

Inspiratie voor duurzame bedrijfsstrategie

Inspiratie voor duurzame bedrijfsstrategie

Onder redactie van drs. Frank G.H. Croes

Boom Lemma uitgevers
Amsterdam
2015

Adhesiebetuiging

'In de topsectoren werken bedrijven en kennisinstellingen intensief samen om economische en maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Daar vindt het grootste deel van de grensverleggende innovatie in ons land plaats. Het is van groot belang dat studenten, jullie dus, volop de kans krijgen om je nu in die praktijk te verdiepen. Aan de hand van concrete voorbeelden uit de topsectoren zullen jullie ervaren aan welke aansprekende vernieuwing er in ons land gewerkt wordt. Met die kennis kunnen jullie straks nog beter voorbereid aan de slag. Jullie zijn als studenten immers onze getalenteerde ondernemers en werknemers van de toekomst. Succes!'

Henk G.J. Kamp, minister van Economische Zaken

Voorwoord

Tijdens mijn studie Sociale Geografie schreven twee docenten een boek met de titel *Aardrijkskunde is buiten*. Deze titel is voor mij altijd een bron van inspiratie geweest. Met name omdat deze docenten zelf handelden in lijn met de strekking van de titel. Wij gingen gezamenlijk op onderzoek bij bedrijven en gemeenten. Er was vrijheid en ruimte voor dergelijk initiatief en bovenal fascinatie en inspiratie!

In de afgelopen jaren zijn er veel initiatieven ontplooid om de kwaliteit van het hoger onderwijs te verbeteren. Een belangrijke consequentie van deze initiatieven is de ontwikkeling van een kwaliteitssysteem met een focus op vaste procedures en eindtermen. Maar hierin schuilt ook een gevaar.

Er is een risico dat studenten en docenten zich bij hun handelen te veel laten leiden door de regels en procedures. De ruimte om out of the box te denken en navenant te handelen staat onder druk. Daarmee verdwijnt ook voor studenten de uitdaging om werkelijk het verschil te kunnen of willen maken.

Het hoger onderwijs heeft als kerntaak te investeren in de ontwikkeling van talent. Het is zaak om hierbij recht te doen aan de unieke kwaliteiten van elke student. De markt heeft behoefte aan kenniswerkers die juist vanwege hun uniciteit in staat zijn om met creatieve oplossingen en innovaties organisaties wezenlijk verder te helpen.

Dit project is een voorbeeld van de wijze waarop studenten ook in 2015 weer naar buiten kunnen treden. Samen met docenten en professionals bij bedrijven kennis vergaren, ontwikkelen en delen. Vrijwillig, proactief en op basis van eigen initiatief. In een programma dat niet stoelt op vaste procedures, maar vanuit een intrinsieke motivatie studenten en docenten inspireert en hen aanzet om samen het maximale uit zichzelf te halen.

In dit project heb ik vanuit een ander perspectief opnieuw ervaren wat deze methode van werken met studenten doet. De weg was niet eenvoudig en ook zeker niet gevrijwaard van fouten en onvoorziene obstakels, maar wij hebben veel geleerd en de voldoening is groot. Studenten raken geïnspireerd, zo ook de deelnemende professionals uit het bedrijfsleven. Een project met interessante aanknopingspunten voor een vervolg.

Via deze weg dank ik in de eerste plaats alle professionals van de deelnemende organisaties voor het vertrouwen in dit project en de medewerking aan de diepte-interviews. De interviews waren spontaan, openhartig en leidden tot interessante informatie en inzichten.

Daarnaast dank ik graag mijn broer Roel van de Stichting GreenICT, voor zijn luisterend oor en zijn rol bij het leggen van de connectie met verschillende experts in de markt. Tevens spreek ik mijn waardering uit voor de

ondersteuning van dit project door de directie en verschillende medewerkers van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Een speciaal woord van dank gaat hierbij uit naar Ageeth Tuut en Rene Sempel voor hun vakinhoudelijke bijdrage bij het brononderzoek en de video-opnamen. Ook Daniël Langendoen wil ik hier speciaal bedanken voor zijn bijdrage aan de website.

