

MARGA
HOEK

INTERNATIONALE EDITIE

ZAKENDOEN

IN DE

NIEUWE

ECONOMIE

MET **50** BUSINESSCASES
VAN OVER DE HELE WERELD



NEW ECONOMY
PUBLICATIONS

[vakmedianet](http://vakmedianet.nl)

De Nieuwe Economie: 50 business

Local motion, Verenigde Staten San Mateo • Rolls-Royce, Europa, Engeland, Londen • Spotify, Europa, Engeland, Londen • Europa, Zwitserland, Zürich
Amerika, Verenigde Staten, Ann Arbor • Primark, Europa, Ierland, Dublin • Mud Jeans, Europa, Nederland, Rhenen • Nudie Jeans co., Nederland, Amsterdam
Noord-Amerika, Verenigde Staten, Green Island, New York • Panasonic Eco, Technology Center, Azië, Japan, Kato City • Recover E, Nederland, Rotterdam
California • Interface, Noord-Amerika, Verenigde Staten, Atlanta • Nike, Noord-Amerika, Verenigde Staten, Beaverton • Skanska, Nederland, Amsterdam
insight, Afrika, Kenia, Nairobi • Suiker Unie, Europa, Nederland, Dinteloord • Graz, Europa, Oostenrijk, Graz • Better Place, Noord-Amerika, Israël
• Simgas, Afrika, Tanzania, Dar es Salaam • Starbucks, Noord-Amerika, Verenigde Staten, Seattle • Veolia Europa, Frankrijk, Parijs • Veolia Nederland, Nederland, Eindhoven
• Unilever, Europa, Engeland, Londen • Dutch Polymer Institute, Europa, Nederland, Eindhoven • General Electric, Noord-Amerika, Verenigde Staten, Boston
Nederland, Eindhoven • Mahindra, Azië, India, Mumbai • Bavaria, Zuid-Amerika, Colombia, Bogotá • Naked Wines, Europa, Engeland, Nederland, Den Haag
• Slijterij, Europa, Nederland, Sluis • WakaWaka, Europa, Nederland, Haarlem • BAM, Europa, Nederland, Bunnik • PGGM, Nederland, Amsterdam
Verenigde Staten, New York • Iwoca Europa, Engeland, Londen • Fidor Bank, Europa, Duitsland, München • KKR, Noord-Amerika, Verenigde Staten, New York



cases wereldwijd

den, Stockholm • Netflix, Noord-Amerika, Verenigde Staten, Los Gatos • Off Grid Electric, Afrika, Tanzania, Arusha • ReCelular, Noord-Amerika, Verenigde Staten, Los Gatos • Wear2 Europa, Engeland, Chester • Active Disassembly Research, Europa, Engeland, Londen • Ecovative, Europa, Nederland, Amersfoort • ASML, Europa, Nederland, Veldhoven • Intel, Noord-Amerika, Verenigde Staten, Santa Clara, California • HMDV, Europa, Nederland, Amersfoort • Whole Foods, Noord-Amerika, Verenigde Staten, New York • Fujifilm, Europa, Nederland, Tilburg • SCOPE, Noord-Amerika, Verenigde Staten, Palo Alto • Zain, Afrika, Madagaskar, Ankorondrano • Unilever, Europa, Engeland, Londen • Azië, India, Mumbai • LEGO, Europa, Denemarken, Billund • Kraft Foods, Noord-Amerika, Verenigde Staten, Chicago • Zelfo, Europa, Duitsland, Brandenburg • Quirky, Noord-Amerika, Verenigde Staten, New York • IKEA, Europa, Nederland, Leiden • Optiledge, Europa, Nederland, Zeist • Zweite Sparkasse, Europa, Oostenrijk, Graz • TransferWise, Europa, Engeland, Londen • Noord-Amerika, Verenigde Staten, New York • Puma Europa, Duitsland, Herzogenaurach • Botanique, Zuid-Amerika, Brazilië, Bairro dos Melios •



Inhoud

Woorden vooraf: Dan Hendrix, Gunter Pauli, Peter Bakker, Jens Birgersson en Ton Büchner.....	12
Voorwoord: Marga Hoek.....	18
Proloog De Nieuwe Economie	21
Inleiding	24
1 De nieuwe economie, alle activa tellen mee.....	30
2 Interacterende trends kleuren de nieuwe economie	42
3 Koplopers aan de frontlinie.....	45
4 Zakendoen in de Nieuwe Economie.....	46
5 Zeven vensters op succes.....	48
6 Uit de wikkels.....	51
Venster 1 Klanten	53
Inleiding	56
1.1 Afscheid van de eigendomsthese.....	62
1.2 Producttypen: verschil tussen vastgoed en voedsel	65
1.3 Four stages of de-ownership.....	69
1.4 Nieuw vertrekpunt: bezettingsgraad, financiering en kostprijs.....	75
Wrap-up.....	77
Venster 2 Value cycle	79
Inleiding	82
2.1 Waarom de supply chain over de datum is.....	86
2.2 Maximale waardecreatie in de value cycle.....	87
2.3 Drie vuistregels.....	92
2.4 Creatieve financiering in de value cycle.....	94
2.5 De onderneming onder de loep	97
Wrap-up.....	102
Venster 3 Schaalgrootte	105
Inleiding.....	108
3.1 Glocalization: maximaal global, maximaal local.....	112
3.2 Symbiose door samenwerking.....	119
3.3 Markten: openbreken en creëren	125
Wrap-up.....	131

Venster 4 Innovatie	133
Inleiding	136
4.1 Van optimalisatie van het bestaande naar gezamenlijke creatie van het nieuwe	143
4.2 Door innoveren markt creëren	146
4.3 Het innovatiespeelveld vergroot	149
4.4 Intellectueel Eigendom, terug naar Venetië	154
Wrap-up	158
 Venster 5 Businesscase	161
Inleiding	164
5.1 Ingrediënten voor een adaptable businesscase	172
● Content	173
● Geldstromen	173
● Partijen	174
5.2 Kaders van de businesscase, langer en breder	177
Wrap-up	182
 Venster 6 Financiering	185
Inleiding	188
6.1 De Trias Pecunia, effectieve financiering	191
● Beperk financieringsbehoefte	192
● Langjarige, duurzame financiering	195
● Effectief vreemd vermogen	200
6.2 Vernieuwing van de financiële sector	203
6.3 Verschuiving naar waardemanagement	213
Wrap-up	219
 Venster 7 Leiderschap	221
Inleiding	224
7.1 Profielschets: van transactioneel naar transformationeel leiderschap	226
7.2 Nieuw leiderschap: zes kenmerken	229
7.3 Nieuwe invulling van oude rollen	236
Wrap-up	245
 Noten	247
Literatuur	254
Over Marga Hoek	259

Voorwoord 1 Dan Hendrix

So right, and so smart

Twintig jaar geleden, toen Interface begon aan de klim van wat onze oprichter *Mount Sustainability* noemde, hadden we geen kompas tot onze beschikking; een routekaart evenmin. Vandaag de dag hoeven ondernemers die deel willen worden van een duurzame economie alleen maar het boek van Marga Hoek te lezen.

Geschreven in een toegankelijke stijl houdt Hoek een overtuigend betoog dat ondernemers oproept onder duurzaamheid niet alleen ecologische duurzaamheid te verstaan, maar ook sociale, intellectuele en financiële doelstellingen na te streven. Ze stelt overtuigend dat de nieuwe economie geënt is op waardecreatie, waarbij ze de term glocalisering introduceert: lokalisering in een context van een wereldwijde verbondenheid. Gelieerd hieraan legt ze overtuigend uit hoe het bedrijfsleven gediend is met transparantie in alle lagen van de organisatie om zo te anticiperen op veranderende consumentenwaarden en de snel evoluerende digitale en mobiele revolutie.

Een blik op het eigen bedrijf door het paradigma van Hoeks nieuwe economie zal ieders ondernemerschap vernieuwen en verdiepen. Hoek geeft een integraal recept – van innovatie en financiering tot leiderschap en samenwerking – voor een unieke waardepropositie waarmee elk bedrijf zijn concurrentiepositie kan versterken.

In nagedachtenis aan en met de woorden van wijlen oprichter en chairman van Interface, Ray Anderson: ‘De ideeën die Marga Hoek deelt in deze internationale editie van *Zakendoen in de Nieuwe Economie* zijn “so right, and so smart”.’

Dan Hendrix

Chairman & CEO Interface, Inc., USA

Voorwoord 2 Gunter Pauli

Terug naar de basis van de economie

Er is geen twijfel meer: ons huidige economisch systeem is niet houdbaar. Meer van hetzelfde, wat minder van het slechte, de broekriem aantrekken en hopen op een daling van de werkloosheid ... hiermee gaan we onze maatschappij niet verduurzamen.

Dat is geen pleidooi om te rebelleren of de barricades op te gaan, maar een constatering dat het gewoon veel beter moet. Als antwoord op de vraag naar het 'hoe' biedt Marga Hoek een heldere kijk en dat is meer dan welkom. Hij is noodzakelijk.

Hoek brengt ons terug naar de basis van de economie: de klant. Philip Kotler stelde dat bedrijven moeten verkopen wat de klant wenst. Dat axioma werd dan wel onderwezen op de hogescholen, maar niet in de praktijk omgezet. Bedrijven verkopen wat zij maken, wat zij uitvinden en aan de man brengen door alles te standaardiseren en op grote schaal aan te maken met een steeds betere winstmarge en cashflow. De verkoop uit voorraad op basis van *supply chain management* laat weinig ruimte om meerwaarde voor de klant te garanderen.

Het idee om de functie van de Chief Financial Officer om te vormen in de Chief Value Officer is niet alleen verfrissend. Het geeft eveneens aan hoe doortastend de ommezwaai naar de economie zou zijn als de klant opnieuw koning wordt.

Gunter Pauli

Auteur van 'The Blue Economy' en Chairman van Novamont, Japan

Voorwoord 3 Peter Bakker

Fascinerend referentiekader

De internationale editie van *Zakendoen in de Nieuwe Economie* stelt dat we voor een aantal serieuze economische veranderingen staan. Wat mij betreft lijkt dat inderdaad geen twijfel. Maar we hebben een keuze. We kunnen ons deze veranderingen laten overkomen terwijl we ons ondertussen proberen aan te passen, of we kunnen onze eigen verandering creëren, een verandering die leidt tot een werkelijk nieuwe economie, een mondiale economie die in 2050 negen miljard mensen van een goed leven voorziet, binnen de grenzen van onze planeet.

De weg naar deze nieuwe economie is niet eenvoudig. We moeten toe naar een economisch systeem waarin we alle aspecten van businessperformance waarderen en belonen: een nieuwe invulling van het kapitalisme, waarin we, zoals Marga Hoek terecht stelt, zowel financiële, ecologische als sociale assets meten en borgen.

Bedrijven, met name de prominente multinationals met hun mondiale bereik, hebben een enorme invloed op de overgang naar die nieuwe economie. De vooruitgang die ze hiertoe maken, moet worden opgeschaald, zodat we zowel de overgang naar als de impact van deze nieuwe manier van zakendoen versneld realiseren.

Elk bedrijf zal hiertoe zijn processen, producten en doelstellingen moeten aanpassen. Dit boek schetst hiervoor een referentiekader dat elke ondernemer zal inspireren en boeien. Ik hoop dat u niet alleen – zoals ik – zult genieten van dit boek, maar ook dat u datgene wat u leert, zult meenemen en toepassen in uw eigen leven.

