

2015•2016
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Duurzame waardecreatie: Voorbij Corporate Responsible Responsibility

Promotor :
Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

Wouter Testelmans

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

2015•2016
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Duurzame waardecreatie: Voorbij Corporate Responsible
Responsibility

Promotor :
Prof. dr. dr. Frank LAMBRECHTS

Wouter Testelmans

*Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische
wetenschappen*

Woord vooraf

Met deze masterproef "Duurzame waardecreatie: Voorbij Corporate Responsible Responsibility", sluit ik mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen met als afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap af. Het schrijven van dit werkstuk heeft veel inspanning gevraagd, maar was tevens bijzonder interessant. Ik ben volledig overtuigd van duurzaam ondernemen en hoop in deze richting verder te kunnen gaan. Verder zou ik een aantal mensen willen bedanken, zonder hun steun zou deze masterproef niet tot stand zijn gekomen

In de eerste plaats, wil ik mijn promotor Prof. Dr. Frank Lambrechts bedanken. Dankzij hem heb ik de mogelijkheid gekregen om dit onderwerp te bestuderen en uit te werken. Daarnaast gaf hij steeds constructieve feedback op mijn tussentijdse versies.

Graag zou ik ook de geïnterviewde mensen willen bedanken, omdat ze tijd hebben kunnen vrijmaken en mij verschillende nieuwe inzichten hebben bezorgd. Zonder hen was het niet mogelijk geweest om deze masterproef goed af te werken.

Als laatste wil ik mijn ouders, mijn vriendin en vrienden bedanken. Doorheen deze opleiding hebben ze mij steeds gesteund.

Wouter Testelmans
Augustus, 2016

Samenvatting

Bedrijven worden door allerhande maatschappelijke, sociale en economische problemen uitgedaagd. Ze zijn genoodzaakt om hun huidige manier van werken aan te passen. Voor meer en meer bedrijfsleiders is duurzaam ondernemen de nieuwe motivatie geworden. Bijgevolg wordt waardecreatie op een duurzame manier, beschouwd als dé opportuniteit van de 21^{ste} eeuw. In de literatuur wordt duurzaamheid vaak gelinkt aan *corporate social responsibility* of maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor dit onderzoek ben ik echter op zoek gegaan naar bedrijven die verder gaan dan enkel maatschappelijk verantwoord zijn. Het zijn bedrijven die met revolutionaire innovaties de maatschappij en zelfs de wereld willen verbeteren.

Praktijkvoorbeelden tonen aan dat deze revolutionaire innovaties te vinden zijn in verschillende sectoren. Toch blijkt niet elk bedrijf de visie of middelen te hebben, om te voldoen aan het concept duurzame waardecreatie. Voor mijn eigen onderzoek ga ik daarom na, welke kenmerken noodzakelijk zijn voor een bedrijf om op een duurzame manier waarde te creëren. Om hier een antwoord op te formuleren heb ik tien interviews afgenomen. De geïnterviewde personen oefenen allen een kaderfunctie uit en kunnen daarom allen duidelijk aantonen hoe hun bedrijf duurzaam probeert te ondernemen.

In het eerste deel van deze masterproef wordt de probleemstelling en relevantie van het onderwerp behandeld. Verder komt de centrale onderzoeksvraag aan bod. Deze luidt: Wat maakt, dat een bedrijf kiest om waarde te creëren op een duurzame manier?

De literatuurstudie vormt het tweede deel. Eerst wordt het begrip duurzaamheid gekaderd, omdat iedereen het concept anders invult en interpreteert. Daarna worden het *Mutual Benefit* model en *The Green Innovations Games* beschreven. Beide modellen tonen in welke mate het bedrijf rekening houdt met de maatschappij (de stakeholders) en de winstgevendheid (de shareholders). Vervolgens wordt het begrip innovatie en het innoverend proces toegelicht. Constant vernieuwen is van cruciaal belang indien het bedrijf wil blijven evolueren en deel uit maken van de competitieve markt. Tot slot wordt er geïllustreerd aan welke voorwaarden een onderneming moet voldoen, indien het tot de categorie duurzame onderneming kan gerekend worden. We spreken in dit geval van een lerende organisatie, met een nieuwe identiteit gericht op duurzaamheid, een bedrijfsleider met de juiste capaciteiten, een duurzame strategie en werknemers die zich volledig kunnen vinden in de nieuwe werking van het bedrijf.

In het derde deel wordt eerst de methodologie van dit onderzoek belicht. Er is daarin gekozen voor een *case study* onderzoek. Vervolgens wordt er in een korte samenvatting meer informatie gegeven over de tien respondenten en de bijhorende bedrijven. Hierna wordt er beschreven wie of wat het proces, om te evolueren tot een duurzame onderneming, heeft ingeleid.

Daarna wordt de rol van de bedrijfsleider toegelicht, omdat hij een cruciale rol speelt bij de overtuiging van zowel de klanten als de medewerkers. Verder wordt het innovatieproces geïllustreerd met enkele concrete voorbeelden. Tevens wordt de invloed die de overheid kan hebben kort besproken. Ten slotte komt de betekenis van de economie aan bod.

In het vierde en laatste deel wordt in een discussie, de informatie van de interviews vergeleken met de literatuur. De aanbeveling voor verder onderzoek en een conclusie sluiten de masterproef af.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	I
Samenvatting.....	III
Lijst van tabellen.....	VII
Lijst van figuren	VII
1 Inleiding	1
1.1 De probleemstelling	1
1.2 Centrale onderzoeksvraag.....	3
2 Literatuurstudie: Wanneer kan men spreken van duurzame waardecreatie bij een onderneming?	5
2.1 Het concept duurzaamheid	5
2.2 De shareholder theorie	6
2.3 De stakeholder theorie.....	7
2.4 De alternatieve theorie: The Enlightened Value Maximization	9
2.5 De motivatie voor duurzaamheid.....	10
2.5.1 Het Mutual Benefit model.....	11
2.5.1.1 Innoverend evolueren	12
2.5.1.2 De vier standaard innovaties.....	13
2.5.1.3 De innovatie levenscyclus	15
2.5.1.4 De transformatieve innovatie	16
2.5.2 The Green Innovation Games.....	17
2.5.2.1 De Evolutionaire Innovaties	18
2.5.2.2 De Revolutionaire Innovaties	19
2.6 The Cautious Adopters and The Embracers	19
2.7 De duurzame onderneming.....	21
2.7.1 Een nieuwe identiteit voor de onderneming	21
2.7.2 De bedrijfsprocessen aanpassen aan duurzaamheid	21
2.7.3 De duurzame strategie	23
2.7.4 Managen op korte en lange termijn.....	25
2.7.5 De duurzame bedrijfsleider	26
2.7.6 Duurzaamheid en winstgevendheid.....	27
2.7.7 De lerende organisatie	28
2.7.8 Life Cycle Assessment.....	29
2.7.9 Overtuiging van de medewerkers	30

3	Praktijkstudie: Welke kenmerken zijn noodzakelijk voor een bedrijf om op een duurzame manier waarde te creëren?	31
3.1	Methodologie	31
3.2	Voorstelling van de tien bedrijven	34
3.3	De bevindingen.....	40
3.3.1	Wie of wat leidt het duurzaamheidsproces in	40
3.3.2	De rol van de bedrijfsleider	44
3.3.3	Innoverend werken, “stilstaan is achteruitgaan”	48
3.3.4	De wisselwerking tussen duurzaamheid en winstgevendheid.....	51
3.3.5	Zorgen voor een stimulans	52
3.3.6	Het overtuigingsproces bij de klanten.....	55
3.3.7	Het overtuigingsproces bij het personeel	57
3.3.8	De betekenis economie	61
4	Discussie	65
5	Conclusie	69
6	Bronnenlijst	71

Lijst van tabellen

Tabel 1: Lijst van de respondenten

-Op pagina 32, 33

Lijst van figuren

Figuur 1: The original stakeholder model (Freeman, 1984)

-Op pagina 7

Figuur 2: The mutual benefit – The integration of Benefit to Business and Benefit to Society (Bright, Fry & Cooperrider, 2006)

-Op pagina 11

Figuur 3: Two dimensional picture of innovation (Ciutiene & Thattakath, 2014)

-Op pagina 13

Figuur 4: Innovation lifecycle with respect to Dynamic Capabilities (Ciutiene & Thattakath, 2014)

-Op pagina 15

Figuur 5: The Diamond Model (Lawler, 1996)

-Op pagina 24

1 Inleiding

1.1 De probleemstelling

Tegenwoordig worden bedrijfsleiders met allerhande economische, sociale en ecologische uitdagingen geconfronteerd. Een afname van de beschikbaarheid van grondstoffen, stakeholders die steeds meer van het eindproduct verwachten en de economische globalisering zijn er enkele van (Laszlo & Zhexembayeva, 2011). Samen vormen deze "uitdagingen" een nieuwe dynamiek en motivatie, die de manier waarop bedrijven waarde creëren, beïnvloedt. Zo worden de bedrijfsmanagers ertoe aangezet om hun huidige manier van werken te heroverwegen. Waardecreatie op een duurzame manier wordt daarom als een nieuwe en fundamentele doelstelling beschouwd (Cooperrider & Fry, 2012).

Deze doelstelling kan anders omschreven worden als een innovatieve manier van ondernemen. Daarbij zijn de gemaakte vernieuwingen enerzijds gericht op het behalen van positieve economische prestaties, aangezien de focus bij de meeste bedrijven nog steeds bij winst maken ligt. Anderzijds is het van belang dat de maatschappij mee profiteert van de veranderingen binnen het bedrijf (Ferdig, 2007).

Op die manier worden alle interesses van zowel de shareholders (aandeelhouders) als de stakeholders (leveranciers, klanten, werknemers, maatschappij, overheid) op één strategische lijn geplaatst. In welke mate het bedrijf rekening houdt met de twee partijen wordt in de literatuur door enkele modellen voorgesteld (Mutual Benefit Model & The Green Innovation Games). Beide modellen worden verder verdeeld in vier verschillende categorieën. Dit evolueert van bedrijven die, enkel voldoen aan datgene wat de wet voorschrijft (de eerste categorie), tot bedrijven die met revolutionaire of transformatieve innovaties de maatschappij en zelfs de wereld willen verbeteren (de vierde categorie) (Cooperrider & Fry, 2012). Dit zijn geen reactieve, probleemoplossende innovaties, maar eerder proactieve innovaties (vernieuwingen) (Bright, Fry & Cooperrider, 2006).

Tussen een reactieve en een proactieve innovatie bestaat een merkbaar verschil. Dit verschil is er, omdat beide soorten een ander vertrekpunt hebben. Een reactieve innovatie komt bijvoorbeeld tot stand omdat de wetgeving omtrent uitstoot verstrengd wordt of men richt de fabriekshal anders in om meer rendement te halen. Bij dit soort innovaties of verbeteringen staat het economische aspect boven het maatschappelijke aspect. Daarentegen is een proactieve innovatie geen reactie, het zorgt eerder voor een totale nieuwe kijk op een bestaande situatie. Verder staan beide aspecten (economisch en maatschappelijk) op gelijke hoogte.

Bijgevolg zijn het net de bedrijven die op een proactieve manier vernieuwen, diegene die waarde creëren op een duurzame manier. Een recent project, "The Ocean Cleanup", heeft als doel om binnen 5 jaar alle oceanen plasticvrij te maken. In plaats van zelf afval in zee op te ruimen, maakt men gebruik van de golven om het afval naar een netwerk van drijvende barrières te stuwen. Eens gecentreerd wordt het afval verzameld en gerecycleerd.

Gewapend beton bestaat al honderd jaar, toch ontwikkelde Bekaert iets nieuws. Dramix ® Green is een milieuvriendelijke variant die duurzamer, productiever en meer kostenefficiënt is. Een laatste voorbeeld is de batterij recyclage van Umicore. In deze fabriek worden de nieuwste batterijsoorten gerecycleerd die meer en meer gebruikt worden in de elektrische auto's (Li-ion en NiMH batterijen). Umicore ontwikkelde een nieuwe technologie om zowel de schadelijke stoffen te vernietigen als de primaire metalen (kobalt en nikkel) te hergebruiken. Zo ontstaat er een gesloten systeem, waar de gerecycleerde grondstoffen opnieuw gebruikt worden om de batterij te maken.

Deze voorbeelden tonen aan dat het mogelijk is om in elke industrie op een duurzame manier waarde te creëren. Toch blijkt niet elk bedrijf de visie of middelen te hebben om te voldoen aan het concept duurzame waardecreatie. Mijn tweede deelvraag gaat daar verder op in. Hoe komt het dat sommige bedrijven er wel in slagen om op een duurzame manier waarde te creëren en andere niet? Meer bepaald: Welke kenmerken zijn noodzakelijk voor een bedrijf om op een duurzame manier waarde te creëren?

Dat het een pertinente vraag is, wordt door een recent fenomeen aangetoond. Vele bedrijven zoeken een manier om ogenschijnlijk toch te voldoen aan het concept duurzaamheid, aangezien ze op die manier onder de grote noemer "maatschappelijk verantwoord ondernemen" kunnen geplaatst worden. Ze trachten groener en meer sociaal verantwoordelijk over te komen, terwijl er in de praktijk weinig verandert aan de werking van het bedrijf (Cooperrider & Fry, 2012). Een recent voorbeeld is Britisch Petroleum. Door slimme reclame over de investeringen in alternatieve energie proberen ze hun imago op te poetsen. Hun volledige naam werd aangepast: Beyond Petroleum. Dit in combinatie met een groen logo. Er kwam natuurlijk kritiek omdat er nog steeds werd gefocust op het produceren van fossiele brandstof (Pearce, 2008).

De onderzoeker Ehrenfeld (2008) zet dit allemaal in perspectief: "Alles wat tot nu toe is gedaan onder het mom van duurzaamheid, is eerder een poging om de *onduurzaamheid* te verminderen".

1.2 Centrale onderzoeksvraag

Wat maakt, dat een bedrijf kiest om waarde te creëren op een duurzame manier?

Voor bedrijfsleiders is duurzaamheid tegenwoordig zowel een opportuniteit als een beproeving. Laszlo en Zhexembayeva (2011) omschrijven het begrip als een dynamische staat die verschijnt wanneer een onderneming verdergaande waarde creëert voor de *shareholders* en de *stakeholders*. Om eraan te voldoen is het noodzakelijk dat het hele bedrijf in al zijn processen duurzaamheid uitstraalt. Een verandering van mentaliteit en manier van leiden bij de bedrijfsleiders is het beginpunt. Vroeger besloten de meeste managers dat investeren in duurzaamheid enkel geld kostte en op korte termijn geen financiële voordelen opleverde. Verder vreesden ze dat hun competitiviteit ging afnemen door er te veel tijd en moeite in te steken (Nidumolu, Prahalad & Rangaswami, 2009).

Volgens Amory Lovins, duurzaamheidsspecialist, is dit helemaal niet het geval. Hij is vooral gespecialiseerd in geavanceerde energieproductie en het efficiënter gebruik van grondstoffen. Volgens hem is het uitzonderlijk dat er geen winst wordt gemaakt, indien er geïnvesteerd wordt in energie en in een efficiëntere werking van het bedrijf. Door de *verduurzaming* van de bedrijfsprocessen zet men verspilling om in winst. Deze aanpassingen zorgen vervolgens voor innovaties en concurrentievoordelen.

Dat de mentaliteit van de bedrijfsleiders aan het veranderen is, toont recent onderzoek aan. CEO's zijn meer en meer bezig om hun werkactiviteiten te linken aan de huidige sociale en maatschappelijke problemen. Zo is meer dan 80% er van overtuigd dat het noodzakelijk is dat er rekening wordt gehouden met deze problemen en dat er een link is met de winstgevendheid van het bedrijf (Bright, Fry & Cooperrider, 2006). Bij sommige bedrijven spreekt men zelfs van een "sociaal-maatschappelijke missie". Met andere woorden is duurzaam waarde creëren de opportuniteit om in de 21ste eeuw het verschil te maken. (Cooperrider, 2008).

Dit onderzoek gaat op zoek naar de bedrijven die deze opportuniteit hebben ingezien. De nadruk wordt gelegd op organisaties die verder willen gaan dan "maatschappelijk verantwoord zijn". Het zijn bedrijven die via revolutionaire innovaties zorgen voor impactvolle en langdurige contributies ten opzichte van de maatschappij, gecombineerd met een sterke winstgevendheid. Met andere woorden, bedrijven die echt het verschil willen en kunnen maken.

De medewerkers overtuigen van de duurzame werking, vormt de laatste stap in het proces. Enkel als het personeel betrokken wordt en zich kan vinden in de duurzame visie, zal het bedrijf slagen in zijn opzet (Grant, 2012).

2 Literatuurstudie: Wanneer kan men spreken van duurzame waardecreatie bij een onderneming?

"Meet the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their needs" (Brundtland, 1980).

"Sustainability means so many things to so many people that it's pretty useless to even use the word. But it is the core of something very important: the idea that doing business as if nature and people were properly valued actually creates stunning competitive advantage" (Lovins, 2009).

"A process of achieving human development in an inclusive connected, equitable, prudent and secure manner" (Hart & Milstein, 2003).

2.1 Het concept duurzaamheid

Duurzaamheid krijgt bij het grote publiek tegenwoordig steeds meer aandacht. De overheden plaatsen het concept hoger op de wetgevende agenda. Er is meer mediaverslaggeving over het onderwerp en de duurzaamheidsproblemen zoals verlies van biodiversiteit, bodemerosie, de steeds schaarser wordende natuurlijke bronnen en de opwarming van de aarde worden een toenemende bezorgdheid voor de mensheid (Berns et al., 2009), (Kiron, Kruschwitz, Rubel, Reeves & Fuisz-Kehrbach, 2013).

Al deze factoren hebben ervoor gezorgd dat de bedrijfsleiders enerzijds hun verantwoordelijkheden ten op zichte van de bevolking hebben ingezien en geaccepteerd. Anderzijds tonen deze verschuivingen aan, dat een duurzame strategie nodig is om competitief te blijven en te overleven in de toekomst (Eccles, Perkins & Serafeim, 2012). In recente onderzoeken wordt deze evolutie beschreven. Een studie van MIT in 2012 toont aan dat 70% van de in totaal 3000 geïnterviewde managers duurzaamheid proberen te integreren in hun bedrijfsagenda's (Lampikoski, Westurlund, Rajala & Möller, 2014), (Kiron et al., 2013). Dit om zowel economische, sociale als maatschappelijke voordelen te verwerven. Gelijkaardige besluiten komen voor in andere studies (Bright, Fry & Cooperrider, 2006) (Hart, Milstein, 2009).

Bijgevolg ondervinden de bedrijfsleiders, eens ze hun bedrijf door een lens van duurzaamheid bekijken, dat er meer en meer opportuniteiten opduiken die anders waarschijnlijk niet ontdekt of herkend zouden zijn (Haanaes et al., 2011). Duurzame ondernemingen profiteren onder meer van een vermindering van hun klimaatimpact. Er zijn mogelijkheden tot werving en behoud van toptalent. Er is een sterke verbetering van de productiviteit bij de werknemers omdat ze meer betrokken zijn (Chen, 2007).

Onderzoek naar milieu-duurzaamheid toont aan dat de eco-efficiënte strategieën, die focussen op reductie van pollutie, energieconsumptie en waterbehoud, leiden tot voordelen door de vermindering van productiekosten en uitgaven. Verder tonen managementstudies de belangrijkheid aan om de bedrijfsreputatie te beschermen tegen ethische en milieuschandalen (Chen, 2007). Zo werden, onder publieke druk, de bedrijven Dupont en Nike gedwongen om ethische en milieuoverwegingen toe te voegen aan hun zakelijke strategie (Lampikoski et al., 2014). Daarnaast wordt er geanticipeerd op toekomstige regelgeving zoals de Co2 belastingen. Als laatste is er toegang tot nieuwe markten en een groter potentieel voor innovatie in hun bedrijfsmodellen en processen (Haanaes et al., 2011).

Toch waren er voor vele bedrijfsleiders enkel negatieve gevolgen gekoppeld aan investeringen in duurzame operaties. Er werden op korte termijn, in verhouding met de geleverde inspanningen, niet genoeg financiële voordelen behaald. Ze verloren aan competitiviteit, omdat hun concurrenten in andere landen niet dezelfde druk van buitenaf voelden om duurzamer te worden. Hun leveranciers konden geen "groene" grondstoffen aanbieden, wat het proces nog extra bemoeilijkte. Tot slot beweerden ze dat de klanten voor ecologische producten niet extra zouden betalen (Nidumolu, Prahalad & Rangaswami, 2009).

2.2 De shareholder theorie

Dat sommige bedrijfsleiders negatief reageren, komt omdat ze de maximalisatie van de *shareholder value* (aandeelhouderswaarde) als enige doel zien. In de literatuur wordt dit *value-based management* (VBM) genoemd. De voorstanders van deze theorie vinden dat het bedrijf financieel winstgevend moet zijn om sociaal verantwoordelijk over te komen. Indien het bedrijf niet winstgevend is, kunnen er ook geen mensen tewerkgesteld worden. Ze besluiten dat een verhoging van aandeelhouderswaarde op lange termijn niet zal conflicteren met de interesses en doelen van de andere stakeholders (Wallace, 2003).

Toch is niet iedereen akkoord met de centrale doelstelling om enkel de waarde van de shareholders te maximaliseren. Alleen focussen op winstmaximalisatie leidt en heeft geleid tot hebzucht. Dit wordt aangetoond door recente zakelijke schandalen waar eens grote bedrijven zoals Enron en Worldcom in verwickeld zaten. Zo werd de publieke opinie opnieuw versterkt dat de uitvoerende managers enkel streefden naar korte termijn winsten en zich weinig interesseerden in ethiek en maatschappelijke kwesties. De crisis in het najaar van 2007 is ook veroorzaakt door winstbejag op korte termijn (Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell, & De Colle, 2010).

Deze evoluties hebben als gevolg dat de bedrijfsleiders hun mening en verantwoordelijkheden moeten herzien, aangezien de gemaakte managementbeslissingen het potentieel hebben om een grote groep mensen te schaden (Wallace, 2003). Met andere woorden, de toename van economische en maatschappelijke druk zorgt voor een verandering in de manier waarop ondernemingen waarde creëren (Lozano, 2013).

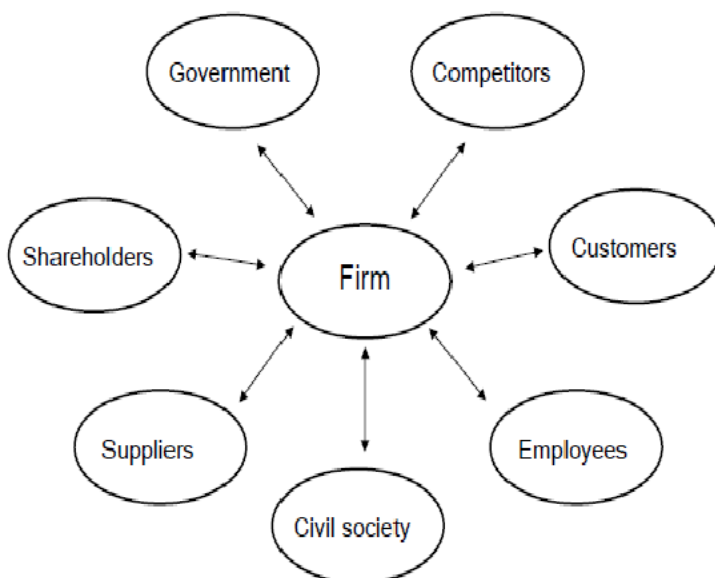
2.3 De stakeholder theorie

De *stakeholder* theorie is een andere manier van waardecreatie. Freeman (1984) omschrijft een "stakeholder" als: 'any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organisation's objectives'.

Verder bestaat de stakeholder theorie uit drie aspecten. In de eerste plaats is de theorie beschrijvend. Er wordt omschreven hoe managers denken over het managen, hoe de raad van bestuur denkt over de interesses van de verschillende maatschappelijke groepen en hoe ondernemingen echt bestuurd worden. Vervolgens is de theorie instrumenteel. Het geeft de interactie weer tussen de verschillende maatschappelijke en economische doelen (winstgevendheid, groei, stabiliteit) en het stakeholder management. De fundamentele basis van de theorie is normatief en wordt gebruikt om te duiden wat de functie van de onderneming is (Donaldson & Preston 1995).