Ten slotte rest mij veel lof en waardering uit te spreken voor de studentauteurs: Dennis van der Plaats, Jordy Verwaal, Rick Lamers, Derck van Stempvoort, Alpha Barry en Rene Lesterade. Jullie hebben de moed getoond om in eigen tijd, naast andere studieverplichtingen, als team samen met mij je nek uit te steken voor dit bijzondere project. Ik bedank jullie voor de intensieve en prettige wijze waarop wij samen met bedrijven in de topsectoren hebben gewerkt aan ons gezamenlijk doel.

Jullie mogen trots zijn op de geleverde inspanning en het bereikte resultaat!

Frank Croes

Wageningen, voorjaar 2015

Inhoud

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Inleiding | 13 |
| 1.1 | Aanleiding | 13 |
| 1.2 | Doelstelling | 14 |
| 1.3 | Inhoudelijke focus en afbakening | 14 |
| 2 | Globalisering | 17 |
| 2.1 | Inleiding | 17 |
| 2.2 | Het historisch perspectief | 17 |
| 2.3 | De definitie van globalisering | 22 |
| 2.4 | Aanknopingspunten voor strategische expansie | 23 |
| 2.5 | Motieven voor internationale expansie | 26 |
| 2.5.1 | Risico's bij internationale expansie | 29 |
| 2.6 | Multinationals en internationale expansie | 31 |
| 2.7 | Aanjagers van globalisering | 33 |
| 2.7.1 | Economische ontwikkeling en welvaart | 33 |
| 2.7.2 | De kosmopolitische consument | 34 |
| 2.7.3 | Internet en internationale communicatie | 34 |
| 2.7.4 | De diversiteit in regionale productiemilieus | 35 |
| 2.8 | De topsectoren HTSM en Chemie | 38 |
| 2.9 | Globalisering en aanknopingspunten voor de strategie van bedrijven in de topsectoren HTMS en Chemie met het oog op 2020 | 43 |
| | Diepte-interview | 46 |
| | Geraadpleegde literatuur | 46 |
| 3 | Circulaire economie | 47 |
| 3.1 | Inleiding | 47 |
| 3.2 | De economische modellen | 48 |
| 3.2.1 | Het lineaire economische businessmodel | 49 |
| 3.2.2 | Het circulaire economische businessmodel | 55 |
| 3.2.3 | Het biobased economische businessmodel | 63 |
| 3.2.4 | Duijvestijn Tomaten als voorbeeld van integrale transitie | 65 |
| 3.3 | De topsector Agri & Food | 67 |
| 3.3.1 | Omschrijving | 67 |
| 3.3.2 | Kengetallen | 68 |
| 3.3.3 | Trends en ontwikkelingen in de sector | 69 |
| 3.4 | De topsector Tuinbouw | 70 |
| 3.4.1 | Omschrijving | 70 |
| 3.4.2 | Kengetallen | 71 |
| 3.4.3 | Trends en ontwikkelingen in de sector | 71 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.5 | De topsector Water | 72 |
| 3.5.1 | Omschrijving | 72 |
| 3.5.2 | Kengetallen | 73 |
| 3.5.3 | Trends en ontwikkelingen in de sector | 74 |
| 3.6 | Belangrijke intersectorale trends en ontwikkelingen | 75 |
| 3.7 | De visie van experts uit de praktijk | 76 |
| 3.8 | Circulaire economie en de invloed op de strategie van bedrijven met het oog op 2020 | 79 |
| | Diepte-interviews | 80 |
| | Geraadpleegde literatuur | 80 |
| 4 | Big data en business intelligence | 83 |
| 4.1 | Inleiding | 83 |
| 4.2 | Big data en business intelligence in historisch perspectief | 83 |
| 4.3 | Begripsdefiniëring van big data en business intelligence | 84 |
| 4.4 | Toepassingen big data | 87 |
| 4.5 | De topsector Energie | 92 |
| 4.6 | De topsector Energie en het gebruik van data met het oog op 2020 | 94 |
| | Diepte-interviews | 97 |
| | Geraadpleegde literatuur | 97 |
| 5 | Bedrijfsfinanciering | 99 |
| 5.1 | Inleiding | 99 |
| 5.2 | Duiding van het thema bedrijfsfinanciering | 100 |
| 5.2.1 | Kapitaalbehoeften | 100 |
| 5.2.2 | Soorten kapitaal | 101 |
| 5.3 | De mogelijkheden voor bedrijfsfinanciering | 102 |