Peter Bakker

President World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Genève, Zwitserland

Voorwoord 4 Jens Birgersson

Sociale waardecomponent vraagt nieuwe mindset

De isolatie-industrie ziet zich gesteld voor een duidelijke en dringende taakstelling: een forse verbetering van energie-efficiency. Niet in de laatste plaats vanwege de enorme impact op energiegebruik; maar liefst veertig procent van de wereldwijde energieconsumptie is toe te schrijven aan het verwarmen en afkoelen van gebouwen.

Met de internationale editie van *Zakendoen in de Nieuwe Economie* legt Marga Hoek een ander, belangrijk accent. Ze opent een deur naar een van de meest onontgonnen gebieden van het zakendoen van vandaag: dat van sociale waarde. En dat is niet zonder reden. De World Green Building Council schrijft in haar jaarverslag van 2014 dat liefst 90 procent van de operationele kosten rondom een kantoorgebouw gerelateerd zijn aan het personeel, 9 procent is gebouwgerelateerd en slechts één procent van de kosten zijn toe te schrijven aan energiegebruik.

Het behoeft geen uitleg dat we geen kans onbenut moeten laten om onze energieconsumptie te beperken, maar nog meer aandacht vereist de impact van de gebouwde omgeving op haar gebruikers. Denk alleen al aan hoe deugdelijke akoestiek en verstaanbaarheid verzuimcijfers reduceren en stress op de werkvloer verminderen.

Een dergelijk vertrekpunt vereist een andere *mindset* in ontwerp- en renovatieprocessen. Tegelijkertijd moet de gevraagde investering vanuit het oogpunt van de bouwindustrie te rechtvaardigen zijn. Met andere woorden: de component van sociale waarde is, zoals Hoek in dit boek laat zien, de belichaming van de vraag naar waardecreatie.

Het is ROCKWOOLs ambitie niet alleen de eigen processen te verbeteren, maar ook om onze stakeholders te ondersteunen in hun inspanningen voor een duurzame maatschappij. Wij zien bij onszelf in elk geval één component dat verder onderzoek behoeft – de voordelen van sociale impact. En dit boek zal ons daarbij zeker tot inspiratie zijn.

Jens Birgersson
CEO ROCKWOOL Group, Denemarken

Voorwoord 5 Ton Büchner

Leidraad op weg naar verandering

Bij AkzoNobel zijn we ervan overtuigd dat het bedrijfsleven de taak heeft te inspireren, voorop te gaan op de weg naar verandering. Dat is ook nodig, want willen we onze planeet leefbaar houden, ook als de aarde in 2050 negen miljard bewoners telt, dan zijn er radicale veranderingen nodig in een breed spectrum van industrieën en sectoren. Met de internationale editie van *Zakendoen in de Nieuwe Economie* biedt Marga Hoek ondernemers een fascinerende leidraad om die vraag naar verandering te kunnen beantwoorden.

Hoek schrijft toegankelijk en illustreert de inhoud met praktische voorbeelden; het type voorbeelden, zo vinden we bij AkzoNobel, waarvan grote kracht uitgaat. Hoek houdt een overtuigend betoog voor een nieuw economisch model dat waardecreatie als centraal uitgangspunt neemt. Uitgaand van dit model streven bedrijven niet alleen ondernemerschap na dat rekening houdt met het milieu, maar tegelijkertijd ook sociale, intellectuele en financiële resultaten najaagt. Daarbij, misschien nog wel belangrijker, brengt Hoek de lezer terug naar het aloude brandpunt van ondernemerschap: de klant. Van hieruit wijst ze bedrijven op de concrete handvatten voor ondernemerssucces die de duurzame economie aanreikt.

Dat kan ik alleen maar toejuichen. Het feit dat er grenzen zijn aan het gebruik van onze natuurlijke hulpbronnen, zo onderschrijft ook onze Planet Possible-strategie, wil nog niet zeggen dat bedrijven grenzen moeten stellen aan hun ambitie en kansen op succes.

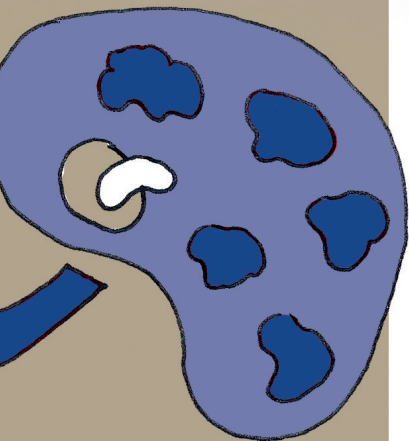
Ton Büchner
CEO AkzoNobel Nederland

**“In de nieuwe economie
gaan we ervan uit dat
de economie er is voor
onze wereld, niet dat de
wereld er is voor onze
economie.”**

Proloog

De nieuwe economie





De nieuwe economie – de economie van morgen – is van nature duurzaam. Waar voorgaande economische revoluties en duurzame revoluties zich onafhankelijk van elkaar voltrokken, zullen ze in de nieuwe economie *geïntegreerd* zijn.

De nieuwe economie is gestoeld op circulaire principes. Dat vertaalt zich naar de ecologische, sociale en financiële activa van onze economie. De economische actoren voeden deze drie activa in plaats van er waarde aan te onttrekken. Voortaan is de economie er voor de wereld, de wereld is er niet voor de economie.

Koplopers in de economie van vandaag wijzen nu al de weg naar de economie van morgen. We vinden ze in verschillende lagen en segmenten van onze economie: het zijn vooruitstrevende, innovatieve en daadkrachtige actoren uit alle werelden. Ontdekkingsreizigers. Koplopers die kansen zien en al vandaag de economie van morgen creëren.

'Zakendoen in de Nieuwe Economie – Internationale Editie' zoomt in op één groep onder de koplopers: de ondernemers. Juist deze groep, omdat ondernemers telkens mede aan de wieg stonden van economische verandering. Het nieuwe zakendoen krijgt gestalte door een nieuwe invulling van zeven klassieke managementgebieden: zeven vensters, met een geheel nieuw zicht op zakendoen.

Inleiding

Je hoeft er maar een stel managementboeken en businessmagazines op na te slaan om te ontdekken dat de nieuwe economie al meer dan eens is aangekondigd. Sterker nog: de zoekterm ‘new economy’ levert op Google zo’n 125 miljoen hits op en leidt bij de online boekhandel Amazon.com tot bijna 8000 boektitels.¹

Stuk voor stuk cirkelen deze publicaties rondom grote, economische revoluties. Tot voor kort was de term ‘nieuwe economie’ primair verbonden aan de technologische veranderingen en globalisering sinds de jaren tachtig. Zie bijvoorbeeld het Amerikaanse magazine *Time*, dat in mei 1983 sprak van de nieuwe economie om de transitie van zware industrie naar nieuwe technologie te duiden. Of denk aan de bestseller van Kevin Kelly (1998), waarin strategieën worden ontvouwd voor de nieuwe, *connected economy* in samenhang met de enorme opkomst van IT (informatietechnologie) en internet. Een revolutie die anno 2015 nog altijd evolueert.

Het aardige aan publicaties over de nieuwe economie is overigens de positieve ondertoon ervan. Auteurs appelleren aan de kansen, de mogelijkheden, de potentiële welvaart en de nieuwe vensters die in die nieuwe economie in het verschiet liggen. Wat te denken van de volgende titel: *51 Marketing strategies to dominate your competition in this new economy!* (Kasten, 2013). Zeker, inclusief uitroep-teken! Of deze: *Agenda for a new economy: From phantom wealth to real wealth* (Korten, 2009). Nog eentje: *Financial fresh start: Your five-step plan for adapting and prospering in the new economy* (Olefson, 2013).

De economische revoluties van de voorbije decennia beheersten het gesprek van de dag. Ze waren niet slechts een revolutie op papier, maar drongen door tot in de haarvaten van de samenleving. Ze waren zichtbaar, overal en altijd. Soms vervlogen ze snel, zoals de internetbubbel van eind jaren negentig, andere keren blijken ze bestendig, zoals de nog steeds voortdurende digitalisering, mobilisering en globalisering.

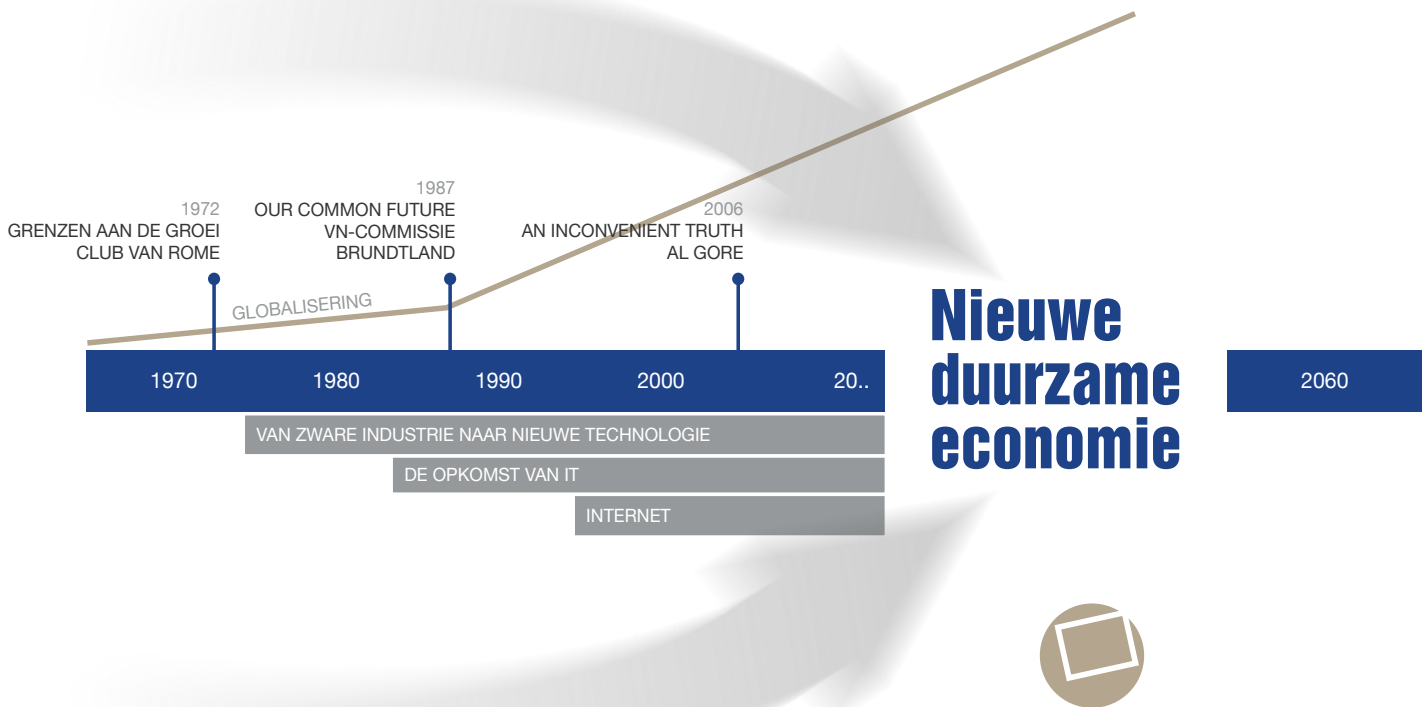
Kijk nu eens naar de relatief korte geschiedenis die het debat over duurzaamheid de voorbije decennia laat zien. Los van die economische revoluties kunnen we in de tijdlijn van de afgelopen decennia immers ook een aantal ‘duurzame revoluties’ *pinpointen*. Al betreft het hier in eerste instantie revoluties op kleine schaal. Wel stonden deze *wake-up calls*, om de woorden van de Nederlandse hoogleraar en oud-minister Jacqueline Cramer (2012) te gebruiken, telkens aan de wieg van een expliciet, maatschappelijk debat.

