



# Managers leren groen concurreren

Hans Vermaak

Groen concurreren is een zaak voor managers. De buitenwereld bekijkt daarbij de gevolgde aanpak met argusogen. Er is een managementaanpak voor milieu die zijn diensten bewezen heeft. Hij bestaat uit zes stappen: strategievorming, onderzoek, netwerkoeverleg, ketenafstemming, produkt- en procesinnovatie, PR en reclame. In dit artikel wordt rijkelijk geïllustreerd dat het weglaten van een stap of het kiezen van een andere volgorde een bedrijf benadeelt. Daarnaast wordt op een rij gezet wat een manager van elke stap moet weten, zodat het management van milieu niet langer geheimen voor hem heeft.

drs J.G. Vermaak adviseert sinds 1987 bedrijven op het gebied van milieumanagement en organisatie-ontwikkeling. Dit deed hij eerst bij het Instituut voor Milieu en Systeemanalyse en sinds 1993 bij Twijnstra Gudde Management Consultants.

Waarom zou een bedrijf zich druk maken over het milieu? De publieke opinie kan het eisen. Denk aan de acties tegen cfk-spuitsbussen en cadmium kratten. De overheid kan het verlangen door bijvoorbeeld vergunningen of convenanten. Kostenreductie kan het verstandig maken. Denk maar aan vermindering van grondstofverbruik en afvalproductie. Ook marktperspectieven kunnen het uitlokken zoals in het geval van spaarlampen en katalysatoren in auto's. En soms is het een kwestie van goed fatsoen of overtuiging. Zo zegt Popoff, de CEO van Dow Chemical: 'Dow has embraced the idea of sustainable development: that there can be no environmental reform without economic development, and no economic development without environmental reform'.

Dezelfde Popoff besteedt naar eigen zeggen een kwart van zijn tijd aan milieuzaken. Kan milieu niet langer aan stafdiensten worden overgelaten? Veel stafdiensten hebben tenslotte milieuverontreiniging gereduceerd, voor zover dat kostenneutraal kon, en onder controle gebracht van zorgsystemen. En ze hebben de benodigde vergunningen losgepeuterd. Maar stafdiensten vervallen al gauw tot machteloosheid wanneer marktperspectieven, een goed imago of duurzame ontwikkeling gerealiseerd moeten worden.

Het betekent dat een bedrijf zich moet onderscheiden van zijn concurrenten door groenere produkten en groenere fabrieken. Dit brengt echter grotere risico's, grotere kansen en grotere verwevenheid met het kernproces van de onderneming met zich mee. Al met al is dit voldoende reden voor het topmanagement om zich ermee te bemoeien: milieu wordt spannend.

## Bereiken van de markt

Maar hoe gaat een manager vervolgens te werk? Marktsucces en een beter imago impliceren dat hij milieuverhalen de buitenwereld in moet sturen. En dat hebben dan ook veel bedrijven de afgelopen tien jaar gedaan. Zo adverteerde Mazda met een narcis-achtige

bloem die zich omhoog drukt door het wegdek. Verklarende tekst: 'de 626 Complex de schone diesel van Mazda'. De reclame-codecommissie oordeelde echter dat deze tekst niet door de beugel kon. Mazda is verzocht de gewraakte reclame te stoppen. Zo worden er meer bedrijven door de commissie op hun vingers getikt: de Bovag mag niet langer schermen met 'schone lucht' en 'schone auto' en fritessaus-producent Remia moet zijn mond houden over pvc-vrije verpakkingen. Groene marketing valt niet mee. Matthijssen, hoofd communicatie Hoechst Holland, concludeert: 'Groene marketing, dat is in mijn ogen over de rug van het milieu proberen een produkt te verkopen. En dat stempel wil ik liever niet opgedrukt krijgen'.

Groene verdediging dan? De Thai Plastic and Chemical Co. was verantwoordelijk voor een PR-campagne 'Save the tree, use PVC', waarin ze trachtte chloorhoudend plastic als redding voor de bossen aan te prijzen. In dezelfde periode kwam Rhône Poulenc, de Franse producent van fosfaten, met een advertentiereeks waarin bekende sprookjesfiguren werden ingezet om de mogelijkheid van fosfaatvrije wasmiddelen als fabeltje af te doen (figuur 1). Beide acties bleken ineffectief: fosfaten zijn niet meer in wasmiddelen te vinden en pvc heeft een deel van zijn markt verloren. Is het pu-

Figuur 1.