Daarnaast plaatst het stakeholder model de financiële belangen van de shareholders op gelijke hoogte met de interesses van de andere stakeholders (klanten, leveranciers, de werknemers en de overheid). Al deze groepen hebben een flink aandeel in de onderneming. Zonder hun participatie zou het bedrijf de mogelijkheid niet hebben om rendement te halen op het geïnvesteerde kapitaal of zelfs in staat zijn om te functioneren (Wallace, 2003).

Verschillende onderzoekers zoals Freeman, Donald en Preston stellen de stakeholder theorie voor als een map waarin de onderneming (centrale punt) omgeven is door de verschillende stakeholders (Mishra & Mishra, 2013).



Figuur 1. The original stakeholder model (Freeman, 1984)

De verschillende stakeholders zijn op twee manieren in te delen: naar hun positie binnen de organisatie of hoe ze beïnvloed worden door beslissingen van de onderneming. Volgens de eerste indeling zijn er interne stakeholders (werknemers, managers en aandeelhouders) en externe stakeholders (overheid, concurrenten, klanten, leveranciers). Volgens de tweede opdeling zijn er primaire, secundaire en key stakeholders. De primaire stakeholders zijn de personen of groepen die direct beïnvloed worden door een beslissing of een bepaalde strategie binnen de onderneming. Een stijging van de lonen zal bijvoorbeeld positief zijn voor de werknemers, maar eerder negatief voor de aandeelhouders (Florea & Florea 2013).

De secundaire stakeholders (media, Greenpeace) worden indirect beïnvloed door de genomen beslissingen. Ze hebben wel de mogelijkheid om de publieke opinie te sturen op een voordelige of nadelige manier voor de onderneming (Florea & Florea 2013). De *key stakeholders* zijn de mensen of organisaties die een belangrijke rol spelen bij het nemen van beslissingen, omdat ze betrokken zijn bij het management en de financiering van de onderneming (Mishra & Mishra, 2013).

Om in te schatten welke stakeholders de meeste invloed hebben in het succes of de falen van het bedrijf, vormt het stakeholdermanagement een nuttig hulpmiddel. Daarom moeten eerst al de verschillende stakeholders geïdentificeerd worden. Vervolgens worden hun interesses voorgesteld, net omdat de overeenstemming van de verschillende interesses het algemene opzet van de stakeholder theorie is. (Florea & Florea 2013). Gebaseerd op deze analyse hebben de managers de mogelijkheid om hun beslissing aan te passen. Uiteindelijk volgt de evaluatie van het gehele proces, dit om te overlopen of de onderneming geslaagd is in zijn opzet om de interesses te harmoniseren en er meer betrokkenheid is van de stakeholders in het besluitvormingsproces (Florea & Florea, 2013).

In de huidige maatschappij wordt het nut van stakeholdermanagement nog versterkt omdat de stakeholders in elke industrie meer "macht" verkrijgen. Door de informatie- en communicatietechnologie, de globalisering en het goedkope transport evolueert de maatschappij steeds sneller, waardoor er een radicalere transparantie is. Mensen zijn op alle mogelijke manieren, op elke moment van de dag met elkaar in contact. Fouten gemaakt door de bedrijven zullen meteen worden opgemerkt en verspreid (Laszlo & Zhexembayeva, 2011). Het Volkswagen schandaal (2015) is een recent voorbeeld.

Verder is er de verhoogde verwachting van de klant. Zonder dat er een verandering is van de prijs of kwaliteit, rekenen de klanten erop dat de producten maatschappelijk verantwoord geproduceerd worden. Daarnaast is de daling van de grondstoffen nog een belangrijke factor. De vraag naar water is veel hoger dan het aanbod, de toedracht van voedsel is onzeker, de energietoevoer wordt nauwgezet bekeken en de biodiversiteit gaat sterk achteruit (Laszlo & Zhexembayeva, 2011). Als laatste is er de steeds strenger wordende (milieu)wetgeving. (bv de verstrenging van de emissienormen) (Lozano 2013).

Bovenstaande uitdagingen en evoluties maken duidelijk dat er een wisselwerking en wederzijdse invloed bestaat tussen de onderneming en de verschillende stakeholders. Op figuur 1 wordt dit voorgesteld door een dubbele pijl. Het is net die wisselwerking die ervoor zorgt dat bedrijfsleiders boven gemiddelde opbrengsten behalen, aangezien de onderneming niet enkel de eigen nood in acht neemt, maar de consideraties van de stakeholders integreert in de bedrijfsstrategie (Laszlo, Sherman, Whalen & Ellison, 2005).

Bijgevolg wordt goed stakeholdermanagement meer en meer geassocieerd met hogere financiële prestaties. Zo worden er negatieve uitkomsten en risico's vermeden, wat zorgt voor meer voorspelbare en constante opbrengsten. Er is ook sprake van meer organisationele flexibiliteit wat de vorming van allianties, langetermijncontracten en joint ventures vergemakkelijkt. Daarnaast is een goede reputatie attractiever voor business partners, werknemers en klanten. Tevens leidt een verhoogd vertrouwen tot minder transactiekosten omdat er minder nood is aan monitoring. Als laatste zijn stakeholders meer bereid om informatie te delen wat kan leiden tot meer efficiëntie en innovatie (Parmar et al., 2010).

2.4 De alternatieve theorie: The Enlightened Value Maximization

Volgens de onderzoeker Michael Jensen (2002) hebben zowel de shareholder (Value based management) als de stakeholder theorie hun nadelen. Value based management heeft als doel om prestatiemetingen (cashflow return, total shareholder return en market share) te linken aan de gecreëerde waarde voor de shareholders. Afhankelijk van deze metingen wordt de grootte van de compensatie voor het management bepaald. De waardemaximalisatie is er hoofdzakelijk om de "score" bij te houden en om daarna de uitvoerende personen te belonen bij het behalen van de vooropgestelde doelstellingen. De manier waarop het doel, de waardemaximalisatie, wordt behaald wordt niet beschreven. Wat zoals in het verleden al is aangetoond, kan leiden tot schandalen en crisissen (Jensen, 2002), (Wallace, 2003).

Dit in tegenstelling tot de stakeholdertheorie die uitgaat van het principe dat een bedrijf zal slagen in het creëren van waarde, indien er met de verschillende stakeholders wordt samengewerkt. Het model lijnt de strategie uit die nodig is om waarde te creëren met de volledige groep stakeholders. Jensen merkt wel op dat er geen regel is, die beschrijft hoe men de afweging moet maken tussen de verschillende stakeholdergroepen, aangezien ze elk hun eigen interesses en doelen hebben. Men gaat er van uit dat de bedrijfsleider of het management team er is om deze conflicten te verhelpen (Jensen, 2002), (Wallace, 2003).

Vervolgens omschrijft de onderzoeker Jensen nog een derde optie in zijn studie: *the enlightened value maximization*. Het is een hybride vorm die de prestatie metingen van de traditionele VBM koppelt aan de filosofie van de stakeholdertheorie. Tevens is waardecreatie op lange termijn het uiteindelijke doel en wordt elke stakeholder beschouwd als een potentiële drijver van langetermijnwaarde. Indien men geconfronteerd wordt met een afweging tussen stakeholders dan wordt er een basisregel gevolgd. Er wordt alleen een extra dollar geïnvesteerd in een bepaalde groep, als men verwacht, dat deze dollar ten minste een dollar extra stakeholder waarde zal genereren in de toekomst (Jensen, 2002), (Wallace, 2003).

Wallace (2003) besluit: "*Companies generally do well by doing good but at the same time, they must do well to be able to do good*".

2.5 De motivatie voor duurzaamheid

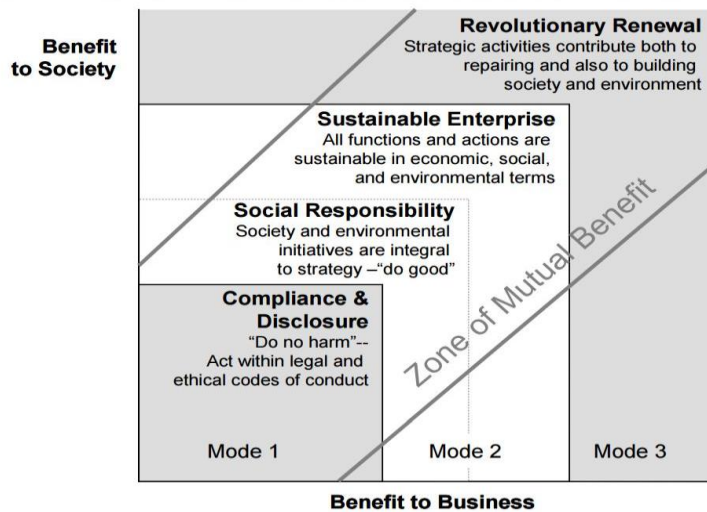
Om een duurzame oplossing te vinden voor al deze uitdagingen, heeft het bedrijf nood aan een bedrijfsleider, die rekening houdt met al de verschillende invalshoeken. Enkel zo kan het bedrijf pro-actief reageren op de problemen van de stakeholders, nieuwe waarden ontdekken, anticiperen op de steeds veranderende bedrijfswereld en niet meer verrast worden door de evoluerende sociale verwachtingen (Laszlo et al., 2005), (Kolk & Pinkse, 2007).

Elke bedrijfsleider kijkt op zijn eigen manier wat zijn specifieke bedoeling of motivatie is om rekening te houden met de stakeholders en om vervolgens aan duurzame waarde creatie te doen. Sommigen beschouwen het enkel als een kost of als een wettelijke verplichting. Voor anderen gaat het om de moraal of wordt het gezien als een opportuniteit om via groene innovaties de winst te verhogen en de kosten te verlagen (Hart & Milstein, 2003).

Om de verschillende visies voor te stellen maken we gebruik van twee modellen namelijk: Het *mutual benefit* model en *The Green Innovation Games*.

2.5.1 Het Mutual Benefit model

Figure 1: Mutual Benefit – The Integration of Benefit to Business and Benefit to Society



Figuur 2: The mutual benefit – The integration of Benefit to Business and Benefit to Society (Bright, Fry & Cooperrider, 2006)

Het *mutual benefit* model bestaat uit twee dimensies en drie modi. De dimensies verklaren hoe de bedrijfsactiviteit verschillende niveaus in wederkerigheid (mutual benefit) genereert (Jackson & Nelson 2004, in Bright et al., 2006).

Benefit to business beschrijft de economische rendabiliteit van de organisatie. Hier ligt de focus bij het maximaliseren van de opbrengsten voor de shareholders. Dit wordt meestal gezien als een prioriteit omdat een onrendabel bedrijf vaak niet lang zal overleven.

Benefit to society toont de impact die een activiteit heeft op de stakeholders. Hoe groot het voordeel voor de maatschappij is, zal afhangen van hoe gericht de onderneming de sociale en omgevingsproblemen gaat incorporeren als deel van de waardestructuur en de strategie (Freeman & Philips, 2002, in Bright et al., 2006). Een zone van *mutual benefit* wordt bereikt wanneer een organisatie de sociale en maatschappelijke waarde koppelt aan de economische doelstellingen en verwachtingen. Ondernemingen handelen elk volgens een andere graad van bezorgdheid voor de maatschappij. De drie modi in het *mutual benefit* model geven specifieke duiding.

In de eerste mode overheerst het eigenbelang van de onderneming. Er zal vooral gefocust worden om te handelen binnen het wettelijk kader. Men heeft als doel om niet te schaden en om zaken te vermijden die als slecht of fout geïnterpreteerd kunnen worden. Verder houden deze organisaties zich aan de minimaal vooropgestelde verplichtingen. De economische consideraties blijven echter belangrijker dan de sociale (Bright, Fry & Cooperrider, 2006).

In de tweede mode is de organisatie niet alleen bezig met het nakomen van de wettelijke en ethische verplichtingen, maar worden er pro-actieve initiatieven genomen. Deze mode is verdeeld in twee groepen. De eerste groep refereert naar organisaties, die streven om maatschappelijke contributies te maken en beschouwd te worden als een actieve bijdrager tot de maatschappij.

De tweede groep, de duurzame onderneming, gaat met zijn initiatieven nog een stap verder. Men zorgt ervoor dat de voetafdruk van de onderneming evenveel teruggeeft aan de maatschappij dan dat het verbruikt (Bright, Fry & Cooperrider, 2006).

De laatste mode behaalt grote winsten doordat de innovaties zorgen voor langdurige voordelen voor de maatschappij (Bright, Fry & Cooperrider, 2006). De wereld beter maken door doeltreffende innovaties is de drijfveer. Het belangrijkste kenmerk bij deze onderneming is dat er volledig pro-actief wordt gewerkt in plaats van reactief. Volgens Mirvis en Googins (2006) veranderen de initiatieven de structuur van de relatie tussen de onderneming en de maatschappij of omgeving, ze zijn *game changing*. De bedrijven die voor mijn onderzoek van toepassing zijn bevinden zich in de derde en vierde groep (Bright, Fry & Cooperrider, 2006).

2.5.1.1 Innoverend evolueren

Een transformatie van de bedrijfscultuur is nodig, indien de onderneming wil evolueren binnen het *mutual benefit* model. Blijvend innoverend werken is daarom een must. Dankzij nieuwe technologieën, vaardigheden en managementtechnieken wordt het voor een bedrijf mogelijk om op een andere manier te denken en werken (Diong & Choo, 2008).

Deze aanpassingen zijn cruciaal voor de onderneming om zich verder te ontwikkelen. Het competitieve voordeel wordt wel slechts bereikt mits de innovatieve gedachte een onderdeel is van de bedrijfscultuur. Een cultuur waar nieuwe visies, ideeën en verbeteringen worden ondersteund en barrières die het innoveren bemoeilijken worden weggehaald (Diong & Choo, 2008).

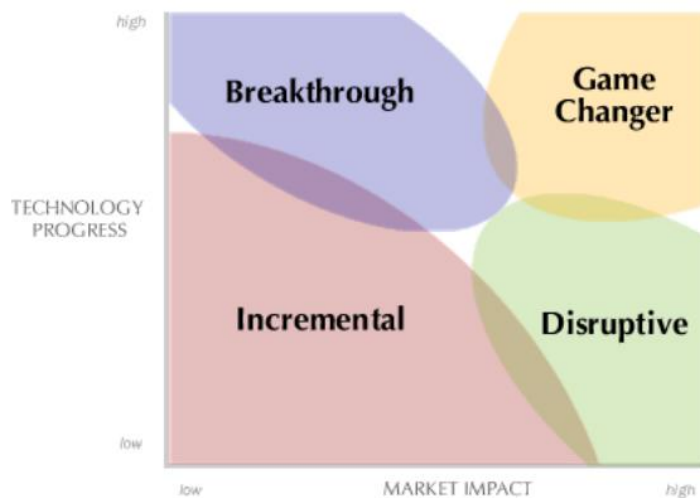
Een innovatie is een proces om ideeën en veranderingen te ontwikkelen die nuttig zijn voor de organisatie. Dit kan het uitbouwen van volledig nieuwe markten mogelijk maken, de bedrijfsprocessen heruitvinden en voldoen aan de noden van de klanten door nieuwe ideeën te ontwikkelen en deze in recordtempo naar de markt brengen (Peter Ducker, Innovation and Entrepreneurship). Innovatie betekent ook weggaan van vertrouwde grond met het doel om iets te ontdekken dat beter is (Diong & Choo, 2008).

Het innovatieve proces draait vooral om snelheid en aanpassingsvermogen. Bedrijven moeten tegenwoordig snel kunnen inspelen op de constante verandering van technologieën en de vraag van de consumenten. Dit vergt coördinatie en innovatie op systematische basis binnen de hele organisatiestructuur (Diong & Choo, 2008). Het probleem is echter dat veel ondernemingen er vanuit gaan dat hun bedrijfsstructuren bevorderlijk genoeg zijn om innovatieve toepassingen te creëren. Terwijl dit in werkelijkheid niet het geval is en er soms aanzienlijke investeringen noodzakelijk zijn om de groei te realiseren (Diong & Choo, 2008).

Desondanks kunnen riskante investeringen in opkomende nieuwe technologieën leiden tot mislukking. Kijk bijvoorbeeld naar de recente faillissementen van Amerikaanse en Chinese zonnepaneel fabrikanten en de inspanning van *Betterplace* om elektrische auto's op te laden via een nieuwe manier (Lampikoski et al., 2014). Binnen een bedrijf dat wil innoveren wordt er best uitgegaan van het motto: "Durf te mislukken" (Diong & Choo, 2008). Elke vernieuwing zorgt voor een risico, maar indien het effectief wordt toegepast, zijn de voordelen aanzienlijk.

2.5.1.2 De vier standaard innovaties

Tussen de innovaties onderling is er een merkbaar verschil. Daarom worden de meeste innovaties afgewogen tussen de twee extremen. Porter (1985) maakt bijvoorbeeld het onderscheid tussen continue en discontinue technologische veranderingen. Abernathy en Clark (1993) op hun beurt refereren naar conservatieve en radicale innovaties. Voor dit onderzoek gaan we uit van vier verschillende soorten innovaties: *the breakthrough* innovatie, de incrementele innovatie, *the game changer* of radicale innovatie en als laatste de disruptieve innovatie.



Figuur 3: Two dimensional picture of innovation (Ciutiene & Thattakath, 2014)

Bovenstaande figuur plaatst de vier soorten innovaties in een kader met een twee dimensionale schaal, om het onderscheid te maken. De y-as toont het niveau van technologisch progressie die een innovatie met zich mee brengt. De beweging op deze lijn van laag naar hoog geeft de verbetering aan van de bestaande mogelijkheden, diensten en producten. De x-as toont de impact die een innovatie heeft op de markt. Dit kan leiden tot nieuwe markten of bedrijfsmodellen (Ciutiene & Thattakath, 2014).

Een *breakthrough* innovatie refereert naar een grote technologische vooruitgang waardoor een bestaand product (of dienst) evolueert zodat het ver voor de concurrentie komt te staan. Vaak is dit het resultaat van de afdeling onderzoek en ontwikkeling die er steeds naar streven om een volgende gepatenteerde formule, toestel of technologie te ontwikkelen. Normaal ontstaan nieuwe technologieën door ontwikkelingen aan de aanbod zijde. Bij de breakthrough innovaties verloopt dit proces anders. Deze vernieuwingen komen rechtstreeks van de labo's en worden niet beïnvloed door de noden van de klanten. Een voorbeeld, is de ontwikkeling van Tim Berners-Lee. Hij was een software ingenieur en creëerde een netwerk van geconnecteerde computers omdat hij vond dat informatie eenvoudiger moest gedeeld en gedistribueerd kunnen worden. Dit netwerk van computers evolueerde uiteindelijk tot het internet. Initieel hield de maker, toen hij de software ontwikkelde, geen rekening met dat wat de klant wilde (Ciutiene & Thattakath, 2014).

Vervolgens is er de incrementele innovatie. Dit zijn de kleine veranderingen op bestaande producten en diensten. Door deze nieuwe productkenmerken of verbeteringen van de bestaande diensten blijft de onderneming competitief. Een recent voorbeeld van een incrementele innovatie is de iPhone. De Smartphone bestond al een hele tijd vooraleer de markt door Apple werd betreden. Het zijn echter de incrementele innovaties, zoals The App Store en een eenvoudigere interface, die er voor gezorgd hebben dat de iPhone een geprefereerd medium is geworden (Ciutiene & Thattakath, 2014).

Een *game changing* of een radicale innovatie kan de markt en zelfs de maatschappij transformeren. Deze innovatie zorgt voor een radicale impact op hoe mensen denken, voelen en handelen. Een van de voornaamste voorbeelden is Amazon's op internet gebaseerde methode om boeken te verkopen. Dankzij deze vernieuwing hebben ze de mogelijkheid om veel meer boeken aan te bieden dan traditionele boekenwinkels. Bijgevolg zijn er veel boekenwinkels uit de markt moeten stappen. Er moet wel rekening mee worden gehouden dat de initiële introductiekosten zeer hoog zijn en dat er steeds een risico is dat de nieuwe technologie niet aanvaard wordt. Beide problemen kunnen leiden tot een weerslag binnen het bedrijf (Ciutiene & Thattakath, 2014).

Tot slot zijn er de disruptieve of verwoestende innovaties. Tussen een radicale en een disruptieve innovatie loopt een dunne lijn. Een eenvoudig voorbeeld toont dit aan. Bij de introductie van de eerste auto's werd de bestaande manier van verplaatsen (paard en kar) niet verstoord. Dit kwam omdat de auto een luxegoed was en enkel door de elite kon worden betaald. Het was pas toen Henry Ford de auto massaal begon te produceren dat de paard en kar industrie verstoord werd, aangezien het betaalbaarder werd voor meer mensen (Ciutiene & Thattakath, 2014).

2.5.1.3 De innovatie levenscyclus

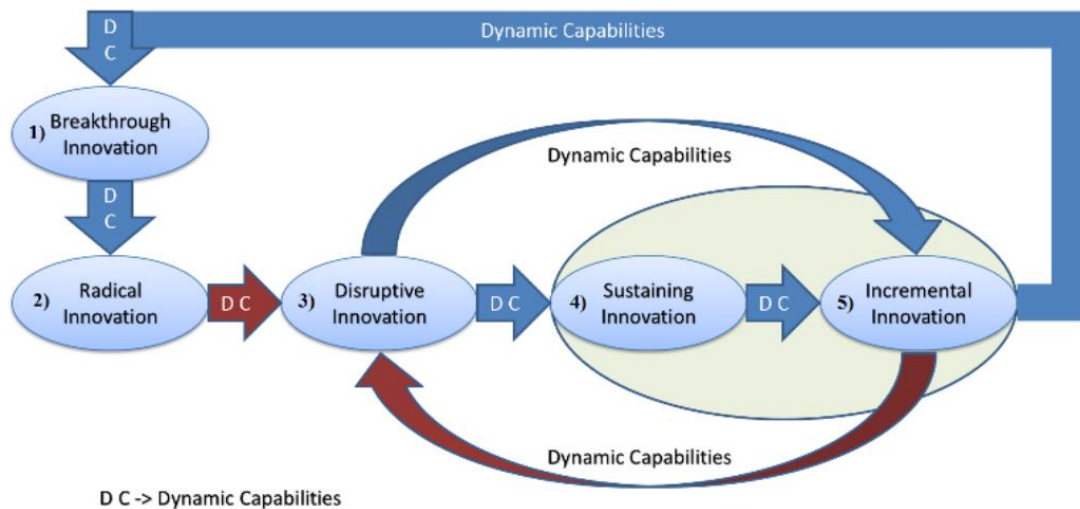


Fig. 2. Innovation Lifecycle with respect to Dynamic Capabilities.

Figuur 4: Innovation lifecycle with respect to Dynamic Capabilities (Ciutiene & Thattakath, 2014)

Bovenstaande figuur toont een stapsgewijs hoe een nieuwe technologie wordt gecreëerd en vervolgens naar de markt wordt gebracht.

De breakthrough innovatie is de eerste stap in de cyclus. Er is om te beginnen een lage opname ratio. Daarom wordt er op zoek gegaan naar efficiëntere oplossingen die voor betere prestaties zorgen. Daarna wordt er met deze nieuwe producten geprobeerd om de huidige markt te veranderen. Dit is de tweede stap, de radicale innovatie. De hoge prijs en de schaarste aan beschikbare producten verhinderen echter wel dat de nieuwe technologie de meerderheid van het publiek nog niet meteen bereikt. Stap drie komt in werking vanaf het moment dat de bestaande en soms verouderde technologieën (producten) uit de markt verdwijnen. De radicale innovatie is dan geëvolueerd tot een disruptieve innovatie. Deze evolutie is enkel mogelijk als het product goedkoper en meer toegankelijk wordt voor een grotere groep van klanten. Dit blijkt niet altijd even gemakkelijk omdat de nieuwe producten moeten concurreren met de bestaande alternatieven (Ciutiene & Thattakath, 2014).

Na verloop van tijd nemen meer bedrijven de technologie over, is er meer concurrentie en beginnen de opbrengsten langzaam te verlagen. De producten zijn meer ingeburgerd en ondersteunen mee de markt. Er is nu sprake van een *sustaining innovation* (stap vier). Vervolgens probeert men de concurrentie voor te blijven door het initiële design te verbeteren met kleine technologische aanpassingen. Dit zijn de incrementele innovaties en ze representeren de 5^{de} stap. Voor het bedrijf is er geen zekerheid hoelang het kan gedijen in de markt vooraleer een andere concurrent een disruptieve innovatie introduceert. Daarom vormt de overgang van een incrementele innovatie naar een breakthrough innovation de laatste stap in de cyclus (Ciutiene & Thattakath, 2014).