Voor de eerste wake-up call moeten we ruim veertig jaar terug in de tijd. In 1972 sprak de Club van Rome over grenzen aan de groei (Club van Rome, 1972). De club maakte zich zorgen over de toenemende welvaart, het daaraan gekoppelde dreigende tekort van grondstoffen en energie en de vervuiling die daarmee weer samenhang. Maar de ernst van de situatie drong slechts tot een paar wetenschappers en deskundigen door.

In de jaren die volgden, werd wel voor het eerst wetgeving opgesteld om milieuvervuiling tegen te gaan, in Europa bijvoorbeeld op het gebied van fosfaatconcentraties in wasmiddelen, de luchtkwaliteit in industriegebieden en later de zure regen en de aantasting van de ozonlaag. Hoewel wetgeving in Europa soelaas bood in het oplossen van de in het oog springende problemen, veranderde de economie niet significant. De milieuproblemen werden kortom niet verbonden aan de wenselijke, economische koers.

Het tweede markeerpunt zetten we vijftien jaar later: in 1987. In dat jaar opende de Brundtland Commissie van de Verenigde Naties (World Commission on Environment and Development, 1987) voor het eerst een transformatie naar duurzame ontwikkeling: een verbinding tussen ecologie en economie. De World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) werd in het leven geroepen en veel bedrijven deden pogingen milieuvriendelijker te produceren en zagen ook de bedrijfseconomische voordelen. De koplopers vergrootten – ook toen al – het draagvlak binnen het bedrijfsleven: milieu en economie kunnen hand in hand gaan.

Alweer bijna tien jaar geleden (2006) kwam Al Gore met zijn film *An inconvenient truth*²: het derde markeerpunt. Plotseling werd een aantal verbanden duidelijk. Verbanden tussen de spectaculair groeiende BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India en China), de rap in omvang toenemende wereldbevolking, de alarmerende studies over de opwarming van de aarde en de teruggang van biodiversiteit. Vanaf dat moment is het besef bij velen doorgedrongen dat de grote duurzaamheidsvraagstukken alleen kunnen worden opgelost wanneer onze economie op een duurzame leest is geschoeid. Het was ook voor veel bedrijven de aanleiding om werk te gaan maken van maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar duurzaamheid drong in eerste aanleg niet door als leidmotief door tot de economie.



Illustratie 1
Economische revoluties,
duurzame revoluties

Nemen we deze wake-up calls in ogenschouw en kijken we tegelijkertijd nog even naar de economische revoluties van een pagina terug, dan vallen twee dingen op. Ten eerste dat het debat over veranderingen op economisch terrein lange tijd niet of nauwelijks een connectie maakte met de wake-up calls op het gebied van milieu en duurzame ontwikkeling. Ten tweede dat de positieve ondertoon uit de zojuist genoemde managementboeken het duurzaamheidsdebat tot voor kort nooit heeft bereikt. De publicaties over de nieuwe economie spreken keer op keer van kansen, mogelijkheden en hernieuwde welvaart, terwijl bedreigingen en tegenstellingen lange tijd centraal hebben gestaan in het duurzaamheidsdebat. Begrijpelijk en op zich terecht, want er is geen positieve boodschap te smeden uit het teloor laten gaan van onze wereld en dus ons bestaan. Maar de kansen die een hernieuwde economische ordening heeft voor bedrijfsleven, economie en ook maatschappij werden niet of nauwelijks als *driver* aangegrepen. De relatie werd door de jaren heen weliswaar steeds vaker gelegd, maar, zoals illustratie 1 illustreert, zijn de wake-up calls tot dusver niet

de *trigger* geweest voor een revolutionair nieuwe wijze van economisch denken.

Illustratie 1 laat een historische disbalans zien tussen economische vernieuwing en het debat over duurzaamheid en milieu. Wetenschappelijke doorbraken, onthullende studies en pogingen van duurzame koplopers ten spijt, de wake-up calls luidden geen nieuw economisch tijdperk in, zoals nieuwe technologie, globalisering en de digitale revolutie dat wel deden.

Het is mijn overtuiging – en dat heb ik de voorbije jaren dan ook keer op keer bepleit – dat de nieuwe economie, de economie van morgen een revolutie is in duurzame én in economische zin. Juist omdat economische actoren vanuit integraal duurzame principes opereren, openen zich nieuwe vensters en ontstaan ongedachte mogelijkheden. De revolutie van vandaag is er een waarbinnen de wegen van duurzame en economische ontwikkeling samenkomen en een nieuwe weg bereiden: een weg naar een integraal duurzame economie. Een economie die niet draait om *less bad* of het consolideren van een o-stand, maar een economie die onder aan de streep nieuwe waarde creëert.

Dit hoofdstuk belicht de vertrekpunten van de nieuwe economie en de manier waarop de verschillende actoren daarbinnen hun positie kiezen en opereren. Daartoe beschrijf ik in de volgende paragrafen:

1 De nieuwe economie, alle activa tellen mee

De nieuwe economie is waardegedreven, in zichzelf duurzaam en dus circulair van aard. Op het vlak van zowel de ecologische, sociale als financiële activa.

2 Interacterende trends kleuren de nieuwe economie

Trends die zich al vandaag voordoen, interacteren opvallend soepel met dat nieuw-economische gezicht.

3 Koplopers aan de frontlinie

De koplopers van de economie van vandaag geven de economie van morgen vorm en kleur. De ondernemers, politici, wetenschappers en consumenten bereiden in de frontlinie de weg voor het peloton.

4 Zakendoen in de Nieuwe Economie

Dit boek, de titel zegt het al, zoomt in op één groep aan de frontlinie van de economie: de ondernemers. Waarom zij? Omdat juist de ondernemers telkens (mede) aan de wieg stonden van een nieuwe economische revolutie. Dat is in de revolutie naar een duurzame economie niet anders.

5 Zeven vensters op succes

Zakendoen in de Nieuwe Economie is ondernemender dan ooit tevoren. In de volgende hoofdstukken laten we dat zien aan de hand van zeven klassieke managementgebieden, die in de nieuwe economie een totaal nieuwe, disruptieve invulling krijgen. Zeven vensters die een heel nieuw uitzicht verschaffen. Het uitzicht op succes.

Tien keer een andere economie

Een nieuwe, anders georiënteerde economie is al meermalen aangekondigd, al dan niet in relatie tot duurzame ontwikkeling of de hiervoor genoemde trends. Vanuit het perspectief van de betreffende auteur werd zo'n nieuwe economie óf vanuit de verduurzaming óf vanuit de interacterende trends ingeluid. Soms vanuit een relatief overkoepelend perspectief, soms vanuit een specifieke invalshoek. Maar, zoals CEO en president Bob Massie van het New Economics Institute in Boston opmerkt: "Ze ademen allemaal het bewustzijn van hetzelfde: de noodzaak van en de beweging naar een nieuwe economie."

1 Informatie-economie (1996)

Al in 1996 introduceerde de Spanjaard Manuel Castells de *informatie-economie*. Dat is een economie waarbinnen productiviteit en competitiviteit van bedrijven, regio's en naties hoofdzakelijk afhangen van de mate waarin ze in staat zijn kennis en informatie te genereren, te verwerken en toe te passen (Castells, 1996).

2 Netwerkeconomie (1998)

In 1998 schreef de Amerikaanse auteur Kevin Kelly over de *netwerkeconomie*, ook wel verbonden economie en interneteconomie genoemd (Kelly, 1998). Kelly liet zich inspireren door Peter Drucker die in 1993 in zijn boek *Post-capitalist society* schreef over een netwerkmaatschappij waarin bedrijven met elkaar concurreren op basis van kennis.

3 Experience Economy (1999)

De *experience economy* werd geïntroduceerd door de Amerikanen Joseph Pine en James Gilmore (1999). De twee baseren zich op het werk van Alvin Toffler (1970), waarin hij filosofeert over een ervaringsgerichte industrie waarin mensen bereid zijn veel geld uit te geven om geweldige levensgebeurtenissen mee te maken.

4 Performance-economie (2006)

De *performance-economie* is een product van het denkwerk van de Zwitserse auteur en architect Walter Stahel. Volgens Stahel (2006) is het een voorwaarde voor het circulair functioneren van de economie dat ondernemers hun producten als diensten gaan verkopen. Ze blijven eigenaar en dus verantwoordelijk voor hun productie.

5 Groene Economie (2008)

Een *groene economie* is een economie waarbinnen de verhoging van welvaart en sociale gelijkheid hand in hand gaat met significante afname van milieurisico's en grondstoffenschaarste. Duurzaam gebruik van grondstoffen heeft een belangrijke plaats in de groene economie.³

6 Subscription Economy (2012)

De *subscription economy* is sterk gelieerd aan het subscription-businessmodel, dat erop gericht is klanten een abonnement te verstrekken voor een product of dienst. De CEO van Zuora, Tien Tzuo, wordt beschouwd als de geestelijk vader van de subscription economy. Het subscription-businessmodel komt terug in het hoofdstuk Klanten.

7 Blauwe Economie (2012)

De *blauwe economie*, geïntroduceerd door de Vlaming Gunter Pauli (2012), is ook weleens aangeduid als 'De Groene Economie 2.0'. Pauli omschrijft in zijn boek honderd technologieën, gebaseerd op natuurlijke systemen, die in tien jaar moeten leiden tot honderd innovatieve projecten en honderd miljoen banen. Of het nu het kweken van paddenstoelen op koffiebonenpulp of het gebruik van slachtafval in de wormenteelt betreft, de natuur heeft ons wijze lessen te leren.

8 Challenge Economy (2009)

In hun boek *Van Experience naar Challenge Economy* introduceren de Nederlandse auteurs Herman Lier, Ruud Heijblom en Angela Waijers de *challenge economy*. Hierin staat niet alleen de beleving van de consument centraal, maar maakt deze ook zelf een positieve verandering door. De auteurs stellen dat dagelijkse

belevissen en ervaringen een vruchtbare bodem vormen voor motivatie en bezinning, die weer het uitgangspunt vormen om een nieuwe uitdaging aan te gaan (Lier e.a., 2009).

9 Circulaire economie (1976)

De *circulaire economie* is een economisch systeem gericht op de maximalisering van herbruikbaarheid van producten en grondstoffen en de minimalisering van waardevernietiging. Onder meer het gedachtegoed van Walter Stahel (zie 4), maar ook de Duitser Michael Braungart (*Cradle to Cradle*) en Gunter Pauli (zie 7) staan aan de basis van het concept van circulaire economie, die de voorbije jaren in de picture is gezet en doorontwikkeld door de Ellen MacArthur Foundation. Met name in Groot-Brittannië, delen van West-Europa, China en Japan vindt de circulaire economie vruchtbare voedingsgrond.⁴

10 Sharing/Collaborative Economy (2013)

De *sharing economy*, ook wel de *collaborative economy*, geproclameerd door zowel de Australische denker Rachel Botsman als de Amerikaanse Lisa Gansky, is een economisch model gebaseerd op delen, (om)ruilen, handelen van of huren van toegang tot producten en het is een tegenhanger van eigendom.⁵

1 De nieuwe economie, alle activa tellen mee

De drie wake-up calls van zojuist riepen met name op tot ecologische verduurzaming, om de crisis die menselijk handelen op ecologisch vlak heeft veroorzaakt het hoofd te bieden. De revolutie naar de nieuwe economie is echter integraal duurzaam gedreven. Dat vertaalt zich in drie economische activa: *ecologisch*, *sociaal* en *financieel*.