| 5.3.1 | De effectenbeurs | 102 |
| 5.3.2 | Banken | 104 |
| 5.3.3 | Peer-to-peer finance | 108 |
| 5.3.4 | Allianties, deelnemingen, ketenintegratie en acquisities | 110 |
| 5.4 | De fase van ontwikkeling van de onderneming en funding | 111 |
| 5.4.1 | Basel III | 112 |
| 5.4.2 | Kredietfaciliteiten overheid | 112 |
| 5.4.3 | Regionale ontwikkelingsmaatschappijen | 113 |
| 5.4.4 | Gecombineerde financieringsbronnen | 115 |
| 5.5 | De topsector Life Science & Health | 115 |
| 5.5.1 | Ontwikkeling van de sector | 116 |
| 5.5.2 | Waarin excelleert de sector? | 117 |
| 5.6 | Bedrijfsfinanciering en strategie in Life Science & Health met het oog op 2020 | 120 |
| | Diepte-interviews | 122 |
| | Geraadpleegde literatuur | 123 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 6 | De connectie met de klant | 125 |
| 6.1 | Inleiding | 125 |
| 6.2 | Het historische perspectief | 125 |
| 6.3 | Definities van logistiek | 126 |
| 6.4 | Supply Chain Management | 127 |
| 6.5 | Logistieke grondvormen | 129 |
| 6.5.1 | De pijplijn | 129 |
| 6.5.2 | De keten | 130 |
| 6.5.3 | Gedeelde bronnen of shared resource | 130 |
| 6.5.4 | Convergentie | 130 |
| 6.5.5 | Divergentie | 131 |
| 6.5.6 | Netwerken | 131 |
| 6.6 | Klantorderontkoppelpunt (KOOP) | 132 |
| 6.6.1 | KOOP 1: maken voor lokale voorraad en verzenden | 132 |
| 6.6.2 | KOOP 2: maken voor centrale voorraad | 132 |
| 6.6.3 | KOOP 3: assembleren op order | 133 |
| 6.6.4 | KOOP 4: maken op order | 133 |
| 6.6.5 | KOOP 5: inkopen en maken op order | 133 |
| 6.7 | Directe of indirecte distributie | 134 |
| 6.7.1 | Distributie | 134 |
| 6.7.2 | Het distributiekanaal | 134 |
| 6.8 | Distributiekengetalen | 136 |
| 6.9 | Kanaalstrategieën en de connectie met de klant | 138 |
| 6.9.1 | Single-channel | 138 |
| 6.9.2 | Multi-channel | 138 |
| 6.9.3 | Cross-channel | 139 |
| 6.9.4 | Omni-channel | 139 |
| 6.10 | Offlinedistributie en -verkrijgbaarheid | 140 |
| 6.11 | Onlinedistributie en -verkrijgbaarheid | 144 |
| 6.11.1 | E-fulfilment, reverse logistics en de 'last mile' | 145 |
| 6.12 | Definitie van de topsector Logistiek | 147 |
| 6.13 | Trends en ontwikkelingen in de topsector Logistiek | 149 |
| 6.14 | Trends en ontwikkelingen in de sector Logistiek en de invloed op de strategie van bedrijven met het oog op 2020 | 151 |
| | Diepte-interviews | 153 |
| | Geraadpleegde literatuur | 153 |
| 7 | Merkwaarde en klantloyaliteit | 155 |
| 7.1 | Merkwaarde in historisch perspectief | 155 |
| 7.1.1 | The Age of Identity | 156 |
| 7.1.2 | The Age of Value | 158 |
| 7.1.3 | The Age of Experience | 160 |
| 7.1.4 | The Age of You | 163 |
| 7.2 | Merkwaarde, theorie en begripsvorming | 165 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 7.2.1 | Het product, goederen en diensten | 165 |
| 7.2.2 | Productniveaus van Levitt | 167 |
| 7.2.3 | Grondslagen voor communicatie | 167 |
| 7.2.4 | De meerwaarde van een merk | 168 |
| 7.2.5 | Positioneringsstrategieën | 168 |
| 7.2.6 | Merkbelofte en strategie | 169 |
| 7.2.7 | Het merkkeuzeproces | 173 |
| 7.3 | Philip Kotler, Marketing 3.0 en het merk | 174 |
| 7.4 | Aviko, waarden en merkmanagement | 176 |
| 7.5 | De topsector Creatieve Industrie | 181 |
| 7.6 | Trends en ontwikkelingen in de topsector Creatieve Industrie en de invloed op de strategie van bedrijven met het oog op 2020 | 183 |
| | Diepte-interviews | 187 |
| | Geraadpleegde literatuur | 187 |
| 8 | Conclusie | 189 |