Elke nieuwe stap wordt ingeleid door een *dynamic capability*. Dit zijn adaptieve mogelijkheden die het bedrijf de kans geeft om nieuwe *capabilities* (mogelijkheden) te ontwikkelen die beter passen in de veranderende omgeving. Met andere woorden, het zijn nieuwe organisationele processen en routines die na verloop van tijd geïntegreerd worden door de onderneming. Het *Just in time* principe in de bevoorradingsketen (supply chain) van Toyota is een voorbeeld van een *dynamic capability*. Dit zorgde voor zowel een hogere kwaliteit als een hogere productie ratio (Ciutiene & Thattakath, 2014).

Na de analyse van figuur 4 wordt het duidelijk dat een disruptieve innovatie een grote impact heeft op de markt. Om te evolueren van een incrementele innovatie tot een disruptieve innovatie moet er de kans zijn om nieuwe ideeën te kunnen ontwikkelen en nieuwe richtingen op te zoeken, bijvoorbeeld door het herontwerpen van het bedrijfsmodel of door nieuwe producten uit te vinden. Dit vergt een combinatie van organisationele speling (tijd en grondstoffen die worden gebruikt voor andere zaken dan de dagelijkse bedrijfsoperaties) en de absorptiecapaciteit (de mogelijkheid om op een nieuwe manier zaken te doen, te verstaan dat de omgeving verandert en om open te staan voor nieuwe zaken). De focus ligt op creativiteit en exploratie van nieuwe ideeën. Zo heeft Google een organisationeel klimaat gecreëerd dat bevorderlijk is om creatief op zoek te gaan naar vernieuwingen. Tevens hebben ze de processen ter beschikking om deze vernieuwingen te verwerken tot praktische producten voor de klant, die de markt misschien opnieuw kunnen heruitvinden (Ciutiene & Thattakath, 2014).

2.5.1.4 De transformatieve innovatie

De radicale en disruptieve innovaties worden door sommige onderzoekers ook transformatieve innovaties genoemd (TI). Een transformatie is een verandering in gedrag, waarden en assumpties. Innovatie kan anders uitgedrukt worden als een vernieuwende actie. Samen vormen ze een proces dat over een bepaalde tijd voor veranderingen zorgt (Bright, Fry & Cooperrider, 2006).

Concreet zijn de transformatieve innovaties een versteviging van de activiteiten die *mutual benefit* genereert tussen de maatschappij of de natuurlijke omgeving en het bedrijf. Het creëert een dynamische verandering in de bedrijfsactiviteit. Verder bezit een TI nog enkele kenmerken: het verhoogt de winstgevendheid van het bedrijf en het welzijn van de maatschappelijke omgeving en brengt verschillende mensen en ondernemingen samen om te werken aan de huidige globale problemen (Bright, Fry & Cooperrider, 2006).

De hierboven vernoemde innovaties hebben allemaal hun functie binnen de huidige markt, die te kampen heeft met radicale veranderingen. De levenscyclus van de producten wordt kleiner en de kosten moeten drastisch verlaagd worden om de globale competitie (hyper concurrentie) te counteren (Diong & Choo, 2008). Verder wordt de vraag naar nieuwe producten en diensten steeds groter en moet er rekening gehouden worden met de mogelijke disruptieve innovaties van concurrenten. Om die reden worden de bedrijven verplicht om te innoveren op een duurzame en milieuvriendelijke manier (Ciutiene & Thattakath, 2014).

Bedrijven mogen er niet van uitgaan dat een bestaand product competitief blijft. Er zijn voorbeelden genoeg van ondernemingen die te lang zijn blijven vasthouden aan producten die eens vernieuwend en concurrentieel waren (Nokia, Kodak). Bedrijfsleiders moeten aanvaarden dat incrementele veranderingen doorprikt kunnen worden door omgevingsaanpassingen (economie of politiek) of door vernieuwingen afkomstig van concurrenten. Zo heeft de deregularisering in de financiële dienstensector en vliegtuigindustrie geleid tot meerdere fusies en falingen van bedrijven die problemen hadden om zich te heroriënteren in de nieuwe competitieve omgeving. Tenzij de competitieve omgeving stabiel blijft, wat een vrij ongeloofwaardig gegeven is in de hedendaagse wereld, zullen bedrijven geconfronteerd worden met revolutionaire veranderingen (Tushman & O'Reilly, 1996).

2.5.2 The Green Innovation Games

The Green Innovation Games zijn de tweede manier om de verschillende visies voor te stellen. *Green innovations* zijn nieuwe processen die zorgen voor waardecreatie bij zowel de ondernemingen en klanten, maar met een vermindering van impact op de omgeving. Daarnaast verschillen deze innovaties op twee punten met de gewone incrementele innovaties. Een *green innovation* is niet gelimiteerd tot een innovatie in producten, processen of technologieën. Het omvat ook innovaties in sociale en institutionele structuren, met andere woorden kan een groene innovatie zorgen voor een verandering van gedrag binnen de maatschappij. Verder wordt een vermindering van de ecologische voetafdruk vooropgesteld ter verbetering van de competitiviteit. Waardoor het voordelig wordt voor het milieu en men behoudt meer waardevolle grondstoffen voor de toekomstige generatie (Lampikoski et al., 2014)

Green innovations zijn een belangrijk strategisch hulpmiddel geworden om duurzame ontwikkeling te verwerven. Studies tonen aan dat de relatie tussen deze innovaties en de competitiviteit positief is. Tevens kunnen ze de product waarde en het imago van het bedrijf verbeteren, wat als compensatie dient voor de geleverde investeringen. De ontwikkeling van een *green innovation* is een win-win situatie voor de bedrijven waarvoor er een mogelijk conflict heerst tussen de economische ontwikkeling van het bedrijf en de bescherming van het milieu en/of de omgeving (Chen, Chang & Wu, 2012).

De bedrijfsleiders streven deze uitkomsten na door gebruik te maken van twee soorten green innovations. Enerzijds zijn er de evolutionaire of reactieve green innovations. Ze representeren een beginpunt voor de meeste ondernemingen. Het zijn passieve milieu gerichte innovaties met de bedoeling om te voldoen aan de milieu wetgeving, om zich aan te passen aan de vragen van de stakeholders of om te reageren op de veranderende omgeving.

Anderzijds zijn er de revolutionaire innovaties of pro-actieve green innovations die zowel zeldzamer zijn als meer risico tot falen inhouden. Het zijn actieve milieu gerelateerde innovaties met de bedoeling om nieuwe producten te ontwikkelen, competitieve voordelen te verkrijgen, nieuwe opportuniteiten te grijpen of de markt te leiden. Er wordt in feite verwacht dat ze superieure bedrijfs- en omgevingsvoordelen met zich mee brengen (Lampikoski et al., 2014). Vervolgens maken de onderzoekers nog een extra indeling en worden er vier types van Green Innovation Games beschreven: *Rationality*, *Collaboration*, *Radical* en *Clarity*. De eerste twee games behoren tot de evolutionaire innovaties, de laatste twee behoren tot de revolutionaire innovaties.

2.5.2.1 De Evolutionaire Innovaties

The Rationality game wordt door het merendeel van de bedrijven pas beoefend, indien er begonnen wordt met het proces om duurzamer te ondernemen. Deze innovaties focussen vooral op een verhoging van de productiviteit door betere producten, processen en technologieën. Verder wordt de nadruk gelegd op een efficiënter gebruik van bronnen door vermindering van afval, energie, water en Co2. De nieuwkomers starten dit spel als een reactie op de milieu-initiatieven van de concurrenten of om te voldoen aan de milieuwetgeving. Ze experimenteren met eenvoudige milieupraktijken, processen en investeren gemakkelijk in schone energiebronnen (windenergie). Er zijn echter barrières die voorkomen dat er niet kan worden deelgenomen aan het spel. De nood ontbreekt of er wordt verwacht dat de groene processen enkel geld gaan kosten. De mogelijke uitkomsten bij dit spel zijn kosten besparingen en het aantonen van de groene operaties in het portfolio van het bedrijf (Lampikoski et al., 2014). Enkele praktijkvoorbeelden van bedrijven: Het pollutie en preventie programma van 3M, Nokia die de verpakking vermindert van GSM's, General Motors hergebruikt fabrieken en de algemene investering in groene technologieën zoals zonne- en windenergie.

The Collaboration Game heeft als doel om de interactie tussen partners te verbeteren om zo de eco-efficiëntie te verhogen. De vrees om de controle te verliezen, wantrouwen tussen de partijen en een gebrek aan een goede structuur vormen de barrières. Mogelijkheden tot samenwerking met klanten, leveranciers, regulatoren en NGO's (non-gouvernementele organisatie) en het gezamenlijk creëren van nieuwe standaarden voor de industrie zijn de uitkomsten (Lampikoski et al., 2014). Als praktijkvoorbeelden: De samenwerking tussen Coca-Cola en het WWF om de waterconsumptie te verminderen in het productieproces van Coca-Cola en de *Sustainable Apparel Coalition* om de transparantie te verhogen over het materiaalverbruik in de wereld.

2.5.2.2 De Revolutionaire Innovaties

The Radical Game zoekt naar opportuniteiten voor ontwrichtende technologieën en nieuwe manieren om waarde te creëren. Te weinig fondsen, onvoldoende talent voor radicale experimentatie en nauwelijks de mogelijkheid hebben om nieuwe zaken uit te proberen zijn de barrières bij dit spel. Verhoogde winstmarges door de innovaties, toegang tot nieuwe markten en nieuwe combinaties van sociale en economische voordelen worden beschouwd als de uitkomsten (Lampikoski et al., 2014). De praktijkvoorbeelden zijn hier: De *ecomagination* van GE, *Big Green Program* van IBM om groene innovaties meer te commercialiseren en Virgin Airlines die experimenteert om brandstof voor vliegtuigen te gebruiken met half de koolstof voetafdruk ten op zichte van bestaande alternatieven.

The Clarity Game definieert de nieuwe manieren om duurzaam te ondernemen. Zo worden er nieuwe waardecreatie methodes gelegaliseerd binnen bedrijven, ecosystemen en industrieën. Als barrières zijn er het tekort aan visionairs en te weinig inspirerende doelen. De effecten bij het voltooiën van dit spel zijn onder meer verandering van de spelregels in gehele industrieën. Het heruitvinden van de visie, missie en het doel van het bedrijf en het principe duurzaamheid meer standaardiseren (Lampikoski et al., 2014). *Mission Zero 2020*, het bedrijfsmodel van Tom's shoes: *One for one*, Unilevers 2020 *Living Plan* en de boerderij van Stonyfield die pioniers zijn in het organisch produceren, zijn de praktijkvoorbeelden bij dit spel.

2.6 The Cautious Adopters and The Embracers

De meeste ondernemingen zijn nog steeds onderverdeeld in de eerste of de tweede groep. Het zijn over het algemeen nieuwkomers die maatschappelijk verantwoord ondernemen. De bedrijfsleiders zijn tot dit inzicht gekomen door externe factoren, zoals: activisten, klanten, media, de regering en de globalisatie (Moon, 2007). Elk op hun eigen manier zetten de stakeholders druk op de bedrijven en houden hen verantwoordelijk voor de consequenties veroorzaakt door hun bedrijfsactiviteiten.

Doordat de ondernemingen onder druk worden gezet, gebeurt het dat er overhaaste beslissingen worden genomen om de belangengroepen tevreden te stellen, de kritiek te temperen of aanzien te worden als een maatschappelijk verantwoorde onderneming. Sociaal verantwoordelijk "overkomen" is voor vele bedrijfsleiders een absolute prioriteit geworden. Net omdat het erg nefast is om in de hedendaagse maatschappij negatief in de actualiteit te verschijnen omtrent milieu. Geen enkel bedrijf kan het zich permitteren om de sociale en maatschappelijke uitdagingen volledig langs zich neer te leggen en enkel te blijven focussen op de economische winstgevendheid. Toch blijven de bedrijfsleiders te vaak op de vlakte, kan het efficiënter, doelmatiger en zijn het vooral korte termijn reacties (Porter & Kramer, 2006).

Het MIT research rapport van 2013 versterkt de opvatting dat de bedrijfsleiders de verschillende uitdagingen niet meer (kunnen) negeren. 70% van de in totaal 1847 geïnterviewde personen zien in dat de sociale en milieu gerelateerde problemen significant zijn voor hun bedrijf (Kiron et al., 2013). Toch benut de meerderheid van deze bedrijven de opportuniteiten niet ten volle (Berns et al., 2009). Bijgevolg wordt er een onderscheid gemaakt tussen *The Cautious Adopters* en *The Embracers* (Haanaes et al., 2011).

The Cautious Adopters kunnen vergeleken worden met de eerste en tweede groep in het mutual benefit model en The Green Innovation Games. *The Embracers* worden vergeleken met de derde en vierde groep in beide modellen. Deze extra onderverdeling laat toe om meer toe te spitsen op datgene wat er praktisch verwacht wordt om te evolueren tot een duurzame onderneming.

The Cautious Adopters kijken enkel naar de korte termijn en limiteren de initiatieven tot direct aantoonbare en meetbare investeringen zoals energiebesparing, uitstootpreventie, afval reductie en veiligheid bij personeel (Haanaes et al., 2011). Ze focussen met andere woorden vooral op efficiëntie, risico vermindering en het naleven van de wetgeving. Deze initiatieven vormen wel een goede basis voor bedrijven om te starten met het proces (Hart & Milstein, 2003).

De bedrijfsleiders die er van uitgaan dat duurzaamheid enkel en alleen te maken heeft met de controle op vervuiling en uitstoot, missen nochtans het grotere perspectief. Zelfs al zouden alle bedrijven in de ontwikkelde wereld een emissie van 0 behalen, dan nog zou de wereld voorbij zijn draagcapaciteit gaan. Denk maar aan de uitgeputte gronden, visserijen en bossen, armoede, infecties en migratie. Op dit moment zijn we met het voorzien van onze noden, de mogelijkheid aan het verwoesten voor de toekomstige generatie om hun noden te behalen (Berns et al., 2009) (Hart, 1997).

De andere groep, *The Embracers*, houdt ook rekening met bezorgdheden die minder tastbaar zijn, de klimaatsverandering, een gebrek aan grondstoffen en waterschaarste om er enkele te noemen. Deze bedrijfsleiders adresseren alle impactvolle duurzaamheidskwesties. Ze maken van duurzaamheid een belangrijk agendapunt. Verder worden er bedrijfsmodellen en een strategie opgebouwd waarin duurzaamheid de basis van vormt. Daarnaast worden alle initiatieven constant onderhouden en vernieuwd om op die manier competitief te blijven (Haanaes et al., 2011).

Vervolgens houdt deze groep rekening met de verwachtingen van de investeerders en de andere stakeholders, over de duurzaamheidsproblemen. Deze uitdagingen en verwachtingen worden verwerkt in hun scenario planning en de strategische analyse. Als laatste kijken ze vooruit om sommige toekomstige wettelijke veranderingen te voorspellen (Haanaes et al., 2011).

2.7 De duurzame onderneming

2.7.1 Een nieuwe identiteit voor de onderneming

Om te evolueren tot een duurzame onderneming (The Embracers) zal de identiteit van het bedrijf worden aangepast. Bij deze verandering speelt de bedrijfsleider een belangrijke rol, omdat hij de processen aanstuurt. Wanneer de processen gedreven worden door de motivatie van de bedrijfsleider, komt dit meestal van de persoonlijke vastberadenheid om een meer duurzaam bedrijf te creëren. Over het algemeen hebben *senior-level executives* de mogelijkheid om een bedrijfswijde visie te creëren en de slagkracht om ervoor te zorgen dat het wordt gerealiseerd. Zonder deze motivatie zal de evolutie tot een duurzame onderneming, een moeilijke of zelfs een onmogelijke opdracht worden (Eccles, Perkins & Serafeim, 2012).

Verder hebben de bedrijfsleiders een onmiskenbare richting in hun hoofd en weten ze dat hun duurzaamheidsdoelstellingen niet van de ene op de andere dag zullen worden bereikt. In het navolgen van hun visies, zijn ze meer geneigd om risico's te tolereren dan de traditionele leiders. Het zijn dan natuurlijk wel berekende risico's (Eccles, Perkins & Serafeim, 2012). Tevens moet de bedrijfsleider durf tonen, de belangrijkheid inzien om snel te handelen en voorbereid zijn om te aanvaarden dat er soms beslissingen zullen worden genomen, zelfs al is de informatie onvolledig.

Brian Walker, CEO van Herman Miller stelt het zo voor: "*Veel dat er wordt gedaan in het bedrijfsleven kan niet gereduceerd worden tot een simpele formule of een financiële calculatie*" (Haanaes et al., 2011).

2.7.2 De bedrijfsprocessen aanpassen aan duurzaamheid

Daarnaast mag een bedrijfsleider duurzaamheid niet als een onafhankelijk proces beschouwen, maar eerder een cultuur ontwerpen waarin duurzaamheid van toepassing is in alle bestaande bedrijfsprocessen (Haanaes et al., 2011). Het is natuurlijk niet de bedoeling om rekening te houden met elk aspect van duurzaamheid.

The Embracers hebben dit ingezien en afhankelijk van hun sector of bedrijfsactiviteit wordt er bepaald welk duurzaamheidstopic hen het meest aanbelangt (Haanaes et al., 2011). Sommige bedrijven ontwikkelen hiervoor processen om de industrie te scannen op duurzame problemen. Vervolgens worden deze problemen beoordeeld als bedrijfsopportunities of als dreigingen voor hun bedrijf (Kiron et al., 2013). Daarna probeert de onderneming zijn bedrijfsactiviteiten te linken aan deze duurzame (maatschappelijke) problemen.

Kaiser Permanente is een voorbeeld dat het "scanningsproces" weergeeft. Het bedrijf startte met een duidelijk principe: de publieke gezondheid verbeteren. Daarom codificeerde Kaiser Permanente zijn duurzame prioriteiten en identificeerde het 5 gebieden (klimaatverandering, veiligere chemicaliën, duurzaam voedsel, afval vermindering en water conservatie) waar hun impact op de publieke gezondheidszorg het grootste was (Kiron et al., 2013).

The Cautious Adaptors daarentegen houden te lang vast aan de mind set van de sociale verantwoordelijkheid en gaan te vaak op zoek naar algemene oplossingen. Waardoor de onderneming het sociale probleem dat hem het meest aanbelangt of waar het de grootste impact op heeft, niet vindt. Zo creëert men weinig waarde voor de maatschappij, zijn het ongecoördineerde acties die niet verbonden zijn aan de bedrijfsprocessen en is er geen versterking van de lange termijn competitiviteit (Porter & Kramer, 2006), (Berns et al., 2009). In de literatuur worden drie oorzaken beschreven die deze mismatch verklaren.

In de eerste plaats begrijpen bedrijven niet goed wat duurzaamheid is en wat het echt betekent voor de onderneming. Daarnaast is er soms te weinig goede informatie beschikbaar waarop ze hun beslissing kunnen baseren. De informatie kloof ontstaat omdat managers niet alle drijfveren en problemen kennen die relevant zijn voor hun bedrijf en de industrie (Berns et al., 2009).

Ten tweede hebben bedrijven moeite om hun bedrijfsmodel en strategie aan te passen aan de nieuwe en duurzame manier van werken. Dit komt omdat bedrijven problemen hebben met bepaalde uitdagingen. Voor bedrijfsleiders is het vaak moeilijk om te plannen voorbij een tijdshorizon van vijf jaar, aangezien het in de praktijk niet vanzelfsprekend is om de kosten en voordelen van duurzame investeringen te berekenen. Dit wordt nog extra aangescherpt omdat er verwachtingen op korte termijn zijn van zowel de investeerders als de analisten (Tushman & O'Reilly, 1996), (Kiron et al., 2013), (Berns et al., 2009).

Het meten van de effecten van duurzame investeringen is een volgende uitdaging voor het bedrijf. De ondernemingen hebben soms problemen om alle tastbare aspecten van het bedrijfssysteem te identificeren, te meten en controleren. Dit heeft als gevolg dat de externaliteiten (milieu) en niet tastbare aspecten (sociale kosten of voordelen van hun huidige bedrijfsactiviteiten) vaak niet eens worden voorgesteld (Berns et al., 2009). Omdat niet alle parameters worden beschreven is het bijgevolg moeilijk om de waarde in te schatten van hun investeringen in duurzame initiatieven.

Een correcte planning maken bij hoge onzekerheid is een laatste uitdaging. De concurrentie en de potentiële veranderingen in wetgeving zijn factoren die de onzekerheid veroorzaken. Bij een traditionele strategische planning wordt er gebruik gemaakt van standaard metingen om te voorspellen in welke richting de markt evolueert, waarna ze op basis van de berekeningen de strategie ontwerpen. Duurzame drijfveren zijn allesbehalve te voorspellen en de mogelijkheid bestaat dat de bedrijven volledig nieuwe concepten en structuren moeten aannemen.

Ten derde is de uitvoering van de bedrijven soms gebrekkig. In het onderzoek worden twee obstakels beschreven die dit verklaren. Het is af en toe moeilijk voor bedrijfsleiders om de aandeelhouders te overtuigen van de nieuwe manier van werken, aangezien er vaak sprake is van scepticisme in het bedrijf. De bijhorende verouderde perspectieven en opvattingen vormen een interne blokkade. Verder zijn er problemen bij het vastleggen van de duurzame agenda in het bedrijf (Berns et al., 2009).

2.7.3 De duurzame strategie

Om de bovenstaande problemen te vermijden, is er een aanpassing van de bedrijfsmodellen en integratie van enkele sociale perspectieven in de bedrijfsstrategie nodig (Porter & Kramer, 2006). De wetgeving, de investeerders en de voorkeuren van de klanten spelen hierin een belangrijke rol en vormen belangrijke drijfveren voor de vernieuwing van het bedrijfsmodel (Haanaes et al., 2011). De klanten verwachten bijvoorbeeld duurzame producten, maar het bedrijf mag niet verwachten dat er daadwerkelijk meer voor betaald wordt. De directeur van HP Chris Librie stelt het zo voor: *"Het is heel moeilijk om individuele klanten te motiveren rond het concept duurzaamheid. Voor hen is duurzaamheid iets leuk om erbij te nemen, maar in het algemeen wordt er niet meer voor betaald"* (Haanaes et al., 2012).

De investeerders vragen op hun beurt steeds meer informatie over de duurzaamheidsprestaties van het bedrijf. Ze bekijken deze prestaties meer en meer als een indicator van algemene bedrijfswaarde. Het overheidsbeleid (de wetgeving) heeft ook steeds invloed op de bedrijven, aangezien er continu wordt gewerkt naar een vermindering van de uitstoot en afvalproductie (Haanaes et al., 2011), (Haanaes et al., 2012). De juiste soort van overheidsregulatie kan de bedrijven ook aanmoedigen om te investeren in duurzame projecten in plaats van enkel te kiezen voor korte termijn winstmaximalisatie (Porter & Kramer, 2011).

Het bedrijf heeft dus nood aan een duidelijke (duurzame) bedrijfsstrategie indien ze willen evolueren tot een duurzame onderneming (Lawler, 1996). Deze strategie specificeert het doel, de richting, bedoeling en de objectieven van de onderneming en beschrijft welke taken er voltooid moeten worden om hierin te slagen. Het is ook een hulpmiddel om zichzelf te positioneren in de onzekere en competitieve markt. Zonder een duidelijke strategie gaan organisaties afwijken van de beoogde doelstellingen.

Een goede strategie wordt ontworpen als er een verband is tussen vier elementen: de missie, de competentie, de mogelijkheden en de omgeving. Deze relatie wordt getoond op onderstaande figuur.

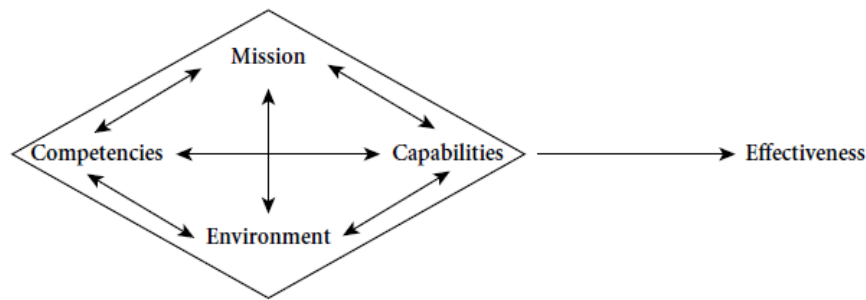


Figure 27.1. The Diamond Model.