In essentie gaat het in de economie om de vraag hoe je met schaarse middelen omgaat. Die schaarse middelen zijn eenvoudigweg onze natuurlijke hulpbronnen en de mensen die met behulp ervan economische activiteiten ontplooiën. Het is dus niet meer dan logisch dat de baten en lasten op die activa in de economie besloten liggen. En eigenlijk is het volstrekt onlogisch om de kosten en opbrengsten op dit vlak buiten beschouwing te laten. Maar dat is wel wat we waarnemen.

Het bruto binnenlands product (bbp), vandaag een van onze belangrijkste economische thermometers, is daar bij uitstek een voorbeeld van. Niet voor niets stelt ook Harvard-professor Michael Porter begin 2014, met rugdekking van

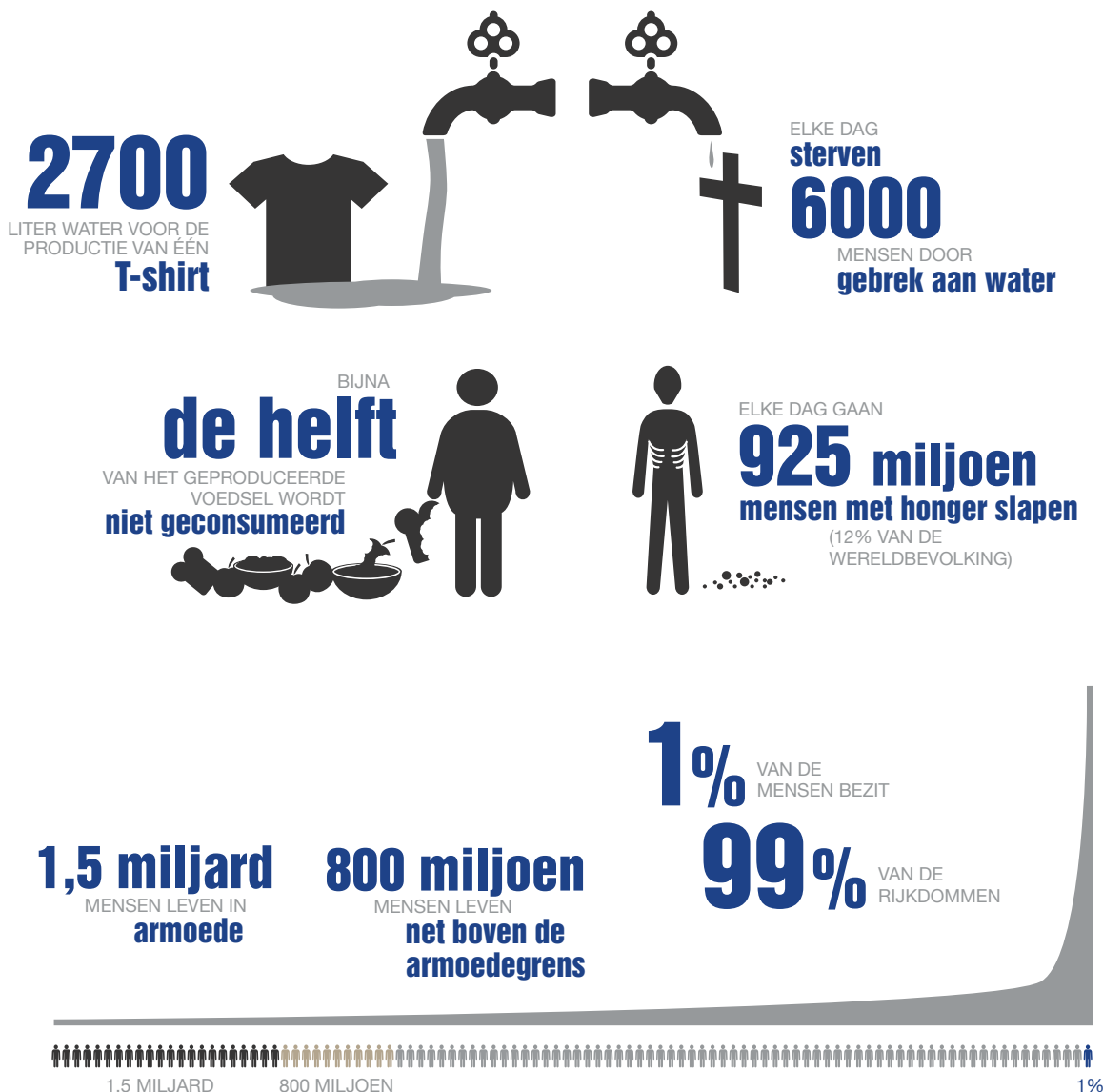


WWF, Water – Een kostbaar goed, De Nederlandse watervoetafdruk nader bekeken (2010), p. 7
Milieuloket, Afvalverwerking, <http://www.milieuloket.nl/9353000/1/j8vvhurbs7rzkg9/vhurdyxq2n7u>
Wikipedia, Bottled Water, http://en.wikipedia.org/wiki/Bottled_water

Illustratie 2

Waardedevaluatie in beeld

de economen Joseph Stiglitz, Amartya Sen en Jean-Paul Fitoussi en hun publicatie *Mismeasuring our lives*, dat de aloude meetlat niet toereikend is om welvaart vast te stellen.⁶ Immers, onze levensstandaard wordt voor een belangrijk deel bepaald door sociale aspecten en de kwaliteit van onze leefomgeving. Dat is veel breder dan de economische peilstok van het bbp, zegt Porter terecht. “Als we de verkeerde uitgangspunten hanteren, streven we naar de verkeerde dingen.”



Alle activa

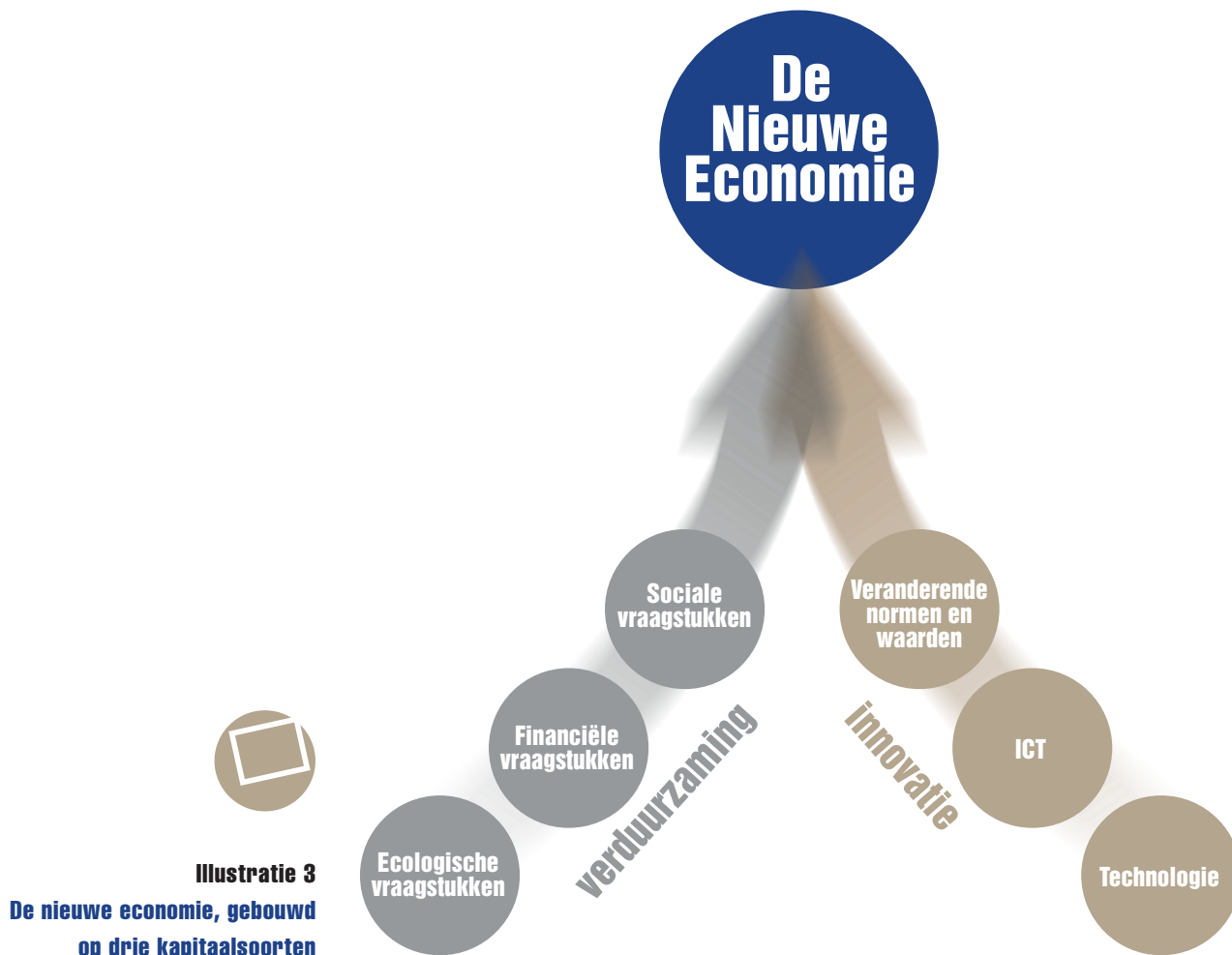
Hoe kan dat beter? Zoals in de inleiding beschreven is de nieuwe economie erop gericht waarde te creëren op het niveau van *alle* activa en alle bewegingen daartussen – ecologisch, sociaal en financieel – waarmee we welvaart vormgeven. We betrekken deze activa in onze economie en geven welvaart hiermee een verbrede grondslag. In de nieuwe economie zijn kortom alle activa en activastromen besloten waaraan we producten, diensten en proposities kunnen ontleenen die nodig zijn om een toekomst te creëren met een hogere waarde voor de mens en de wereld.

Maar die nieuwe economie ligt niet voor het grijpen. Anno 2015 zien we ons gesteld voor grote **maatschappelijke uitdagingen**, die alle drie de activa van onze economie aangaan. De klimaatverandering en de beoogde energietransitie die daarmee verbonden is, maar ook de snelle groei van de wereldbevolking met bijna een miljard per decennium en de eindigheid van onze grondstoffen stellen ons voor ongekende vraagstukken. Deze dwingen handelen af en vragen om een zo veel als mogelijk geregisseeerde invulling van onze toekomst.

Tegelijkertijd tekenen zich verschillende **ontwikkelingen** af die de tijd waarin we nu leven, rijp maken om de maatschappelijke uitdagingen het hoofd te bieden. De onstuitbare opmars van technologie in ons dagelijks leven bijvoorbeeld en de globalisering die daar nauw mee samenhangt, bewegen ons naar een steeds meer verbonden wereld en maatschappij die almaar nadrukkelijker door technologie wordt gedomineerd en gedirigeerd. Robotisering, nanotechnologie en andere technologische innovaties transformeren ons wonen, leven en werken en reiken – vaak nu nog ongedacht – oplossingen aan om de maatschappelijke uitdagingen aan te gaan.

Dat geldt in niet mindere mate voor de voortgaande digitalisering. Wereldwijd zijn ruim miljard mensen anno 2015 aangesloten op het internet. Oprichter Jonathon Porrit van Forum of the Future verwacht dat in 2050 97,5 procent van de wereldbevolking toegang heeft tot internet. Die totale connectiviteit brengt ongekende mogelijkheden, zoals collectieve intelligentie, waarbij de informatie van persoonlijke apparaten gekoppeld wordt aan big-datastromen om te kunnen voorspellen, verhelpen, adviseren of wat dan ook maar.⁷

Het draagvlak voor de nieuwe economie wordt tot slot vergroot door de bredere bewustwording en de veranderende waarden van de consument anno 2015. Informatie over klimaatverandering en de noodzaak tot verduurzaming van onze



economie, dringt steeds verder door. De toenemende betaalbaarheid van duurzame producten versterkt die ontwikkeling.