**De appel was ook heel verleidelijk!**

**EERMEDIG OMGEVING**

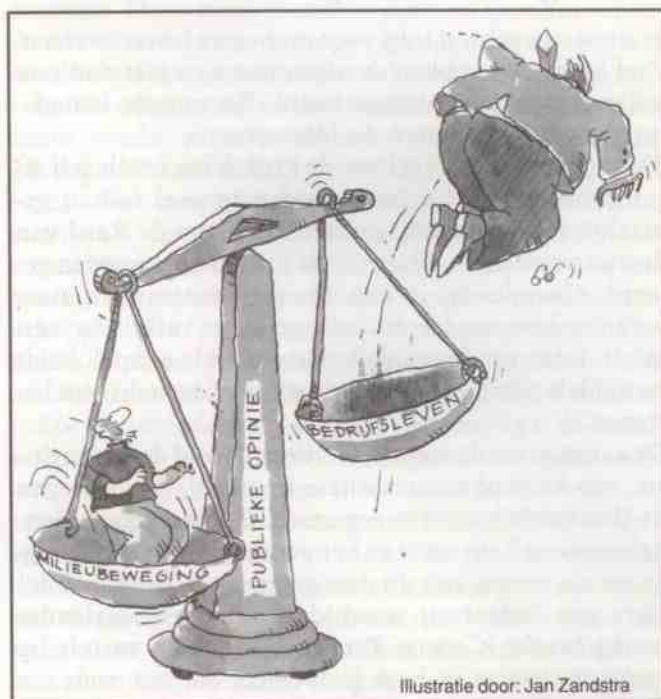
**FOSFAATVRIJ WASMIDDEL**

**Rhône-Poulenc**

Wie geloofde er nog in sprookjes? Iedereen zegt welles en anders wel, behalve als je ouderlijk, kinderlijk, een voorbeeld ander kinderen is niet verantwoordelijkheid voor het milieu. Rhône-Poulenc is van mening dat milieubewerking niet te bereiken staat in een de land te zijn een consumenten op. Zoals ook in die gaan voor milieubewerking te maken gebruik van verschillende soorten van 'traditionele' en 'moderne' werkdelen hebben op het milieu. En dat gaat het niet alleen om sprookjes. Ook andere kinderen, die wij te samenwerking met internationale wetenschappelijke organisaties bestaande uit kinderen, kunnen dan van de wereld. Wij vinden het daarom belangrijk om te bewegen. Daarbij te maken dat kinderen van kinderen, maar voorafgaand krijgen te een betere toekomst. Daarom zijn een essentieel onderdeel van het leven. Te bereiken zijn in een betere-er in elke plaats. We kunnen zelfs proberen tijd voor iedereen op het milieu, de erfdelen van de wereld te verbeteren en kinderen de plezier te brengen. De kinderen die de verantwoordelijkheid van de wereld die de beste resultaten op bereikt de duurzaamheid van het milieu en invloed op het milieu.

**Rhône-Poulenc fosfaten. Voor wasmiddelen zonder fabeltjes.**

Figuur 2.



blik überhaupt met milieuverhalen te bereiken? De buitenwereld blijkt kritisch. Consumenten vertrouwen producenten niet op hun woord, zeker niet waar het milieu betreft. Ze vinden het milieu of onbelangrijk of ze luisteren naar de milieubeweging, die vooral de bedrijven die bij het publiek bekend zijn met argusogen volgt. Waarom wordt er beter naar de milieubeweging geluisterd? Men vertrouwt erop dat de milieubeweging voor het milieu strijdt. Sommige namen van actiegroepen bevestigen dat beeld: Milieudefensie, Friends of the Earth, Robin Wood. Bij bedrijven daarentegen veronderstelt men eigenbelang achter de groene boodschap. Zeker bij bedrijven die jarenlang weinig deden aan het milieu.

In de perceptie van de burger neemt de overheid als behartiger van 'het algemeen belang' een middenpositie in. Als de milieuverhalen van een bedrijf niet stroken met die van belangengroepen en overheid, dan worden ze niet geloofd (figuur 2). Integendeel: smalende publiciteit, bedrijfsblokkades of regulering kan erop volgen. Gegeven dat het milieuprobleem toeneemt en dat er alleen al in Europa drie miljoen milieu-professionals actief zijn, zal kritische voorlichting naar consumenten alleen maar toenemen. In de Verenigde Staten heeft 27 procent van de consumenten al eens producten geboycot vanwege hun milieu-onvriendelijke imago. Het bedrijfsleven lijkt aan handen en voeten gebonden. Is de markt nog wel te bereiken? Moet men 'op de kleine steentjes lopen', hopen dat de onderneming niet aan de paal genageld zal worden door de milieubeweging en de overheid?

## Managementaanpak voor milieu

In angst afwachten lijkt voor managers onverteerbaar. Veel bedrijven hebben de afgelopen tien jaar dan ook milieuaanpakken uitgetoet. De meeste benaderingen waren niet onverdeeld succesvol.

'De industrie heeft veel van de kritiek over zich zelf afgeroepen. Er zijn in het verleden te veel fouten gemaakt', aldus Loudon, ex-voorzitter van de Raad van Bestuur van Akzo. Maar uit de fouten kon worden geleerd. Gaandeweg is een managementaanpak naar voren gekomen die de belangrijkste valkuilen vermijdt. Deze uit de praktijk ontwikkelde aanpak heeft inmiddels zijn diensten bij verschillende bedrijven bewezen.

De aanloop tot de aanpak wordt gevormd door een crisis, een kans of een visie (zie figuur 3). Acties tegen kwikbatterijen vormen een *crisis*. Chemiegigant Henkel rook een *kans* toen ze het voorbeeld van Klok volgde en als eerste van de drie grote waspoederleveranciers een fosfaatvrij wasmiddel op de Nederlandse markt bracht (Groene Persil). Van Melle vertelt op *visionaire* wijze in haar jaarverslag dat het zich ten doel stelt 'onze gezamenlijke operaties dicht bij een duurzaam niveau te krijgen in een periode van 10 jaar (1994-2004)'.

Op de crisis, kans of visie volgt de aanpak zelf: zes stappen die na elkaar worden gezet.

- I. Als eerste stap worden losse ideeën omgezet in een *strategie* waarin markt- en milieukansen, capaciteiten en middelen afgewogen worden.
- II. Die strategie vergt *onderzoek* onder meer om aan te wijzen waar milieuvernieuwingen zitten.
- III. Hoofdpijnen uit de strategie én het onderzoek kunnen worden gedeeld met het *netwerk* van belangengroepen en overheid. Zo kan wantrou-

wen bij deze groepen overgaan in gedoging of steun.

