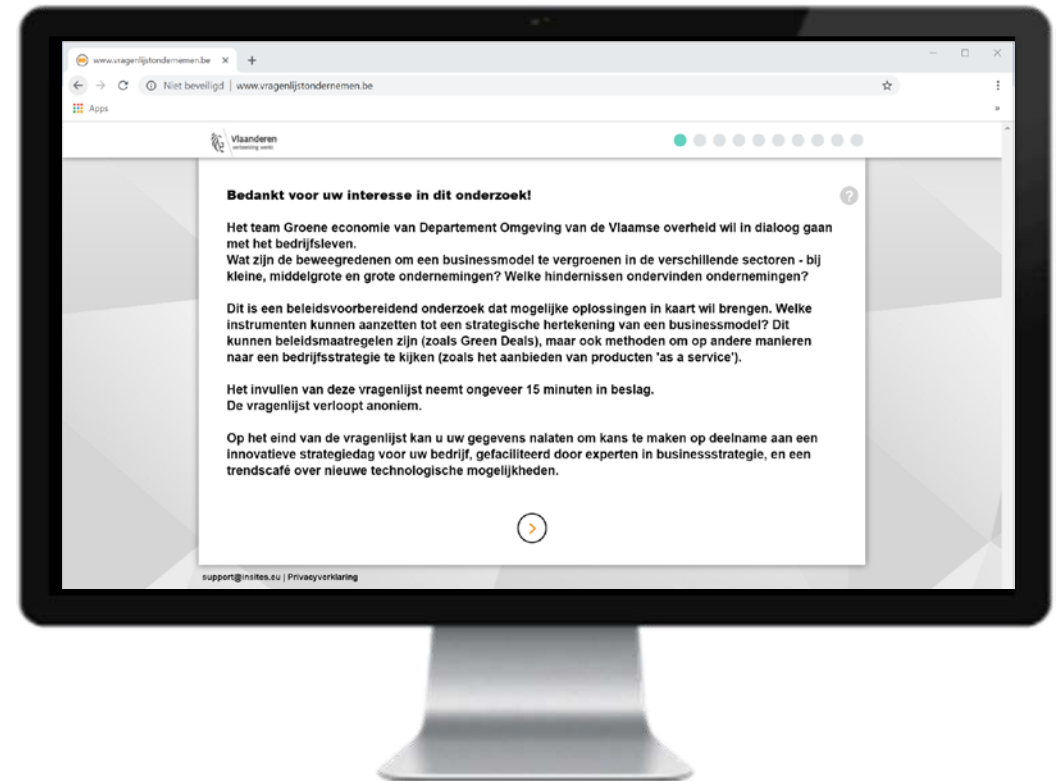
De ultieme doelstelling is bepalen welke instrumenten kunnen aanzetten tot een strategische hertekening van een businessmodel.

Methodologie

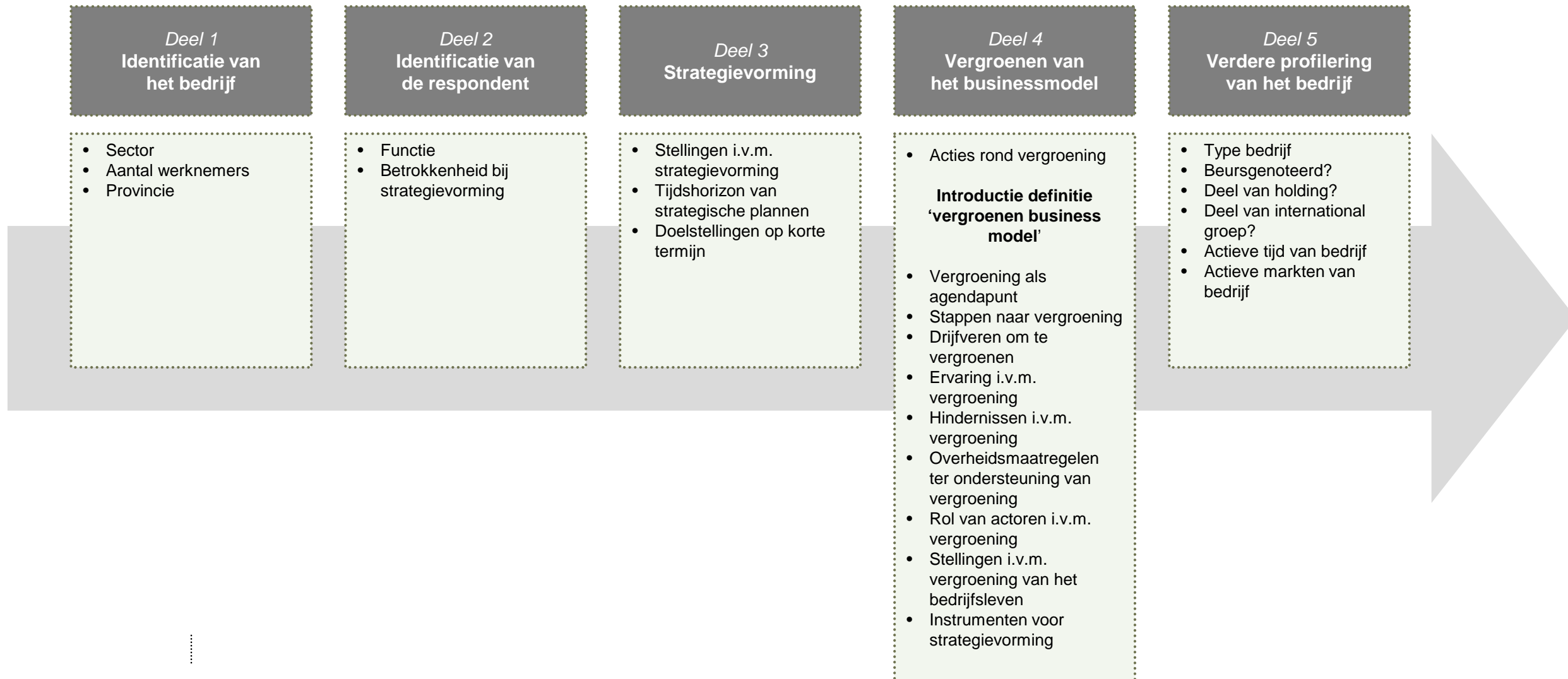


ONLINE VRAGENLIJST

- **Methode:** Online vragenlijst (open link - www.vragenlijstondernemen.be)
- **Rekrutering:** De URL naar de online vragenlijst werd via de verschillende federaties doorgestuurd naar hun leden.
- **Periode veldwerk:** Juni – Augustus 2018
- **Interview lengte:** 15 minuten
- **Steekproef:** N=65
- **Taal:** de vragenlijst was enkel in het Nederlands beschikbaar
- **Profiel doelgroep:**
 - Enkel bedrijven die in Vlaanderen gevestigd zijn
 - Enkel in te vullen door professionals die vertrouwd zijn met de strategie(vorming) in het eigen bedrijf
- **Mobiel:** de vragenlijst kon ook op smartphone ingevuld worden