Figuur 5: The Diamond Model (Lawler, 1996)

De missie van het bedrijf beschrijft de bestaansreden van het bedrijf en vormt de hoeksteen van datgene wat men wil bereiken. Vaak zijn het beknopte verklaringen, maar verschaffen ze wel een duidelijke richting voor de onderneming (Lawler, 1996). Het geeft een antwoord op de vraag: Waarom doen wij als bedrijf wat we doen?

Om richting te geven aan hun geplande acties, omschrijven ondernemingen enkele waarden. Dit zijn leidende principes die de missie ondersteunen, de dagelijkse operaties sturen en voor de werknemers een gevoel van richting ontwikkelen. De waarden spelen een belangrijke rol bij een succesvolle implementatie van de nieuwe principes. Enkele voorbeelden van waarden: openheid in de communicatie, vertrouwen tussen interne en externe groepen, een eerlijke behandeling voor de werknemers, sociale verantwoordelijkheid en bezorgdheid voor het milieu en de omgeving (Lawler, 1996).

Hoewel de missie en waarden meer en meer voorkomen bij de bedrijven, zorgt dit niet altijd voor een gegarandeerd succes. Vaak is er te weinig impact omdat er niet genoeg inzet en opvolging is. Men moet ervoor zorgen dat de missie en waarden een betekenisvol element vormen binnen de organisatie. Zorgen voor een goede implementatie is de verantwoordelijkheid van de bedrijfsleider. Het is niet voldoende om de verklaringen enkel te schrijven en na de presentatie er van uit gaan dat al het nodige is gedaan. In veel gevallen worden de verklaringen niet gevolgd of begrijpen de werknemers niet wat er van hen verwacht wordt. Zorgen voor meer betrokkenheid is de oplossing (Lawler, 1996).

In kleine organisaties is het mogelijk om de meeste werknemers te betrekken in het proces. Sommige bedrijven houden "gemeenschappelijke vergaderingen" omdat iedereen dan kan meedenken en later beter begrijpt wat er uiteindelijk is beslist. In grote organisaties is het niet zo eenvoudig om met iedereen tegelijkertijd samen te vergaderen. Als oplossing zouden verschillende individuen (teamleiders) gekozen kunnen worden om deel te nemen in het proces (Lawler, 1996).

Om een duurzame strategie te ontwikkelen is het ook van belang dat het bedrijf zijn cruciale kerncompetenties kent. Volgens Hamel en Prahalad (1990) zijn competenties een combinatie van technologische en productie bekwaamheden. Het is aan te raden om kerncompetenties te creëren die moeilijk te kopiëren zijn of die er tenminste voor zorgen dat ze voorop in de markt blijven. Zo behalen ze een competitief voordeel t.o.v. de concurrenten omdat er betere producten en diensten aangeboden kunnen worden.

Vervolgens kunnen de organisatiemogelijkheden (capabilities) een sterke bron van competitief voordeel vormen. Indien deze gecombineerd worden met de passende kerncompetenties zal het bedrijf beter kunnen presteren dan de competitie. Enkele voorbeelden van deze capabilities zijn: meer klanten focus, flexibeler worden en voor een bevordering van creativiteit zorgen. Indien er ook rekening wordt gehouden met de steeds competitiever wordende en veranderende omgeving zal het bedrijf een effectieve strategie ontwikkelen. (Lawler, 1996).

De bedrijfsleider moet er wel voor zorgen dat de nieuwe strategie goed gecommuniceerd wordt doorheen de organisatie. Om dit voor elkaar te krijgen moet de strategie "geleefd worden". Verschillende onderzoekers beschrijven dit als: *Walk the Talk*. Enkel de succesvolle en gemotiveerde bedrijfsleiders slagen hierin. Bijgevolg wordt niet alleen de inhoud van de strategie besproken, maar worden de doelen van het bedrijf relevant gemaakt zodat de persoonlijke waarden en de wensen van de werknemers erin passen (Lawler, 1996).

Het is essentieel dat alle leden van de organisatie betrokken worden. Bedrijfsleiders doen dit niet door gebruik te maken van bureaucratische controle en procedures, maar door een manier van werken te creëren die attractief is voor de medewerkers en waar er plaats is voor hun eigen doelstellingen (Lawler, 1996). Dit heeft als resultaat dat de werknemers in een duurzame onderneming de strategie als een fundamenteel deel beschouwen van het succes van de onderneming (Eccles, Perkins & Serafeim, 2012). Indien de gekozen strategie op deze manier wordt gecommuniceerd, dan zal duurzaamheid zijn plaats hebben binnen de kern van het bedrijf, namelijk de bedrijfscultuur.

2.7.4 Managen op korte en lange termijn

De bedrijfsleider moet ook in staat zijn om tegelijkertijd op korte en lange termijn te handelen. Er wordt met andere woorden verwacht dat men op korte termijn kan concurreren in een ontwikkelde markt (waar efficiëntie, incrementele innovatie en kosten cruciaal zijn) en dat er nieuwe producten en diensten worden ontwikkeld op lange termijn (waar radicale innovatie, flexibiliteit, snelheid en aanpassingsvermogen op een steeds veranderende omgeving belangrijk zijn) (Tushman & O'Reilly, 1996). Indien de focus er enkel is voor één van de twee dan zal er op korte termijn succes zijn en een falen op lange termijn (Tushman & O'Reilly, 1996)

2.7.5 De duurzame bedrijfsleider

Om al deze veranderingen door te voeren is er een aanpassing van leiderschap nodig. De nieuwe vorm van leiderschap, gedefinieerd als duurzaam leiderschap, creëert zoals reeds gezegd opportuniteiten bij de werknemers om samen tot een nieuwe kijk en mogelijkheden te komen. De verkregen invalshoeken helpen om een beter beeld te krijgen van de beproevingen die duurzaamheid met zich mee brengt (Ferdig, 2007).

Om te evolueren tot duurzaam leiderschap wordt de ontwikkeling van drie nieuwe *skill sets* en drie nieuwe *mind sets* verwacht. Rekening houden met alle stakeholders op lange en korte termijn en het verwantschap stimuleren is de eerste bekwaamheid (skill). Daarnaast behoort de bedrijfsleider creatief te zijn. Voor collectiviteit zorgen onder de medewerkers is de laatste "skill" (Tideman, Arts & Zandee, 2013).

Continuïteit is de eerste van de drie mind sets. Op lange termijn kijken en de durf opbrengen om bestaande processen aan te passen zijn hiervan kenmerken. Een tweede mind set is het bewust worden van: de veranderende wereld en de uiteenlopende attitudes bij de werknemers. Als laatste is de context van belang, meer bepaald: de onderlinge afhankelijkheid, de complexiteit van bepaalde processen, de beperking van de grondstoffen en de regulatoren (Tideman, Arts & Zandee, 2013). De verschillende taken, skills en mind sets zijn belangrijk om te evolueren in het duurzaam leiden.

Verder wordt in de literatuur beschreven dat de leiderschapsstijl door het individuele gedrag (karakter) wordt beïnvloed. Zo zijn er 4 leiderschapsstijlen te onderscheiden die frequent in de onderzoeken terugkomen.

Een charismatische leiderschapsstijl communiceert een innovatieve visie en stimuleert de medewerkers om zelf te innoveren en te accelereren in het innovatieve proces. De bedrijfsleider creëert ook betrokkenheid en stuurt aan om nieuwe objectieven, waardes en aspiraties te hanteren (Bossink, 2007).

Een instrumentele leiderschapsstijl structureert en controleert de innovatieve processen. Via controlesystemen en processen wordt er verzekerd dat de initiatieven die de werknemers nemen consistent zijn met de nieuwe gestelde doelen. Verder stelt de instrumentele leider doelen en worden er verantwoordelijkheden gedefinieerd. Uiteindelijk volgt er een beoordeling van de resultaten (Bossink, 2007).

De persoon die zich voorstelt als een *strategische leider* gebruikt een hiërarchische structuur om te innoveren. Binnen het bedrijf zijn de strategische competenties gekend en worden de innovatieve mogelijkheden gefaciliteerd (Bossink, 2007).

Een *interactieve leider* zal de werknemers de opdracht geven om steeds innoverend te denken en de mogelijkheid aanbieden om zelf te evolueren tot innovatieve leiders. Daarnaast zorgen deze managers voor steun, coaching en leiding (Bossink, 2007). Verder geeft de bedrijfsleider de richting niet aan, maar komt hij in samenwerking met de medewerkers en de stakeholders tot gerichte initiatieven. Dit in een gepast kader, met genoeg flexibiliteit om steeds te kunnen veranderen (Ferdig, 2007).

Om een duurzame onderneming te besturen is het voor elke bedrijfsleider belangrijk om een goede mix te vinden tussen de hierboven vermelde gedragsvereisten (Bossink, 2007).

2.7.6 Duurzaamheid en winstgevendheid

Vervolgens is er een link tussen duurzaamheid en winstgevendheid (Haanaes, et al., 2012), (Kiron, 2013). Deze link is van cruciaal belang omdat men mag aannemen dat de duurzaamheidsagenda waarschijnlijk niet zal stand houden en zijn grip in de onderneming zal verliezen, tenzij het winst opbrengt over verloop van tijd (Kiron, Kruschwitz, Haanaes & Velkenet, 2012). Veel ondernemingen hebben echter een bepalend punt bereikt. De onmiddellijke voordelen van duurzaamheid via afvalvermindering en energie-efficiëntie zijn al binnen gehaald. Bijgevolg is het de bedoeling om te evolueren tot het volgende niveau, waar de meest significante duurzaamheidsproblemen erkent worden als nieuwe opportuniteiten voor het bedrijf (Kiron et al., 2013)

Dit zal voor veel bedrijven niet vanzelfsprekend verlopen, want eens de korte termijn voordelen verdwijnen, kan de inzet verminderen, de vooropgestelde bedrijfsmodellen kunnen mislukken en de huidige opvattingen kunnen verdrongen worden door andere overtuigingen (Kiron et al., 2012). De bedrijfsleiders zullen bijgevolg volledig overtuigd moeten geraken van duurzaam ondernemen en bereid zijn om de nodige veranderingen door te voeren. Enkel inzet tonen en ethische standpunten innemen is onvoldoende.

Volgens de bevindingen van het 2010 *Sustainability & Innovation global executive study and research project* is 96.5% van de respondenten, er werden in totaal 3000 managers geïnterviewd, overtuigd dat duurzaamheid noodzakelijk zal zijn om in de toekomst competitief te blijven. Om echt te evolueren tot een duurzaam bedrijf is er natuurlijk meer nodig dan de overtuiging en het besef alleen (Haanaes et al., 2011).

2.7.7 De lerende organisatie

"A learning organization is one that seeks to create its own future; that assumes learning is an ongoing and creative process for its members; and one that develops, adapts, and transforms itself in response to the needs and aspirations of people, both inside and outside itself (Navran Associates Newsletter 1993 in Mason, 2015)."

Bruce Bremer: *"To build a culture of innovation, we have to drive out narrow thinking and learn continuously"* (Eccles, Perkins & Serafeim, 2012).

De nieuwe identiteit van het bedrijf, de duurzame leider, de duurzame strategie zijn noodzakelijk maar niet voldoende om een duurzame onderneming te worden. Het bedrijf zal zich moeten omvormen tot een lerende organisatie. Dit zijn organisaties met een werkomgeving die open staat voor creatieve gedachten. Hier zijn de werknemers ook geen passieve spelers, maar leren ze hun gedachten kenbaar maken en dagen ze zichzelf uit om meer te contribueren aan bestaande problemen. Zo behalen de medewerkers resultaten waar ze zelf helemaal achter staan. Peter Senge stelde in 1990 de vijf disciplines (*System Thinking, Personal Mastery, Mental Models, Building Shared Vision, Team Learning*) die een onderneming onder de knie moet krijgen vooraleer ze beschouwd kan worden als een lerende onderneming.

Bij *System Thinking* wordt er gekeken naar de onderlinge linken en patronen in het systeem (organisatie) die de bedrijfsstrategie volgen om de doelstellingen te behalen. Dit in tegenstelling tot het waarnemen van een bepaalde verandering als een geïsoleerde gebeurtenis. Het systeem denken, wordt toegepast bij zowel de interne werking van de organisatie als bij de relatie met de buitenwereld. Intern worden de activiteiten gestroomlijnd om te passen binnen de strategie. Extern moeten de managers hun aandacht richten op de relaties met de stakeholders (Senge, 1990), (Onica-Sanislav & Canda, 2010).

Personal Mastery begint bij de overtuiging om levenslang te leren. Het eerste essentiële element gaat over de persoonlijke visie. Men moet realistisch zijn en proberen om de beste persoon mogelijk te worden. Het tweede element van de *personal mastery* is de *creative tension*. De onderzoeker Senge stelt vast dat er een bepaalde spanning is tussen de persoonlijke visie en de realiteit. Hij argumenteert dat er slechts twee manieren zijn om deze spanning op te lossen. De realiteit kan geaccepteerd worden, waardoor de eigen visie verlaagd wordt tot dit punt of de eigen visie wordt gebruikt om de realiteit te verhogen tot dit punt. In het tweede geval spreekt men van "creative tension", aangezien dit voor motivatie zorgt om creatief te zijn en om veranderingen te bewerkstelligen (Senge, 1990), (Onica-Sanislav & Canda, 2010).

Mental models of de *managerial frames* zijn de veronderstellingen en het aangenomen beeld dat het bedrijf van zichzelf heeft en hoe de gekozen strategieën gevormd worden naar dit beeld. In feite bepalen deze *mental models* hoe een bedrijf omgaat met de competitie en hoe zijn competitiviteit wordt beïnvloed. Dit moet gestuurd worden, want anders kunnen ze nieuwe inzichten en werkwijzen tegenhouden die anders geïmplementeerd kunnen worden (Senge, 1990), (Onica-Sanislav & Candea, 2010).

Er moet ook een *shared vision* gebouwd worden. Dit om te zorgen voor pro-actieve (duurzame) strategieën, aangezien het bedrijf capabel moet zijn om zich continu aan te passen aan de veranderende omgeving en de mogelijkheid moet hebben om zijn eigen toekomst te creëren. A *shared vision* ontstaat als alle waarden en persoonlijke aspiraties van de werknemers in acht worden genomen. Zo wordt er een gemeenschappelijke interesse gecreëerd en worden de bedrijfsactiviteiten een gemeenschappelijk doel (Senge, 1990), (Onica-Sanislav & Candea, 2010).

Als laatste is *Team learning* belangrijk omdat de moderne organisaties vaak werken in teamverband. Om dit mogelijk te maken moeten de teamleden samenkomen, met elkaar in discussie kunnen gaan, converseren en uiteindelijk iets leren van elkaar (Senge, 1990).

Een duurzame onderneming wordt beschouwd als een lerende organisatie, toch dient het bedrijf rekening te houden met nog enkele andere accenten indien er een echte overgang is tot een duurzame onderneming

2.7.8 Life Cycle Assessment

Een duurzame onderneming ontwikkelt ook methodes van beoordeling zodat de progressie van de gemaakte investeringen kan gemeten worden. Sommige van deze beoordelingen (assessments) bekijken wat de impact, van de volledige levenscyclus (Life cycle assessments) van het product, op het milieu is. De *cradle to grave* analyse zoals het soms ook wordt genoemd, begint en eindigt bij de grenzen van de bedrijfsoperaties. Het houdt een volledige beoordeling van alle inputs van het product en bekijkt hoe de klanten het product gebruiken en er zich uiteindelijk van ontdoen. Deze methode maakt gebruik van alle externe perspectieven om een zo duidelijk mogelijke situatie te beschrijven (Williams, 2009).

Andere beoordelingen meten wat de impact van duurzaamheid is op het merk, de innovatie en de productiviteit. De bedrijven gebruiken tegenwoordig ook beoordelingen die de link tonen tussen de duurzaamheidsvisie van het bedrijf en het engagement van de werknemer. Voor het bedrijf is dit een hulpmiddel om niet alleen talentvolle werknemers aan te werven, maar ook werknemers die echt willen werken voor een bedrijf waarvan zijzelf (de werknemers) geloven dat het juiste wordt gedaan (Haanaes et al., 2011).

2.7.9 Overtuiging van de medewerkers

Als laatste is er nood aan interne steun afkomstig van het personeel. Eens de medewerkers overtuigd zijn, is er een cultuur in het bedrijf gecreëerd die het concept duurzaamheid volledig ondersteunt (Eccles, Perkins & Serafeim, 2012).

Dit vergt gedragsveranderingen bij de medewerkers en daarom is persoonlijke betrokkenheid cruciaal. Vooraleer mensen hun gedrag gaan aanpassen, moeten ze geloven dat het de inspanning waard is. Bijgevolg is het van belang dat ze begrijpen waarom het bedrijf in verandering is en hoe ze eraan kunnen bijdragen (Parker, 1996).

Tevens is er nood aan psychologische veiligheid, de medewerkers mogen geen angst hebben om gekleineerd of bestraft te worden als ze het niet eens zijn met hun meerdere. Ze moeten zichzelf comfortabel voelen en zonder problemen hun gedachten kunnen meedelen. In tegenstelling tot het tegenhouden en onderdrukken van conflicten is het net de bedoeling om de verschillende standpunten aan te moedigen. Indien ze goed opgevolgd worden, leiden deze conversaties tot nieuwe inzichten binnen het bedrijf en voorkomt het onverschilligheid (Parker, 1996).

Deze conversaties zorgen ook voor een vergroting van het vertrouwen. Hier heeft een duurzame onderneming nood aan. Vertrouwen laat de mensen toe om te handelen op nieuwe manieren die meehelpen aan de ontwikkeling van een duurzame onderneming. Ze zijn bijvoorbeeld meer geïnteresseerd, leergierig, er is meer loyaliteit en ze leggen zichzelf druk op om goed werk af te leveren. Al deze factoren zorgen voor meer creativiteit, meer innovatieve oplossingen en een algemeen positief gedrag (Grant, 2012). Er wordt zo ook een bedrijfssfeer ontwikkeld die attractief is voor getalenteerde buitenstaanders (Haanaes et al., 2011). Het vertrouwen groeit als mensen merken dat ze deel zijn van een collectieve inspanning om waarde te leveren aan de stakeholders op een manier dat de wereld er beter van wordt. Zo wordt het werk meer betekenisvol en voelen de medewerkers zich meer betrokken (Eccles, Perkins & Serafeim, 2012).

3 Praktijkstudie: Welke kenmerken zijn noodzakelijk voor een bedrijf om op een duurzame manier waarde te creëren?

3.1 Methodologie

Om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag volstaat niet enkel een literatuurstudie. Daarom heb ik, om een gegronde theorie te genereren, gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is relevant om zaken te beschrijven en uit te leggen, zeker als er slechts gedeelde of helemaal geen theorieën bestaan over het onderzochte fenomeen (Murphy & Lambrechts, 2015). In het algemeen wordt aangenomen dat de gegronde theorie een effectieve onderzoeksstrategie is, indien er weinig onderzoek is uitgegaan naar de specifieke kenmerken die nodig zijn voor een bedrijf om te voldoen aan duurzame waardecreatie.

Gebruik makend van een *case study* benadering, is elke participant een bedrijfsleider of een personeelslid uit het kader (Eisenhard, 1989), (Yin, 2009). Deze methode heeft enerzijds nood aan een theoretische of doelgerichte sampling. Anderzijds is er een kwalitatieve benadering omdat dit onderzoek de "soft" kenmerken adresseert die niet vatbaar zijn voor kwantificatie en zoekt naar de betekenis die achter de acties liggen. Men focust met andere woorden op het verstaan van de gevonden informatie in plaats van het opmeten (Murphy & Lambrechts, 2015). De keuze van het bedrijf is van groot belang, omdat het om een relatief nieuw thema gaat. Bovendien zitten deze bedrijven vaak nog onder de radar. Het was daarom van cruciaal belang dat de juiste ondernemingen bereikt werden, om vervolgens een antwoord te kunnen formuleren op de onderzoeksvraag.

Om die reden heb ik het Agentschap Innoveren en Ondernemen gecontacteerd. Dit is een gerichte keuze, aangezien het agentschap onder meer bezig is met jonge opstartende bedrijven en daarom een goed zicht heeft op de recente ontwikkelingen op het vlak van ondernemen. Daarna ben ik aan de hand van verkregen websites over innovatie, op zoek gegaan naar bedrijven die wilden meewerken aan mijn onderzoek. De bedrijven die ik heb gecontacteerd komen allemaal uit een verschillende sector om zoveel mogelijk diverse invalshoeken te verkrijgen. Op die manier maakte ik het draagvlak van mijn eigen onderzoek groter. Daarnaast legde ik de focus bij de aanvang van de selectie vooral op het innoverend vermogen van het bedrijf. De literatuur maakte duidelijk dat innovatieve toepassingen zorgen voor een evolutie binnen het bedrijf. Bijgevolg zocht ik naar bedrijven die in hun specifieke sector, innovaties ontwikkelen die revolutionair zijn, een nieuwe markt proberen uit te bouwen of de markt volledig trachten te vernieuwen.

Zo hebben vijf van de gekozen bedrijven innovatieprijzen gewonnen. Het bedrijf Zensor werd bijvoorbeeld omschreven als een onderneming die met zijn product zorgde voor "*een concrete technische toepassing op een maatschappelijk probleem*". Uiteindelijk zijn het allemaal bedrijven die pro-actief nadenken en hun steentje proberen bijdragen aan de hedendaagse maatschappelijke uitdagingen.

In de literatuur wordt dit ook als een belangrijk kenmerk naar voor geschoven. Deze bedrijven zitten niet verdoken in de *compliance* rol, maar nemen initiatief en durven hun verantwoordelijkheid te nemen.

Als laatste heb ik twee consultancy bedrijven geïnterviewd, om het proces vanuit een andere optiek te kunnen analyseren. Deze bedrijven zitten in de duurzaamheidssector, weten waar andere bedrijven mee bezig zijn, zien de trends, de uitdagingen, de motivaties, de opportuniteiten en staan andere ondernemingen bij in hun zoektocht naar duurzame oplossingen. Het leek me dan ook vanzelfsprekend om deze bedrijven te contacteren. Na beide interviews kreeg ik, zoals gehoopt, een volledige nieuwe invalshoek. Tijdens de verwerking zorgde dit voor een uitbreiding van mijn literatuurstudie, omdat er bepaalde nieuwe en interessante accenten werden gelegd. Bovendien heeft het deze thesis uiteindelijk compleet gemaakt.

Alle participanten hebben een functie als bedrijfsleider of zijn kaderpersoneel in hun bedrijf. Daarbij is mij duidelijk uitgelegd welke richting hun bedrijf uitgaat, de evolutie die ze doormaken en welke specifieke trigger momenten er waren die een veranderingsproces hebben ingeleid. Ze hebben met andere woorden perfect kunnen verduidelijken, welke (volgens hen) de kenmerken zijn om aan duurzame waardecreatie te doen. Initieel is er een sample gekozen van tien cases. Dit is in lijn met Eisenhard (1989), zij claimt dat er bij gebruik van minder dan vier cases moeilijkheden ontstaan om een theorie te genereren en bij meer dan twaalf cases wordt het moeilijk om informatie te kristalliseren en zodoende tot een duidelijke conclusie te komen.

Tabel 1: Lijst van alle respondenten.

Naam	Organisatie	Functie	Plaats & datum interview	Duur interview
Gert-Jan Voogelaar	Punch Powertrain	Strategic marketing director	Sint-Truiden, 11 maart 2015	49:06
Manuel Hof	Hydrex/ Subsea industries	Production executive	Antwerpen, 21 maart 2015	01:27:53
Staf Laget	Umicore	Leader Climate, Recycling and Product Sustainability	Brussel, 22 maart 2015	54:28
Yves van Ingelgem	Zensor	Oprichter/CEO	Brussel, 25 maart	48:07

Roel Bollen	Ducatt	Oprichter/Chief Commercial Officer	Lommel 25 maart	55:43
Siegfried Ghysens	Galva Power	CEO	Houthalen 31 maart	01:04:09
Philippe Willems	Orineo	Oprichter/CEO	Erps-Kwerps 1 april	01:06:02
Antoine Geerinckx	C02 Logic	Oprichter/CEO	Brussel 6 april	37:17
Stefan Lodeweyckx	Enervalis	Oprichter/CEO	Houthalen 12 april	33:05
Steven Van Praet	Future Proofed	Partner	Leuven 2 mei	01:19:00

Het kwalitatieve interview is de voornaamste dataverzamelmethode die ik heb gebruikt voor het eigen onderzoek. Het is namelijk een doelgerichte manier om empirische gegevens te verzamelen. Het interview gebeurde aan de hand van een vooropgestelde vragenlijst, steeds met open vragen om een zo breed mogelijke voorstelling van elk bedrijf te maken. Er werden bijkomende vragen gesteld, maar deze verschilden van interview tot interview omdat niet elk gesprek op dezelfde manier evolueerde. Dit toont aan dat een interview een flexibele manier is om antwoorden te vinden op de desbetreffende onderzoeksvraag (Cassel, 2015). Als toevoeging aan deze diepte interviews werden online bronnen zoals krantenartikelen, bedrijfsarchieven, websites en media uitzendingen gebruikt, aangezien deze een bijkomend inzicht verschaffen over de evolutie van het bedrijf.