- V. Parallel hieraan kan de onderneming het beleid afstemmen met partners in de *productieketen*. Veel milieuverbeteringen, bijvoorbeeld op het gebied van de recycling van verpakkingen, verlangen tenslotte medewerking binnen die keten.
- V. Gaan zowel de keten als het netwerk accoord, dan is het minder risicovol te investeren in de *vernieuwing van processen of produkten*.
- VI. Als laatste stap kan een bedrijf aan de buitenwereld het goede groene nieuws vertellen met behulp van *reclame en PR* om zich te differentiëren in de markt.

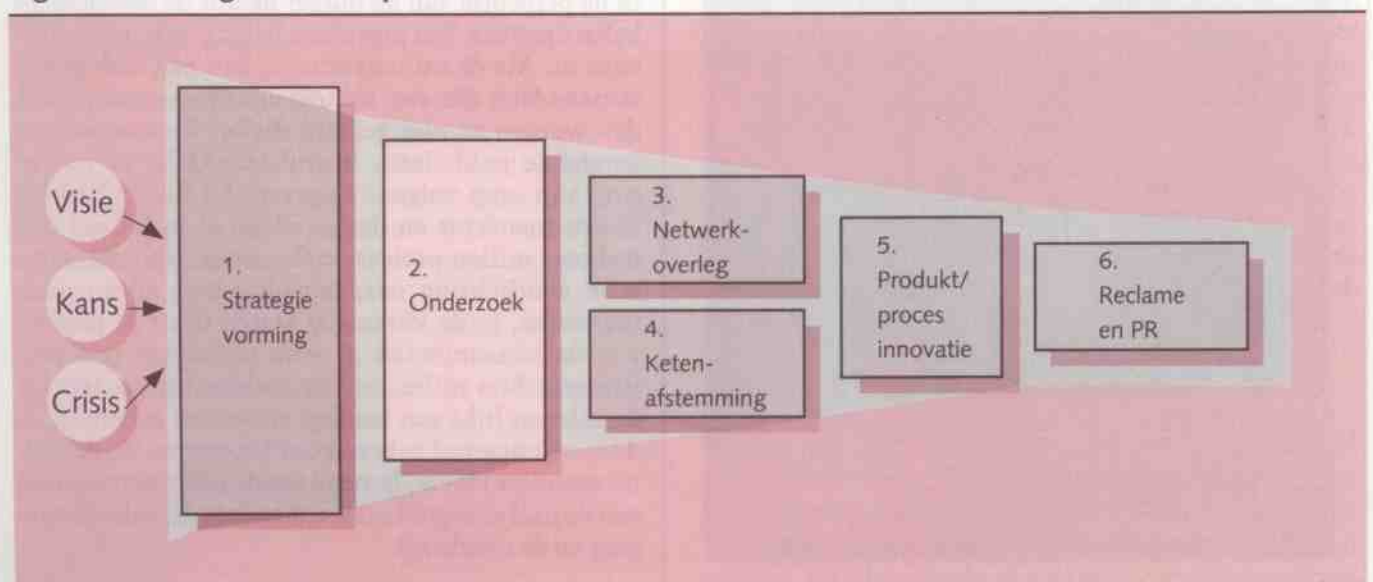
Achter elk van deze zes stappen gaat een wereld schuil. Hierna geef ik eerst een beperkte beschrijving per stap: het minimum dat een manager ervan zou moeten weten om ermee aan de slag te kunnen. Daarna geef ik met voorbeelden aan welke valkuilen bij bedrijven zijn ontstaan door specifieke stappen over te slaan.

## Strategievorming

Om een milieustrategie te kunnen formuleren, is inzicht in toekomstige ontwikkelingen nodig. De Raad voor Milieu en Natuur Onderzoek (RMNO) schat dat duurzaamheid pas bereikt wordt als de milieubelasting binnen een halve eeuw met een factor 10 tot 50 vermindert.

Dat getal ontstond door schattingen van de groei van de wereldbevolking (factor 2), de welvaartsgroei (factor 4-8) en de huidige benodigde reductie voor verbetering van de milieukwaliteit (factor 2-5) met elkaar te vermenigvuldigen.

Figuur 3. Management aanpak voor milieu





De politieke druk op bedrijven zal logischerwijs in die periode opgevoerd worden door gewijzigde belastingheffing (meer op milieuconsumptie en minder op arbeid), milieuwetten, handelsverdragen en dergelijke. Pressiegroepen zullen hierin een gidsfunctie vervullen. De politieke druk die hiervan uitgaat beïnvloedt ook de economische omgeving. Denk aan energieprijzen, verhoudingen in de produktieketen en veranderend consumentengedrag. Zal duurzaamheid bijvoorbeeld de consument bewegen tot soberheid (*the new poor*) of juist tot een high-tech leven vol 'virtuele' vakanties en telewerken (*the new rich*)? En hoe snel zullen de energieprijzen stijgen en met welk effect op transportstromen? Unilever importeert nu nog melkpoeder uit Nieuw Zeeland om te verwerken in zijn toetjes, terwijl enkele kilometers verderop de fabrieken van Campina Melkunie de melk van plaatselijk vee verwerken. 'Daar is het milieu niet bij gebaat, maar Unilever zou een dief van eigen zak zijn als het bij Campina Melk-unie aanklopte', aldus Dutilh, milieucoördinator van Unilever. Maar hoe lang moet je daarmee doorgaan? Ook kunnen nieuwe technologieën bestaande materialen en processen obsoleet maken. Is er nog fotochemie in 2020? Of zullen de Canon's van deze wereld met Photo-CD de markt overnemen? Moeten Agfa en Kodak dan nog investeren in verbeteringen wetend dat de fotochemie nooit milieuvriendelijker zal zijn dan elektronica? De vraag is hoe een bedrijf genoemde ontwikkelingen waardeert en hoe het erop wenst in te spelen: hoe duurzaam wil men produceren en hoe wil men zich differentiëren ten opzichte van concurrenten?