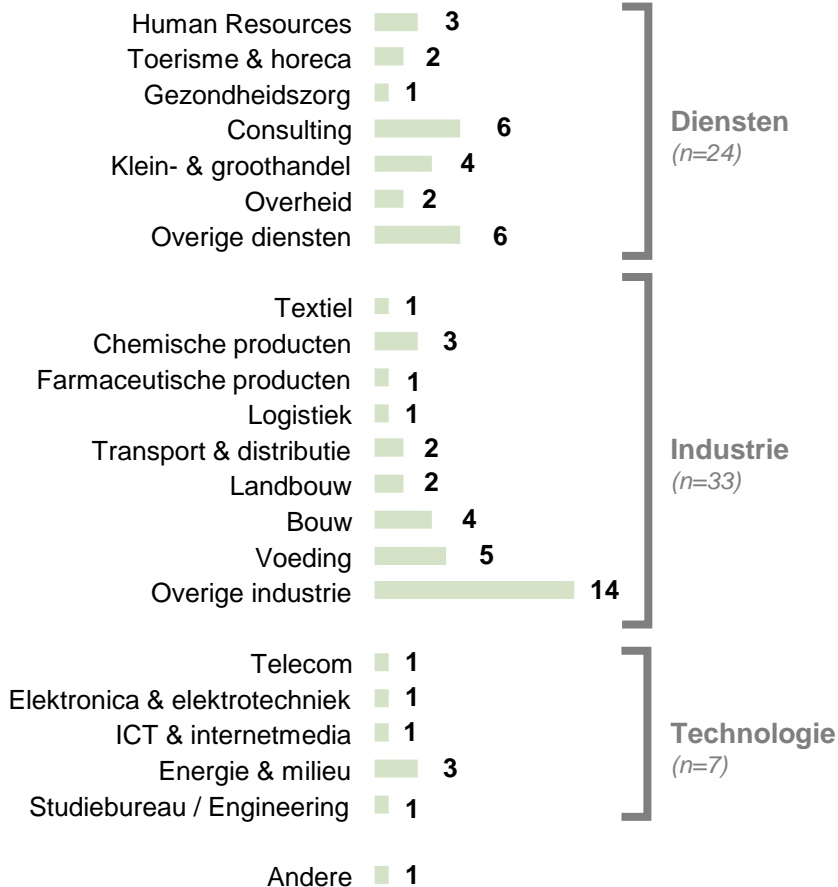


Structuur vragenlijst

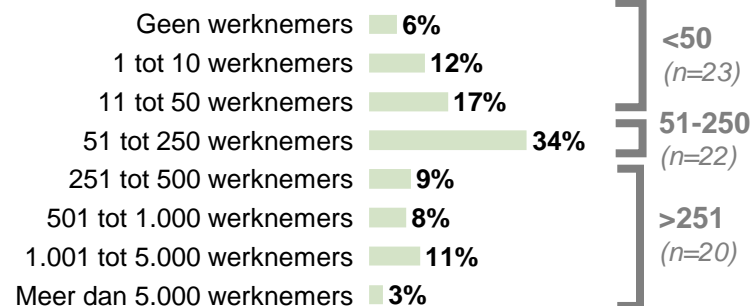


Profiel steekproef

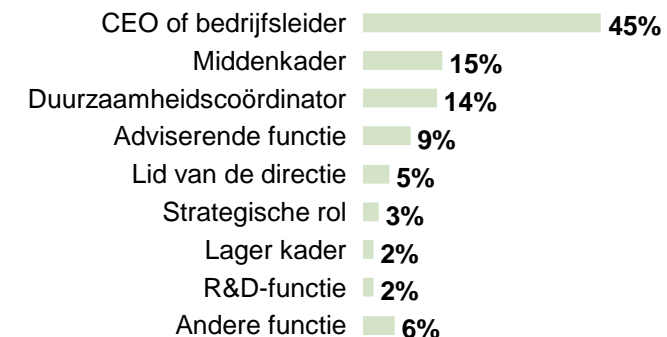
Sector



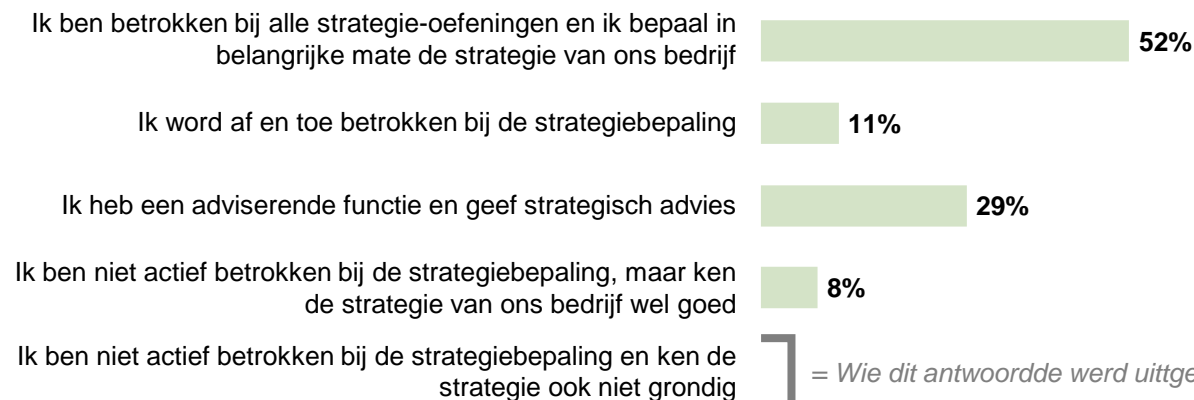
Aantal werknemers



Functie van respondent

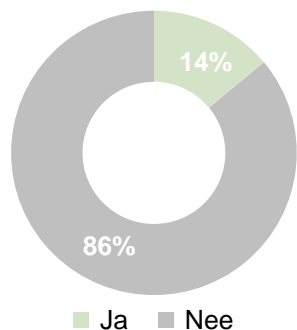


Betrokkenheid bij strategische oefeningen

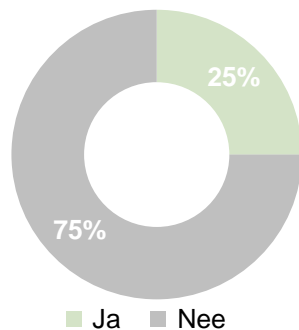


Profiel steekproef

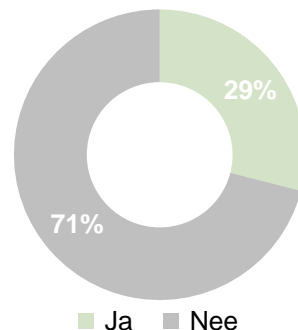
Is uw bedrijf beursgenoteerd?



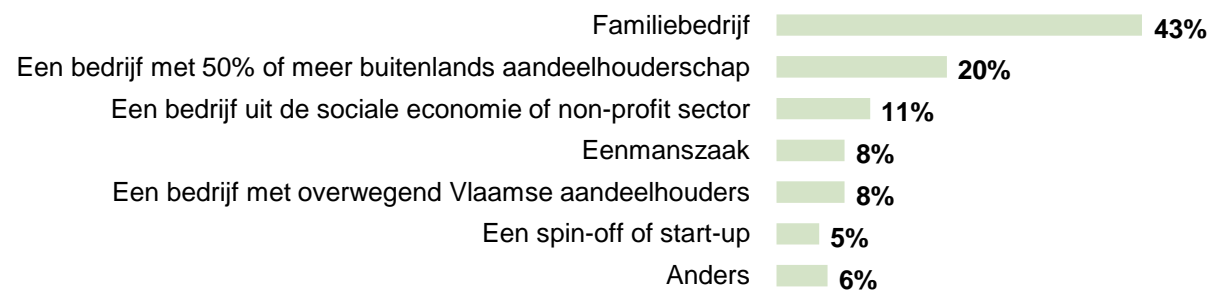
Maakt uw bedrijf deel uit van een holding?