Dit extra materiaal vervolledigt de datacollectie en -analyse fase (Murphy & Lambrechts, 2015). Daarnaast gebruikte ik deze gegevens bij de opstelling van de vragen en gedurende het interview. Zodoende probeerde ik mijn vragenlijst steeds aan te passen en af te stemmen op de specifieke kenmerken van het bedrijf, om op die manier geen standaard antwoorden te verkrijgen, maar bedrijfsspecifieke antwoorden. Als laatste maakte ik gebruik van een aflevering (Rendement van Geluk) uit het Nederlandse informatieve televisieprogramma van de VPRO. Ze beschouwen zichzelf als "de eerste en enige future-affairs rubriek". In de loop van mijn onderzoek verscheen deze aflevering en bepaalde segmenten zorgen voor nieuwe inzichten die mijn case study breder en completer gemaakt hebben. Zo wordt onder meer de betekenis-economie besproken, wat voor een concreet antwoord zorgt op de vraag: hoe komt het dat de tien respondenten zo overtuigd zijn van duurzaam ondernemen? Van deze mensen heb ik quotes gebruikt die verderop in mijn case study voorkomen: Jurriaan Ruys oprichter van Landlife, Ariel Hauptman CEO van Greyston Bakery, Kees Klop een Nederlandse bedrijfsadviseur, Aaron Hurst auteur van The Purpose economy en Ruth Anslow oprichter van Hisbe

Rekening houdend met het geïmplementeerde theorie principe, wordt de datacollectie en -analyse ervan tegelijkertijd uitgevoerd (Suddaby, 2006, in Murphy & Lambrechts, 2015). Vervolgens stuurde en informeerde elk interview het volgende interview. De gemiddelde duurtijd was 50 minuten, met als langste interview een uur en 30 minuten. Het principe van de constante vergelijking werd ook in stand gehouden, want elke ervaring van de participanten werd vergeleken met de vorige en volgende participant. Eens er een theoretische saturatie was (Eisenhard; 1989), die gesignaleerd werd door de collectie van de data en tegelijkertijd de analyse, werden er geen extra cases meer toegevoegd.

Elke case is daarna zorgvuldig geanalyseerd en uitgeschreven (de within-case analyse), wat ervoor zorgt dat de unieke elementen per case naar boven komen. Voor elk bedrijf is er daarnaast een bijhorende samenvatting gemaakt, om de tekst overzichtelijker te maken voor de lezer. Hierin worden de bedrijfsactiviteiten en de specialisatie beschreven (Eisenhard, 1989). De opbouw van de samenvatting is voor elk bedrijf anders. Dit was afhankelijk van hoe uitgebreid de bedrijfsleiders hun bedrijf voorstelden. Zo zorgen quotes soms voor een concrete aanvulling, bestaat de volledige samenvatting uit een quote of wordt er geen gebruik van gemaakt. Als laatste hanteer ik een *cross-case analyse*. Bij deze analyse gaat men op zoek naar patronen tussen de cases (Eisenhardt, 1989), wat leidt tot een betrouwbaardere en specifiekere theorie. De reden hiervoor is dat men zich dan niet enkel gaat baseren op de eerste indruk.

3.2 Voorstelling van de tien bedrijven

Punch Powertrain is een onafhankelijk leverancier van brandstof efficiënte aandrijflijnen. Ze zijn vooral gespecialiseerd in de productie van de CVT (continu variabele transmissie). Tegenwoordig is er gestart met de ontwikkeling van aandrijvingen voor hybride 's en elektrische auto's. Hun hoofdzetel is gelegen in Sint-Truiden, maar ze hebben ook vestigingen in Nederland, China, Maleisië en India.

Hydrex is in 1974 opgericht door Boud Van Rompay. Het Antwerpse bedrijf is een wereldspeler op het vlak van onderwaterherstellingen van schepen. De onderneming heeft een aantal innovatieve technieken ontwikkeld die hen toelaat om onderwater reparaties uit te voeren in droge omstandigheden. Dit helpt de eigenaars van schepen om dure en tijdrovende verplaatsingen naar het droogdok uit te stellen of zelfs te vermijden. Zo wordt het verlies aan tijd en productie verminderd.

De reparaties gebeuren door gebruik te maken van hun mobdocks (mobiel mini droogdok). Het is te vergelijken met een speciale tent of box die men rond het te vervangen deel plaatst. Vervolgens kruipen de duikers in deze tent en kunnen ze in droge omstandigheden het probleem oplossen.

Subsea industries, een zusteronderneming van Hydrex, is gespecialiseerd in milieu veilige vercoatings voor de onderwatergedeeltes van de schepen. Ze zorgen voor zowel de aanbreng als de levering van de verf (Ecospeed, Ecoshield en Ecolock zijn de drie varianten). De onderneming biedt een concept aan dat op dit moment uniek is.

Deze vercoatings gaan in de eerste plaats veel langer mee (20-25 jaar) in tegenstelling tot de traditionele verf die om de 5 jaar **wordt veranderd**. Daarnaast mag het schip op zee gereinigd worden omdat er geen chemicaliën in verwerkt zitten. Indien het schip behandeld is met toxische verven, worden ze verplicht om naar het droogdok terug te keren en daar schoongemaakt te worden. Een extra voordeel aan het concept is dat de duikers die instaan voor de reiniging, geleverd kunnen worden door Hydrex. Zo kan de klant het volledige onderhoud overlaten aan het bedrijf.

Umicore is een Belgische multinational die gespecialiseerd is in het verwerken van materialen (materials based). Ze gebruiken hun competenties en kennis van materialen om zo duurzame toepassingen te ontwikkelen, waar de maatschappij nood aan heeft. Tegelijkertijd zijn ze sterk gefocust op recyclage.

Staf Laget: *"grondstoffen die afkomstig zijn van een einde leven, terug brengen in de cyclus en vandaar weer terug leven geven, maakt deel uit van dat beeld dat we hebben als missie voor het bedrijf"*.

Umicore zit in verschillende industrieën (de energie, chemische, edele metalen), maar genereert het meeste van zijn winsten door schone technologieën zoals herlaadbare batterijen, emissie controle katalysatoren bij auto's, fotonvoltaïsche cellen en recyclage van waardevolle metalen. Waarde creëren op een duurzame manier is de heersende doelstelling. Dit is gebaseerd op de ambitie die Umicore heeft om materialen te ontwikkelen, te produceren en te recycleren op een manier die overeenkomt met hun slogan: *"Materials for a better life"*

Zensor is een spinn-off bedrijf van de Universiteit van Antwerpen. Het bedrijf biedt monitoring pakketten aan om de gezondheidstoestand van infrastructuur op afstand continu op te volgen. Installaties, sensoren, data verwerking en automatische rapporteringen zitten allemaal in het pakket inbegrepen. De sensoren zijn toepasbaar op windmolens (zee en land), bruggen, tunnels, petrochemische fabrieken, enz. Net omdat er een continue controle is, gaat men problemen veel vroeger beginnen detecteren, zullen er minder herstellingen nodig zijn, zijn het enkel gerichte en efficiënte herstellingen en kan men de infrastructuur langer gebruiken. Er wordt vooral gefocust op de vermoeidheid van de staalstructuur, corrosie, scheuren in beton en water insijpeling.

Yves van Ingelgem: *"Men gaat zaken herstellen vooraleer er grote schade is en zo kan je situaties voorkomen dat er in Vlaanderen een hele campagne wordt gevoerd om bruggen af te breken die aan beton rot lijden"*.

De bedrijfsnaam *Ducatt* staat voor: Dedicated Ultra Clear Anti-reflective Thin and Toughened solar glass. Ducatt produceert hoog transparant en dun glas dat in drie marktsegmenten wordt gebruikt: Voor fotovoltaïsche zonnepanelen, bij warm water collectoren en voor de serrebouw.

Roel Bollen: *"Overal waar het zonlicht kan omgezet worden in elektriciteit, warm water of gewoon meer opbrengst voor serrebouw, beschouwen wij als onze markt"*.

Het zonnepanelen segment is het belangrijkste en daar kan Ducatt een uniek kenmerk voorleggen. De standaard zonnepanelen hebben glas van 3.2 millimeter. Ducatt daarentegen produceert veel dunner glas van slechts twee millimeter, maar met dezelfde sterkte als het 3.2 millimeter glas. Dit geeft hen de mogelijkheid om veel lichtere constructies te maken. Daarnaast plaatsen ze coatings op het hoog transparante glas zodat het zonlicht minder gaat reflecteren, maar meer naar de zonnecellen gaat.

Galva power is een Duitse groep die aan thermisch verzinken doet. Het staal wordt ondergedompeld in een zink bad om het een levenslange corrosie weerstand te geven. Normaal is een zink laag tussen de 80 en de 100 micron. Het bedrijf doet echter onderzoek naar "microZINQ®". Het is een zink laag met dezelfde kwaliteit van coating als de standaard zinklagen alleen is het met slechts een vierde deel van de laagdikte (0.15/0.20 micron) die normaal ontstaat bij het traditionele thermische verzink proces.

Siegfried Ghysens: *"De microZINQ® is iets revolutionair"*.

Orineo is een drie mans zaak, die biomaterialen ontwikkeld. Allemaal hebben ze de nodige ervaring en maakten resoluut de keuze om zich in te schrijven in een KMO systeem. Er wordt gebruik gemaakt van natuurlijke harsen die gecombineerd worden met natuurlijke vulstoffen om een bepaald effect (product) te creëren. De kleur en textuur die het uiteindelijke product heeft, komt volledig van de vulstoffen die ze gebruiken. De vulstoffen die gehanteerd worden zijn bijna allemaal neven stromen. Een nevenstroom wordt door de maatschappij beschouwd als afval, maar in feite zijn het producten die niet gevaloriseerd worden of heel slecht gevaloriseerd worden.

Philippe Willems: *"Een typisch voorbeeld zijn de koffiebonen. Ongeveer 15% van de koffiebonen gaat in de koffie terecht komen, de overige 85% wordt beschouwd als afval. Als je dan even stilstaat bij het feit, hoeveel werk er nodig is om de koffiebonen van de plantage (Brazilië) tot hier te krijgen, om ze daarna te roosteren, te vermalen en te verpakken in de juiste manier voor een Espresso. Dan zie je meteen dat er iets niet klopt."*

Zij gebruiken de overige 85%, waardoor de nevenstromen wel gevaloriseerd worden in toepassingen zoals vloeren en meubels die 10 tot 30 jaar kunnen meegaan.

Philippe Willems: *"Wanneer de geproduceerde vloer aan vervanging toe is, dan zijn er al 20 tot 30 keer de hoeveelheid grondstoffen die er gebruikt zijn, terug geproduceerd door de natuur. Dan kan je spreken van een goede ratio".*

Co2 logic is een gespecialiseerd in het berekenen, verminderen en compenseren van Co2 uitstoot. Ze helpen de bedrijven om hun impact op het klimaat te beperken door samen te zoeken naar de beste oplossingen.

Antoine Geerinckx: *"Beeld je in dat een fictief bedrijf per jaar 1000 ton Co2 uitstoot. Het bedrijf beslist om met ons samen te werken en we berekenen de Co2 voetafdruk (Carbon Foot Print). Opeens krijgt het bedrijf een beeld van alle verschillende impacten en de bijhorende Co2 uitstoot van hun activiteiten. Daarna geven wij hen tips en mogelijke acties om de Co2 uitstoot te verminderen. Dit is fase één en twee in het proces dat wij aanbieden (berekenen en verminderen). Stel dat het bedrijf na het voltooiën van beide fases van 1000 ton na een paar jaar uitkomt op 500 ton, dan nog gaat het bedrijf energie blijven verbruiken. Natuurlijk wordt alles duurzamer, maar er zal steeds iets over blijven. Daarom is er een derde fase waarbij wij de mogelijkheid aan het bedrijf geven om te compenseren. Deze compensatie gebeurt door klimaat projecten te steunen in ontwikkelingslanden, die anders niet zouden doorgaan. Ze financieren een reductie die daar anders niet zou gebeuren. Bijvoorbeeld: het voorkomen van ontbossing door efficiënte ovens te plaatsen die ervoor zorgen dat ze minder hout nodig hebben. In feite bieden wij, door de Co2 compensatie en de Co2 neutraliteit, een vrijwillige Co2 taks aan. Wij plakken een prijs op de klimaat impact. Alle wetenschappers en mensen die bezig zijn met duurzaamheid gaan akkoord over het feit dat de beste oplossing om de Co2 impact aan te pakken, een invoering van een Co2 taks is. Wij zorgen ervoor dat bedrijven naar Co2 neutraliteit kunnen, door te berekenen en verminderen op lokaal niveau en te compenseren op globaal niveau".*

Enervalis is een start up die drie jaar oud is. Er wordt software ontwikkeld om de vraag en aanbod van vooral zon en windenergie in balans te brengen, om op die manier meer groene energie in het systeem te krijgen.

Stefan Lodeweyckx: *"Er is heel veel wind en zon aanwezig op momenten dat we het niet kunnen gebruiken, er zijn mechanismen nodig om dit op te lossen. Daarom hebben wij software ontwikkeld die voor meer evenwicht gaat zorgen. Het software platform gaat eerst informatie capteren via allerlei data punten dat kan elektrisch zijn, thermisch, informatie over eind gebruikers of over energie markten. Deze informatie steken we in de tweede laag: de artificiële intelligentie. Vervolgens manipuleren we deze data, door patronen te zoeken, voorspellingen te doen van vraag en aanbod in energiemarkten en bekijken we de flexibiliteit. Deze informatie wordt daarna aan de derde laag, de optimale controle, toegevoegd. Informatie capteren, voorspellen en optimaal controleren dat is het besturingssysteem van het toekomstig energie netwerk".*

Ze passen dit toe op drie elementen: *Smart EV charging* (opladen van elektrische wagens) waarbij de elektrische wagens, de profielen van de gebruikers, hun vraag en verbruik gelinkt gaan worden met de voorspellingen van zon en wind, alle beschikbare elektrische bronnen en de beschikbare herlaad infrastructuur. Zo wordt het verbruik van lokale groene energie gemaximaliseerd en worden de herlaad kosten geminimaliseerd.

Een tweede element zijn de *Energie-clever buildings*. Men wil de gebouwen moderniseren zodat de binnen huis energie consumptie geoptimaliseerd wordt ten op zichte van de lokaal geproduceerde groene energie uit zon, wind, bio, enz. Zodat het gebouw gedeeltelijk onafhankelijk komt te staan van het openbare stroomnet

Het derde element is de intelligente *micro-grids*. Hier worden verschillende assets (kleine of grote gebouwen, Ev's, industrieën) met elkaar gelinkt aan één stroomnet transformeerder. Men benadert dit als een virtuele power plant en optimaliseert voor die beperkingen. Zo worden de onderhoudskosten van infrastructuur van energie beheerders vermindert, worden we in staat gesteld om grotendeels of zelfs volledig onafhankelijk te komen van het publieke stroomnet en is het mogelijk om energie lokaal te verhandelen.

Future proofed is een consultancy bedrijf dat vooral strategisch advies geeft. Bedrijven en overheden worden op een strategisch manier begeleid in de transitie naar een low carbon economie. De carbon footprints meten is de eerste stap in het proces. Zo heeft men het steeds over de juiste feiten. Daarna leert men de mensen via workshops en interviews kijken naar de huidige problemen en worden hun specifieke uitdagingen in kaart gebracht. Vervolgens worden de reële en relevante uitdagingen gelinkt aan duurzaamheid, wat uiteindelijk uitmondt tot nieuwe inzichten.

Steven Van Praet: *"We vertrekken vanuit hun uitdagingen en hoe we die nu kunnen oplossen op een slimme manier, zonder de producten steeds duurzaam te noemen. Soms komen bedrijven naar ons toe met de vraag of wij ze niet kunnen helpen om een duurzaam product te maken. Zoiets dat doen wij niet, we vragen eerst wat zijn u uitdagingen"*.

"Tesla is een icoon van wat voor ons duurzaamheid kan zijn, staat daar op dat het duurzaam is nergens, maar is wel het product dat je wilt. Iedereen wilt het en tussendoor het is ook nog eens duurzaam".

3.3 De bevindingen

3.3.1 Wie of wat leidt het duurzaamheidsproces in

Om een eerste onderverdeling te maken tussen de tien bedrijven, stellen we de volgende vraag: Wie of wat heeft er voor gezorgd dat het bedrijf is geëvolueerd tot een duurzame onderneming? Niet elk bedrijf is op dezelfde manier of even snel ontwikkeld tot een onderneming die duurzaamheid als een prioriteit ziet. Daarom is er een verschil tussen de bedrijven die al gedurende een lange tijd (30+ jaar) bestaan of de bedrijven die recenter (10 jaar) zijn opgericht. Bij de eerste groep is meer sprake van een evolutie naar steeds duurzamer ondernemen. Dit wordt ingeleid door een gebeurtenis van buitenaf zoals een overname, een nieuwe CEO, verstrenging van de wetgeving of een tekort aan de nodige grondstoffen. Deze bedrijven maken gebruik van externe triggers om hun bestaande bedrijfsmodel te veranderen en meer te focussen op duurzaamheid.

Dat een nieuwe CEO voor verandering kan zorgen, beklemtoont Gert-Jan Voogelaar (Punch Powertrain).

"We zijn hier ooit begonnen vanuit een financieel oogpunt voor de eindegebruiker. Toen we net Punch werden en er een nieuwe directeur kwam, was één van zijn eerste statements: Ik heb te doen met de mensen die aan de productielijn werken en die veel geld moeten besteden aan de benzine en een zuinigere auto nodig hebben. Het management team heeft daarnaast meteen besloten om uit te gaan van drie strategische doelstellingen. Er moesten in de eerste plaats nieuwe klanten gezocht worden, om dan vervolgens te zorgen voor meer producten en uiteindelijk een globale afzet krijgen. Uiteindelijk is het bedrijf (periode 2009-2016) sterk geëvolueerd en zijn de drie vooropgestelde doelstellingen behaald."

Ook de wetgeving is een drijver voor Punch Powertrain.

"Ondertussen zijn we ook door de wetgeving gedwongen om volop in te zetten op innovaties, zouden we dat niet doen, dan krijgen we als bedrijf binnen vijf jaar een enorme klap en nog vijf jaar later zouden we er niet meer zijn, dus het is ook een stukje uit noodzaak."

Siegfried Ghysens (Galva Power) redeneert ook dat de CEO de visie voor duurzaamheid aanstuurt.

"De groep bestaat meer dan 30 jaar. Er zijn verschillende divisies, een gedeelte was vroeger van Bleyen en hier was er een aparte oprichter. Daarna is de Voigt And Schweitzer groep, een Duitse groep, de verschillende verzinkerijen gaan opkopen. Nu is het één grote groep van 30 verzinkerijen. De directeur uit Duitsland bepaalt de duurzaamheidsvisie, het lange termijn conserveren van staal."

Staf Laget (Umicore) verklaart dat onder impuls van een grondstoffen tekort en een zwaar verleden, het management verschillende bedrijfsspecifieke aanpassingen heeft doorgevoerd.

“Eigenlijk heeft het zijn oorsprong gevonden in een heel ernstige crisis situatie, waarin het bedrijf meer dan 20 jaar geleden gezeten heeft. In die zin dat het bedrijf toen afgesloten was van een grondstof aanvoer die vroeger evident was (het oude MHO). De bedrijfsleiders hebben op dat ogenblik de opdracht gegeven om te zoeken naar een ander productieproces. Dat heeft zich dan toegespitst om voornamelijk gebruik te maken van bijproducten van andere bedrijven die soms als afval beschouwd werden. Een tweede element wat ook heel erg belangrijk is geweest in het omzetten naar duurzaam denken, is dat het bedrijf toch wel geconfronteerd werd met een heel erg beladen historisch passief. Onze bedrijfsleiders hebben besloten om het niet zomaar door te blijven geven aan de volgende generaties. Wij wilden daar een oplossing voor vinden. Die combinatie is naar mijn aanvoelen de trigger geweest. Ik ben ook van mening dat dit soms nodig kan zijn als je een bedrijf van koers wil laten veranderen, dan moet je een externe trigger hebben.”

Bij de recent opgerichte bedrijven verloopt dit proces anders. Hier hadden de bedrijfsleiders geen externe invloed nodig. Er werd meteen gestart vanuit het principe: Wat kan ik doen om een bestaand maatschappelijk probleem mee te helpen oplossen? Deze bedrijven stellen eerst allemaal een duidelijke missie op. Waarom kiezen wij voor duurzaamheid? Wat is voor ons de reden om het op deze manier aan te pakken? Vervolgens wordt er concreet nagedacht hoe het mogelijk is om als bedrijf een positieve impact te hebben op het gekozen probleem en van daaruit op de maatschappij. Er is daarbij soms sprake van een soort van filterproces om te komen tot datgene waar ze hun business op verder bouwen en waarvan ze zelf denken dat ze het invloedrijkst kunnen zijn.

Manuel Hof (Hydrex) geeft mee dat de missie van Hydrex van bij de start duidelijk was en volledig van de oprichter afkomstig was.

“Boud Van Rompay de oprichter, wilde eigenlijk een kosten- en tijdsbesparing geven op de moment dat het schip in de haven was, om dan de onder water inspecties en de werken uit te voeren. Dit bleek niet zo vanzelfsprekend, want de verf zorgde voor een probleem. Doordat hij jaren onder scheepsbodems had gezwommen, zag hij hoe giftig en vervuilend bepaalde verfcoatings waren. Begin jaren 90 werd het proces ingezet om een oplossing te vinden voor dit vervuilingprobleem. Wij waren toen één van de voortrekkers en zeiden dat er meteen moest gestopt worden met alle onderwater cleanings, want het gebeurde 9 van de 10 op giftige verf en na een reiniging is er nog meer chemische afval. Je moet met een milieuvriendelijk en duurzaam concept op de markt komen. Dit hebben we met onze verf (Ecospeed) ook gedaan. Het motto van de zaakvoerder: Cleaner seas, oceans and rivers.”

Yves van Ingelgem (Zensor) stelt dat bij hem het idee is ontstaan tijdens het behalen van zijn doctoraat:

"Er kwamen bedrijven langs die problemen hadden en ik vond dat heel leuk om hier onderzoek naar te doen. Waar aan lag dit? Wat is de oorzaak hiervan? Toen is het idee gegroeid van, hoe kunnen we dit nu verbeteren en voorkomen dat er zo een dingen gebeuren. Materialen en energie zijn ook eindig. Door datgene wat wij doen, de bewaking van de infrastructuur, neemt de kans dat offshore wind gaat slagen toe. Bijkomend, door de kost van onderhoud naar beneden te halen, gaat de kost van elektriciteit dalen tot een niveau waar fossiel en kern energie zit. Wij ondersteunen die sector mee in onze klein hoekje en helpen om zijn doel te bereiken."

Philippe Willems, Antoine Geerinckx en Stefan Lodeweyckx zijn zelf actief op zoek gegaan naar een bepaalde niche markt, waarin ze de kennis en de mogelijkheden hadden om te starten met een onderneming.