Beyond zero impact

Om tot waardecreatie te komen, moet er eerst sprake zijn van herstel. De negatieve impact van ons economisch handelen moet stoppen en worden teruggedraaid. Van min, naar nul. Op dit moment zien we wereldwijd veel gebeuren op dat niveau van de transitie naar een nieuwe economie. Denk aan optimalisatie van de energiehuishouding van ondernemingen, of aan het terugdringen van afval en uitstoot. Maar daarmee zijn we er dus lang niet. Om toe te werken naar een weerbare, bestendige economie, ook voor de toekomst, moeten we van de rode cijfers naar de groene cijfers. *Van min, naar nul, naar plus.*

In het bedrijfsleven zien we daar voorbeelden van. Denk aan ondernemingen die de plastic soep in de oceanen opvissen en er nieuwe producten van maken, recyclebare producten. Of denk aan Redes Energéticas Nacionais (REN), de Portugese netbeheerder. REN is een bebossingsproject gestart dat zich ten doel stelt de biodiversiteit te beschermen en ecologische balans in het land te herstellen. REN haalt boomstronken in leeggekapte bospercelen weg en zet er stekjes voor in de plaats. Vele stakeholders zijn betrokken, zoals gemeentes, landbezitters, scholen en andere autoriteiten, waardoor behalve de ecologische voordelen ook sociale impact wordt gerealiseerd. Bovendien levert het project economisch voordeel op vanwege de verhoogde vruchtbaarheid van het land en de verlaagde risico's op bosbranden. Inmiddels zijn bijna een half miljoen bomen geplant over een gebied van ruim 600 hectare.⁸

Dit boek staat vol met – vaak disruptieve – voorbeelden die de opmaat zijn voor netto positieve impact op onze economische activa. Een prachtig voorbeeld komt van een kunstenaar uit mijn eigen land, Daan Roosegaarde. In Peking bouwt hij een enorme smog-stofzuiger: vuile lucht erin, schone lucht eruit. De opgevangen stofdeeltjes worden onder hoge druk tot diamant omgezet en in sierraden verwerkt: afval bestaat niet. Door er een aan te schaffen schenk je de stad 10.000 m³ schone lucht.⁹

Drie activa

Er is geregeld geprobeerd ons economisch werkkapitaal opnieuw te definiëren en te waarderen, met meer oog voor de niet-financiële component van de economie. De opmaat hiertoe was de *triple bottom line*-benadering. De Britse adviseur John Elkington beschreef het zakendoen op basis van drie gelijkwaardige dragers: People, Planet en Profit.⁹

Sommige theoretici en ondernemingen brengen verdere detaillering aan. Zo adopteerde accountantskantoor EY de The Five Capitals van Forum of the Future.¹⁰ De financiële activa en de geproduceerde kapitaalgoederen vormen de centrale schil, in de tweede schil vinden we sociaal, menselijk en intellectueel kapitaal en de buitenste schil bevat het natuurlijk kapitaal, de ecologische activa.

Maar er zijn talrijke indelingen gemaakt. Natural Capital Solutions¹¹, een onderzoeksinstituut uit Nieuw-Zeeland, onderscheidt vier kapitaalsoorten: menselijk kapitaal (onder meer arbeid, intelligentie en cultuur), financieel kapitaal (fiduciair geld, investeringen, monetaire instrumenten en financiële in-

stellingen), vervaardigd kapitaal (infrastructuur, machines, gereedschappen en fabrieken) en natuurlijk kapitaal (natuurlijke bronnen, levende systemen en diensten geleverd door ecosystemen).

In dit boek gaan we uit van drie kapitaalsoorten, een wat mij betreft functionele en praktische verdeling tussen ecologische, sociale en financiële activa.

De **ecologische activa** omvatten natuurlijke hulpbronnen, zoals energie, grondstoffen en water, materiële goederen en infrastructuur en de diensten van ecosystemen, planten, dieren, organismen, lucht, water en bodem.

Samen met de **sociale activa** – mensen en gemeenschappen (met hun kennis, innovaties, ervaring en vaardigheden) – vormen deze fysieke, ecologische activa de basis voor creatie van producten en diensten. Uit tastbare materialen maken mensen producten en leveren ze diensten.

De **financiële activa** kennen weliswaar een waarde op zich, maar zijn daarbij altijd een afspiegeling van de waarde die de overige twee activa in zich dragen. Geld dient (weer) als hulp- en ruilmiddel om vanuit fysieke en sociale activa te komen tot creatie, verspreiding en gebruik van producten en diensten.

Essentieel zijn de bewegingen, de kapitaalstromen, die zich tussen deze activa bewegen. Daar vindt de werkelijke waardecreatie plaats.

De keuze voor deze drie activa aan de basis van de economie, leidt tot een *ander economisch bestel dat fundamenteel afwijkt* van de oude, financieel gedreven economie. De sociale en ecologische activa kregen tot nu toe – als ‘externaliteiten’ – op z’n hoogst een plek in de *kantlijn* van ons denken en handelen; ze werden, dienstbaar aan de oude groei, ‘productiefactoren’ genoemd. De nieuwe economie zet de activa in de *hoofddekt, in het centrum*. Externaliteiten? Die bestaan niet meer.

Ecological

Definitie

Onder de *ecologische activa* verstaan we 1) natuurlijke bronnen (energie en materie) en processen, en 2) materiële goederen en infrastructuur.

De natuurlijke bronnen en processen omvatten het natuurlijk vermogen van ecosystemen om afval te absorberen, te neutraliseren of te recycleren (denk

aan bossen en oceanen), natuurlijke hulpbronnen, waarvan sommige her-nieuwbaar zijn (zoals hout, graan, vis en water), en andere niet (zoals fossiele brandstoffen, mineralen en metalen); en de regulering van het klimaat en de koolstofcyclus, die de voortgang van ons leven op een evenwichtige manier mogelijk maken.

De materiële goederen en infrastructuur zijn onder meer gebouwen, transportnetwerken, communicatiesystemen, afvalverwerkingssystemen en technologische attributen (van eenvoudige gereedschappen en machines tot complexe (informatie)technologie).¹²

Ecological assets in de nieuwe economie

Niet voor niets is in het duurzaamheidsdebat veel nadruk gelegd op de ecologische activa van onze economie. Ten eerste is een duurzame omgang met de aarde essentieel om onze planeet leefbaar te houden. De wereldbevolking groeit in rap tempo. In 2025 al mogen we, ten opzichte van 2010, ruim één miljard mensen bijschrijven. Daarbij neemt de middenklasse toe van 1,9 miljard mensen in 2009 naar 4,9 miljard in 2030. De enorme consumptietoename als gevolg daarvan, die vooral ligt in de welvaartsgroei in de Aziatisch-Pacifische regio, leidt naar verwachting tot een toename van verpakkingsmateriaal van 47 procent (Ellen MacArthur Foundation, 2013: 14-15).

De tweede driver is meer economisch van aard. Waar grondstofprijzen de voor-bije honderd jaar ruwweg zijn gehalveerd, behoeft het in dat kader geen be-toog dat de toenemende grondstoffenschaarste voor het vervolg van de eenen-twintigste eeuw juist een forse prijsstijging betekent.

Resource security is in dit perspectief, voor zowel bedrijven als overheden, van het allergrootste belang. De circulaire economie voorziet in die *resource security* door bestaande materiaalstromen optimaal te managen, stelt Walter Stahel, auteur van *The Performance Economy* (2006) bijvoorbeeld. Onder de voorwaarden dat we de goederen van vandaag zien als de grondstofbanken van morgen.

Ondanks de aandacht voor de ecologische activa is een essentiële stap – ook in de duurzame wereld – nog maar mondjesmaat gemaakt en dat is de *valuation* van deze activa. De waarde van grondstoffen en andere natuurlijke hulpbron-nen komt in de huidige markt niet of nauwelijks tot uiting in de marktprijs.¹³ De ecologische activa krijgen zo vrijwel geen gezicht in de gangbare economie.

Illustratie 4
Ecological facts & figures



In de nieuwe economie waar de ecologische kosten, die nu nog als externaliteiten te boek staan, bij ieder product in de prijs verdisconteerd zijn, is sprake van volwaardige waardering van de ecologische activa binnen de economie.

Sommige bedrijven brengen de creatie en devaluatie van activa op dit moment in beeld door de *environmental profit & loss* (EP&L) of de *social profit & loss* te berekenen. Wie goed kijkt, ziet overigens dat in de huidige praktijk de nadruk vrijwel altijd ligt op de L – beperking van het ecologisch verlies – en dat de P – de ecologische waardecreatie – bij de meeste partijen (nog) minder aan bod komt.

Deze constante zoektocht naar de (rest)waarde van ecologische activa tekent de nieuwe economie, een economie die stoelt op waardebehoud en -creatie, een economie die in zichzelf circulair is.

Social

Definitie

Onder sociale activa verstaan we 1) de mens als individu, 2) de toegevoegde waarde van menselijke relaties en 3) de intellectuele waarde die 1 en 2 bezitten.

De mens als individu, met zijn gezondheid, kennis, vaardigheden, intellectuele uitingen, motivatie, emoties en de vaardigheid tot het leggen van relaties, is de eerste component van de sociale activa.

Dat individu komt tot (sociale) waardecreatie waar hij in relaties leeft of die relaties aangaat. Denk aan families, gemeenschappen, bedrijven, netwerken, organisaties, vakbonden, scholen en vrijwilligersorganisaties. Deze relaties vormen een organisch en organisatorisch geheel dat voor stabiliteit in de samenleving zorgt.

Bij intellectuele producten denken we aan de collectieve kennis, informatie, ervaring, talenten en creatieve, innovatieve kracht. Daarnaast tellen waarden en normen, sociale codes en vertrouwen, onderwijssystemen, innovaties, (technologische) ontwikkelingen en organisatorische fenomenen (zoals globalisering) als intellectuele waarden.



Illustratie 5
Social facts & figures

Social assets in de nieuwe economie

De nieuwe economie is in mijn overtuiging ook wat de *social assets* betreft gericht op waardecreatie. Net zoals de economische activiteit aardse bronnen niet uitput, devalueert die ook menselijk kapitaal niet langer.

In het voorjaar zorgde het boek *Capital in the twenty-first century* van de Franse econoom Thomas Piketty¹⁴ voor fel politiek debat. De groeiende welvaarts kloof, zo stelt Piketty, is geen ongelukje, maar het gevolg van het feit dat het rendement op vermogen groter is dan de op arbeid gebaseerde groei (circa 5% per jaar tegenover 2 à 3%). Gevolg hiervan is dat mensen met bezit hun rijkdom sneller zien groeien dan mensen die hun welvaart uit arbeid halen. Zijn conclusie: inkomens- en vermogensverschillen zijn ingebouwd in de hedendaagse economie.

De meeste aandacht kreeg de morele component: zijn dit soort welvaartsverschillen wel rechtvaardig? Minstens zo belangrijk is de economische kant: leiden welvaartsverschillen tot een sterkere, gezondere en meer weerbare economie?

Aantasting van het sociale kapitaal – de volksgezondheid of veiligheid, deelname aan sociale en culturele activiteiten – en in het spoor daarvan van de productiviteit – door vermindering van de motivatie van burgers om in de samenleving te participeren – is schadelijk voor de economie als geheel.

In de nieuwe economie rekenen we dit als sociale devaluatie. Economische activiteit die, omgekeerd, bijdraagt aan de sociale cohesie, gezondheid, geborgenheid en veiligheid en die de maatschappelijke weerbaarheid verbetert, creëert waarde, vergroot het sociale kapitaal en geldt als groei. De primaire focus ligt hier op de mogelijkheden om de vitaliteit van mensen en gemeenschappen te vergroten en in te zetten voor de creatie van waarden.