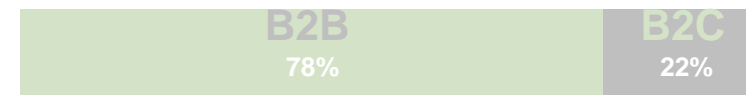
Maakt uw bedrijf deel uit van een internationale groep?



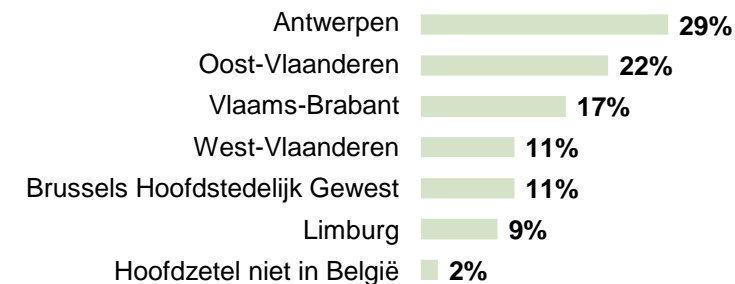
Hoe zou u het bedrijf waar u werkt best typeren?



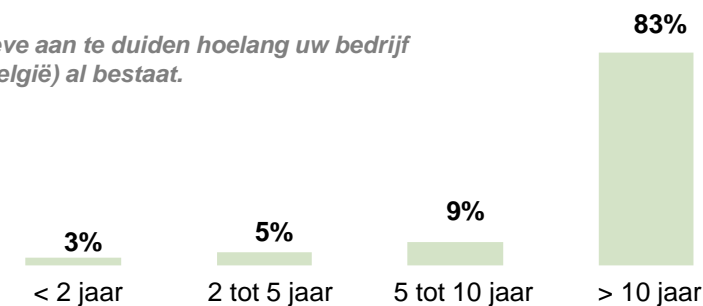
Op welke markten is uw bedrijf voornamelijk actief?



In welke provincie is de (Belgische) hoofdzetel van uw bedrijf gevestigd?



Gelieve aan te duiden hoelang uw bedrijf (in België) al bestaat.





Inhoud

ACHTERGROND

METHODOLOGIE

PROFIEL STEEKPROEF

STRATEGIEVORMING

VERGROENING BUSINESSMODEL

ROL OVERHEID

Strategievorming

Stellingen meest in lijn met strategische werkwijze van bedrijf		SECTOR		AANTAL WERKNEMERS			REGIO			FUNCTIE		INTERNAT. GROEP	
		Industrie n=33	Diensten/ technologie/ andere n=32	<50 n=23	51 – 250 n=22	>251 n=20	Antwerpen/ Limburg n=25	West- Vlaanderen/ Oost- Vlaanderen n=21	Vlaams- Brabant/ Brussel n=18	CEO/ bedrijfsleider n=29	Andere n=36	Ja n=19	Neen n=46
Op vaste tijdstippen maken we tijd vrij om doelbewust te werken aan strategievorming en eventuele heroriëntatie van de bedrijfsstrategie.		33%	34%	30%	41%	30%	40%	33%	22%	31%	36%	32%	35%
De bedrijfsleiding bepaalt de strategie en die is gebaseerd op engagement en persoonlijk inzicht . Ambities kleuren de strategie in.		33%	22%	13%	32%	★ 40%	16%	29%	44%	21%	33%	42%	22%
De strategie komt incrementeel en bottom-up tot stand: elke dag zetten we een stap in de juiste richting. De strategie groeit.		9%	22%	35%	9%	0%	28%	14%	0%	28%	6%	0%	22%
Successen uit het verleden en de beschikbare investeringsruimte zijn in grote mate bepalend voor de strategie. Die bepalen de slagkracht die het bedrijf op een bepaald moment heeft om een volgende stap te zetten.		15%	13%	13%	9%	20%	8%	14%	22%	14%	14%	11%	15%
De noodzaak om de strategie aan te passen is vooral extern gestuurd en is aan de orde bij belangrijke overnames in de sector, een nieuw reglementair kader, evoluties in de markt,		6%	6%	4%	5%	10%	4%	5%	11%	3%	8%	11%	4%
Geen van deze stellingen is een goede weergave van de manier waarop strategie vorm krijgt in onze organisatie.		3%	3%	4%	5%	0%	4%	5%	0%	3%	3%	5%	2%

Q: Welke stelling met betrekking tot strategievorming is het meest in lijn met de werkwijze in uw bedrijf? | n=65

★ Significant verschil (95%)

Strategievorming

Tijdshorizon van strategische plannen	SECTOR		AANTAL WERKNEMERS			REGIO			FUNCTIE		INTERNAT. GROEP	
	Industrie n=33	Diensten/ technologie/ andere n=32	<50 n=23	51 – 250 n=22	>251 n=20	Antwerpen/ Limburg n=25	West- Vlaanderen/ Oost- Vlaanderen n=21	Vlaams- Brabant/ Brussel n=18	CEO/ bedrijfsleider n=29	Andere n=36	Ja n=19	Neen n=46
Momenteel is er geen plan	6%	6%	4%	9%	5%	8%	5%	6%	10%	3%	0%	9%
De volgende maand of volgend kwartaal	5%	3%	0%	5%	10%	0%	0%	17%	3%	6%	11%	2%
2019	11%	13%	17%	9%	5%	16%	10%	6%	21%	3%	5%	13%
Tot 2020	34%	38%	30%	36%	35%	36%	24%	44%	38%	31%	37%	33%
2020-2023	23%	22%	26%	23%	20%	12%	38%	17%	21%	25%	37%	17%
Na 2023	9%	6%	9%	5%	15%	16%	5%	6%	3%	14%	5%	11%
Over langere termijn	12%	13%	13%	14%	10%	12%	19%	6%	3%	19%	5%	15%

Q: Welke tijdshorizon krijgen strategische plannen binnen uw bedrijf? | n=65

★ Significant verschil (95%)