Een vertrouwde aanpak bij strategievorming is om allereerst ontwikkelingen in kaart te brengen. Vervolgens worden de competenties en middelen van het eigen bedrijf gecontrasteerd met de mogelijkheden van concurrenten. Tenslotte volgen dan scenario's en uiteindelijke strategiekeuzes voor het beperken van concurrentienadelen en het realiseren van concurrentievoordelen. Ondanks de vertrouwde van deze aanpak zijn er weinig bedrijven die op deze manier een milieu-strategie uitwerken. Vooral het inzicht in toekomstige ontwikkelingen en het gedrag van de concurrentie is beperkt bij gebrek aan informatieplanning. De beslissingen zijn daardoor meer een resultante van reflexen dan reflectie. Zo haalden fabrikanten kwik uit batterijen, pvc uit verpakkingen

en cfk's uit spuitbussen om crises te bezweren: de *pressieroute*. Deze route is echter duur en onzeker omdat de tijd ontbreekt om de erop volgende stappen efficiënt en effectief te nemen: onderzoek moet in recordtempo worden uitgevoerd en netwerkcontacten zijn moeizaam omdat men er als boosdoener bekend staat. McDonald's trachtte de pressie door actiegroepen voor te zijn. Het concern besepte dat een Amerikaanse multinational die calorieën verspreidt met behulp van overdadige verpakking en uitlaatgasrijke drive-in restaurants een perfect symbool is van de wegwerpmaatschappij. Om aanvallen te voorkomen, zet McDonald's zich in voor afvalrecycling en maakte zelfs afspraken met de milieubeweging: de *gemoedsrustroute*. Een minder reflexmatige benadering is de *trendvolgersroute* van Henkel: in het geval van fosfaatvrije waspoeders pakt men een idee van de concurrentie op omdat men een marktvaart ruikt. In elk van de drie routes beperken bedrijven mogelijke concurrentienadelen. Zij het met verschil in efficiëntie. De beperking van de geschetste routes is dat ze niet leiden tot het behalen van concurrentievoordeel. En dat is jammer, want een ambitieuzere aanpak van strategievorming kan de weg daarheen wijzen.

## Onderzoek: levenscyclus analyse

Om een strategie te implementeren is een onderzoeksstap nodig. Dit betreft onderzoek ten behoeve van produkt- of procesinnovaties die een positief effect hebben op het milieu. Een centrale positie in dit onderzoek wordt ingenomen door het identificeren van milieuverbeteringen. Hiervoor is gezocht naar een 'meetlat', die gevonden is in de methode van *levenscyclus analyse*.

Figuur 4. Levenscyclus analyse

Milieustromen	Productie	Gebruik	Afdanking	Classificatie	Milieu-profiel
    	In  Grondstoffen Energiedragers Ruimte	Uit  Toxische emissies Diverse straling Calamiteiten ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitputting               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vernieuwbaar</li> <li>- Niet vernieuwbaar</li> </ul> </li> <li>• Verontreiniging               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Broeikas-effect</li> <li>- Ozonlaag</li> <li>- Verzuuring</li> <li>- ...</li> </ul> </li> <li>• Aantasting               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Landschap</li> <li>- Slachtoffers</li> </ul> </li> </ul>	Totaal?	

Bij een levenscyclus analyse inventariseert men alle milieustromen (zie *figuur 4*) van de wieg tot het graf van een produkt en rekent deze vervolgens om naar milieu-effecten (bijvoorbeeld broeikas-effect en land-schap-aantasting). Het totaal van de effecten geeft een milieuprofiel, een soort vingerafdruk voor het betrokken produkt. Vijf jaar geleden kon een bedrijf bij wijze van spreken elke uitkomst uit zo'n analyse krijgen afhankelijk van de aanpak en de gekozen data. Het adviesbureau Arthur D. Little berekende voor Procter & Gamble, de fabrikant van Pampers, dat katoenen luiers 300 procent meer energie verbruiken dan wegwerp-luiers, terwijl de levenscyclus analyse van de National Association of Diaper Services becijferde dat dit energieverbruik slechts 70 procent bedroeg. Inmiddels is er in internationaal verband sprake van standaardisatie en worden levenscyclus analyses gebruikt voor produktverbetering. Desalniettemin zijn er nog verschillende methodologische hobbels. Hoe weeg je broeikas-effect af tegen lawaai-overlast zodat je milieuprofielen onderling kunt vergelijken? Met vergelijkingen van sterk verschillende produkten is men daarom nog voorzichtig.

De meeste bedrijven besteden tot op heden de uitvoering van levenscyclus analyses uit. Het ontbreekt hen aan kennis of men wenst een onafhankelijk stempel op de eigen gedachten. Zo'n stempel maakt het gemakkelijker het netwerk en de media te overtuigen. Een nadeel van uitbesteding is dat men vertrouwelijke informatie buiten de bedrijfsmuur brengt. Niet alle produkten hoeven tot in detail geanalyseerd te worden. Soms kan met een goedkoper en vereenvoudigde versie van deze aanpak worden volstaan. Toen Albert Heijn drie jaar geleden zijn verpakkingen restylde, werd uit alle verpakkingen de lucht zo veel mogelijk weggenomen: voor zo'n ingreep is uiteraard geen gedetailleerde levenscyclus analyse nodig.