Het intellectueel kapitaal verdient speciale aandacht binnen de sociale activa. In de nieuwe economie krijgen deze collectief gecreëerde activa een radicaal nieuwe invulling. Kennis, informatie, creativiteit, innovatieve technologie en ervaring zijn in een verbonden economie niet langer exclusief bezit – *intellectual property* – maar worden gedeeld en samen uitgebouwd. Door de informatie te delen neemt de waarde ervan toe. Dat biedt mogelijkheden om deze activa meervoudig in te zetten voor het creëren van fysiek ecologische activa en sociaal kapitaal.

Financial

Definitie

De financiële activa maken waardecreatie op de andere activa mogelijk. De financiële activa, zoals aandelen, obligaties, bankbiljetten of munten dragen slechts beperkte waarde in zichzelf, maar zijn als representanten van ecologisch of sociaal kapitaal zeer waardevol.

Geld ontstond als commodity, een betaalmiddel dat zijn waarde direct ontleende aan fysieke eigenschappen, zoals goud of land. Tegenwoordig zijn vrijwel alle financiële systemen gebaseerd op fiduciair geld, dat zijn waarde ontleent aan vertrouwen.

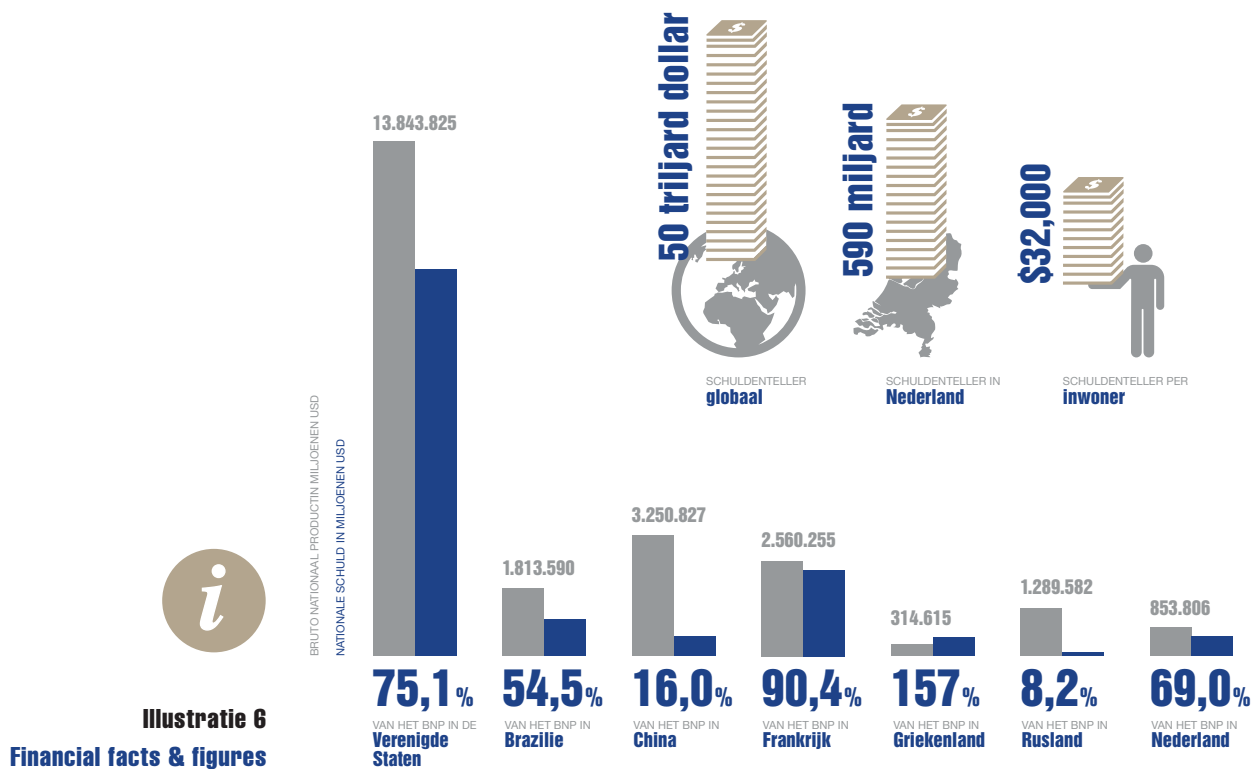
In de nieuwe economie heeft geld weer reële tegenwaarde in de ecologische en sociale activa die het vertegenwoordigt. Zo is het weer het ruilmiddel dat waardecreatie mogelijk maakt.

Financiële assets en de nieuwe economie

Financiële waardecreatie die zich verhoudt tot de sociale en de ecologische activa, staat gelijk aan de herkoppeling van geld en reële waarde. De ont koppeling daarvan, die met name de afgelopen twintig jaar haar beslag legde op de financiële sector en z'n uitlopers in de reële economie, heeft tot desastreuze crises geleid. Zie de triljarden op de schuldenteller in illustratie 6. Bijvoorbeeld de reële waarde van vastgoed en de tot in de hemel toe opgestuwde prijs ervan bleken plotsklaps mijlenver uit elkaar te liggen.

In de nieuwe economie is de koppeling tussen geld en reële waarde in ere hersteld. Het credo 'geld maken met geld' is vervangen door het behouden en creëren van waarde door geld. Waar de financiële waarde de reële waarde de voorbije decennia vaak ten onrechte ontsteeg – denk aan de woningmarkten, de enorme staatsschulden, maar ook aan de omwille van kortetermijnrendement opgestuwde waarde van bedrijven en organisaties – is de financiële waarde in de nieuwe economie een reële afspiegeling van de werkelijke waarde. Geld is hiermee weer een ruilmiddel dat waardecreatie mogelijk maakt: precies de reden waarom het duizenden jaren geleden is geïntroduceerd.

Het koppelen van reële waarde aan de financiële waarde verlengt de zichttermijn van het waardemanagement. Koppeling van financiële activa aan ecologische en sociale activa met een langere houdbaarheid en langjarige partnerschappen bieden houvast en dragen minder risico dan goederen en diensten



die snel hun waarde verliezen. Deze langezichttermijn stimuleert business en beleid die over lange periodes waarde creëren. De herkoppeling van financiële en reële activa vormt zodoende een automatische *driver* richting duurzaamheid.

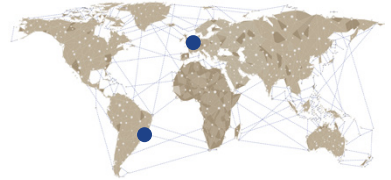
De nieuwe omgang met geld dwingt tot het herijken van de financiële sector, de waarderinggrondslag van bedrijven, producten en diensten en van activa. Het dwingt ook tot een inhoudelijke wijziging van de meetinstrumenten, zoals het bnp. De nieuwe instrumenten weerspiegelen idealiter de (mogelijkheden tot) waardecreatie in de toekomst. De eerste stappen zijn gezet op bedrijfsniveau, ze verdienen een macrovertaling.

Beter inzicht, betere beslissingenEUROPA | **NEDERLAND** | ZUID-AMERIKA | **BRAZILIË**

AkzoNobel bracht bij wijze van pilot in 2014 de ecologische, menselijke, sociale en financiële impact van z'n papierpulpbusiness in Brazilië in kaart. Hierbij keek AkzoNobel naar de impact over de gehele waardeketen, inclusief grondstoffengebruik, de productie van chemicaliën en het gebruik van chemicaliën door klanten. Hierbij kende AkzoNobel de positieve en negatieve aspecten van alle onderdelen een economische waarde toe, om zo te kunnen vaststellen waar verbetering mogelijk was.

De pilot liet onder meer zien dat de impact op het financiële kapitaal veel hoger lag dan reguliere winstcalculaties weergeven. Dit omdat salarissen, belastingen en rentelasten samen de maatschappij een flinke welvaartsinjectie geven. De impact op de natuurlijke assets kwam flink in het rood te staan, voornamelijk vanwege het gebruik van olie en aardgas en de uitstoot van onder meer CO₂, zwaveldioxide en stikstofdioxide. De menselijke impact bleek positief, dankzij trainingsprogramma's voor werknemers en carrièremogelijkheden binnen de organisatie. De sociale impact bleek gering, gegeven de aard van de industrie, die relatief weinig mensen raakt.

Met de vernieuwde inzichten wil AkzoNobel onder meer proberen de ecologische voetafdruk verder te reduceren. Door meer gebruik van waterkracht bijvoorbeeld, maar ook door het verhogen van de effectiviteit van energiegebruik en een beter uitgekiend transportsysteem. Ook heeft de pilot onder meer laten zien hoe het meten van de impact op het menselijk kapitaal, tot betere inzichten kan leiden op wat het rendement op trainingen betreft. Op sociaal terrein liggen er kansen door verbeterde risicoanalyse en – wat de gehele keten betreft – verdere bewustwording, verbetering op het vlak van gezondheid en veiligheid, arbeidsrechten en lokale gemeenschappen.



2 Interacterende trends kleuren de nieuwe economie

De duurzaam gedreven, nieuwe economie interacteert met verschillende (macro-economische) trends die zich – in meerdere of mindere mate – vandaag al voordoen. Het gaat hierbij om zeven ontwikkelingen die de economie ingrijpend transformeren en modelleren en de waardecreatie op het vlak van de activa van onze economie (*ecological, social, financial*) katalyseren: glocalisering, connectedness, transparantie, de geopolitieke shift, ontwrichtende technologieën en nieuwe consumentenwaarden.

Deze veranderingen en ontwikkelingen zoals hieronder beschreven, hebben uiteenlopende ontstaansgronden. Ze zijn gerelateerd aan de verduurzaming, ze interacteren ermee, of maken die verduurzaming zichtbaar en toepasbaar. De trends weerspiegelen het uiteindelijke gezicht van de nieuwe economie. De integrale, drievoudige verduurzaming van de economie is het ‘wat’, de interacterende trends geven antwoord op de vraag naar het ‘hoe’.

1 Connectedness, altijd en overal verbonden

Het aantal verbindingen tussen mensen, organisaties en overheden neemt fors toe. Individuen zijn altijd en overal *connected* en het aantal mensen dat ‘mobiel’ is, groeit nog dagelijks. Ter illustratie: de gehele wereldpopulatie heeft inmiddels al ruim zes miljard mobiele telefoonaansluitingen op haar naam staan.¹⁵ Sociale technologieën en netwerken zijn een vast onderdeel geworden van het dagelijks leven, en generaties die daarmee opgroeien, transformeren organisaties en gemeenschappen van binnenuit. Maximalisatie van de waarde van een individueel bedrijf wordt vervangen door maximalisatie van de waarde van het netwerk.

2 Transparantie, global public exposure

Consumenten, overheden en aandeelhouders eisen steeds meer transparantie, van het bedrijfsleven in het bijzonder. Bovenbeschreven *connectedness* gaat hand in hand met deze steeds verdere economische transparantie. Denk aan hoe de beruchte olieramp na de explosie op een boorplatform in de Golf van Mexico in no time een gezicht kreeg door de uitbarsting van ongenoegen op social media. Economische actoren zullen de confrontatie met de realiteit nooit meer buiten de schijnwerpers kunnen aangaan.

3 Glocalisering

De glocale economie, zoals zojuist aangekondigd, is al lang in ontwikkeling. De globalisering die in de jaren tachtig is ingezet, zet parallel aan de digitalisering van economieën en markten verder door, zowel op macro-economisch als op micro-economisch niveau. Economieën en globale markten raken verder met elkaar verweven. Netwerken interacteren met netwerken en geografische grenzen zijn steeds minder van betekenis.