Strategievorming

		SECTOR		AANTAL WERKNEMERS			REGIO			FUNCTIE		INTERNAT. GROEP		
		Industrie n=33	Diensten/ technologie/ andere n=32	<50 n=23	51 – 250 n=22	>251 n=20	Antwerpen/ Limburg n=25	West- Vlaanderen/ Oost- Vlaanderen n=21	Vlaams- Brabant/ Brussel n=18	CEO/ bedrijfsleider n=29	Andere n=36	Ja n=19	Neen n=46	
Belangrijkste strategische doelstellingen op korte termijn (tot 2020)														
Innoveren: nieuwe producten en diensten ontwikkelen en vermarkten		54%	52%	56%	57%	59%	45%	48%	52%	67%	66%	44%	37%	61%
Digitaliseren: gebruik maken van nieuwe digitale mogelijkheden		40%	27%	★ <u>53%</u>	35%	32%	55%	36%	48%	39%	38%	42%	53%	35%
Procesverbetering, nieuwe productiemethoden		35%	★ <u>52%</u>	19%	35%	41%	30%	44%	33%	28%	34%	36%	37%	35%
Innemen van marktaandeel in bestaande markten		34%	42%	25%	35%	27%	40%	28%	29%	44%	34%	33%	★ <u>53%</u>	26%
Omzetstijging/groei in nieuwe markten		31%	★ <u>45%</u>	16%	30%	36%	25%	24%	33%	33%	31%	31%	37%	28%
Netwerken: samenwerken met partners, verticale of horizontale integratie		29%	12%	★ <u>47%</u>	26%	27%	35%	28%	38%	17%	14%	★ <u>42%</u>	11%	★ <u>37%</u>
Energie-efficiëntie, waterverbruik optimaliseren, afval verminderen		26%	30%	22%	35%	14%	30%	44%	19%	11%	24%	28%	21%	28%
Personeel: aantrekken nieuwe medewerkers of resources		25%	27%	22%	22%	32%	20%	28%	24%	22%	28%	22%	11%	30%
Grondig herinrichten van het businessmodel		9%	6%	13%	9%	14%	5%	12%	10%	6%	14%	6%	16%	7%
Aantrekken van investeerders en financierders		6%	6%	6%	4%	14%	0%	0%	14%	6%	7%	6%	5%	7%

Q: Duid aan welke de drie belangrijkste doelstellingen zijn voor uw bedrijf op korte termijn (tot 2020). | n=188

★ Significant verschil (95%)



Inhoud

ACHTERGROND

METHODOLOGIE

PROFIEL STEEKPROEF

STRATEGIEVORMING

VERGROENING BUSINESSMODEL

ROL OVERHEID

Acties voor vergroening

Acties ondernomen als (eerste) stap naar vergroening	%	SECTOR		AANTAL WERKNEMERS			REGIO			FUNCTIE		INTERNAT. GROEP	
		Industrie n=33	Diensten/ technologie/ andere n=32	<50 n=23	51 – 250 n=22	>251 n=20	Antwerpen/ Limburg n=25	West- Vlaanderen/ Oost- Vlaanderen n=21	Vlaams- Brabant/ Brussel n=18	CEO/ bedrijfsleider n=29	Andere n=36	Ja n=19	Neen n=46
Het energieverbruik verminderen door bijvoorbeeld de aankoop van zuinige apparatuur, isolatie van bedrijfspanden, ontmoedigen van autogebruik	80%	85%	75%	78%	77%	85%	80%	★ 95%	61%	72%	86%	79%	80%
De afvalstroom beperken, bijvoorbeeld door middel van minder verpakkingen, efficiënter gebruik van grondstoffen en het printen ontmoedigen.	57%	67%	47%	61%	50%	60%	60%	67%	39%	48%	64%	63%	54%
Meer groene energie gebruiken, bijvoorbeeld voor verwarming, koeling, verlichting en vervoer.	55%	67%	44%	61%	50%	55%	68%	52%	44%	52%	58%	37%	★ 63%
De materialenkringloop sluiten en afval als grondstof inzetten	34%	39%	28%	13%	★ 45%	★ 45%	24%	33%	44%	24%	42%	47%	28%
Afvalwater zuiveren	12%	18%	6%	13%	5%	20%	16%	10%	11%	10%	14%	26%	7%
Andere	6%	9%	3%	9%	5%	5%	4%	10%	6%	7%	6%	5%	7%
Geen van bovenstaande	5%	0%	9%	4%	5%	5%	4%	0%	11%	7%	3%	5%	4%

Q: Kan u aangeven welke acties uw bedrijf de voorbije jaren ondernomen heeft? | n=65

★ Significant verschil (95%)

Vergroening businessmodel

DEFINITIE

Vergroening van het businessmodel

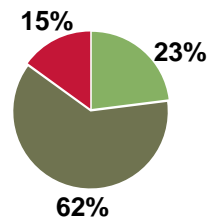
Onder het vergroenen van het businessmodel begrijpen we de **integrale, systemische beoordeling van de bedrijfsstrategie**. Een groene businessstrategie houdt niet enkel rekening met de economische rendabiliteit, maar **houdt proactief rekening met de impact van iedere actie van het bedrijf op de omgeving en de samenleving**. Deze strategie is dus bepalend voor de wijze waarop een bedrijf activiteiten realiseert, diensten aanbiedt en producten ontwikkelt.

Bij het vergroenen van een businessmodel gaat het niet zozeer om één afzonderlijke groene actie, maar om **verschillende acties die geïntegreerd zijn in de ganse bedrijfsvoering**.

Dit omvat meestal volgende elementen:

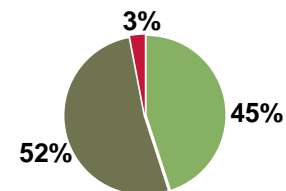
- het incorporeren van **'maatschappelijk verantwoord ondernemen'** om zo de maatschappelijke uitdagingen van vandaag aan te gaan (bv. de duurzame-ontwikkelingsdoelstellingen of SDG's);
- meer **ecodesigndenken** in plaats van enkel aandacht voor reductie van broeikasgasemissies, luchtverontreiniging, water- en materialenverbruik;
- inzetten op meer **effectiviteit** in plaats van meer efficiëntie.

Is vergroenen van het businessmodel op dit moment een thema in uw bedrijf?



- Ja, dit staat hoog op de agenda
- Ja, dit is een thema waarop we inzetten
- Neen, dit is geen thema in ons bedrijf

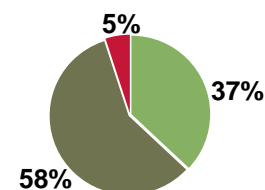
Staat uw bedrijf op dit moment open voor vergroening?



- Ja, heel erg
- Ja, in zeker mate
- Nee, niet echt

AANTAL WERKNEMERS			FUNCTIE	
<50	51 - 250	>251	CEO/ bedrijfsleider	Andere
52%	★ 55%	25%	34%	53%
43%	45%	70%	★ 66%	42%
4%	0%	5%	0%	6%

Staat vergroenen op de agenda voor 2019 / 2020?



- Ja, heel erg
- Ja, in zeker mate
- Nee, niet echt

FUNCTIE	
CEO/ bedrijfsleider	Andere
24%	★ 47%
69%	50%
7%	3%

★ Significant verschil (95%)

Acties voor vergroening

	SECTOR		AANTAL WERKNEMERS			REGIO			FUNCTIE		INTERNAT. GROEP	
	Industrie n=33	Diensten/ technologie/ andere n=32	<50 n=23	51 – 250 n=22	>251 n=20	Antwerpen/ Limburg n=25	West- Vlaanderen/ Oost- Vlaanderen n=21	Vlaams- Brabant/ Brussel n=18	CEO/ bedrijfsleider n=29	Andere n=36	Ja n=19	Neen n=46
Heeft bedrijf reeds stappen naar vergroening gezet?												
Ja, verregaande stappen – wij zijn een showcase voor andere bedrijven	15%	13%	13%	18%	10%	12%	5%	22%	10%	17%	16%	13%
Ja, we hebben al aanpassingen in die richting gedaan en een groenere strategie grondig overwogen	52%	41%	35%	50%	55%	48%	57%	33%	45%	47%	37%	50%
Ja, er zijn eerste verkenningen gebeurd, maar er is nog niet heel veel geïmplementeerd	27%	34%	★ 48%	9%	★ 35%	32%	29%	33%	28%	33%	42%	26%
Neen, we nemen een afwachtende houding aan	3%	13%	4%	18%	0%	8%	5%	11%	14%	3%	5%	9%
Neen, dit is totaal nog niet aan de orde	3%	0%	0%	5%	0%	0%	5%	0%	3%	0%	0%	2%

“Vergroenen zit meer in onze genen om zo weinig mogelijk afval te produceren en om zo energie efficiënt mogelijk te produceren. We hebben geen targets of strategieën uitgewerkt in het businessmodel.”