De onderzoeksstap wordt wel eens vergeten of afgerafeld. 'Iedere minuut verdwijnen zestien voetbalvelden tropisch regenwoud voor onze kozijnen, deuren en vloeren', vertelt Milieudefensie de consument. 'Dat mag dan wel zo zijn', antwoorden de tropisch hout importeurs, 'maar dat kan geen kwaad als die wouden maar duurzaam beheerd worden'. Daar is de milieubeweging het mee eens. Enkele milieugroepen (WNF en IUCN) tekenden daarom vorig jaar met de houthandel, de overheid en de vakbonden een convenant waarin de handel zich committeerde om vanaf 1996 uitsluitend hout uit duurzaam beheerde bossen te halen. In ruil daarvoor zouden de milieugroepen zich wat rustiger houden. Een half jaar later was het weer ruzie in de media. De houtimporteurs en de verschillende rijksdepartementen konden niet komen tot een goede definitie van 'duurzaam' omdat ze zich meer met belangen dan met de onderzoeksstap bezig wilden houden: de *natte vingeroute*. Het gevolg hiervan was dat de milieugroepen met veel mediarumoer uit het convenant

stapten. Milieudefensie passeerde de importeurs en heeft inmiddels verbondjes gesloten met Gamma, Praxis en Karwei die beloven vanaf medio 1995 geen tropisch hout meer in hun winkels te leggen, behalve wanneer het ecologisch verantwoord gekapt is. Daarmee is 70 procent van de bouwmarkten overstag en zet men de houtimporteurs voor het blok. Op begrip voor hun eigen inspanningen tot behoud van tropische bossen hoeven de houtimporteurs voorlopig niet te rekenen.

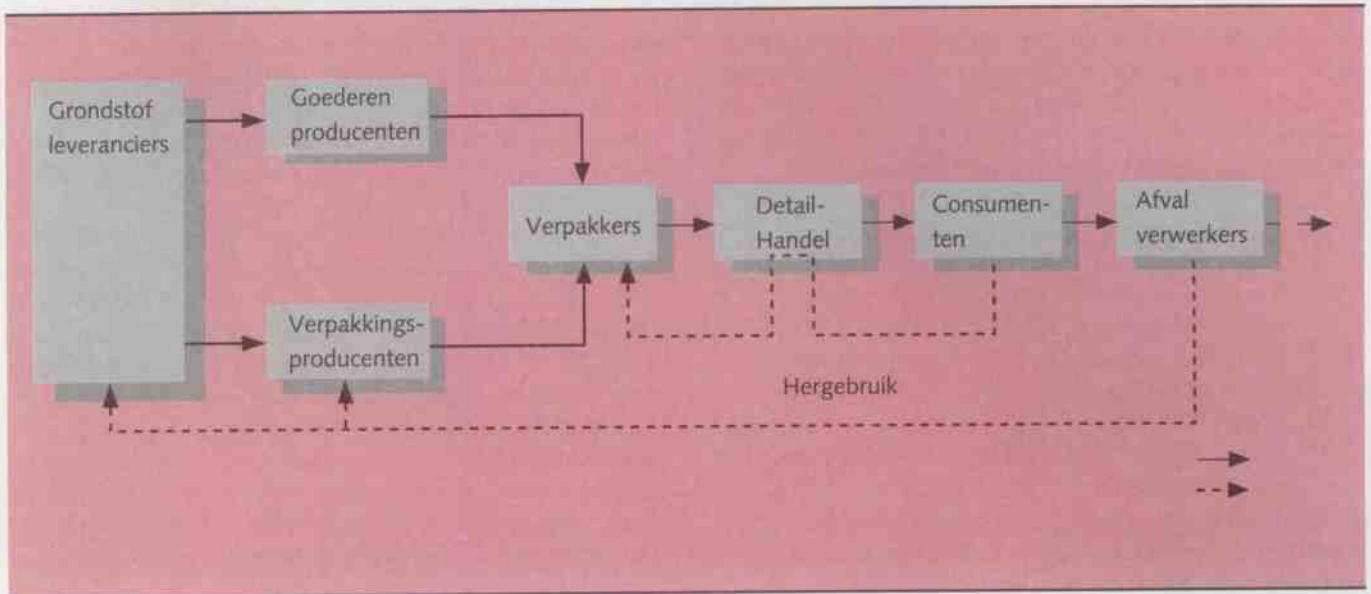
## Netwerkoverleg

De industrie zet zich in om de expertise op het gebied van levenscyclus analyses te vergroten. De hoop is dat men met onomstreden levenscyclus analyses minder afhankelijk is van de opvattingen van het netwerk. 'Wie kan zich nog tegen een objectieve levenscyclus analyse verzetten?', lijkt de gedachte. De legitimiteit van milieuschade blijft echter een normatieve weging die een bedrijf niet in isolement op zich kan nemen. Sinds de milieureclamecode het woord 'milieuvriendelijk' heeft verbannen, heeft het bewustzijn zich verbreid dat alle produkten een belasting vormen voor het milieu - het verschil is alleen de mate waarin. Om een hogere belasting te verantwoorden, is een navenante toename nodig in prestaties. Zo is de verpakking van Ferrero Rocher bonbons weliswaar overdadig maar het oogt als cadeau toch beduidend beter dan chocola in een groezelig zakje. En verhuizen is gemotoriseerd milieuschadelijker maar per bakfiets is het bepaald mensionvriendelijker.