Philippe Willems (Orineo): *"Er zijn in feite veel zaken die je kan zeggen, klimaatopwarming, Co2 uitstoot, energie gebruik noem maar op. Het zijn allemaal elementen, maar we kunnen niet op alles gewoon zeggen: we gaan er iets aan doen. Wij hebben besloten om één van de knellende problemen die we hebben in onze maatschappij aan te pakken: het dreigende tekort aan grondstoffen. Dat is iets waar wel iets aan kunnen doen. Voor ons is het heel belangrijk dat we producten ontwikkelen waar we zo weinig mogelijk grondstoffen mee verspillen en waarbij we zoveel mogelijk werken met hernieuwbare grondstoffen zodanig dat we constant de stock kunnen aanvullen. We gaan dus niet uit van een bestaande voorraad die eindig is en waar we nog meer van gaan wegnemen. Wij werken met een voorraad die continu kan aangevuld worden en dat is hetgeen waar wij absoluut op inzetten als we spreken over duurzaamheid."*

Antoine Geerinckx (CO2 logic): *"Door opzoekingswerk had ik gezien dat er heel weinig of zelf geen diensten ter beschikking waren in België, om mensen en bedrijven te helpen die iets wilden doen aan hun klimaat impact. Zo stelde ik mij de vraag, als ik iets wil doen aan mijn klimaat impact, dan zijn er misschien nog andere bedrijven die dit willen doen. Waarom zou ik daar geen business uit creëren. Het is allemaal gestart uit ideologie. Concreet bestaat onze missie erin om via toepassing van onze toegevoegde klimaat- en energiediensten de economische verantwoordelijkheid bij de bedrijven te vergroten en hun impact te verminderen. Daardoor maken we de bedrijven competitiever, besparen ze geld, is er minder Co2 vervuiling en hopelijk begint dit dan te leven binnen het bedrijf. Zo worden ze ook minder afhankelijk van fossiele brandstof en van hun verouderd imago."*

Stefan Lodeweyckx (Enervalis): *“Ik wilde eigenlijk iets met mijn brains doen, iets dat nuttig was. Toen ben ik beginnen nadenken van zou het niet leuk zijn om mee te werken aan grote opportuniteiten die goed zijn voor de mensheid. Dan begin je na te denken en zeg je van ecologie is voor mij als persoon belangrijk, zo kom je bij groene energie uit. Daarna ben ik dat volledig gaan analyseren, waar zitten de opportuniteiten. Uiteindelijk heb je u niche uitgesneden en ga je daar uit verder. Bij deze analyse waren er enkele factoren waar ik specifiek naar kijk. Ik ga ervan uit dat we over 40, 50 jaar volledig op groene energie kunnen draaien als gemeenschap. Gedreven door voornamelijk zon en wind, maar uiteindelijk als je daar in gelooft, is er een mismatch tussen vraag en aanbod. Ik houd ook rekening met de trend van Moore’s law. Om de 18 maanden gaan de kosten halveren, daarom zal het goedkoper worden om zonne-energie te capteren en energie te produceren. Als je dit aanneemt als een macro economische drijver, zal het veel stress en pijnpunten in het net creëren. Er zijn oplossingen en alternatieven nodig.”*

Steven Van Praet (Future Proofed) sluit hier bij aan.

“De bedrijven moeten uitgaan van hun eigen uitdagingen en uiteindelijk moet het hun eigen verhaal en identiteit worden. Er zijn vier trends te onderscheiden: de markt trends, de industriële trends, de kapitaal trends en de technische trends. Daar ga je op zoek naar de blind spots, waar zitten de problemen en dan begin je te filteren te periodiseren en daarna ga je aan het werk afhankelijk van wat de klant wilt.”

Daarnaast onderstreept Steven Van Praet (Future Proofed) dat er een duidelijke visie moet zijn die vertrekt vanuit de missie. Daarom geeft hij twee voorbeelden van welbekende ondernemers, die deze opbouw (missie – visie) hanteren.

“We nemen Tesla als voorbeeld. Het eerste wat hij (Elon Musk) zegt bij de voorstelling van het model 3 is: I want to transform the transportation in the world, why, because climate change will threaten life and our future. Daarna begint hij pas zijn auto voor te stellen.”

Een ander voorbeeld is Interface in de jaren 90, met Ray Anderson. Op de raad van bestuur kwam hij op een bepaald moment aan en zei: Wij halen olie uit de grond, maken daar tapijt van en uiteindelijk gooien we het op het stort. Dat is ons bedrijfsmodel, dat is wat wij doen elke dag opnieuw. Dit is vanaf nu gedaan, dat moet stoppen en het moet een cirkel worden. Nu vele jaren later zijn ze zover, ze zijn verandert en ze zijn op dit moment het meest succesvolle bedrijf wat betreft tegeltapijt op de wereld en ze doen er financieel succes bij. Dat is een voorbeeld van visie en van boldness, dat is shared value.”

Als laatste zijn de Landlife Company, een twee jaar oude start-up en winnaar van de Green Challenge award 2016 en Greyston Bakery, een onderneming met een duidelijke sociale missie, nog twee ondernemingen die vertrekken vanuit een sociaal gestuurde missie.

Jurriaan Ruys (Landlife Company): *"De reden waarom we dit doen, is dat we graag willen zien dat, de aarde weer in gezondere staat komt met dit soort technologieën. Waardoor er meer duurzame landbouw mogelijk is en waardoor de mens, de aarde weer in balans brengt zodoende dat die opnieuw voorzienend kan zijn voor alle leven."*

Ariel Hauptman (Greyston Bakery): *"We huren geen mensen om brownies te bakken, maar bakken brownies om mensen in te huren. Dit betekent dat ons bedrijf om mensen draait. Mensen helpen, ze kansen en werk geven is het doel van Greyston. Het is onze sociale missie."*

3.3.2 De rol van de bedrijfsleider

Bij elk van de participanten is er duidelijk sprake van inzicht en ondernemerschap, ze zagen de opportuniteiten verschijnen en handelden er op een gepaste manier naar. Verder hebben bedrijfsleiders nood aan durf en doorzettingsvermogen, aangezien de producten en diensten die deze ondernemingen aanbieden volledig nieuw zijn en er tijd en geduld nodig is om te groeien. Bijgevolg heeft een bedrijfsleider nood aan een lange termijn visie, want kiezen voor duurzaamheid is automatisch naar de toekomst kijken en niet gaan voor de korte termijn winsten. Voor de tien participanten was het meer dan logisch om het op deze manier aan te pakken, doordat er genoeg voordelen aan verbonden zijn. Denk maar aan de vermindering van de klimaat impact, verhoogde motivatie bij de werknemers, anticiperen op toekomstige regelgeving, verlaging van de kosten, een verhoogde competitiviteit en ga zo maar door. Ze begrepen wel hoe het kwam dat veel bedrijfsleiders nog steeds niet volledig overtuigd waren/zijn van het principe.

Het is natuurlijk niet zo dat de bedrijfsleiders die niet omschakelen naar een duurzame bedrijfsvoering er geen weet van hebben. Het concept wordt gewoon nog te vaak beschouwd als iets toekomstig. Hier ontbreekt de lange termijn visie, het inzicht en primeert de korte termijn.

De bedrijfsleiders willen zoveel mogelijk winst halen, al dan niet onder druk van de aandeelhouders. Om dit te bereiken worden de onnodige kosten vermeden. In deze ondernemingen wordt duurzaamheid niet beschouwd als een volwaardig deel van het bedrijf, iets waardoor ze vooruitgaan en kunnen groeien.

Men ziet het eerder als een kost, een verantwoordelijkheid of een verplichting. Met deze ingesteldheid is het dan ook logisch dat, indien het bedrijf in de problemen zou dreigen te komen, de investeringen ten voordele van duurzaamheid als eerste zullen worden geschrapt. Een andere reden is dat de bedrijfsleiders niet lang aan het hoofd van een bedrijf staan en daarom de investeringen die pas binnen vijf of tien jaar gaan opleveren, niet zullen maken.

Bij familiebedrijven loopt dit heel anders. De directieleden hebben wel een visie op lange termijn, wat maakt dat duurzaamheid sneller wordt opgepikt. Verder is het niet altijd even gemakkelijk om de bestaande structuren van een bedrijf aan te passen. Indien het bedrijf al 20-30 jaar werkt op een bepaalde manier, zal het een moeilijke opgave worden om de huidige bedrijfswerking aan te passen. Bovendien zal het veranderingsproces een hele tijd duren, waardoor het goed mogelijk is dat bedrijfsleiders en werknemers worden afgeschrikt.

Yves van Ingelgem (Zensor) somt verschillende elementen op, die ervoor zorgen dat bedrijven (te) weinig aandacht schenken aan duurzaamheid.

"Het besef is er nog niet. Als het in de opvoeding, in het milieu waar je leeft niet opkomt, kan het goed zijn dat het niet in u hoofd zit. Een persoon wordt gevormd door de context waar hij in zit en opereert."

"Heel veel projecten zijn strikt gefinancierd en zitten met een enorme Capex druk. Het dan ook nog eens duurzaam aanpakken wordt door een aantal partijen sneller aan de kant geschoven. Het wordt te duur."

"Grote betonnen organisaties werken ook heel anders dan de kleine bedrijven. Dat is een tanker, om die van richting te veranderen, moet heel de structuur veranderen, dit is gigantisch moeilijk. Hoe groter een bedrijf is, hoe meer interne processen ingebakken zijn en hoe meer mensen hun positie willen vasthouden. Behoudenheid zit daar van boven tot onder in, terwijl een cultuur niet neergeschreven mag zijn. Een echte bedrijfscultuur is wat je doet en waar men over spreekt."

Yves van Ingelgem geeft verder nog mee dat de industrie zich wel aan het hervormen is.

"Op dit moment is er wel iets belangrijk aan het gebeuren, het hele industriële weefsel is aan het veranderen. Men gaat minder naar dat soort bedrijven, maar naar flexibele agile bedrijven. Alles zit ook niet meer in één organisatie, ze beginnen flexibel samen te werken. Eigenlijk kan je het beschouwen als het freelance principe, maar dan met bedrijven."

Volgens Roel Bollen (Ducatt) moet het bedrijf ook 100% overtuigd zijn van duurzame energie vooraleer het kan blijven bestaan in de niche markt.

“Al de bedrijven die denken dat ze duurzaam moeten zijn en die daar niet echt specifiek in zijn maar duurzaamheid eerder als een aanvulling zien. Het minste wat er gebeurt binnen de economie dan stappen ze er uit. Mensen moeten het ook aandurven om de switch naar duurzaamheid te maken.”

Siegried Ghysens en Stefan Lodeweyckx schenken vooral aandacht aan het al dan niet hebben van een lange termijn visie, dit in verhouding met een sterke motivatie.

Siegried Ghysens (Galva Power): *“Stel de norm is eigenlijk 0.5 maar wij lozen aan 0.2 en je weet dat die norm binnen dit en vijf jaar ook aan 0.2 gaat zitten ook. Dan zou het toch niet logisch zijn om nu een installatie te zetten die kan werken aan 0.5, want dan gaat er binnen vijf jaar opnieuw problemen zijn en gaan er opnieuw investeringen moeten komen. Daarom wordt er bij ons geredeneerd, we kunnen beter een beetje voorlopen. Dit heeft vooral te maken met de lange termijn visie om gewoon de beste te zijn. Dat de andere daar niet aan denken heeft ook vooral te maken met winstbejag. Wij zitten met een hele grote groep die rendabel is. Als er één verzinkerij het minder doet dan trekken de andere dit wel recht. Maar het is een ander verhaal als je te maken hebt met een kleinere verzinkerij, die zelf zijn plan moet trekken. Als die een minder periode heeft dan zit hij met een groot probleem, want hij kan failliet gaan. Dan gaat hij zeker niet extra investeren, maar eerder besparen.”*

Stefan Lodeweyckx (Enervalis): *“Er zijn te weinig mensen die denken aan de toekomst. Men denkt aan korte termijn winstbejag. Veel bedrijfsleiders snappen niet dat ze, door ecologisch te werken, er op lange termijn gaan boven uit steken. Nu is dit inderdaad niet rendabel, maar je moet rekening houden met de s-curve. Die ondernemers die niet geloven in het effect van ecologie, die snappen het concept van de s-curve niet. Dat er eigenlijk intrinsiek een verbetering van de efficiëntie gaat zijn. Je moet daarom volhardend zijn, er gaan ups en downs zijn, maar als het even niet lukt, kan je dat niet zomaar van de tafel vegen.”*

Staf Laget sluit aan bij het langetermijnprincipe.

"Ik ben er wel van overtuigd dat als je alleen werkt volgens het bottom-up principe, dat het niet gaat lukken. Men moet deze initiatieven een kans geven, maar een bedrijf is geen democratie. Uiteindelijk is het nog steeds het management dat de koers bepaald. Je hebt leiderschap met een langetermijnvisie nodig en men moet de bedrijfsprocessen kunnen combineren met datgene wat de maatschappij verwacht en wat de maatschappij nodig heeft."

Antoine Geerinckx en Steven Van Praet komen in contact met veel bedrijfsleiders en geven hieronder hun redenering omtrent het al dan niet slagen van het duurzaamheidsopzet.

Antoine Geerinckx (CO2 logic): *"Sommige bedrijfsleiders zijn er nog niet van overtuigd omdat het nog te vaak een toekomstig probleem is en sommige sectoren worden nog niet getriggerd door klimaatsveranderingen."*

Verder geeft Antoine Geerinckx mee dat de crisis veel zaken "on hold" heeft gezet, maar dat er ook te weinig visie is op lange termijn.

"Er kan een analogie getrokken worden tussen politiek en een bedrijf. Vaak wordt er op het vlak van klimaat op te korte termijn gedacht. De politici moeten populair blijven en sommige bedrijfsleiders blijven er maar een paar jaar en kijken teveel naar hun bonussen. Het zijn maar al te vaak korte termijn objectieven. De meeste bedrijven waar wij een goede verstandhouding mee hebben en vooruitgang bij boeken, dat zijn de familiebedrijven. Die zeggen: ik wil dit doorgeven aan mijn kinderen en het moet in een betere staat zijn dan dat ik het heb gekregen van mijn vader. Ze willen er dus voor zorgen dat het bedrijf een zo klein mogelijke impact heeft."

Steven Van Praet (Future Proofed): *"De missie is voor ons het belangrijkste en daar loopt het bij de meeste mensen fout. Ze snappen niet zo goed waarom ze duurzaamheid zouden moeten nastreven. Dat is heel belangrijk, het vertrekpunt is de why en voor ons en het wereld economische forum is dat de klimaatsverandering. De vraag is welke keuze maken we, wat willen we, maar daar zijn we vandaag nog niet toe in staat. Ondanks alle engagementen stijgen de emissies en dan kan een bedrijf bezig zijn met dubbelzijdig kopiëren en plasticen bekertjes vervangen door karton, dat doet geen bal, daar gaat het ook niet over."*

Vervolgens stelt Steven Van Praet dat mensen duurzaamheid nog teveel als een verantwoordelijkheid zien.

"We zien duurzaamheid nu als een prioriteit, verantwoordelijkheid daarentegen is een startpunt maar is nooit een drijver. Jij gaat nooit iets doen puur vanuit verantwoordelijkheid, je gaat iets doen en blijven doen als je successen boekt en iets terug krijgt. Waarom denk je dat MVO niet werkt, omdat er geen positieve feedbacks zijn want de emissies blijven stijgen. Dit is hetzelfde bij de bedrijfsleiders, zodra ze gaan winst meer maken dan schrappen ze sustainability. Ze zien het als een overhead cost, terwijl het net de bedoeling is om het in de kern van het bedrijf te brengen. Daarom moet men het vertalen tot een opportuniteit, een bedrijf zal moeten blijven winst maken, de maatschappij zal er beter van moeten worden en als dat niet lukt dan gaat het niet gebeuren."

Het kan ook een gebrek aan inzicht zijn of de CEO mag de missie van het bedrijf gewoonweg niet veranderen.

"Als je een probleem wilt oplossen is het niet de bedoeling om binnen het kader te blijven kijken waarin we het probleem al hebben gecreëerd. Als je een probleem wilt oplossen moet je buiten het kader gaan en daar is durf en ondernemerschap voor nodig. Uiteindelijk zal door hard te werken de cultuur wel volgen."

"Soms is het ook zo dat een CEO de missie van het bedrijf niet mag veranderen. Het zijn enkel de aandeelhouders die dat mogen doen. Wij zouden het liefst van al naar de aandeelhouders gaan, maar wij geraken daar niet. De CEO heeft niet altijd alles in de hand. Hij moet gaan vragen of hij de missie mag veranderen, dat is een proces van een lange tijd."

Daarnaast is Steven Van Praet duidelijk.

"Diegene die in compliance blijven steken zijn verloren, je moet evolueren. Het is een voorwaarde om competitief te blijven, kijk naar Kodak."

3.3.3 Innoverend werken, "stilstaan is achteruitgaan"

Buiten Kodak zijn er nog tal van bedrijven, die te traag inspeelden op de steeds evoluerende markt. De belangrijkste oorzaak hiervan is dat er te lang werd vastgehouden aan de verouderde processen en te weinig werd geïnnoveerd. Het bedrijf is daarom genoodzaakt om de doelstellingen te blijven vernieuwen en actueel te houden. Dit is nog een overeenkomst tussen de tien bedrijven. Elk in hun eigen markt wordt er steeds geprobeerd om te blijven investeren in nieuwe technologieën en producten, om de concurrentie voor te blijven of te bekampen.

Gert-Jan Voogelaar, Roel Bollen en Siegfied Ghysens geven mee wat ze er zo belangrijk aan vinden om te blijven innoveren.

Gert-Jan Voogelaar (Punch Powertrain): *"Het is algemeen zo dat er een enorme wedloop is, iedereen wil de beste zijn. Mensen zoeken naar de zuinigste oplossing en als je daar niet aan meedoet dan loop je er op achter en verlies je marktaandeel."*

Roel Bollen (Ducatt): *"In het huidige competitieve klimaat ben je als bedrijf verplicht om innovatief bezig te zijn anders overleef je niet."*

"Innovatie is hetgeen wat mij drijft, constant vernieuwingen ontwikkelen."

Siegfried Ghysens (Galva Power): *"Het is een doel van Galva Power om voor te blijven op de rest. Als je als eerste aan iets kunt meewerken dan bepaal jezelf de regels. Als je achteraf moet bijhinken dan moet je volgen wat door de rest is beslist."*

Vervolgens laat Gert-Jan Voogelaar (Punch Powertrain) verstaan dat de uitdagingen op het vlak van innovatie groot en niet te onderschatten zijn.

"Elektrisch rijden is de toekomst, dus wij realiseren ons dat onze huidige groei gebaseerd is op een product wat er over 15 jaar misschien amper meer is. Eigenlijk kun je zeggen dat we het geld wat we nu verdienen met onze huidige producten, we zoveel mogelijk moeten inzetten om ervoor te zorgen dat we over tien jaar ook producten hebben."

Voor bepaalde bedrijven (Hydrex en Ducatt) is het zelfs de bedoeling om de markt volledig te veranderen door middel van een disruptieve innovatie. Opvallend is wel dat een disruptieve innovatie vaak bijzonder veel tijd nodig heeft om door te groeien tot een standvastige vernieuwing. Zelfs al is hun nieuwe concept volledig klaar en zijn de desbetreffende innovaties duurzamer, minder vervuilend en brengen ze meer op, dan nog blijven de meest verkochte producten, de standaard producten. Dit heeft verschillende oorzaken, één ervan zijn de concurrerende leveranciers. Ze staan al veel langer in de markt en proberen het nieuwe product of concept tegen te houden op "alle" mogelijke manieren. Vaak lukt dit omdat ze invloed kunnen uitoefenen of omdat de consumenten op hun beurt soms niet eens weten dat er duurzamere alternatieven bestaan. De ervaring leert, indien ze toch op de hoogte zijn, dat de kostprijs in 90% van de gevallen de doorslag zal geven. Dit is een volgend heikel punt want veel duurzame alternatieven zijn op dit moment inderdaad nog duurder.

Manuel Hof (Hydrex) geeft aan dat hun concept volledig in de markt staat. Toch blijft het nog steeds een opgave om mensen te overtuigen, terwijl het objectief gezien beter is dan de huidige manier van werken.

"Wij zijn nu op de markt gekomen met andere verf en geven 10 jaar garantie en die gaat 25 jaar mee. Het is enorm duurzaam en bovendien is het milieu veilig, want er zitten geen chemische stoffen in. Het is een duurzaam product dat je onder water schoon kan maken. Er komen veel reacties op, want dan moet je duikers inhuren, het is een heel gedoe en het kost geld. Ze vergeten wel dat het een investering is, die ervoor kan zorgen dat de romp op ieder gewenst moment de beste conditie en efficiëntie heeft. Bijvoorbeeld: laat vier keer een cleaning doen aan 20000 euro per keer. Dit klinkt veel, maar je wil niet weten hoeveel brandstof er kan worden bespaard. Het is dan ook nog eens milieu veilig, maar dat vindt de klant niet belangrijk."

De ervaring heeft hem geleerd dat de klanten vasthouden aan verouderde principes en dat de verfleveranciers op vaste tijdstippen wil blijven leveren (repeat business). Vaak hebben ze daar alles voor over.

"De huidige verven, die gaan eigenlijk net zolang mee tot de volgende keer een schip terug in het dok moet. Wij stellen ons de vraag waarom gaat de verf maar een paar jaar mee, dit hoeft helemaal niet. In principe kan de verf veel langer mee gaan, maar dat willen ze natuurlijk niet. De concurrenten verkopen soms onder de prijs of zelfs gratis, gewoon om klanten af te nemen. Bij deze klanten is er ook nog altijd het heersende principe van de anti-fouling. Als je een schip hebt dat in het water ligt dan groeit er mos en mosselen aan en dit zorgt voor meer wrijving en daardoor ga je meer verbruiken. Als we nu verf maken met een soort gif erin dan komt er geen aangroei en kan het schip aan een constante snelheid blijven varen."

Roel Bollen van zijn kant, gelooft dat Ducatt de zonnepanelen sector kan veranderen.

"Oorspronkelijke zonnepanelen, in de jaren 70-80, waren bijzonder zware zonnepanelen. Men maakte toen gebruik van twee keer vier millimeter glas en ertussen zonnecellen. Om die reden hebben ze in plaats van achteraan glas te plaatsen een folie gebruikt. Dit maakte de zonnepanelen veel lichter en dit is nu de standaard geworden. Wij willen opnieuw zonnepanelen construeren met aan de voorkant en de achterkant glas en ertussen zonnecellen. Het gebruikte glas is wel twee keer twee millimeter. Dit paneel heeft hetzelfde gewicht dan het standaard paneel, maar heeft een langere levensduur en een hogere opbrengst. Wij zijn de allereerste met deze innovatie van twee mm zonnepanelen."

Beide producten (de verf en zonnepanelen) zijn duurzamer, zorgen voor meer opbrengst en zijn milieuvriendelijk, toch besluiten beide heren dat de prijs maar al te vaak de doorslag geeft.

Manuel Hof (Hydrex): *"Er zijn een aantal klanten die bij hun komen omdat ze een goed concept hebben, maar het overgrote deel niet. De cijfers primeren toch."*

Roel Bollen (Ducatt): *"De markt groeit trager als we verwacht hadden. Dit komt omdat de prijs nog altijd de doorslag zal geven en op dit moment zijn de zonnepanelen met de vernieuwde glasdikte duurder dan de standaard panelen."*

3.3.4 De wisselwerking tussen duurzaamheid en winstgevendheid

Dat veel klanten afhaken door de kostprijs en de initiële investeringskost is slecht nieuws voor de duurzame ondernemingen, aangezien er steeds winst gemaakt moeten worden om te blijven bestaan. Bijgevolg is nadenken over nieuwe duurzame investeringen of aanpassingen goed, maar het economische mag niet uit het oog worden verloren. Dit maakt dat een bedrijf zijn volledige werking niet zomaar van de ene op de andere dag moet aanpassen. Het is een proces dat geleidelijk aan moet groeien.

Voor Boud van Rompay en Hydrex was het vanaf de start duidelijk welke koers ze gingen aannemen.

Manuel Hof (Hydrex): *"We zijn echt vertrokken vanuit het milieu standpunt. Wij kunnen onder water reinigingen doen met onze teams op scheepsrompen, maar als ze behandeld is met giftige verf dan doen wij het niet. Vanuit economisch standpunt is het een slechte beslissing, maar het is eigenlijk vanuit een ethisch standpunt, want we gaan uit van ons concept en de rest is eigenlijk niet goed. De ideologie van de zaakvoerder, dat zet zich verder doorheen het bedrijf."*

"Ik heb het er soms moeilijk mee om die grote opdracht toch niet aan te nemen, omdat ze niet volledig willen werken volgens ons principe. Meneer van Rompay zet die klant gewoon buiten."

Volgens Staf Laget zit Umicore qua efficiëntie, milieu impact en sociale relaties op een niveau dat naar hun aanvoelen wel duurzaam is.

"Ik denk dat wij een bedrijf geworden zijn dat, de voorbije 10-15 jaar, in staat is geweest om de twee hand in hand te laten gaan. Je wordt verplicht om op een bepaald moment de economie af te wegen, aangezien je in een staart patroon terecht komt waar je voor een heel kleine vermindering, grote investeringen moet doen."