4 Geopolitieke shift, say ‘hello’ to the next eleven

De rijzende macht van de BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India en China), maar ook die van andere landen – door Goldman Sachs gebombardeerd tot *The Next 11*¹⁶ – veranderen de wereldwijde geopolitieke verhoudingen. Het wordt vaak vergeten, maar de stabielere regio’s van het Afrikaanse continent kunnen evenzeer bogen op een sterk groeiende economie, al staat die groei vaak in geen

verhouding tot de (toename van) welvaart. Tussen 2001 en 2010 groeide die van Angola bijvoorbeeld sterker dan die van China. Ook in landen als Myanmar, Nigeria, Ethiopië en Kazachstan was in die periode sprake van een sterke economische groei.

5 Digitale en mobiele revolutie

Bovenstaande trends zijn stuk voor stuk gefaciliteerd door de nog altijd evoluerende digitale en ook mobiele revolutie. De ongekende digitale mobiliteit van individuen, maar ook van ondernemingen is hiervan een gevolg. De toegenomen, laagdrempelige mogelijkheden van informatie- en communicatietechnologie (ICT) hebben hun weerslag op innovatie, die zich steeds vaker op het digitale speelveld voltrekt.

Daarbij zorgen voortgaande ontwikkelingen op het gebied van ICT en (mobiel) internet voor een nog bredere beschikbaarheid van informatie. Dat heeft grote implicaties voor de ontwikkeling van opkomende markten en ontwikkelingslanden, die veel baat hebben bij de mobiliteit van kennis, informatie, maar ook betalingsverkeer.

6 Disruptieve technologische innovatie

Een aantal voorbeelden hiervan is al gegeven, op het gebied van ICT bijvoorbeeld, en de digitale en mobiele uitlopers ervan. Maar de ontwikkelingen stoppen daar bepaald niet. Robotica is een snel opkomende fenomeen, dat enorme impact heeft op onze wereld en economie. Dat geldt ook voor 3D-printing en nanotechnologie. Ontwikkelingen op dat vlak hebben gevolgen die we nu nog onmogelijk kunnen voorzien. Consumenten en bedrijven zullen hier snel op (moeten) anticiperen.

7 Nieuwe waarden

De nieuwsgierigheid en bredere bewustwording van de consument anno 2015 maken deel uit van de drastisch veranderde waarden van consumenten. De toenemende betaalbaarheid van duurzame producten versterkt die ontwikkeling. Parallel hieraan moet de consument steeds minder hebben van *big* en *plenty*, maar zoekt hij naar producten en oplossingen die zich onderscheiden door esthetisch design en functionaliteit.

De individualisering van de jaren negentig heeft daarbij – mede als gevolg van de economische crisis – plaatsgemaakt voor een hernieuwd verlangen naar saamhorigheid. Die krijgt enerzijds gestalte door talrijke sociale verbindingen op het web, maar resulteert ook in een herwaardering van de fysieke, lokale omgeving waar een individu woont, werkt en ontspant.

Impact

Zoals in de volgende hoofdstukken keer op keer zal blijken, ontstaan de echt disruptieve innovatie en waardecreatie daar waar economische actoren, zoals ondernemers of consumenten, meerdere parallelle trends benutten en combineren. Onderdeel van de hierboven genoemde veranderende consumentenwaarden is bijvoorbeeld de devaluatie van bezit. Met name jongeren zijn steeds minder geïnteresseerd in het bezitten van producten, zoals een auto, maar hebben steeds vaker belangstelling voor de performance ervan. Ze willen wel van a naar b, maar ze hoeven daarvoor niet zozeer een auto te bezitten. Deze verandering komt niet alleen uit de consument voort, maar is mede mogelijk gemaakt door de voortgaande digitalisering en mobilisering. Deze maakt initiatieven zoals Whipcar – voor autodelen – of Swapstyle – voor het ruilen van kleding – niet alleen leuk, maar ook betrouwbaar, gemakkelijk en toegankelijk.

3 Koplopers aan de frontlinie

De nieuwe economie is de economie van morgen. Maar wie geeft die duurzaam gedreven economie nu al vorm en kleur? Wie doet dat vandaag, en wie doet het morgen? Vandaag kijken we zover het oog reikt, we zoeken de frontlinie van de verduurzaming van de economie op. En we onderzoeken welke actoren zich daar begeven, waarom ze dat doen, hoe ze dat doen en hoe zij tot schaalbare resultaten kunnen komen die de achterhoede kunnen inspireren om op weg te gaan naar de nieuwe economie.

Die actoren aan de frontlinie, de koplopers, vinden we in verschillende lagen en segmenten van onze economie. Het zijn vooruitstrevende ondernemers, wetenschappers, kunstenaars, politici en particulieren. Ze zijn gefocust op waardecreatie en ondernemen, denken over en geven richting aan het sluiten van de cirkel van de *ecological*, *social* en *financial assets*. De functie van deze koplopers is essentieel, omdat ze de weg wijzen en het potentieel van de nieuwe economie nu al in praktijk brengen en zichtbaar maken. En dat lukt hen alleen maar vanuit een intrinsieke motivatie; de motivatie van een ontdekkingsreiziger, zou je kunnen zeggen.

Het profiel van die ontdekkingsreiziger vertoont veel gelijkenis met dat van de koploper. Beiden zijn gefocust, hebben de bereidheid voorop te lopen, zijn overtuigd en overtuigend, volharden, ook al staan ze vaak alleen, ze zijn cre-

atief en nieuwsgierig, tonen moed en nemen risico's. Zoals de Amerikaanse politicus Robert F. Kennedy zei: "Alleen wie het aandurft groots te falen, heeft de kans groots te slagen." Koplopers beschikken kortom over de visie, gedrevenheid en innovatiekracht om de wissel om te zetten.

Koplopers kiezen soms wegen waarvan ze niet het geringste benul hebben waar die eindigen. Ze stellen zich een doel, zonder te weten hoe ze dat doel gaan behalen. Het welbekende, maar ook zeer toepasselijke voorbeeld hiervan op ondernemersvlak is Ray Anderson, America's Greenest CEO. De inmiddels overleden Amerikaan richtte in de jaren zeventig tapijtbedrijf Interface op. Zijn ondernemersbestaan nam in 1994 een radicale shift, toen hij het boek *The Ecology of Commerce* las en overdacht (Hawken, 1993). Hij raakte ervan overtuigd dat hij niet langer als 'plunderaar' een onderneming kon runnen en gooide het roer om. Met 'Mission Zero' zette hij een stip op de horizon. In 2020 moest Interface in een volledig duurzaam opererend, *zero waste*-bedrijf zijn getransformeerd. Anderson had in de jaren negentig geen idee hoe hij die klus zou gaan klaren, maar toch zette hij koers.

In die benadering herkennen koplopers elkaar, maar daarin hebben ze elkaar ook nodig: ondernemers, wetenschappers, politici, maar ook kunstenaars en particulieren. Gelukkig komen ze elkaar vaak tegen.

Om de economie van morgen zo snel mogelijk naar vandaag te halen, is het cruciaal dat de koplopers niet alleen elkaar, maar juist het peloton overtuigen. Voor optimale impact opereren de koplopers in zowel bedrijfsleven, wetenschap als politiek op een coöperatieve en transparante wijze. Door best practices en lessons learned te delen en door samenwerkingsbereidheid te tonen.

Vandaag schetsen koplopers de gelaatstrekken van de nieuwe economie. Een economie die er is voor de wereld. Niet andersom.

4 Zakendoen in de Nieuwe Economie

In de voorgaande paragrafen hebben we de hoofdlijnen van de nieuwe economie geschetst. Ze is een in zichzelf duurzame, waardegestuurde economie die circulair van aard is en die het lineaire model van afbraak en uitputting voorgoed vaarwel zegt. Ze is een breed gedefinieerde economie – *all assets included* – om maximale waardecreatie en groei mogelijk te maken. De actoren erbinnen opereren dan ook met het vizier op zowel de *ecological*, *social* en *financial assets*. Ze gebruiken die activa, maar putten die niet uit. Ze voegen waar mogelijk juist

waarde toe. Die koers verandert de gelaatstrekken van de economie. Op een manier die past bij trends die interacteren met de nieuwe, economische orde.

Vervolgens zagen we hoe macro-economische en maatschappelijke ontwikkelingen en verschuivingen daarmee in lijn liggen en dat ze de spelers in de nieuwe economie de kans geven om duurzaamheid te integreren in de dagelijkse praktijk. Hoe? Daarvoor steken we ons licht op bij de koplopers van de nieuwe economie: ondernemers, wetenschappers, politici, bestuurders en particulieren, die de economie van morgen kenschetsen.

In *Zakendoen in de Nieuwe Economie* zoomen we in op één groep: de ondernemers. Waarom juist op die groep? Omdat de duurzame revolutie die we met zijn allen nodig hebben een integrale revolutie moet zijn. En, zoals we een paar paragrafen terug al zagen, zo'n economische revolutie is in de voorbije decennia telkens ingeleid door ondernemers. Ondernemers die eigenwijs genoeg waren het anders te doen, een nieuwe weg in te slaan en het over een andere boeg te gooien. Daarbij is een vernieuwing van het bedrijfsleven een vernieuwing van de motor van onze economie. Een motor waarin door de diverse crises het nodige zand is gestrooid, maar tegelijkertijd een motor die bruist van energie en motivatie. Motivatie om het anders te doen, om voor de troepen uit te lopen en verantwoordelijkheid te nemen. Dat gaat niet om optimalisatie, maar om creatie. Dus een foodsector die zijn verantwoordelijkheid neemt in de strijd tegen obesitas, een energieleverancier die energieverbruik terugdringt of een autofabrikant die duurzamer reisgedrag promoot. Een koers die schijnbaar haaks op de aloude belangen staat, maar in feite nieuwe verdienmodellen ontsluit.

Zoals we al schetsten, zien we de vruchtbare producten van die motor in de huidige economie vooral bij de koplopers, en het peloton lijkt telkens twee stappen voorwaarts en vervolgens weer een stap achterwaarts te gaan. Hinkend op twee gedachten, of aarzelend voor de drempel onder het motto: bij twijfel geen doorgang. Anderen richten hun etalage duurzaam in, maar sluiten de tussen-deur naar de spreekwoordelijke machinekamer hermetisch af.

Waarom kiest het peloton nog onvoldoende koers? Daar zijn verschillende redenen voor. Ten eerste omdat het simpelweg reuze ingewikkeld is om de wis-sel om te zetten en radicaal koers te zetten naar de nieuwe economie. Ik zal de laatste zijn om dat te ontkennen. Daarbij ontberen ondernemers, en dat overstijgt landsgrenzen, veelal flankerend en stimulerend overheidsbeleid dat bovendien vaak tegenstrijdig en verwarrend is. De hordes in de transitie zijn legio. Enerzijds innoveren bedrijven wel, maar vanuit het belang hun traditio-nele koers voort te kunnen zetten. Daarmee blokkeren ze de omwenteling naar

een overheidscontext die waardegedreven ondernemerschap stimuleert. En andersom geldt dat evenzeer. De overheid is niet onwillig om waardegedreven randvoorwaarden te scheppen, maar laat zich tegelijkertijd vaak leiden door angst om de huidige zekerheden te verliezen.

De belangrijkste bottleneck voor een omwenteling naar waardegedreven ondernemerschap, is dat het potentieel van het nieuwe zakendoen, conform de uitgangspunten van de nieuwe economie, nog maar fragmentarisch zichtbaar is. Best practices zijn er wel, maar die lezen als een handboek waarvan de helft van de bladzijden ontbreekt. Samenhang ontbreekt. Velen zien een stip aan de horizon, maar de route ernaartoe is onduidelijk, telt bovendien tal van verborgen kuilen en aan weerszijden van het pad liggen struikrovers op de loer. Daardoor blijft opschaling van de businesscase voor duurzaamheid moeilijk.