Inleiding

1

1.1 Aanleiding

Het hoger onderwijs heeft de komende jaren een belangrijke functie bij de ontwikkeling en versterking van de Nederlandse kenniseconomie. Ook van studenten bedrijfskunde en economie wordt verwacht dat zij na hun studie proactief kunnen en willen bijdragen aan het ontwikkelen van innovatief beleid in organisaties. In deze hoedanigheid leveren zij een belangrijke bijdrage aan een versterking van de positie van het Nederlandse bedrijfsleven in een internationale economie. Een goede voorbereiding op deze toekomstige rol begint met een uitdagende opleiding, waarin veel ruimte is voor onderzoek, innovatie en doelgerichte interactie met de beroepspraktijk.

Voor studenten is het een verrijking om naast een focus op de inhoudelijke kern van een studie ook in een breder verband te kijken naar maatschappelijke ontwikkelingen en het effect van deze ontwikkelingen op het beleid in bedrijven. Docenten hebben de mogelijkheid om studenten op deze meerwaarde te wijzen en zichzelf ook buiten de strikte kaders van hun vakgebied te oriënteren. In de huidige samenleving zijn interdisciplinaire vormen van co-creatie aan de orde van de dag.

Om succesvol te kunnen samenwerken is enige mate van interdisciplinaire kennis een belangrijke voorwaarde voor wederzijds begrip en een uitgangspunt voor succes bij innovatie.

Van studenten mag worden verwacht dat zij de bereidheid hebben om zelf initiatief te tonen en met creatieve oplossingen bij te dragen aan innovaties in de samenleving.

Het ministerie van Economische Zaken is zich bewust van de meerwaarde van goed onderwijs voor de slagkracht van het Nederlandse bedrijfsleven. Het ministerie zet zich met het Topsectorenbeleid sinds 2010 actief in om negen kansrijke sectoren van bedrijvigheid in de Nederlandse samenleving verder te versterken. Daarbij stuurt het ministerie in deze topsectoren aan op een hechte samenwerking met partners uit het hoger onderwijs, onderzoek en de wetenschap.

Inmiddels zijn er in veel regio's in Nederland concrete voorbeelden van samenwerkingsprojecten. Bij deze projecten is telkens sprake van een bundeling van kennis rond een van de negen topsectoren. In het algemeen zijn de deelnemers aan deze samenwerkingsprojecten enthousiast. De samenwerking leidt in de praktijk tot aansprekende voorbeelden van synergie. Daarmee zet deze samenwerking deelnemende partijen aan om ook in de toekomst op de ingeslagen weg

door te gaan. Het beleid draagt op deze manier bij aan een versterking van de Nederlandse kenniseconomie.

1.2 Doelstelling

De doelstelling van de redacteur met dit project is studentauteurs uit te dagen en thema's te belichten die het inhoudelijke domein van één opleiding overstijgen. Daarmee treden deze studentauteurs buiten de gebaande en vertrouwde paden van hun studie. De studentauteurs tonen durf en gaan de uitdaging aan om zich in het onbekende te begeven en daarmee ook risico's te willen nemen. Voor het ontwikkelen van innovaties kan juist een blik vanuit nieuwe kennisvelden stimulerend werken.