Die zijn op dat ogenblik niet zinvol omdat je de economische kant moet bekijken en het hand in hand moet gaan met de economische performantie. Als ik op dit ogenblik kijk, dan is het ook op een zodanige manier in de business units geïntroduceerd dat zijzelf in hun meer jaren plannen, de verplichting hebben om de performantie op duurzaamheid te koppelen aan hun financiële performantie. Als we het kunnen blijven onderhouden dan denken we, dat we op de goede weg zijn. We hebben daarom niet de behoefte om nieuwe objectieven op te leggen.”

Roel Bollen, Siegfried Ghysens en Stefan Lodeweyckx beamen dat gemaakte investeringen steeds moeten blijven opbrengen.

Roel Bollen (Ducatt): *“Duurzaam zijn, is belangrijk omdat we in een groene markt zitten, maar het economische aspect blijft steeds in het achterhoofd.”*

Siegfried Ghysens (Galva Power): *“Een investering moet op termijn wel geld opbrengen, duurzaamheid is goed en is belangrijk maar het moet ook renderen.”*

Stefan Lodeweyckx (Enervalis): *“Je hebt uw visie maar het is ook belangrijk om stapsgewijs te blijven overleven. Als je alleen zegt, dit is mijn visie en over enkele jaren komt het in orde, tenzij het iemand is met heel veel geld, ga je normaal niet overleven.”*

Steven van Praet (Future Proofed) verwoordt het op een andere manier.

“Het is niet nodig om gewoon te innoveren om te innoveren, outcome driven innovation. Mensen komen naar ons met een goed idee, dat is allemaal goed en wel maar zitten mensen daar op te wachten? A solution in a search of a problem. Men moet vertrekken van de reële noden van de klanten, wat is echt het probleem dat je wil oplossen en daar vertrek je van.”

3.3.5 Zorgen voor een stimulans

Om meer bedrijven in de richting van duurzaamheid te sturen, kunnen bepaalde incentives helpen. De overheid kan hier, indien het goed wordt aangepakt, een belangrijke rol in spelen. Toch werd het mij duidelijk gemaakt dat ze (de overheid) vaak te traag werken, dat er niet de juiste beslissingen worden en werden genomen en dat ze zelf te vaak op korte termijn kijken ten voordele van het kiezerspubliek. Het beste voorbeeld hiervan waren de subsidies op zonnepanelen die de overheid invoerde. Dit schijnbaar goed initiatief voor het publiek, zorgde voor een fikse terugslag bij de zonnecelproducenten. Bovendien mag er niet worden vergeten dat de vrijgeevige subsidies van toen op dit moment nog steeds extra kosten inleiden (de Turteltaks).

Yves van Ingelgem (Zensor) meent dat de overheid voor een stimulans kan zorgen. Sommige bedrijven zullen de moeite niet doen om initiatief te nemen en wachten daarom het wetgevend kader af. Het vormt echter een probleem als de overheid niet rechtlijnig is in zijn beleid.

"Voor grote projecten zit je met een aanbestedingsproces en is de overheid vrij pervers. Langs de ene kant vraagt zij de goedkoopste oplossing. Bedrijven gaan daarvoor in competitie met elkaar en om het goedkoopste te krijgen, worden er zaken geschrapt. Langs de andere kant wil de overheid dat alles duurzamer gebeurt, wat niet haalbaar is net omdat men opzoek gaat naar de goedkoopste oplossing. Een voorbeeld van de grote prijsdruk. Een sluis, een grote stalen constructie wordt in China aangekocht. Het is van een staalkwaliteit waarvan wij nu al weten dat die inferieur is. Deze wordt dan ook nog getransporteerd en waarschijnlijk zullen er na x aantal jaren problemen mee zijn. Enkel en alleen omdat er naar prijs wordt gekeken. Er wordt kortzichtig beslist en dat alleen voor politiek gewin (verkozen worden) op korte termijn. De lange termijn wordt vergeten, terwijl duurzaamheid net typisch een langetermijnproject is."

"De lokale overheid geeft geld aan campagnes voor duurzaamheid, maar zit aan de andere kant door de manier waarop ze aanbestedingen aanpakt het misschien nog erger te maken of zelf anti duurzaam te zijn."

Roel Bollen (Ducatt) is het er mee eens dat de overheid een stimulans kan geven om zaken te versnellen, maar kan even goed het tegenovergestelde veroorzaken.

"Hetgeen ze in België hebben gedaan met de zonnepanelen, daar hebben ze meer de markt mee kapot gemaakt dan dat er voordelen zijn uit gehaald. Iedereen ziet die markt nu als een investeringsgoed, ik krijg daar geld voor en dat levert me geld op, terwijl het eigenlijk is om de elektriciteit te maken. De politiek kan helpen maar het is in dit geval niet gebeurd."

Steven Van Praet (Future Proofed) vult aan.

"Er kan best globaal zo snel mogelijk een carbon taks afgesproken worden. Het kan een stapsgewijze taks zijn. We moeten er van af geraken dat we zo onze economie blijven afstemmen op fossiel. Blijkbaar gaat dit niet via de opportuniteitsgedachte, we plaatsen al 20 jaar windmolens maar er verandert niets. Dus moet je top down mensen gaan sturen, maar dan wel gedragen door de bedrijven, want wetgeving loopt altijd achter en de overheden zijn op dit moment te populistisch ingesteld en falen."

Dat de juiste beslissingen niet worden genomen zorgt er dusdanig voor dat nieuwe duurzame producten (concepten) in de wachtkamer blijven zitten. Uiteindelijk zal dit net zolang duren totdat de maatschappij ver genoeg geëvolueerd is, ofwel gebeurt er iets wat ervoor zorgt dat de mensen inzien dat er verandering nodig is (milieuramp).

Roel Bollen (Ducatt) merkt wel dat het grote publiek meer bewust wordt van duurzaamheid en specifiek hernieuwbare energie.

Roel bollen: "Zaken zoals Fukushima en de klimaat top doen mensen nadenken over de opwarming van de aarde, ikzelf ook. Als het ver van u bed is, maakt het u niet uit maar nu het hier zelf impact begint te hebben, denk ik dat het beeld bij de mensen anders aan het worden is. Vanaf het moment dat de energierekening gaat stijgen, dan gaan ze op zoek naar alternatieven zoals, zonnepanelen. Daarom wordt het nu gemakkelijker om mensen mee te krijgen dan vroeger. Ze zien minder het negatieve aan zonnepanelen dan vroeger."

Stefan Lodeweyckx (Enervalis) stemt hier mee in.

Stefan Lodeweyckx: "Mensen zijn pas gedreven als er iets gebeurt in hun dichte omgeving. Wij blijven verder domweg consumeren en het is allemaal fossiel gedreven. Ik hoop dat we het tipping point nog niet voorbij zijn, de point of no return." Het is wel steeds verder aan het opbouwen en we komen dichterbij het punt dat de aarde zich niet meer kan herstellen. Ook hier gaan mensen plots geconfronteerd worden met grote stormen en spijtig genoeg gaat dat de incentive voor de mensen worden om te veranderen. De mens werkt symptomatisch in plaats van preventief."

Bijgevolg is het al te vaak nog een realiteit dat een bedrijf moet terugvallen op de verkoop van de standaard producten of diensten die niet volledig in lijn liggen met hun kern business. De desbetreffende ondernemingen hebben wel één groot voordeel. Omdat er al geruime tijd werd geïnvesteerd en geprobeerd om de producten te introduceren, lopen ze ver voor op de concurrentie. Eenmaal de overgang naar de nieuwe producten er komt, is hun product kwalitatief beter en zijn ze er volledig klaar voor om in de nieuwe markt te stappen.

Roel Bollen (Ducatt) illustreert dit.

"De vernieuwende zonnepanelen zorgen slechts voor 5% van onze totale verkoop. We zijn er klaar voor, maar we zijn genoodzaakt om terug te vallen op het standaard product. Vanaf de moment dat we de switch krijgen en het innovatief product wordt verkocht dan zijn we vertrokken."

Stefan Lodeweyckx (Enervalis) is er op zijn beurt van overtuigd dat de overgang er zit aan te komen.

"Toen ik er pas mee begon, zeiden veel mensen dat ik zot was. Ze waren echter de macro economische trends vergeten. Dan moet je echt op lange termijn kijken over 10 -15 jaar, nu verdien ik er niets mee, maar dat gaat er sowieso aankomen. Het is zaak van nu door te bijten en er te geraken. Er zijn inderdaad nog grote investeringen nodig, maar die zaken zijn allemaal gestoeld op technologische trends waardoor de kosten naar beneden blijven gaan. Nu moet er geïnvesteerd worden om alles functioneel aan te tonen en tegen dat het moment er is zijn wij klaar voor de mass market. De rest zal dan nog moeten beginnen met nadenken. En dit zijn zaken die er sowieso gaan aankomen. Er is dus eigenlijk niet echt een motivatie nodig want het gaat gewoon vanzelf komen."

3.3.6 Het overtuigingsproces bij de klanten

Verder geven de participanten mee dat ze ondervonden hebben dat er door het grote publiek totaal geen of initieel zeer weinig aandacht wordt geschonken aan het groene, milieuvriendelijke en duurzame aspect. Zoals reeds vermeld, de prijs geeft nog steeds de doorslag. De oplossing hiervoor is dat men in de eerste plaats het ecologische aspect niet vermeld, dit moet pas vermeld worden als de mensen reeds overtuigd zijn van het product. Tevens is het belangrijk dat het concept (werking, esthetiek, opbrengst) zeer duidelijk en herhaaldelijk wordt uitgelegd aan potentiële klanten. Uiteindelijk koopt de klant een kwaliteitsvol product en blijkt dat het ook nog eens duurzaam is. Zo wordt het probleem omzeild dat er enkel en alleen op de kostprijs wordt gefocust.

Manuel Hof (Hydrex) heeft door de jaren heen geleerd dat het van groot belang is om hun concept duidelijk over te brengen, omdat de klanten er in eerste instantie vaak weigerachtig tegenover staan. Indien ze begrijpen wat het product (de verf) exact allemaal inhoudt, volgen de positieve reacties. Daarom probeert hij onder meer lezingen te geven.

"Eigenlijk is het een hele andere manier van denken en we proberen dit duurzame concept, via een andere manier, uitvoerig voor te stellen. In feite worden alle problemen in één keer opgelost. De tegenstanders zeggen dan dat ze het onderwater moeten reinigen en dat er geen mogelijkheden zijn."

Maar als dit de standaard manier wordt, dan zijn er mogelijkheden genoeg. Dan kan je kiezen of we spuiten het schip in het droge af of je maakt gebruik van een floating dock. Het is een ander manier van werken waarbij je het droogdok tot buiten brengt. De mensen die nu aan de droogdokken werken zeggen dan dat we hun werk afpakken. Deze mensen hebben een fout beeld, want nu krijg je een ander soort werk. Onze impact zou enorm zijn als dit het concept wordt. Het moet zelfs niet eens met onze producten zijn, andere bedrijven mogen ook in het verhaal mee stappen. Zolang deze manier van werken de standaard wordt dan is onze missie geslaagd."

Philippe Willems (Orineo) en Stefan Lodeweyckx (Enervalis) zijn er ook van overtuigd dat het concept eerst grondig moet worden toegelicht. Beiden hebben daarom hun eigen manier ontwikkeld om dit te doen.

Philippe Willems "Bijna iedereen die duurzame materialen ontwikkelt focust enkel op welke eigenschappen het product heeft. Wij verkopen onze producten niet op basis van de technische eigenschappen, maar op basis van andere aspecten. Wij positioneren onze biomaterialen op basis van de emotionele waarde, het moet er mooi uitzien en de klant moet er goesting voor krijgen. Wij vertellen het verhaal dat we de nevenstromen recupereren en dit vervolgens een vrij lange levensduur geven. Dat maakt dat de koffieproductie totaal anders kan bekeken worden. Je maakt bij wijze van spreke de koffiebonen niet voor koffie, maar om deze materialen te maken. Dat geeft een goed gevoel aan de mensen, want nu voelen ze zich duurzaam. Als laatste zijn er de technische eigenschappen die natuurlijk aanwezig moeten zijn. Biomaterialen ontwikkelen vanuit een esthetisch standpunt, maar niet enkel vanuit een technisch standpunt dat is één van de meest innovatieve zaken die wij doen. Het bijeenbrengen van deze aspecten laat ons toe om de prijs te verkopen. Met ons model komt de vraag: hoeveel kost het helemaal, achteraan in het proces. Bijna zo laat dat de klant al heeft beslist om te kopen vooraleer hij de prijs weet."

Stefan Lodeweyckx: "Mijn doel is om een positieve impact te hebben op de wereld, maar ik zie heel duidelijk dat 99.9 % van de klanten financieel gedreven zijn. Daarom moet je proberen om u product zodanig financieel in te pakken. Een stuk van u visie als het ware valoriseren. Probeer dus ergens een economisch incentive te creëren, want dan krijg je mensen mee. Daarna moet er pas de realisatie bij de klant zijn van, ah ok het is groen. In eerste instantie verkoop ik het dus niet als een groen product. Groen is leuk maar vanaf dat het groene meer gaat kosten, gaan enkel de ideologen er op in gaan, de rest haakt af."

Ook Steven Van Praet (Future Proofed) besluit dat de klanten via een omweg overtuigd moeten worden.

"Neem nu nogmaals het voorbeeld van Interface in de jaren 90 met Ray Anderson. Ze creëren nog altijd mooi tapijt, maar ze doen het zonder impact. En ze vertellen dat zelfs niet dat het geen impact heeft, want mensen zijn er gewoon niet mee bezig. Ze zullen dit enkel in de tweede laag doen. Je moet ze als het ware via een paard van Troje pakken."

3.3.7 Het overtuigingsproces bij het personeel

Zoals hierboven al vermeld, proberen de geïnterviewde bedrijven een nieuw concept te introduceren in een bestaande markt of trachten ze een volledig nieuwe markt uit te bouwen. Het is vanzelfsprekend dat dit niet onmiddellijk gaat lukken en dat ze te maken krijgen met tegenslagen, zoals de tegenvallende verkoop van hun vernieuwende producten. Bijgevolg heeft de bedrijfsleider nood aan werknemers die volledig achter het idee (de missie en visie) van het bedrijf staan. Dit gegeven mag niet onderschat worden. Mochten de werknemers zich niet kunnen vinden in datgene waar het bedrijf voor staat en wil staan, dan zal het bedrijf niet slagen in zijn opzet. Vandaar dat het voor de bedrijfsleider doorslaggevend is om het concept verkocht te krijgen aan zijn medewerkers.

De manier waarop de medewerkers overtuigd worden, is verschillend bij de bedrijven. Bij de ondernemingen die geëvolueerd zijn tot duurzamer ondernemen, is er meer engagement nodig van de directie. In vele gevallen zijn het ook bedrijven met een groter personeelsaantal (+25).

Manuel Hof (Hydrex) verduidelijkt.

"Het begint bij de zaakvoerder en dan is het de zaak om je medewerkers mee te krijgen, door ze te informeren en enthousiast te maken. De mensen moeten er zelf van overtuigd geraken. Het is niet dat wij zeggen, dit is het en je moet het zo maar geloven. We winnen af en toe ook een award en daar ga je mensen intern mee overtuigen. Het is niet iets wat wij alleen zeggen, we worden erkend door veel organisaties."

Gert-Jan Voogelaar (Punch Powertrain) gaat verder en benadrukt dat er binnen Punch Powertrain veel aandacht wordt geschonken aan de waarden en motivaties binnen het bedrijf. Ze zijn sterk gedreven door de CEO, maar de rest van het management staat er ook achter. Deze waarden en motivaties zijn belangrijk en we proberen de medewerkers er van te overtuigen.

"Ondernemerschap vinden we cruciaal, de directie bepaalde dit meteen. Hier bij Punch wordt het ook bevorderd door de mensen veel gelegenheid te geven om zelf initiatief te nemen en zichzelf te ontwikkelen. Jezelf steeds proberen uitdagen en out of the box denken. Je bent in feite pas goed bezig als je wordt teruggefloten. Zoek de grens op en zit je op de grens en we zeggen van stop even, dat is een teken dat je goed bezig bent. Als je alles voorschrijft en volgens de regels doet, dan kom je er niet. Procedures zijn er enkel en alleen voor ondersteuning. De CEO zegt: procedures zijn prima zolang ze me maar niet in de weg zitten."

"In de productie gebeurt dit met zelfsturende teams, waar de vroegere groepschefs nu de coaches zijn. Deze aanpak heeft ons al veel opgeleverd. Op 5 jaar tijd is de productiviteit van de medewerker verdubbeld, de kost van slechte producten die we hadden is met 50% gedaald en de mensen zijn zeer tevreden. Eigenlijk werkte de fabriek vroeger (voor 2008) teveel als een dwingende directie (opleggend). Met de hulp van een externe firma hebben we de medewerkers bevraagd om de werking te verbeteren. Wij hebben daar dan rekening mee gehouden, want als je er niet actief mee aan de slag gaat dan heeft het niet zoveel zin. Commitment is belangrijk."

Roel Bollen (Ducatt) streeft evenzeer naar zelfsturende teams en benadrukt op zijn beurt dat een bedrijf betere resultaten zal behalen als de medewerkers meedenken. Op die manier wordt het draagvlak (160 medewerkers ten opzichte van 7 managers) veel groter.

"Om de visie en de missie van het bedrijf over te brengen naar de medewerkers, maken we hier gebruik van een onthaal procedure en doen we aan coaching. Zo willen we aan de medewerkers op een verstaanbare manier duidelijk maken, waar hun persoonlijke taak past in het behalen van de doelstellingen van Ducatt en wat ze bijbrengen aan de wereld door aan hun machine te staan.

Het uiteindelijke doel zijn zelfsturende teams. We komen van een traditionele industrie en we merken dat het niet zo eenvoudig is om de switch te maken. Er moet daarom veel tijd in gestoken worden, want er is veel weerstand. De mensen zijn het niet gewoon om meer verantwoordelijkheid te krijgen."

Staf Laget (Umicore) beklemtoont eveneens dat het nodig is om de heersende waarden binnen het bedrijf te verpersoonlijken en over te brengen naar het personeel. Bijgevolg werden er kosten nog moeite gespaard om hierin te slagen. Dit was volgens hem ook de enige methode, omdat er binnen Umicore voor het jaar 2000 een volledig andere bedrijfscultuur was.

"De principes (The Umicore Way) zijn uitgerold, werden verkocht door road shows en men heeft daar echt hun nek voor uitgestoken. Al die principes zijn nadien vertaald tot persoonlijke objectieven die verplicht ook elementen van de duurzaamheidsdoelstellingen moesten inhouden. Je moet uw visie die je als bedrijfsleider hebt, wel kunnen overbrengen op een geloofwaardige manier en zorgen dat je er ook naar leeft. You have to walk the talk. Dit heeft consequenties voor bedrijfsleiders, want je moet consequent zijn en echt durven een voorbeeldfunctie op te nemen. Verder krijg je op alle niveaus, jaar na jaar, reflecties over welke concrete heel persoonlijk objectieven jezelf als business unit kan kiezen. Deze objectieven moeten wel passen binnen het heersende duurzaamheidsprincipe. De vertaling en het feit dat je elk jaar opnieuw geëvalueerd wordt, is een zeer handige methode. Zo wordt er constant over nagedacht en blijft het actueel. Dat geeft een enorme sterkte om de principes dieper en dieper te laten doordringen bij mensen die de praktijken van 30-40 jaar geleden hebben meegemaakt. Het was voor veel mensen toen een totaal andere bedrijfscultuur, een andere manier van denken en voor sommige is dit een noodzakelijk proces om de omslag te maken."

Antoine Geerinckx (CO2 logic) sluit aan bij het feit dat de ondersteuning van de directie essentieel is zodat de medewerkers het begrijpen.

"Als je een goede visie hebt aan de top dan moet je het maar kunnen verkopen. Als de directie iets niet kan verkopen aan de collega's, wat bijdraagt aan het gemeenschappelijk belang van de samenleving, dan ben je niet goed bezig". Natuurlijk moet de directie rekening houden met het educatief niveau van zijn medewerkers. Als mensen enkel primair onderwijs hebben gehad en dan onmiddellijk met de vrachtwagen leren rijden, kan je hen moeilijk kwalijk nemen dat ze het hele verhaal niet kennen en ook deel uit maken van de zware Co2 impact. Als oplossing krijgen ze misschien les over eco-driving, wat ze storend vinden. Mocht je het vanuit een ander oogpunt overbrengen, dan zal het misschien wel aanvaard worden.

Wij willen het eerste truck bedrijf zijn in België dat 10% duurzamer is dan de rest. Om dit te bereiken, gaan we gebruik maken van eco-driving en werken we aan de dynamica. Zo ga je de mensen meekrijgen en maken ze deel uit van de missie en de doelstelling. Spijtig genoeg gaat er vaak niet veel moeite in worden gestoken. De sector gaat sterk afhangen of ze het wel doen of niet."

Siegried Ghysens (Galva Power) geeft nog mee dat er wederzijdse communicatie, tussen werknemer en werkgever, nodig is om iedereen op een lijn te krijgen.

"Om de waarden van het bedrijf over te hevelen, worden de medewerkers regelmatig in kleine groepen bijeen geroepen. We beginnen meestal bij de ploegbazen en als dat goed loopt, dan wordt het uitgebreid. Overleg in kleine werkgroepen hebben meer effect, dan dat er iemand in het caféteria een toespraak gaat geven. Bij deze besprekingen tonen we aan wat wij willen, wat hun taak is en we geven hen ook de kans voor opmerkingen. Er moet interactie zijn, want anders kom je er niet."

Daarentegen verloopt het overtuigingsproces bij de recenter opgerichte bedrijven heel anders, aangezien de mensen al overtuigd zijn. Ze willen net deel uit maken van het bedrijf, omdat ze zich kunnen vinden in datgene wat het bedrijf wil bereiken (de missie).

Voor Yves van Ingelgem (Zensor) vormt het geen probleem om de mensen mee te krijgen met het duurzaamheidsverhaal.

"Het bedrijf en product staat voor duurzaamheid, daarom is het eenvoudig over te brengen naar de werknemers. De mensen die bij ons terechtkomen, moeten zich daarbij goed voelen en ook inzien van, dit is iets wat ik wil bereiken. Wij willen geen investeerders die puur financieel kijken. Voor deze mensen is het opvoeren van de waarde en dan verkopen de enige drijfveer. Wij willen partners die operationeel meekunnen om het bedrijf mee uit te bouwen en een horizon hebben die veel verder ligt dan 3 jaar."

Dat de mensen spontaan toekomen, merkt Stefan Lodeweyckx (Enervalis) ook op.

"Ze vinden onze visie interessant en willen daar graag aan mee werken. Ik moet zelf niet meer op zoek gaan naar de mensen en kan nu diegene selecteren die en competent zijn en diegene die de juiste waarden met zich mee brengen. Daarnaast moet jezelf gedreven zijn en echt in een visie geloven, leading by example. Als je enkel wat PowerPoints en workshops geeft, maar er intrinsiek niet van overtuigd bent, dan gaat het bedrijf er zeker niet in mee gaan."

Antoine Geerinckx (C02 logic) kiest net zoals Stefan Lodeweyckx (Enervalis) zijn medewerkers zorgvuldig uit.

"Ik neem alleen gepassioneerde mensen in dienst die geloven dat ze kunnen zorgen voor verandering."

3.3.8 De betekeniseconomie

Op het einde van elk interview werd de vraag gesteld: Hoe komt het, dat u zo overtuigd bent van duurzaam ondernemen? Voor elk van de 10 respondenten was dit niet eenvoudig te verklaren. De antwoorden waren dan ook zeer uiteenlopend.

Manuel Hof (Hydrex) beweert dat je als persoon moet openstaan voor verschillende zaken en niet teveel blijven vasthouden aan vast geroesterde principes omdat iedereen er van uit gaat dat het zo moet zijn:

"Toen ik pas ben komen werken bij Hydrex, had ik deze duurzame visie niet echt. Ik ben een persoon die niet alles meteen gelooft, enkel als ik het zie. Ik sta er natuurlijk wel voor open. Je begint in het begin ook heel amateuristisch. Je komt bij klanten, je komt bij leveranciers, je leest een artikel. Uiteindelijk kom je met zoveel in aanraking dat je visie langzaam verandert. Als ik er niet zou achter staan dan zou ik opstappen."

Siegfried Ghysens (Galva Power) meent dat het vooral komt door de overtuigingskracht van de CEO.