Er is dus sprake van weging. Ook andere factoren kunnen hierbij betrokken worden: zoals produkt prijs, gezondheidsaspecten, betrokkenheid van de derde wereld of dierproevengebruik. Voor elk ervan zijn belangengroepen actief, bestaande uit uitgebreide en verknoopte netwerken van individuen. De consument weegt zelf en elke consument weegt anders, maar iedereen laat zich graag beïnvloeden door belangengroepen.

In de derde stap van de managementaanpak doet een manager er dus goed aan in kaart te brengen welke belangengroepen zijn bedrijf voor of tegen zich kan hebben. Vervolgens is het zaak om tot dit netwerk toegang te krijgen. Om een toegangskaartje te krijgen tot het netwerk, toont een manager resultaten uit de onderzoeksstap, bespreekt hij problemen en biedt hij invloed. Het toegangskaartje is gebaseerd op respect en vertrouwen en behoort daardoor aan een persoon toe, niet een bedrijf. Op basis van dit respect kan de persoon produktideeën bij het netwerk toetsen, interessante ontwikkelingen vroegtijdig vernemen, schadelijke geruchten ontzenuwen en coalities sluiten. De grotere bedrijven hebben daarom veelal mensen in dienst die jarenlang dat gezicht naar buiten vormen. Zonder die continuïteit gaan de contacten en de in-

Figuur 5. Ketenafstemming en ketenbeheer



vloed gemakkelijk verloren. Of dat gezicht namens het bedrijf of namens de branche spreekt, is een tactische keus. Het kan kosten besparen om zoiets samen te doen, maar dat is meestal niet doorslaggevend. Het belangrijkste criterium is of de leden in de branche in hoofdzaak gemeenschappelijke belangen hebben (bijvoorbeeld de houtimporteurs) of eerder competitieve belangen (bijvoorbeeld de wasmiddelenfabrikanten). Sigarettenfabrikant Reemtsma International introduceerde een 'ecosigaret' op de Duitse markt. Het milieuvriendelijke van de 'New West' sigaret schuilt in onomstreden milieuverbeteringen, zoals het vermijden van cellofaan om en een aluminiumlipje in het pakje en een filter van papier in plaats van kunststof-acetaat. De fabrikant vergat echter met het netwerk te overleggen: de *eigenheimeroute*. Het netwerk blijkt niet onder de indruk van het rijtje objectieve milieuverbeteringen. In de media is de fabrikant daardoor smakelijk uitgelachen: de essentie van roken is vervuiling van mens en milieu, oordeelt men, daar doet geen milieuverbetering aan af. Milieubewust blijkt een normatieve weging. De uitkomst van die weging kon Reemtsma zonder netwerkoverleg moeilijk voorzien.

## Ketenafstemming

Veel milieuverbeteringen vragen niet alleen om verandering binnen de bedrijfspoorren. Soms veranderen de grondstoffen of moet recycling van afvalstromen gerealiseerd worden. Om dit te bereiken speelt milieumanagement leentje buur bij de logistici: men spreekt over ketenbeheer (figuur 5). Op milieugebied blijft ketenbeheer grotendeels tot de genoemde voorbeelden beperkt, maar de discussie is losgebarsten over verder-

gaander vormen. Hierbij wordt gedacht aan het ontwerpen van produkten met een langere levensduur en met scheidbare componenten voor gemakkelijker recycling.

Een nog ambitieuzere richting is het gebruiken van afgedankte produkten of materialen voor een andere functie. Deze zogenaamde 'cascade-aanpak' wordt al gebruikt voor overtollige warmte, bijvoorbeeld bij de verwarming van kassen of huizen door een naburige fabriek. In Scandinavië worden experimenten uitgevoerd met meerdere industrieën die zich bij elkaar nestelen omdat ze elkaars restprodukten gebruiken en dat ook nog doen in een omgeving die daar het beste bij past: een industrieel ecosysteem. Ketenbeheer maakt de wereld nog mooi! Het vraagt wel om doordachte keuzes omdat de wendbaarheid van een keten heel wat kleiner is dan die van een individueel bedrijf. En dus vraagt het om veel afstemming van te voren, de vierde stap in de managementaanpak. De overheid heeft samen met het bedrijfsleven een ferm programma opgetuigd om de uitstoot van koolwaterstoffen terug te dringen: KWS 2000. Een van de trotse successen van dit programma is de ontwikkeling van oplossingsmiddelarme verf. En inderdaad: er zijn concrete produkten in de schappen te vinden met de steun van het ministerie van VROM en de milieubeweging. De verfbranche verwaarloosde echter in haar aanpak de ketenafstemming als stap. Goed overleg met de verfafnemers schoot er te vaak bij in. Inmiddels blijken schildersbedrijven niet zo tevreden met de gebruikseigenschappen en voelen zich geconfronteerd met een produkt waar ze niet om gevraagd hebben. De nieuwe verfsoorten van Akzo en Sigma verkopen daardoor minder dan verwacht werd en in het KWS 2000 programma is geld uitgetrokken om na de *technology push* alsnog een

market pull te creëren. Het vergeten van de afnemer zou je kunnen typeren als een *idealistenroute*. Omdat dezelfde verffabrikanten ook de oude verf nog leveren, is de schade beperkt gebleven tot de investeringen in het nieuwe produkt. Ze konden zich het idealisme veroorloven. Ketenafstemming is echter in de meeste bedrijfssectoren een voorwaarde om te overleven.