Q: Heeft uw bedrijf reeds stappen gezet in het vergroenen van het businessmodel? | n=65

★ Significant verschil (95%)

Drijfveren van vergroening

		SECTOR		AANTAL WERKNEMERS			REGIO			FUNCTIE		INTERNAT. GROEP	
		Industrie n=33	Diensten/ technologie/ andere n=32	<50 n=23	51 – 250 n=22	>251 n=20	Antwerpen/ Limburg n=25	West- Vlaanderen/ Oost- Vlaanderen n=21	Vlaams- Brabant/ Brussel n=18	CEO/ bedrijfsleider n=29	Andere n=36	Ja n=19	Neen n=46
Belangrijkste drijfveer voor vergroening van strategie													
Eigen engagement en ambities	63%	65%	61%	64%	65%	60%	61%	63%	63%	63%	63%	61%	63%
Fiscale of financiële overwegingen	10%	10%	11%	14%	12%	5%	13%	11%	6%	13%	9%	6%	12%
Toekomstverkenningen, technologische ontwikkelingen en trends	10%	10%	11%	9%	18%	5%	9%	16%	6%	13%	9%	6%	12%
Vragen / behoeften van klanten	7%	6%	7%	9%	6%	5%	9%	5%	6%	8%	6%	11%	5%
Nieuwe mogelijkheid om een partnerschap aan te gaan, steun vanuit een netwerk	5%	0%	11%	5%	0%	10%	4%	0%	13%	4%	6%	6%	5%
Druk van concurrenten	2%	3%	0%	0%	0%	5%	4%	0%	0%	0%	3%	0%	2%
Andere	3%	6%	0%	0%	0%	10%	0%	5%	6%	0%	6%	11%	0%

Q: U heeft aangegeven al stappen ondernomen te hebben; wat was de belangrijkste drijfveer om over te gaan tot de vergroening van de businessstrategie? | n=59 | Filter= reeds stappen ondernomen

Ervaring rond vergroening

	SECTOR		AANTAL WERKNEMERS			REGIO			FUNCTIE		INTERNAT. GROEP		
	Industrie n=33	Diensten/ technologie/ andere n=32	<50 n=23	51 – 250 n=22	>251 n=20	Antwerpen/ Limburg n=25	West- Vlaanderen/ Oost- Vlaanderen n=21	Vlaams- Brabant/ Brussel n=18	CEO/ bedrijfsleider n=29	Andere n=36	Ja n=19	Neen n=46	
Implementatietijd													
Sneller klaar dan verwacht	3%	0%	7%	0%	12%	0%	0%	5%	0%	4%	3%	6%	2%
Binnen vooropgestelde tijdsbestek	56%	61%	50%	55%	53%	60%	65%	47%	56%	42%	66%	56%	56%
Langer geduurd dan verwacht	41%	39%	43%	45%	35%	40%	35%	47%	44%	54%	31%	39%	41%
Kost													
Minder geld gekost dan voorzien	2%	3%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	6%	4%	0%	0%	2%
Zoveel gekost als voorzien	59%	52%	68%	36%	★71%	★75%	57%	47%	75%	46%	69%	72%	54%
Meer geld gekost dan verwacht	39%	45%	32%	★64%	24%	25%	43%	★53%	19%	50%	31%	28%	44%
Inspanning													
Minder inspanningen gekost dan voorzien	2%	0%	4%	0%	6%	0%	0%	5%	0%	4%	0%	0%	2%
Verliep zoals gepland	56%	48%	64%	55%	47%	65%	61%	47%	56%	50%	60%	56%	56%
Meer inspanningen gekost dan voorzien	42%	52%	32%	45%	47%	35%	39%	47%	44%	46%	40%	44%	41%

Q: Hoe heeft u de vergroening ervaren? | n=59 | Filter= reeds stappen ondernomen

★ Significant verschil (95%)

Hindernissen bij vergroening

Hindernissen tegengekomen bij het vergroenen van de strategie	SECTOR		AANTAL WERKNEMERS			REGIO			FUNCTIE		INTERNAT. GROEP	
	Industrie n=33	Diensten/ technologie/ andere n=32	<50 n=23	51 – 250 n=22	>251 n=20	Antwerpen/ Limburg n=25	West- Vlaanderen/ Oost- Vlaanderen n=21	Vlaams- Brabant/ Brussel n=18	CEO/ bedrijfsleider n=29	Andere n=36	Ja n=19	Neen n=46
Technische problemen	48%	25%	36%	41%	35%	26%	★ 58%	31%	33%	40%	33%	39%
Problemen met Vlaamse regelgeving	32%	32%	45%	24%	25%	★ 43%	37%	13%	42%	26%	22%	37%
Kennisproblemen (productdesign e.d.)	29%	21%	18%	47%	25%	30%	32%	25%	21%	34%	17%	34%
Financieringsproblemen	22%	29%	23%	18%	25%	13%	42%	13%	33%	14%	22%	22%
Problemen met federale regelgeving	19%	21%	23%	18%	15%	17%	21%	19%	21%	17%	28%	15%
Problemen om leveranciers te vinden	19%	18%	14%	24%	20%	13%	16%	31%	17%	20%	22%	17%
Problemen met het vermarkten	★ 29%	7%	14%	35%	10%	4%	21%	38%	13%	23%	22%	17%
Logistieke problemen	12%	14%	14%	0%	20%	9%	11%	19%	8%	14%	17%	10%
Juridische problemen	10%	11%	14%	12%	5%	0%	16%	19%	13%	9%	17%	7%
Verzekeringsproblemen	5%	4%	5%	6%	5%	0%	11%	6%	4%	6%	6%	5%
Andere problemen	10%	21%	5%	18%	10%	9%	11%	6%	13%	9%	11%	10%

Q: Welke hindernissen of barrières bent u tegengekomen bij de vergroening van de businessstrategie? | n=59 | Filter= reeds stappen ondernomen

★ Significant verschil (95%)

Vergroening van het bedrijfsleven

Stellingen i.v.m. de vergroening van het bedrijfsleven

■ Helemaal niet mee eens ■ Niet echt mee eens ■ Neutraal ■ Mee eens ■ Helemaal mee eens

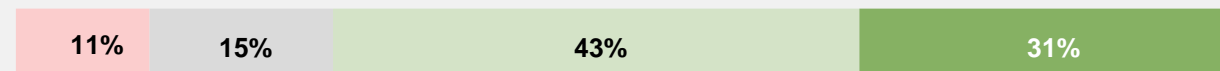
TOP 2%
Mee eens / Helemaal mee eens

#1 Iedereen moet een bijdrage leveren vanuit zijn huidige uitgangspositie. Ook kleinere optimalisaties zijn een stap in de goede richting.



89%

#2 Innovatieve businessmodellen zullen op termijn de klassieke businessmodellen verdriven.