Zakendoen in de Nieuwe Economie streeft ernaar lijn en samenhang te geven en werkbare modellen en instrumenten uit de lappendeken van voorbeelden en cases te abstraheren. Het opent een venster met uitzicht op de nieuwe economie. Een belangrijk uitgangspunt hierin is wat mij betreft niets af te doen aan de ondernemende hartklop die de economie van vandaag ook al kenmerkt. De nieuwe economie is immers niet plots een softe economie geworden, waar economische regels zacht en financiële kaders irrelevant zijn geworden. *Zakendoen in de Nieuwe Economie* opent daarentegen nieuwe vensters die een compleet nieuw uitzicht geven.

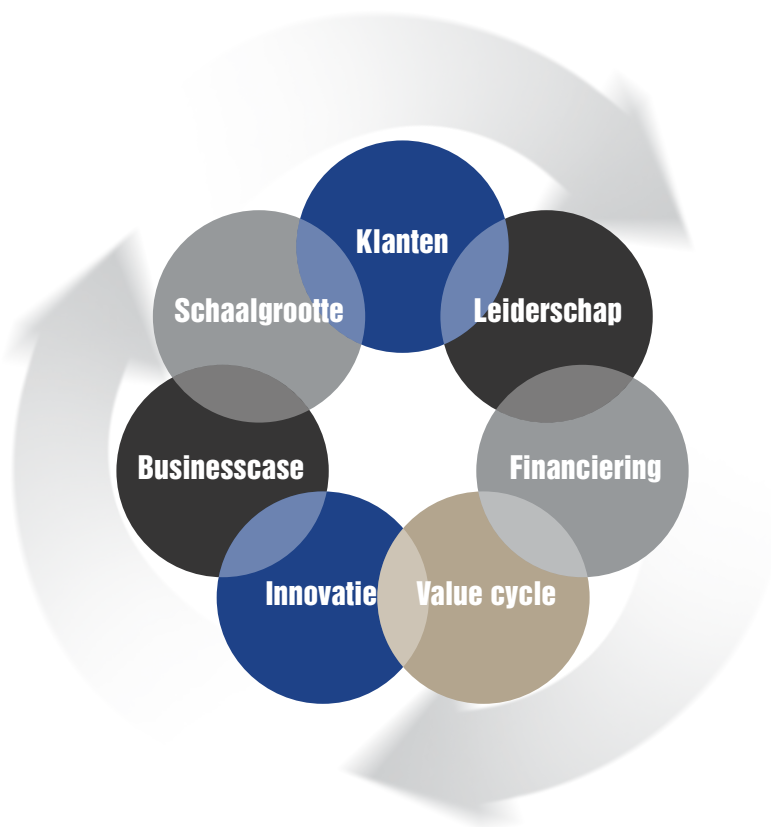
6 Zeven vensters op succes

De vensters van *Zakendoen in de Nieuwe Economie* bieden een nieuw uitzicht op ondernemerschap, uitzicht op succes. Het zijn geen vensters die onbekend voorkomen. Sterker nog, het zijn de vensters die we sinds mensenheugenis in elk bedrijfspan en in elke fabriekshal tegenkomen. Het ene heet Klanten, het andere Innovatie. Een ander venster heet Financiering en weer een ander Businesscase. Het grootste venster noemen we Schaalgrootte, voor het brede perspectief kijken we door het venster van de Value cycle, en het venster Leiderschap maakt het rijtje compleet. Zeven vensters. Niets nieuws qua noemer, maar het uitzicht geeft de doorslag. Het uitzicht op de nieuwe economie.

De **klant** is voor ondernemers in de nieuwe economie het vertrekpunt. Ondernemers zetten hem als het ware midden in hun organisatie, niet alleen om hem te laten profiteren van hun producten en diensten, maar ook ter inspiratie. De klant in de nieuwe economie is een gebruiker, een cocreator, een inno-



Illustratie 7
Zeven vensters op succes



vator en zelfs een financier. De klant in het midden van de organisatie wijst ondernemers op hun verantwoordelijkheid en op hun primaire positie: lokaal, tussen gebruikers, andere bedrijven en concurrenten in.

Tegelijkertijd zijn ondernemers, net als hun klanten, in de nieuwe economie niet langer aan tijd of plaats gebonden. Ze zien zichzelf als onderdeel van wereldwijde markten en zoeken ter versterking van hun concurrentiepositie telkens naar nieuwe verbindingen tussen spelers op verschillende **schaalgroottes** in lokale, regionale, nationale en globale economieën.

Die verbindingen, die netwerken en die verbanden bieden kansen en nieuwe mogelijkheden voor duurzame, innovatieve **businesscases**. Businesscases die grenzen doen vervagen en van openingen profiteren. Ondernemers bouwen hun businesscase met partners buiten de bekende ketens en sectoren om, ze betrekken private én publieke partijen, consumenten en wetenschappers.

Die openheid en gezamenlijkheid geven concurrentievoordeel en stellen ondernemers in staat zich te begeven aan de frontlinie van **innovatie**. Traditionele, gesloten, in-house innovatie raakt achterop. Open innovatie van businesscases, producten en diensten faciliteert duurzame waardecreatie voor meerdere partijen. Die innovatie resulteert in een nieuwe, circulaire supply chain: de **value cycle**, een cyclus waarbinnen ondernemers gezamenlijk de kringloop van grondstoffen sluiten, efficiency verhogen en hun 'environmental footprint' uitwissen. De value cycle opent daarbij nieuwe wegen op financieel vlak.

Financiering hoeft niet langer van de bank alleen te komen, ondernemers financieren ook elkaar. In het verlengde daarvan komen alternatieve vormen van financiering op, soms met gesloten beurzen, soms door crowdfunding of juist door consortia waarbinnen partijen diensten of producten ruilen of elkaar afzet garanderen. Tegelijkertijd zijn er voor financiële dienstverleners en investeerders nieuwe mogelijkheden en markten op het gebied van duurzame ontwikkeling. Ze verlenen nieuwe diensten voor nieuwe behoeften die ontstaan doordat zakendoen rigoureus transformeert.

Om dit zakendoen in de nieuwe economie mogelijk te maken, is nieuw **leiderschap** nodig; leiderschap dat zich niet beroept op hiërarchie, maar dat de kracht van netwerken benut. Met leiders die niet het 'beste uit mensen halen', maar hun mensen juist in staat stellen waarde toe te voegen, nu eens in een leidende, dan weer in een dienende rol.

De zeven vensters zoals hiervoor beschreven zijn niet nieuw qua noemer maar qua inhoud. Voor de zeven componenten van *Zakendoen in de Nieuwe Economie* geldt dat ze voor een groot deel common sense ondernemerschap vertegenwoordigen. Dat wil zeggen: ondernemerschap dat dynamisch, duurzaam, innovatief en renderend is. Daarvan zagen we in de oude economie al contouren, maar in de nieuwe economie komt het daadwerkelijk tot wasdom.

Zakendoen in de Nieuwe Economie verbindt datgene wat in de oude economie amorf, versplinterd aanwezig is en schaaft uitzonderingen uit de oude economie op tot de hoofdlijn van de nieuwe. Uit al die voorbeelden – die in *Zakendoen in de Nieuwe Economie* ook een plek krijgen – abstraheert het nieuwe of hernieuwde theorieën en werkbare modellen. Daarbij zal het streven zijn te inspireren, te helpen en te ondersteunen om verdere innovatie en opschaling mogelijk te maken. Niet alleen voor ondernemers zelf, maar ook om begrip te kweken en inzicht te geven aan lezers uit de overheidshoek, zodat die meer inspiratie vinden om de juiste randvoorwaarden te scheppen; voor wetenschappers, zodat

zij getriggerd raken en gericht onderzoek inzetten op het realiseren van het nieuwe zakendoen en alle vraagstukken die daarbij opdoemen; en voor burgers en consumenten, die zullen herkennen dat hun rol in de nieuwe economie anders, en vele malen bepalender is dan voorheen.

Door interviews met tientallen CEO's en vertegenwoordigers van internationaal vooroplopende bedrijven, extensieve deskresearch, interventies door wetenschappers, een omvangrijk crowdsourcingstraject en checks door een aantal kennisbedrijven, is de inhoud van de zeven managementgebieden gescherpt en verdiept. Ze geven het exploratieve beeld dat *Zakendoen in de Nieuwe Economie* schetst met de grootst mogelijke zekerheid. Zover het oog reikt.

6 Uit de wikkels

De zeven wegen van het zakendoen kleuren de nieuwe economie. Hoe? Daarover gaat *Zakendoen in de Nieuwe Economie*. Het laat zien hoe kansrijk en dynamisch het nieuwe zakendoen is, en hoezeer het oude zakendoen niet meer toereikend is.

Het is goed om er nu en dan op terug te zien, zodat we weten wat we achter ons laten, maar zo snel als onze voeten ons maar dragen kunnen, moeten we op weg naar de nieuwe wereld. De benodigde vernieuwingskracht is in potentie aanwezig, maar vaak borrelt ze onder het oppervlak, moet ze nog doorbreken. Daarin mogen we best wat verwachten van de ondernemer. Het is immers zijn bestaansrecht, zijn missie, zijn doel om potentie letterlijk te ontwikkelen. Om nieuwe mogelijkheden uit de wikkels te halen.

Met het omslaan van de volgende pagina stapt u virtueel door de deur van de nieuwe economie. U kunt dan zien hoe het ondernemerschap daarbinnen vorm krijgt. En welke concrete handvatten voorhanden zijn om in de economie van vandaag aan de slag te gaan met het nieuwe zakendoen. Ik hoop dat u uw ogen de kost geeft, inspiratie opdoet en gemotiveerd raakt; als ondernemer, als consument, als politicus, particulier, bestuurder of wetenschapper. De nieuwe economie, de economie van morgen, kan de economie van vandaag zijn. Zoals de woorden aan het begin van dit hoofdstuk illustreren: de economie is er voor de wereld, de wereld is er niet voor de economie.

Zakendoen in de Nieuwe Economie – Internationale Editie is de vernieuwde versie van het boek dat in 2014 werd gekozen tot Managementboek van het Jaar. Deze editie neemt het wereldwijde perspectief als uitgangspunt en geeft op die manier een nieuwe kijk op de economie van morgen. Met succesvolle businesscases van over de hele wereld en de jongste, meest innovatieve ontwikkelingen in economie, maatschappij en technologie, illustreert deze internationale editie van *Zakendoen in de Nieuwe Economie* het potentieel van de transitie naar een waardegedreven economie.

Eerder schreef de jury van het Managementboek van Jaar: “Het boek gaat voorop in de nieuwe realiteit, is tegelijk conceptueel en praktijkgericht en daagt een breed lezerspubliek uit nieuwe wegen in te slaan”.

De inhoud van *Zakendoen in de Nieuwe Economie – Internationale Editie* kwam mede tot stand door intensieve crowdsourcing, tientallen interviews met CEO's en de input van toonaangevende wetenschappers en (internationale) opinieleiders.

ISBN 978-94-62760-78-3



9 789462 760783 >

Marga Hoek bewijst al ruim twintig jaar haar leiderschap als CEO, bestuurder en adviseur van nationale en internationale organisaties, in overheid, wetenschap & onderwijs en vooral het bedrijfsleven. Als geen ander weet zij de verschillende werelden te verbinden en de omslag naar een duurzame economie en samenleving te versnellen.