## Produkt- en procesinnovatie

Milieuveranderingen door een bedrijf zijn onder te verdelen in vier categorieën. Allereerst zijn er de *eind van de pijplijn* benaderingen waarbij men zorgt dat afvalstoffen niet ongecontroleerd het milieu instromen. Een waterzuiveringsinstallatie is hier een voorbeeld van. Dan is er *good housekeeping*, waarbij men alles hetzelfde, maar iets netter doet. Denk aan het beperken van lekkages. Deze aanpak sluit goed aan bij de kwaliteitszorgsystemen die veel fabrieken hebben.

Aanzienlijk ambitieuzer zijn *procesinnovaties*, waarbij men hetzelfde produkt met een inherent schonere procesgang probeert te maken. Een voorbeeld is het maken van medicijnen via biotechnologie in plaats van via de fijnchemie, waardoor minder afval wordt veroorzaakt en er dus ook minder hoeft te worden opgeruimd. Tenslotte is er *produktinnovatie*, waarbij men de vraag van een afnemer op een andere manier tegemoet komt. Men kan dan denken aan spaarlampen in plaats van gloeilampen. Als vuistregel kan men zeggen dat de ingrijpendheid van de verandering toeneemt in bovenstaande volgorde. En daarmee zowel de consequenties voor de produktieketen, als de kansen en de risico's voor het bedrijf zelf.

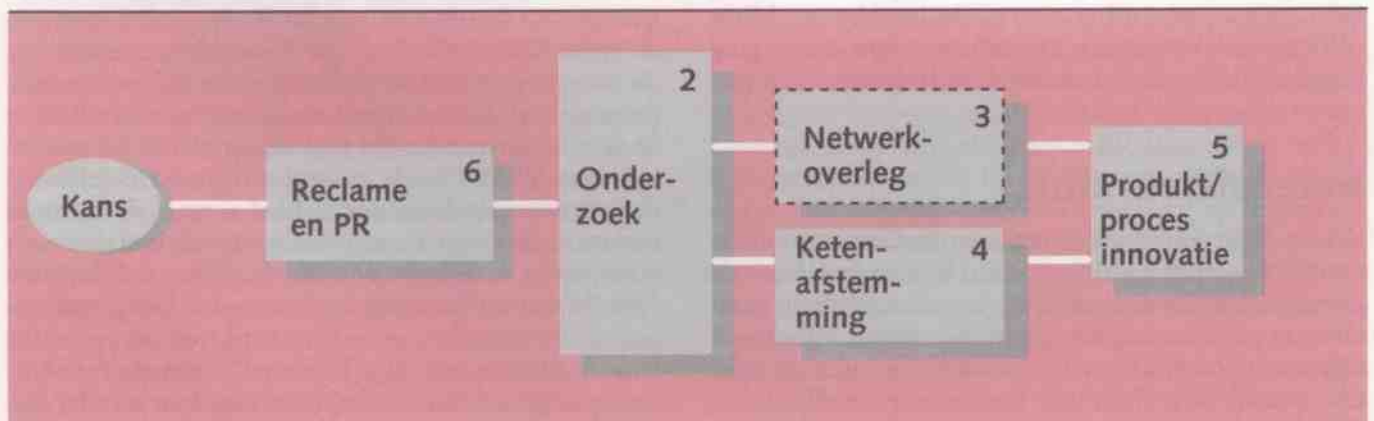
De houtverduurzamingsbranche werd geplaagd door collega's die met een bak creosootolie in de achtertuin zowel het milieu overmatig vervuilden als kwalitatief slechte produkten afleverden. Milieuverbeteringen waren hier hard nodig. De innovatoren in de branche waren erbij gebaat om met de hulp van het ministerie

van VROM de beunhazen uit de markt te reguleren waardoor het imago van het produkt kon verbeteren, de prijzen konden stijgen en investeringen een grotere kans op rentabiliteit kregen. Ook was men gebaat bij pressie op de chemische industrie om betere impregneermiddelen te ontwikkelen. Het ontbrak de branche echter aan voldoende eensgezindheid om de steun van de overheid en de chemische industrie snel te verkrijgen. De meerderheid discussieerde wel over verbeteringen maar kwam onvoldoende aan proces of produktinnovaties toe: de *langzaam-aanroute*. Het gevolg is dat houtverduurzaming een slechte milieunaam heeft behouden. De enkeling die wel innoveerde kon daardoor des te moeilijker het hoofd boven water houden. Toen Shell vorig jaar zijn PLATO proces bekend maakte waarmee hout wordt verduurzaamd met slechts een fractie van de gebruikelijke hoeveelheid chemicaliën slaakte het netwerk een zucht van verlichting: er komt een alternatief. De oorspronkelijke houtverduurzamers hebben hun beste tijd gehad.

## Reclame en PR

De stap van PR en reclame vraagt voorzichtigheid. De uitglijders van Rhône Poulenc, Thai Plastic and Chemical Co. en Mazda laten zien dat een pure *PR-route* gevaarlijk is. De eerder aangehaalde Loudon zegt hierover: 'Aan symbolisme bestaat wellicht veel politieke behoefte, de industrie kan er niet mee werken'. Vanwege de grotere geloofwaardigheid van het netwerk doet men er goed aan de boodschappen evenwichtig en onomstreden te houden. De milieureclamecode geeft hier enige randvoorwaarden voor. Het helpt ook als de afzender betrouwbaar overkomt. Het mooiste is gratis publiciteit vanuit het netwerk. Op de tweede plaats volgen de verhalen van bedrijven met een alom bekende goede staat van dienst. Het lastigst zijn reclameteksten voor snellopende consumentenartikelen die in merknamen over de toonbank gaan. Je gelooft als bur-

Figuur 6. Marketingroute: Albert Heijn groenlogo anno 1990





ger toch gemakkelijker in de integriteit van de directeur van Lever dan die van het beertje van Robijn was verzachter.