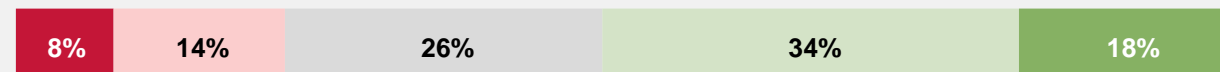
74%

#3 Vergroening van onze strategie is geen doel op zich maar een logisch gevolg van maatschappelijke en technologische evoluties.



68%

#4 Vergroening staat reeds voldoende op de agenda van ons management. Het is geen kwestie meer van bewustwording.



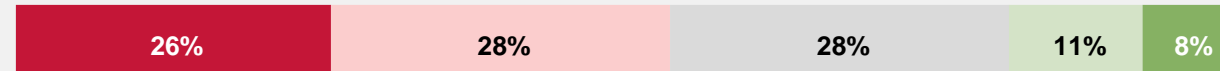
52%

#5 We moeten niet inzetten op de vergroening van individuele bedrijfsstrategie, maar op vergroening en innovatie van ecosystemen.



45%

#6 Binnen de huidige markteconomie kunnen innovatieve, groene businessmodellen nooit doorbreken.



19%

Q. Geef aan in welke mate u het eens bent met volgende stellingen over vergroening van het bedrijfsleven. | n=65

★ Significant verschil (95%)

Vergroening van het bedrijfsleven

Stellingen i.v.m. de vergroening van het bedrijfsleven	TOP 2% Mee eens / Helemaal mee eens	SECTOR		AANTAL WERKNEMERS			REGIO			FUNCTIE		INTERNAT. GROEP	
		Industrie n=33	Diensten/ technologie/ andere n=32	<50 n=23	51 – 250 n=22	>251 n=20	Antwerpen/ Limburg n=25	West- Vlaanderen/ Oost- Vlaanderen n=21	Vlaams- Brabant/ Brussel n=18	CEO/ bedrijfsleider n=29	Andere n=36	Ja n=19	Neen n=46
#1 Iedereen moet een bijdrage leveren vanuit zijn huidige uitgangspositie. Ook kleinere optimalisaties zijn een stap in de goede richting.	89%	91%	88%	87%	91%	90%	96%	81%	89%	90%	89%	84%	91%
#2 Innovatieve businessmodellen zullen op termijn de klassieke businessmodellen verdrijven.	74%	73%	75%	74%	★ 86%	60%	72%	71%	78%	69%	78%	74%	74%
#3 Vergroening van onze strategie is geen doel op zich maar een logisch gevolg van maatschappelijke en technologische evoluties.	68%	76%	59%	74%	64%	65%	60%	81%	67%	69%	67%	63%	70%
#4 Vergroening staat reeds voldoende op de agenda van ons management. Het is geen kwestie meer van bewustwording.	52%	64%	41%	57%	50%	50%	48%	62%	50%	55%	50%	42%	57%
#5 We moeten niet inzetten op de vergroening van individuele bedrijfsstrategie, maar op vergroening en innovatie van ecosystemen.	45%	45%	44%	52%	50%	30%	44%	29%	★ 61%	41%	47%	47%	43%
#6 Binnen de huidige markteconomie kunnen innovatieve, groene businessmodellen nooit doorbreken.	18%	18%	19%	26%	27%	0%	12%	24%	22%	24%	14%	16%	20%

Q. Geef aan in welke mate u het eens bent met volgende stellingen over vergroening van het bedrijfsleven. | n=65

★ Significant verschil (95%)

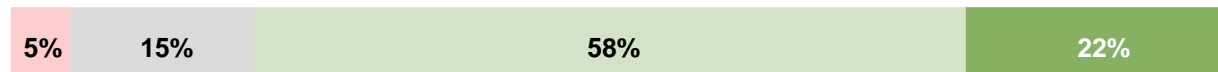
Vergroening van het bedrijfsleven

Stellingen i.v.m. de vergroening van het bedrijfsleven

■ Helemaal niet mee eens ■ Niet echt mee eens ■ Neutraal ■ Mee eens ■ Helemaal mee eens

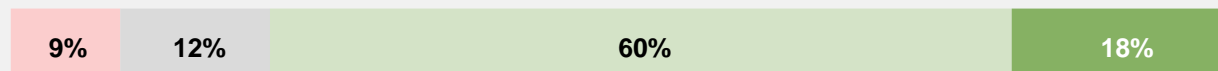
TOP 2%
Mee eens / Helemaal mee eens

#1 Een goede strategieoefening is onderdeel van risicomanagement: we moeten opportuniteiten en risico's tegen elkaar afwegen.



80%

#2 Een goede strategieoefening bestaat uit het formuleren van mogelijke scenario's en alternatieve positioneringen en paden.



78%

#3 Een goede strategieoefening is steeds onderbouwd met prognoses, cijfermateriaal, toekomstverkenningen, e.d.



68%

#4 Een goede strategieoefening vergt sectorexpertise, omgevings- en concurrentieanalyse.



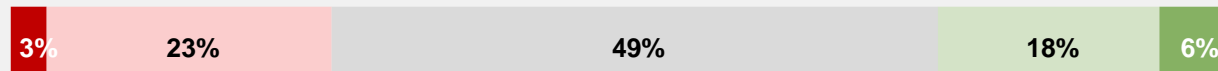
68%

#5 Een goede strategieoefening kan enkel gebeuren als er een duidelijk beleidskader is met harde macro-economische of beleidsdoelstellingen.



62%

#6 Een duidelijk raamwerk of theoretisch denkkader is noodzakelijk voor een goede strategieoefening.



25%

Q: Geef aan in welke mate u het persoonlijk (vanuit uw eigen ervaring met strategieoefeningen) eens bent met volgende stellingen. | n=65

★ Significant verschil (95%)