"De algemene baas is volledig overtuigd van het concept duurzaamheid. Dat helpt natuurlijk als er iemand aan de top zit die er zo mee bezig is, dan ga je zelf ook gemakkelijker mee met dat verhaal. We hadden na de carbon foot print berekening een bepaalde hoeveelheid ton Co2 uitstoot op jaarbasis. Daarna hadden we berekend dat dit overeenkwam met een bepaalde hoeveelheid hectare oerwoud of bos. Dan heeft hij (De CEO) 80 hectare bos gekocht in Afrika. Hij is op dat gedacht gekomen, heeft een organisatie gevonden die hem daarmee wilde helpen en hij kocht dat bos. Dat is het voordeel als er één aandeelhouder is, hij doet eigenlijk wat hij wilt."

Philippe Willems (Orineo) had er zijn eigen kijk op.

"Het ligt in mijn DNA om met hernieuwbare grondstoffen te werken, dus duurzaamheid zit sowieso in het geen ik doe."

Voor Antoine Geerinckx (CO2 logic) is het gestart uit een passie voor milieu

"Deze passie is voortgekomen van mijn grootvader. Hij zat in de hout sector en had zijn eigen bos. Hij zorgde er altijd voor dat de bomen die gekapt werden om te verkopen, steeds terug geplaat werden. Zo creëerde hij een closed-loop."

Stefan Lodeweyckx (Enervalis) schrijft het toe aan persoonlijke ideologie.

"In feite als je een beetje persoonlijke ethiek hebt dan is het minimum dat je wilt doen, de wereld ten minste niet slechter achter laten dan hoe jij er bent binnen gestapt. Dit is eigenlijk het minimum aan ethische redenen, mocht je daarna de mogelijkheid hebben om de wereld beter te maken dan lijkt me dat ook beter als niets doen. Doe iets nuttig waar de rest van de medeburgers ook iets mee kunnen doen. Daarnaast wil ik via groene energie zorgen voor meer power to the people. Dit is nu niet het geval want door de fossiele brandstof, laat je de macht over aan bepaalde enkelingen."

Hoe het komt dat er door meer mensen op deze manier gedacht wordt, beschrijft Kees Klop, een Nederlandse bedrijfsadviseur, als een evolutie naar een betekenisconomie.

"Wij hebben het verschil tussen geld en geluk leren ontdekken (de betekenisconomie). Je moet je eigen ego en eigenbelang overstijgen en meer werken in dienst van het algemene belang en het grotere geheel. De betekenisconomie is daarom een economie waarin de zakelijke waarden worden bepaald door dat wat je als individu of als bedrijf maatschappelijk betekent. Dus hoe meer je maatschappelijk betekent, hoe waardevoller het bedrijf wordt. Daarom zal vooruitgang of progress de belangrijkste factor van de betekenisconomie worden. Het gaat niet meer om winst maar om vooruitgang. Meer nog, we vinden het ook niet meer zo belangrijk dat een bedrijf astronomische winsten maakt, want als die winst gemaakt wordt ten koste van ons allemaal dan maakt het bedrijf eigenlijk verlies. Zakelijk succes is alleen nog interessant als het gebaseerd is op maatschappelijke impact. Zo wordt de oude-economiagedachte, hoe hoger de winst, hoe succesvoller het bedrijf, neergelegd. Dit was in feite een volstrekt ridicule, monomane, achterhaalde gedachte."

"Betekenisvolle ondernemers beginnen niet met een businessidee maar met een maatschappelijk probleem. Dat is een cruciaal verschil, een volstrekt nieuw paradigma. Ze beginnen met een probleem waar ze zich betrokken bij voelen en daar verzinnen ze een bedrijf bij. En dat bedrijf heeft maar één primair doel het oplossen van dat probleem."

"Dit zijn bedrijven die aan maatschappelijk verbeterend ondernemen doen. Je zorgt er niet alleen voor dat je geen schade berokkend zoals MVO, maar juist zorgt voor een positieve invloed. Het zijn dus niet de bedrijven die alleen hun winst ten koste laten gaan van de mensheid of de planeet. Ondernemingen die iets creëren voor de mensheid, voor de planeet en dan ook nog aan het eind van de rit wat centjes overhouden, dat zijn de bedrijven van de toekomst."

Aaron Hurst een Amerikaans auteur (The Purpose Economy) en Ruth Anslow, de oprichtster van HiSbe food (een ethische supermarkt) geloven beiden sterk in de overgang naar de betekenisconomie.

Aaron Hurst: "De Milleniumgeneratie is hierin heel interessant. Het is de eerste generatie die betekenis op één zet. Je ziet ook steeds meer CEO's die zeggen dat consumptie en arbeid sterk veranderen door de Milleniumgeneratie. Zij vinden dat het bij producten en diensten niet om consumptie moet gaan, maar om betekenis en waardevolle ervaringen. Ze kijken anders naar werk en zoeken banen met kans op groei, betekenis en echte contacten. Ze willen geen robot zijn. Ze beseffen dat je de directeur van je eigen werk en loopbaan bent. De mensen die ik ken op werkgebied, zijn freelancers. Ze ontwikkelen een eigen portfolio en bepalen zelf met wie ze werken. Eigenlijk zeggen ze: ik verbind me niet langer aan één werkgever, ik wil zelf bepalen wat ik doe".

Ruth Anslow: "Ik denk dat hiSbe een nieuwe bedrijfsvoeringscategorie is, die volgens mij de toekomst wordt. Bedrijven moeten verantwoordelijkheid nemen voor de gemeenschap. Bedrijven horen verbonden te zijn met de gemeenschap en de belangen van hun personeel en klanten te verdedigen, niet alleen die van de leidinggevenden en de aandeelhouders. Betekenis geven aan wat je doet stimuleert mensen. De merken en bedrijven die op dit moment aan het groeien zijn diegene die dit doen en verder bouwen op een betekenis."

4 Discussie

Elk bedrijf heeft een bepaalde bestaansreden en voor vele ondernemingen zal dit winst maken zijn. In dit opzicht is er weinig veranderd met de bedrijven van 20,30 en 40 jaar geleden. Vaak bekijken bedrijfsleiders het concept waardecreatie te nauw en focussen zich nog altijd te veel op de korte termijn. Omdat bedrijfsleiders door steeds meer partijen onder druk worden gezet, is de manier waarop er winst wordt gemaakt wel aangepast. De klanten, het personeel, de overheid en organisaties zoals Greenpeace spelen allemaal hun rol en verwachten van de bedrijven dat er op een sociaal aanvaarde manier wordt gewerkt. Het is niet meer voldoende om alleen rekening te houden met de shareholders. Hoe dit komt? De globalisering, de mediaverslaggeving, de hypercompetitie en recente milieurampen zoals Fukushima of de olieramp met BP zijn allemaal factoren die de mens doet nadenken.

In de loop der jaren zijn meer en meer bedrijven op zoek gegaan naar oplossingen en het merendeel vond aanvankelijk zijn redding in het "maatschappelijk verantwoord ondernemen" (MVO). Volgens dit principe wordt ten eerste de steeds strenger wordende regelgeving gerespecteerd en ten tweede zorgen enkele investeringen in sociale en maatschappelijke initiatieven er voor dat het bedrijf sociaal verantwoordelijk overkomt. Op die manier hoeft het bedrijf weinig of niets aan zijn huidige werking aan te passen, maar wordt het toch onder de noemer van MVO geplaatst. Sommige bedrijven zullen daarna websites en campagnes gebruiken om hun uitgevoerde en geplande initiatieven, omtrent duurzaamheid, te communiceren naar de buitenwereld (de externe stakeholders). De literatuur sluit hier bij aan en onderstreept dat het belangrijk is dat het bedrijf buiten zijn eigen interne grenzen moet reiken. De initiatieven van een duurzame onderneming moeten gepaard gaan met een duidelijke en constante berichtgeving naar de stakeholders. Bepaalde bedrijfsleiders die deel uitmaken van de case study waren het hier niet mee eens. Ze hadden hun twijfels bij de bedrijven die het nodig vinden om te verkondigen hoe duurzaam ze wel zijn. Als een bedrijf echt zo duurzaam is als ze zichzelf voorstellen, dan zal dit blijken uit hun acties en niet uit de theorieën die ze verkondigen.

Uiteraard (gelukkig) zijn er bedrijfsleiders die er geen genoegen meer mee nemen om enkel en alleen sociaal verantwoordelijk over te komen. Bedrijven zoals General Electric, Unilever, Tesla en 3M trachten een oplossing te vinden voor bepaalde maatschappelijke problemen, om er één te noemen, de opwarming van de aarde. Deze bedrijven kunnen elk beschouwd worden als duurzame ondernemingen en zullen het niet nalaten, indien ze de mogelijkheid hebben, om waarde te creëren ten voordele van de maatschappij, de omgeving en zelfs de wereld.

Het verschil tussen de bedrijven die kiezen voor *compliance* (meegaandheid) en de bedrijven die kiezen voor revolutionaire vernieuwingen kan niet groter zijn. Daarom dat ik mij de vraag stelde: "Wat maakt, dat een bedrijf kiest om waarde te creëren op een duurzame manier?" Dit is tevens mijn centrale onderzoeksvraag.

Door mijn literatuurstudie en dankzij het ruime aanbod van artikels omtrent het onderwerp duurzaamheid, kon ik hierop al een vrij compleet antwoord formuleren. Vervolgens zorgt mijn empirisch onderzoek voor een concrete aanvulling en verrijking van bepaalde aspecten die aan bod komen in de literatuur.

Zo beschrijf ik in het tweede deel van mijn literatuurstudie het *mutual benefit* model. Dankzij dit model kan ik elke onderneming in een bepaalde categorie plaatsen, wat het veel duidelijker maakt voor de lezer. Het nadeel aan dit model is wel dat het op de vlakte blijft en een algemener beeld geeft van de mogelijke evolutie die de bedrijven kunnen doorlopen. Om die reden maak ik tevens gebruik van een tweede model, *The Green Innovation Games*. Dit model beschrijft in essentie dezelfde vier soorten bedrijven, maar geeft meer informatie over de mogelijke barrières, de uitkomsten en staft de theorie met verschillende praktijkvoorbeelden.

In het volgende deel wordt de innovatie levenscyclus behandeld. Innovatie is één van de cruciale concepten binnen deze thesis en ook in de literatuur wordt innoverend werken gezien als een hoeksteen, indien het bedrijf wil blijven evolueren (Ciutiene & Thattakath, 2014), (Diong & Choo, 2008), (Bright, Fry & Cooperrider, 2006). De respondenten sluiten zich hierbij aan, maar bespreken nog een extra aspect wat in de literatuur niet echt aan bod komt. In de literatuur wordt beschreven dat een radicale innovatie evolueert in een disruptieve innovatie, indien het product goedkoper en meer toegankelijk wordt voor een grotere groep van klanten. Enerzijds zijn de respondenten ermee akkoord dat ze moeten afwachten, aangezien de producten inderdaad goedkoper worden na verloop van tijd. Anderzijds willen ze de concurrentie voorblijven en dan is afwachten niet de juiste strategie, aangezien ze zo de andere bedrijven de opportuniteit geven om bij te benen. Daarom trachten ze de klanten te overtuigen via een omweg, om alsnog het vernieuwende product vroeger te laten doorbreken. Enkele respondenten toonden hoe ze te werk gingen om de klanten te overtuigen, maar een eenduidig antwoord werd er niet geformuleerd. Dit kan een interessante onderzoekspiste vormen voor toekomstig onderzoek.

In het laatste onderdeel van de literatuurstudie worden de verschillende onderdelen van een duurzame onderneming beschreven. De literatuur is hierin theoretisch gezien compleet. Zo illustreren bepaalde artikels stap voor stap het duurzaamheidsproces dat het bedrijf moet doorlopen (Eccles, Perkins & Serafeim, 2012), (Tushman & O'Reilly, 1996), (Hopkins et al., 2009). Dit proces wordt door de respondenten gevolgd, hoewel ze bepaalde aspecten wel ontcrachten. De overheid en de klanten worden in de literatuur vaak naar voor geschoven als drijfveren om over te gaan tot duurzamer ondernemen. Bepaalde bedrijfsleiders lieten duidelijk uitschijnen dat ze noch de wetgeving, noch klanten expliciet zagen als drijfveer om duurzamer te worden. De enige reden waarom ze dit toch doen, is omdat ze zelf inzien dat dit de nieuwe manier van ondernemen is en wordt. De respondenten onderstrepen wel dat de overheid een rol kan spelen om meer bedrijven te sturen in de richting van duurzaamheid. Natuurlijk moeten ze wel de juiste beslissingen nemen, wat in hun ogen op dit moment dikwijls niet echt gebeurt. Meermaals werd er aangegeven dat de overheid zelf teveel op te korte termijn denkt. Dit is natuurlijk niet de juiste gedachtegang als men de maatschappij wil overtuigen van het principe duurzaamheid, aangezien men dan op lange termijn moet denken en handelen.

Dit vormt eveneens een interessante piste voor toekomstig onderzoek, waarbij we ons de volgende vraag kunnen stellen. Wat kan de overheid doen om duurzaamheid populairder te maken onder de bedrijfsleiders? Hoe komt het bijvoorbeeld dat andere regeringen (Duitsland en Denemarken) investeren in een windmolenparken, terwijl de Belgische regering nog steeds twijfelt over kernenergie?

Het laatste onderdeel van mijn case study bespreekt hoe de tien respondenten overtuigd geraakt zijn van het principe duurzame waardecreatie. De bedrijven die kiezen voor duurzaam ondernemen, zijn in de minderheid, Toch is dit, als je het objectief bekijkt, een betere, rendabelere en gezondere manier van ondernemen. Op lange termijn gaan er meer economische voordelen zijn en men heeft (in tussentijd) meegelopen aan een bestaand maatschappelijk probleem. Hoe zouden we er nu voor kunnen zorgen dat meer mensen overtuigd geraken van dit principe? Hoe zouden we bedrijfsleiders kunnen overtuigen om hun bedrijfswerking aan te passen. Deze vragen vormen nog een interessante piste voor toekomstig onderzoek.

5 Conclusie

Bedrijven staan voor de keuze of ze de weg inslaan van duurzaamheid of toch het traditionele model blijven behouden. Hoewel elk bedrijf dit voor zichzelf zal uitmaken, moeten ze zich afvragen of ze deel willen uitmaken van de oplossing voor de maatschappelijke problemen of dat ze een deel van dit probleem willen blijven. Alleen wanneer een bedrijf denkt op deze manier, kan het zijn visie omtrent duurzaamheid uitbouwen en kan het een bedrijfsstrategie ontwikkelen die verder gaat dan enkel interne en operationele focus op *vergroening*.

Indien bedrijven kiezen voor duurzaamheid, zal men elk vanuit het eigen perspectief een missie opstellen waarin een duurzaamheidsprobleem wordt aangepakt. De bedrijven die hierin slagen, zullen zich onderscheiden van een bedrijf dat zijn bedrijfsprocessen op dezelfde manier blijft voeren, maar daarnaast toch duurzaam wil zijn. Het is absoluut positief dat ze duurzamer willen werken en daarom onder andere zonnepanelen willen plaatsen of zorgen dat het energieverbruik daalt. Ze vergeten echter, dat enkel de operationele impact wordt aangepakt. In feite wordt er weinig of niets gedaan om de effectieve bedrijfsprocessen (productie van hun goederen, aankoop van de goederen, welke grondstoffen ze gebruiken, verkoop van de goederen) aan te passen of te vernieuwen. Terwijl een duurzame reorganisatie voor een veel grotere impactvermindering ten opzichte van de maatschappij en het milieu kan zorgen.

Verder is er nood aan een langetermijnvisie, durf, doorzettingsvermogen en ondernemerschap. Zodoende dat men inzicht verwerft in de veranderende markt en er snel geanticipeerd kan worden. Vervolgens blijft men bij het vooropstellen van realistische doelstellingen. Daarnaast moet er rekening worden gehouden met de initiële investeringskost en de tijd die nodig is om de nieuwe praktijken te implementeren.

Als laatste onderdeel komt het aandeel van de werknemer aan bod. Het is van belang dat de werknemers volledig achter de visie staan. Ze moeten goed begrijpen waar het bedrijf voor staat, hoe het wil evolueren en hoe zij daar zelf een rol in kunnen spelen om de doelstellingen te behalen. De manier waarop het personeel overtuigd en gemotiveerd kan worden, kan op verschillende manieren. De bedrijfsleider moet er gewoon voor zorgen dat hij als persoon volledig achter de duurzame onderneming staat. Indien aan alle voorwaarden wordt voldaan, dan zullen er onverwachte voordelen verschijnen voor de bedrijven die de sprong in het duister gewaagd hebben. Om de belangrijkste te noemen, men genereert winst én zorgt voor een positieve impact op de mens en de maatschappij.

6 Bronnenlijst

Abarnathy, W., & Kimb, C. (1993). Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction. *Research Policy*, 22(2), 102.

Berns, M., Townend, A., Khayat, Z., Balagopal, B., Reeves, M., Hopkins, S. M., & Kruschwitz, N. (2009). Sustainability and Competitive Advantage. *MIT Sloan Management Review*, 51(1).

Bossink, B. (2007). Leadership for sustainable innovation. *International Journal Of Technology Management And Sustainable Development*, 6(2), pp. 135-149.

Boyatzis, R., Smith, M., & Blaize, N. (2006). Developing Sustainable Leaders Through Coaching and Compassion. *Academy Of Management Learning & Education*, 5(1), pp. 8-24.

Bright, D.S., Fry, Ronald E., & Cooperrider, D.L. (2006). Transformative innovations for the mutual benefit of business society, and environment. *BAWB Interactive Working Paper Series* 1(1), pp. 17-33.

Cassell, C. (2015). Conducting research interviews for business and management students. Londe: Sage.

Chen, Y. (2007). The Driver of Green Innovation and Green Image – Green Core Competence. *J Bus Ethics*, 81(3), 531-543.

Chen, Y., Chang, C., & Wu, F. (2012). Origins of green innovations: the differences between proactive and reactive green innovations. *Management Decision*, 50(3), 368-398.

Čiutienė, R., & Thattakath, E. (2015). Influence of Dynamic Capabilities in Creating Disruptive Innovation. *Economics and Business*, 26, 15.

Cooperrider, D. (2008). Sustainable Innovation. *Weatherhead School of Management*.

Cooperrider, D., & Fry, R. (2012). Mirror Flourishing and the Positive Psychology of Sustainability. *Journal of Corporate Citizenship*, 2012(46), pp.3-12.

Cooperrider, D., & McQuaid, M. (2012). The Positive Arc of Systemic Strengths: How Appreciative Inquiry and Sustainable Designing Can Bring Out the Best in Human Systems. *Journal of Corporate Citizenship*, 2012(46), pp.71-102.

Čiutienė, R., & Thattakath, E. (2015). Influence of Dynamic Capabilities in Creating Disruptive Innovation. *Economics and Business*, 26, 15.

- Diong, A., & Choo, D. (2008). Transformative innovation for growth. *Industrial Management*, 50(3).
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy Of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Eccles, R. G., Perkins, K. M., & Serafeim, G. (2012). How to Become a Sustainable Company. *MIT Sloan Management Review*, 53(4).
- Ehrenfeld, J. (2008). Sustainability needs to be attained, not managed. *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, 4(2).
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy Of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K.M., & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy Of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Ferdig, M. (2007). Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. *Journal of Change Management*, 7(1), pp.25-35.
- Florea, R., & Florea, R. (2013). Stakeholder Interests Analyse and Harmonization - Starting Point of Strategic Approach. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 16(1), 130-135.
- Freeman, R.E., & Philips, R.A. (2002). Stakeholder Theory: A libertarian defense. *Business Ethics Quarterly*, 12 (3), pp. 331-349.
- Grant, G. (2012). Transforming sustainability. *Journal Of Corporate Citizenship*, 46, pp. 123-137.
- Grant, A., & Berry, J. (2011). The Necessity of Others is The Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity. *Academy Of Management Journal*, 54(1), 73-96.
- Haanaes, K., Balagopal, B., Kong, M., Reeves, M., Velken, I., Hopkins, M., & Kruschwitz, N. (2011). Sustainability: The 'Embracers' Seize Advantage. *MIT Sloan Management Review*, 1-28.
- Haanaes, K., Reeves, M., Von Strengvelken, I., Audretsch, M., Kiron, D., & Kruschwitz, N. (2012). Sustainability Nears a Tipping Point. *MIT Sloan Management Review And The Boston Consulting Group*.
- Hart, S. (1997). Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World. *Harvard Business Review*.

Hart, S., & Milstein, M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), pp.56-67.

Harrison, J., & Wicks, A. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), pp. 97-124.

Hopkins, M. (2009). What executives don't get about sustainability (and further notes on the profit motive). *MIT Sloan Management Review*, 51.

Jackson, I., & Nelson, J. (2004). Values-based Performance: Seven Strategies for Delivering Profits with Principles. *Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University*.

Jensen, M. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235.

Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., & Von Strengvelken, I. (2012). Sustainability Nears a Tipping Point. *MIT Sloan Management Review*, 53(2).

Kiron, D., Kruschwitz, N., Rubel, H., Reeves, M., & Fuisz-Kehrbach, S. (2013). Sustainability's Next Frontier. *MIT Sloan Management Review And The Boston Consulting Group*.

Kolk, A., & Pinkse, J. (2007). Towards strategic stakeholder management? Integrating perspectives on sustainability challenges such as corporate responses to climate change. *Corporate Governance: The International Journal Of Business In Society*, 7(4), 370-378.

Lampikoski, T., Westerlund, M., Rajala, R., & Möller, K. (2014). Green Innovation Games. *California Management Review*, 57(1), pp. 88-116.

Laszlo, C., & Zhexembayeva, N. (2011). Embedded sustainability: The next big competitive advantage. *Stanford, CA: Stanford Business Books*.

Laszlo, C., Sherman, D., & Whalen, J. (2005). Expanding the Value Horizon: How Stakeholder Value Contributes to Competitive Advantage. *Journal of Corporate Citizenship*, 2005(20), pp 65-76.

Lawler, E. (1996). From the ground up: six principles for building the new logic corporation. *San Francisco: Jossey-Bass Publishers*.

Lozano, R. (2013). A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.*, 22(1), pp. 32-44.

Mason, M.K. (2015). What is a Learning Organisation? Retrieved from: <http://www.moyak.com/papers/learning-organisation.html>.

- Matuleviciene, M., & Stravinskiene, J. (2015). The Importance of Stakeholders for Corporate Reputation. *Engineering Economics*, 26(1).
- Mishra, A., & Mishra, D. (2013). Applications of Stakeholder Theory in Information Systems and Technology. *Engineering Economics*, 24(3).
- Mirvis, P., & Googins, B. (2006). Stages of Corporate Citizenship. *California Management Review*, 48(2), 104-126
- Moon, J. (2007). The contribution of corporate social responsibility to sustainable development. *Sustainable Development*, 15(5), 296-306.
- Murphy, L., & Lambrechts, F. (2015). Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal Of Family Business Strategy*, 6(1), 33-44.
- Nidumolu, R., Prahalad, C., & Rangaswami, M. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard business Review*, pp. 57-63.
- Onica-Sanislav, D. & Candea, D. (2010). The Learning Organisation: A Strategic Dimension of the Sustainable Enterprise. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership and Governance*, 263-270.
- Parmar, B., Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy Of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Parker, G. M. (1996). What Makes a Team Effective or Ineffective? In *Team Players and Teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Pearce, F. (2008). BP and the Myth of a world 'Beyond Petroleum'. *The Guardian*.
- Porter, M.E. (1985). Technology and Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60-78.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society. *Harvard business review*, 79-92.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.

Senge, P. (1990). *The Fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. New York: Crown Business.

Sisodia, R.S., Wolfe, D.B., & Sheth, J.N. (2007). How world-class companies profit from passion and purpose: Firms of endearment. *Soundview Executive Book Summaries*, 29(7), 1-8.

Suddaby, R. (2006). What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642.

Tideman, S., Arts, M., & Zandee, D. (2013). Sustainable Leadership: Towards a Workable Definition. *Journal of Corporate Citizenship*, 49, 17-33.

Tushman, M., & O'Reilly, C. (1996). The Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.

Wallace, J. (2003). Value Maximization and Stakeholder Theory: Compatible or Not? *Journal of Applied Corporate Finance*, 15(3), 120-127.

Williams, A. S. (2009). *Life Cycle Analysis: A Step by Step Approach*. ISTC'S Technical Report Series.

Yin, R.K. (2009). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage.

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Duurzame waardecreatie: Voorbij Corporate Responsible Responsibility

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2016**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Testelmans, Wouter

Datum: **22/08/2016**