Soms nemen bedrijven niet de moeite of het risico hun milieuresultaten wijd en zijd bekend te maken. Chromolux, Heychroom en de vervoersbedrijven van Rotterdam en Amsterdam zijn enkele van de bedrijven die door reductie van milieubelasting kosten hebben bespaard zonder daar publiciteit bij te zoeken. Kosten besparen was al mooi genoeg, lijkt het: de *accountant-route*. Toch houdt die kostenreductie een keer op. De eerste 50 procent afvalreductie levert geld op, zegt Woolard, CEO van Du Pont. 'In another 25 procent of these cases, the economics are borderline. And the last 25 procent just plain cost you money'. Dan moet je er of het geld voor over hebben, of je moet het geld terug kunnen verdienen. Dat terugverdienen kan bijvoorbeeld door dat investeerders of klanten je prestaties waarderen. Een medewerker van Procter & Gamble verwoordde dit nog een slagje sterker: 'een gewijzigd produkt boekt alleen milieuwinst als het daadwerkelijk gekocht wordt door consumenten. Je hebt er niets aan als het op het schap van de winkel of op de tekenafel van de ontwerper blijft staan.'

## Vaste volgorde naar succes

De voorbeelden geven aan dat geen stap mag ontbreken in de hier beschreven managementaanpak. Daarnaast blijkt ook de volgorde nauw te luisteren. En ook hier zijn veel voorbeelden voor te geven. In dit artikel beperk ik me tot een voorbeeld van de nationale kruidenier. Albert Heijn presenteerde enige jaren terug het 'groenlogo' paginagroot in de kranten. Het was een genuanceerde tekst: men sprak over uitzoekwerk en dat men de wijsheid niet in pacht had. Desalniettemin kwam er zowel vanuit de industrie als vanuit de milieubeweging stevige kritiek. De milieubeweging weet Albert Heijn groene vijgeblaadjes te willen toekennen zonder duidelijke inhoudelijke criteria. Unilever reageerde met een advertentie tegen de door haar ervaren willekeur dat er alleen groene blaadjes aan huismerken werden toegekend. Albert Heijn was met PR de managementaanpak blijkbaar verkeerd om begonnen: de *marketingroute* (zie figuur 6). Van het groene blaadje is sindsdien weinig meer vernomen, van een feitelijk milieubeleid later des te meer. In het winkel-

magazine *Allerhande* verscheen in 1993 een milieujaarverslag 1992/1993 waarin Bouwer, hoofd van de afdeling Kwaliteit en Milieu, uitlegde dat men was overgestapt naar een consequente aanpak startend met een milieubeleidsverklaring.

De ontwikkeling van Albert Heijn is niet uniek. Veel bedrijven, vooral de marktleaders die vinden dat ze iets aan hun positie verplicht zijn, hebben hun milieubeleid gaandeweg ontwikkeld tot een aanpak zoals hier beschreven wordt. Zo onthulde Popoff onlangs Dow Chemical's 4 D's: stadia die zijn bedrijf samen met de rest van de chemische industrie achtereenvolgens had doorgemaakt. 'What happened at Dow was that after we recognized the environment as an issue and went through the continuum of denial, data, dialogue and delivery, we finally saw that we needed to give the whole thing leadership. Met een beetje moeite zijn hierin alle stappen te herkennen met uitzondering van PR en reclame. Maar omdat dat Dow te boek staat als milieubewust en als peetvader van de 'responsible care'-benadering door de chemische industrie, ontbreekt die stap niet werkelijk. Bedrijven als Dow, Albert Heijn en Van Melle hebben de deugdelijkheid van de aanpak dus ervaren. En vele anderen zijn door schade en schande wijs geworden. Met de aanpak valt succesvol groen te concurreren. Managers kunnen er met vertrouwen mee aan de slag.

### Referenties

- Albert Heijn *Milieujaarverslag 1992/1993*.
- Avila, J.A. en B.W. Whitehead, 'What is environmental strategy?', *McKinsey Quarterly* nr 4, 1993.
- Birchard, B., *Corporate Environmentalism and Du Pont*, GMI, 1993.
- Cramer, J. en J. Quakernaat, *Integraal ketenbeheer en technologie-ontwikkeling, Milieu*, 1993.
- Dieren, W. van, *Erasmuslezing 1993*.
- Dutilh, C.E., *WIMM studiedag 1994*.
- Heijings, R. e.a., 'Milieugerichte levenscyclusanalyses van producten', *CML, TNO-ME, B&G, Leiden* 1992.
- Loudon, A.A., 'Vijf stellingen over milieubeleid', *Holland Management Review* nr 32, 1992.
- Van Melle NV *Jaarverslag 1993*.
- Nieuwenhof, R. van den, *Levenscyclus Analyse: strategisch hulpmiddel, Milieustrategie*, 1994.
- Ritsema, A., 'Groene marketing', *Misset's milieumagazine*, 1994.
- Tibbs, H.B.C., 'Industrial Ecology, an environmental agenda for industry', *Whole Earth Review*, 1992.
- Vermaak, J.G. en M. Mieras, 'Groen wordt volwassen', *Intermediair*, 1994.
- Weterings, R.A.P.M. en J.B. Opschoor, *The Ecocapacity as a challenge to technological development*, Rijswijk, 1992.