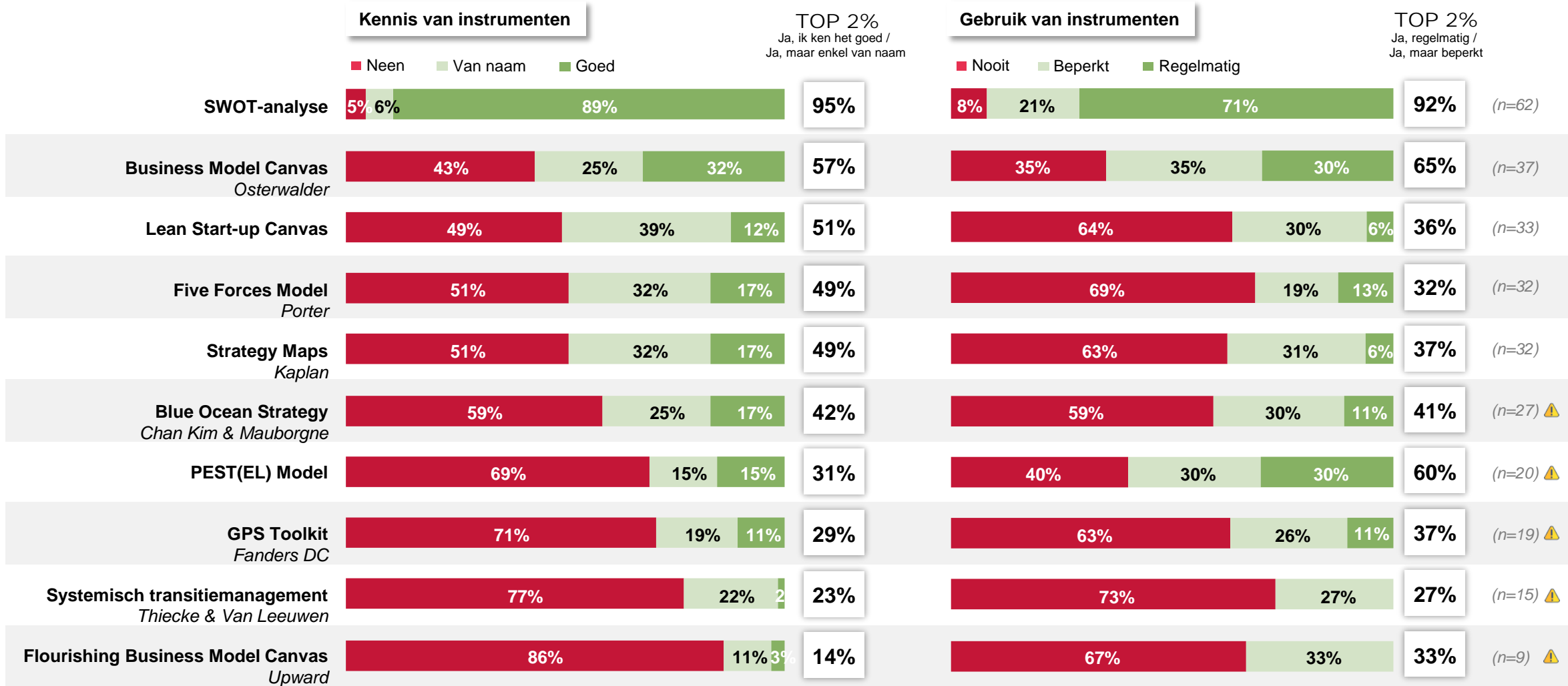
Vergroening van het bedrijfsleven

Stellingen i.v.m. de vergroening van het bedrijfsleven	TOP 2%		SECTOR	AANTAL WERKNEMERS			REGIO	FUNCTIE		INTERNAT. GROEP			
	Mee eens / Helemaal mee eens	Industrie n=33	Diensten/ technologie/ andere n=32	<50 n=23	51 – 250 n=22	>251 n=20	Antwerpen/ Limburg n=25	West- Vlaanderen/ Oost- Vlaanderen n=21	Vlaams- Brabant/ Brussel n=18	CEO/ bedrijfsleider n=29	Andere n=36	Ja n=19	Neen n=46
#1 Een goede strategieoefening is onderdeel van risicomanagement: we moeten opportuniteiten en risico's tegen elkaar afwegen.	80%	85%	75%	74%	86%	80%	84%	81%	78%	83%	78%	84%	78%
#2 Een goede strategieoefening bestaat uit het formuleren van mogelijke scenario's en alternatieve positioneringen en paden.	78%	85%	72%	70%	86%	80%	80%	81%	72%	83%	75%	89%	74%
#3 Een goede strategieoefening is steeds onderbouwd met prognoses, cijfermateriaal, toekomstverkenningen, e.d.	68%	70%	66%	65%	55%	★ 85%	76%	67%	61%	66%	69%	68%	67%
#4 Een goede strategieoefening vergt sectorexpertise, omgevings- en concurrentieanalyse.	68%	82%	78%	74%	82%	85%	★ 92%	81%	67%	79%	81%	68%	85%
#5 Een goede strategieoefening kan enkel gebeuren als er een duidelijk beleidskader is met harde macro-economische of beleidsdoelstellingen.	62%	★ 76%	47%	70%	50%	65%	72%	57%	50%	55%	67%	63%	61%
#6 Een duidelijk raamwerk of theoretisch denkkader is noodzakelijk voor een goede strategieoefening.	25%	21%	28%	22%	27%	25%	24%	19%	33%	28%	22%	16%	28%

Q: Geef aan in welke mate u het persoonlijk (vanuit uw eigen ervaring met strategieoefeningen) eens bent met volgende stellingen. | n=65

★ Significant verschil (95%)

Instrumenten bij strategievorming



Q: In welke mate kent u de volgende instrumenten of raamwerken? | n=65

Q: In welke mate hebt deze instrumenten of raamwerken reeds gebruikt? | n=aangegeven naast top2-% | Filter= kent instrument

★ Significant verschil (95%)

Instrumenten bij strategievorming

	Kennis	AANTAL WERKNEMERS			REGIO			Gebruik	AANTAL WERKNEMERS			REGIO		
	TOP 2% Ja, ik ken het goed / Ja, maar enkel van naam	<50	51 - 250	>251	Antwerpen/ Limburg	West- Vlaanderen/ Oost- Vlaanderen	Vlaams- Brabant/ Brussel		TOP 2% Ja, regelmatig / Ja, maar beperkt	<50	51 - 250	>251	Antwerpen/ Limburg	West- Vlaanderen/ Oost- Vlaanderen
SWOT-analyse	95%	96%	95%	95%	96%	95%	94%	92%	82%	95%	★ 100%	88%	90%	100%
Business Model Canvas <i>Osterwalder</i>	57%	61%	50%	60%	68%	43%	61%	65%	43%	★ 91%	67%	47%	78%	★ 82%
Lean Start-up Canvas	51%	43%	55%	55%	48%	52%	56%	36%	20%	50%	36%	33%	45%	30%
Five Forces Model <i>Porter</i>	49%	48%	55%	45%	56%	48%	44%	32%	36%	42%	11%	36%	20%	38%
Strategy Maps <i>Kaplan</i>	49%	48%	45%	55%	60%	38%	50%	37%	36%	30%	45%	47%	25%	33%
Blue Ocean Strategy <i>Chan Kim & Mauborgne</i>	42%	39%	41%	45%	48%	24%	★ 56%	41%	-	-	-	-	-	-
PEST(EL) Model	31%	39%	27%	25%	40%	24%	28%	60%	-	Te kleine aantallen om op te splitsen naar aantal werknemers of regio.			-	-
GPS Toolkit <i>Fanders DC</i>	29%	26%	27%	35%	32%	19%	39%	37%	-				-	-
Systemisch transitie management <i>Thiecke & Van Leeuwen</i>	23%	13%	27%	30%	28%	19%	22%	27%	-	-	-	-	-	-
Flourishing Business Model Canvas <i>Upward</i>	14%	9%	18%	15%	8%	10%	28%	33%	-	-	-	-	-	-

Q: In welke mate kent u de volgende instrumenten of raamwerken? | n=65

Q: In welke mate hebt deze instrumenten of raamwerken reeds gebruikt? | n=verschillend per instrument | Filter= kent instrument

★ Significant verschil (95%)



Inhoud

ACHTERGROND

METHODOLOGIE

PROFIEL STEEKPROEF

STRATEGIEVORMING




VERGROENING BUSINESSMODEL

ROL OVERHEID




Overheidsmaatregelen

Meest nuttige overheidsmaatregelen ter versnelling van de vergroening van de strategie




Ondersteunen van bedrijven die vergroenen

- #1 Proactieve en praktische ondersteuning van nieuwe businessmodellen  29%
- #2 Verdere ondersteunen van Green Deals, breed sectoraal  22%
- #3 Facilitering van experimenten via testbeds, proeftuinen, ...  17%