Deze uitdaging leidt enerzijds tot een verrijking van het niveau van kennis en vaardigheden bij de studentauteurs zelf. Daarnaast zijn deze studentauteurs met hun wijze van handelen ook inspirerend en voorbeeldstellend voor andere studenten. De vergaarde kennis wordt overgedragen op nieuwe lichten studenten, die hierop verder kunnen voortbouwen en doorontwikkelen. Bovendien zijn de respondenten in het bedrijfsleven door de vragen van de studentauteurs aan het denken gezet en ervaren zij de meerwaarde van deze vorm van samenwerking en kennisdeling.

Daarmee levert deze innovatieve methode van werken expliciet een bijdrage aan de missie van het hoger onderwijs en de doelstellingen van het Topsectorenbeleid van het ministerie.

1.3 Inhoudelijke focus en afbakening

Bij de selectie van de thema's heeft de redacteur zich laten leiden door belangrijke trends en ontwikkelingen in de maatschappij en de impact van deze trends op het beleid in bedrijven. In overleg met de studentauteurs zijn de volgende zes thema's geselecteerd: globalisering, circulaire economie, big data en business intelligence, bedrijfsfinanciering, de connectie met de klant, en merkwaarde en klantloyaliteit. Met deze selectie is gekozen voor thema's met een brede maatschappelijke betekenis en een grote impact op de strategie van bedrijven. Gelet op de focus van het ministerie van Economische Zaken en de potentie van bedrijven in de negen topsectoren, is bij de beschrijving van deze thema's een koppeling gemaakt met organisaties uit een of meer topsectoren.

In elk hoofdstuk belicht een studentauteur één thema en geeft hij aan de hand van voorbeelden uit de praktijk een toelichting op de wijze waarop dit thema van invloed is op de strategie van individuele organisaties. Gegeven de beschikbare tijd is er bij de inhoud van de hoofdstukken gekozen voor een oriëntatie op hoofdlijnen. De focus hierbij is bepaald vanuit het gezichtsveld van de studentauteur. Daarbij is het binnen de gestelde randvoorwaarden niet mogelijk om in de verschillende hoofdstukken de thema's uitputtend te belichten. De resultaten

uit de verschillende onderzoeksactiviteiten zijn veelal beschrijvend en indicatief van aard. De bevindingen en onthullingen zijn daarentegen wel verrassend en inspirerend voor de lezer. De studentauteurs hebben dit project in een periode van vier maanden vrijwillig uitgevoerd in eigen tijd, naast een reguliere studie Commerciële Economie en zonder enige vorm van honorering.

Gegeven deze randvoorwaarden is er per hoofdstuk gekozen voor een inleiding in de thematiek en een toelichting bij de gehanteerde begrippen en modellen. Dit geldt ook voor de behandelde theorie. Naast de geraadpleegde secundaire bronnen is een groot deel van de content gebaseerd op diepte-interviews met de experts uit het bedrijfsleven. Binnen het inleidende karakter zijn ontwikkelingen in de verschillende thema's geplaatst in een historisch perspectief, gevolgd door een analyse van het heden en een projectie met verwachte trends voor de toekomst. In de hoofdstukken is zoveel mogelijk gebruikgemaakt van actuele casuïstiek uit de praktijk bij bedrijven in de betreffende topsectoren. Soms zijn er ook voorbeelden van cases aangehaald, van organisaties die niet actief zijn in de topsector(en) van het desbetreffende hoofdstuk.

Bij alle hoofdstukken in het boek is gebruikgemaakt van verdiepingsmateriaal dat is te vinden op www.inspiratievoorduurzamebedrijfsstrategie.nl. Dit materiaal omvat naast video's van de diepte-interviews met de experts, video's met bedrijfspresentaties, een toelichting en verdieping bij bepaalde managementmodellen, impressies uit en verwijzingen naar de gebruikte secundaire bronnen en links naar relevante websites. Wanneer in dit boek wordt verwezen naar videomateriaal dat op de website is te raadplegen, is het icoon zoals hiernaast afgebeeld in de marge weergegeven. Verwijzingen naar de diepte-interviews zijn opgenomen aan het eind van ieder hoofdstuk.

Op de website zijn tevens opdrachten geformuleerd die studenten kunnen uitwerken. In een afgeschermd documentomgeving is een toelichting opgenomen met nadere instructies voor docenten en indicaties van antwoorden bij de uitwerking van deze opdrachten.