Meer samenwerking

- #1 Sterker inzetten op de koplopers, via het uitreiken van prijzen  25%
- #2 Ondersteuning van ecosystemen, cross-keten samenwerkingsverbanden  15%
- #3 Een samenwerkingsbonus inbouwen in overheidsopdrachten  11%

Begeleiding en betere informatieverstrekking

- #1 Aanbieden van coaching of begeleiding voor bedrijven  29% Significant hoger bij bedrijven met 51-250 werknemers
- #2 Aanbieden van kennis en informatie voor bedrijven  22%
- #3 Organiseren of faciliteren van lerende netwerken  17% Significant lager bij CEO's of bedrijfsleiders





Ondersteunen van vraag

- #1 Het aanzwengelen van de vraagzijde via klassieke instrumenten  25%
- #2 Overheid als launching customer  23%
- #3 Inzetten op onderwijs en bijscholing  15%
- #4 Ondersteunen van innovatieve overheidsopdrachten  11%

Financiële maatregelen

- #1 Inzetten op innovatiesteun en R&D stimuleren  28%
- #2 Grootschalige communicatiecampagnes  25%
- #3 De van de 'total cost of ownership' verduidelijken en stimuleren  22%
- #4 Ter beschikking stellen of faciliteren van financieringsmechanismen  20%
- #5 Risk-sharing tussen overheid en bedrijven bij  11%

Flankerend bedrijfskader voor Vlaanderen

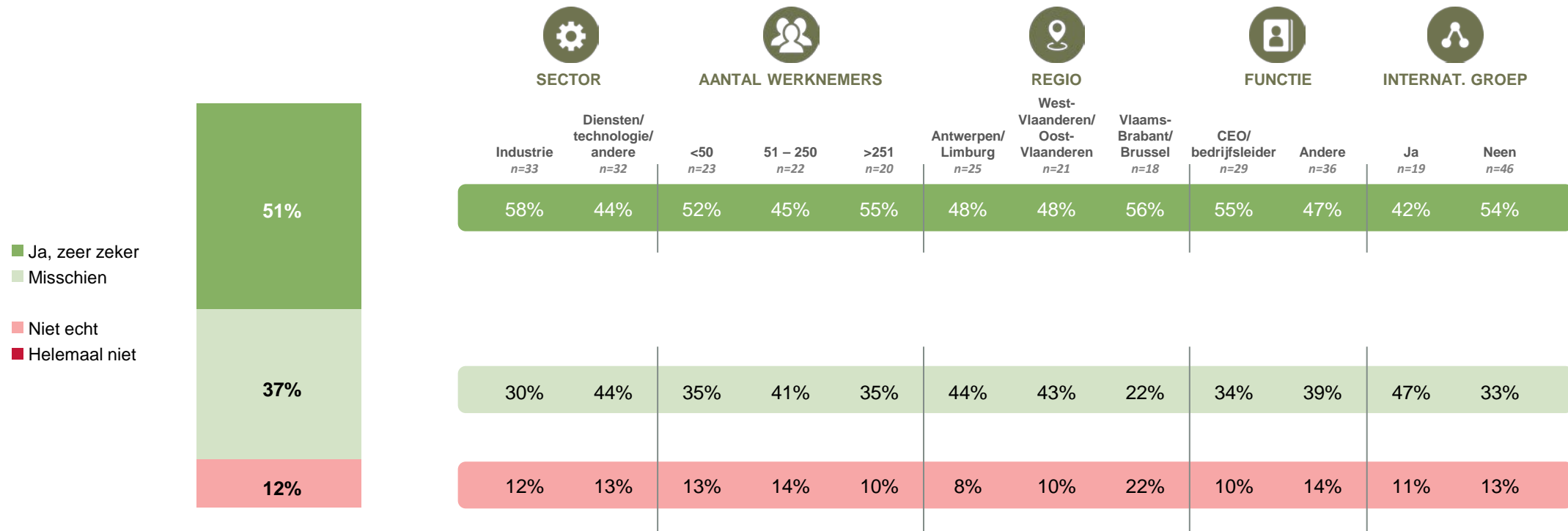
- #1 Maatregelen gericht op duurzame energie  35%
- #2 Een overheid die zelf innoveert  34%
- #3 Maatregelen op het vlak van mobiliteit  25% Significant hoger bij bedrijven met <50 werknemers
- #4 Een duidelijk doelstellingenkader met ambities op het vlak van emissies  20%

Q: Welke overheidsmaatregelen zijn volgens u het nuttigst om binnen uw bedrijf de vergroening van de bedrijfsstrategie op korte termijn fundamenteel te versnellen? | n=65

★ Significant verschil (95%)

Overheidsmaatregelen

Verwachting rond vergroening van strategie als gevolg van implementatie van overheidsmaatregelen



Q: Verwacht u dat uw bedrijfsstrategie de volgende drie jaar aanzienlijk zal vergroenen als de maatregelen die u als belangrijk heeft aangeduid geïmplementeerd worden? | n=65

★ Significant verschil (95%)

Actoren

Rol per actor voor vergroening van het Vlaamse bedrijfsleven

	Rol			SECTOR		AANTAL WERKNEMERS			REGIO			FUNCTIE	
	Kleine rol	Ondersteunende rol	Belangrijke rol	Industrie n=33	Diensten/ technologie/ andere n=32	<50 n=23	51 – 250 n=22	>251 n=20	Antwerpen/ Limburg n=25	West- Vlaanderen/ Oost- Vlaanderen n=21	Vlaams- Brabant/ Brussel n=18	CEO/ bedrijfsleider n=29	Andere n=36
De bedrijfsleiders zelf	3%	9%	88%	94%	81%	87%	91%	85%	★ 100%	76%	83%	90%	86%
Overheid	2%	35%	63%	58%	69%	65%	68%	55%	76%	57%	56%	72%	56%
De consumenten	14%	32%	54%	45%	63%	52%	50%	60%	60%	48%	50%	59%	50%
Innovatiecentra	12%	46%	42%	45%	38%	39%	41%	45%	44%	48%	33%	34%	47%
Trendsetters, demonstratieprojecten	20%	40%	40%	45%	34%	35%	45%	40%	44%	24%	50%	38%	42%
Speerpuntclusters	17%	46%	37%	36%	38%	30%	45%	35%	36%	38%	39%	34%	39%
Financierders	20%	45%	35%	33%	38%	★ 57%	18%	30%	32%	38%	39%	34%	36%
Researchcentra	14%	54%	32%	21%	★ 44%	26%	27%	45%	32%	43%	22%	21%	42%
Het onderwijs	31%	37%	32%	24%	41%	35%	36%	25%	36%	33%	22%	38%	28%
Sector- en beroepsverenigingen	15%	54%	31%	21%	41%	35%	32%	25%	36%	19%	39%	45%	19%
De pers, de publieke opinie	25%	46%	29%	27%	31%	30%	36%	20%	20%	29%	44%	24%	33%
Concurrenten, exportmarkten	42%	35%	23%	24%	22%	9%	23%	40%	24%	14%	33%	10%	★ 33%
Werknemers, vakbondsorganisaties	28%	62%	11%	6%	16%	13%	14%	5%	12%	10%	6%	10%	11%

Q: Kan u voor elk van onderstaande actoren aangeven welke rol u weggelegd ziet in de vergroening van het Vlaamse bedrijfsleven? | n=65

★ Significant verschil (95%)