



Strategieën creëren voor groen concurreren

Hans Vermaak

De discussie over ondernemingsstrategieën ten aanzien van milieu is in dit artikel samengevat middels een indeling in tien strategie-stereotypen. Veel bedrijven zijn de stereotypen ontstegen waarbij zij uitsluitend handelen onder druk van overheden of actiegroepen, maar slechts weinigen bereiken een synergie tussen hun commerciële doelstellingen en hun milieuaanpak. Bedrijven doen zichzelf daarmee tekort. Het is wenselijk om overleefde veronderstellingen over de spanning tussen milieu en commercie overboord te zetten en groen te concurreren. Porter's strategie om groen te concurreren, een mix van een drietal stereotypen, kan een bedrijf echter van de wal in de sloot helpen. Geen mix werkt overal, maatwerk is geboden. Dit artikel schetst vuistregels voor twee wegen naar een succesvolle en onderbouwde strategie: een ontwerpweg met vergroende strategiemodellen en een ontwikkelweg met een 6 stappen-basispatroon. Beide wegen worden binnen bedrijven pas denkbaar als lijnorganisaties, vanuit goed begrepen eigenbelang, milieu in hun domein trekken ten koste van stafdiensten en externe

specialisten. Dan heeft het milieu-issue haar volwassenheid bereikt.

Drs J.G. Vermaak adviseert sinds 1987 bedrijven op het gebied van organisatie-ontwikkeling, strategievorming en milieumanagement. Hij is sinds 1993 verbonden aan Twijnstra Gudde Management Consultants.

Tien jaar geleden was het duidelijk. Was je progressief, dan zei je dat het bedrijfsleven het milieu schaadt. Was je conservatief, dan getuigde je dat het milieu het bedrijfsleven schaadt. Maar de stellingen zijn vertroebeld. Entrepreneurs, zoals het Social Venture Network, benadrukken de charme van milieuvriendelijk zaken doen en milieuminister De Boer wil het bedrijfsleven minder met regulering onder druk zetten. Komen milieu en commercie dichter bij elkaar? Sinds enkele jaren woeden hevige discussies over het antwoord op deze vraag in strategieland. De befaamde Harvard - hoogleraar, Michael Porter, propageert een symbiose van milieu- en commerciële belangen.

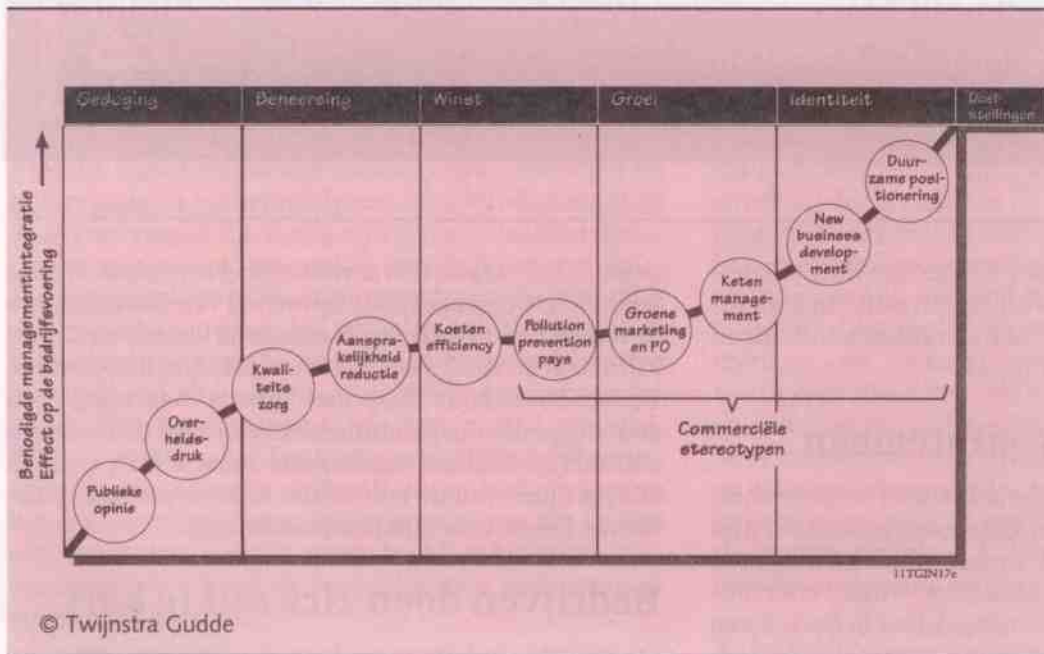
Voorbij het simplisme van Porter's win-win mix

In '91 publiceert Porter één A4-tje waarin hij uitlegt dat onderzoek voor zijn boek *The Competitive Advantage of Nations* uitwijst dat landen met strenge milieuwetgeving vaak ook leidende exporteurs zijn van de betrokken produkten alsmede van de toegepaste milieutechnologieën. Vorig jaar beschuldigen de McKinseyanen Walley en Whitehead hem van retoriek. Porter's stelling heeft volgens hen slechts zeer beperkte geldigheid. 'It's not easy being green' schrijven ze in *Harvard Business Review*. 'As environmental challenges become more complex and costs continue to skyrocket, win-win solutions will become increasingly scarce'. Zij wijzen bezorgd naar de enorme milieu-investeringen die de procesindustrie te dragen heeft en pleiten ervoor dergelijke kosten waar mogelijk te minimaliseren. In de erop volgende editie van *Harvard Business Review* fulmineren twaalf experts tegen het pessimisme van Walley en Whitehead. Zij borduren verder op Porter's visie onder de kop 'The challenge of going green' en tonen de charme van 'groene marketing' en 'pollution prevention pays'. Conclusie: strategieland ruziet nog of commercie en milieu samen-

Strategie-stereotypen

Er blijkt nog iets anders uit de artikelen: elke auteur komt met een eigen voorkeursstrategie om het milieuisue te hanteren. Er zijn er tientallen in de literatuur te vinden. Gelukkig kan men al deze strategieën beschouwen als opgebouwd uit maximaal tien, steeds dezelfde, bouwstenen. Deze bouwstenen noem ik hier strategie-stereotypen: herkenbare manieren waarop bedrijven het milieu hanteren. In *figuur 1* zijn ze alle tien geordend in volgorde van toenemende benodigde managementintegratie en toenemend effect op de bedrijfsvoering. Strategie is te definiëren als de manier waarop (vooraf gestelde) bedrijfsdoelstellingen bereikt kunnen worden. In lijn met deze definitie is elk van de stereotypen in het figuur gekoppeld aan één van de vijf bedrijfsdoelen, waaraan zij volgens mij kunnen bijdragen. De stereotypen zijn benoemd in overeenstemming met de in Nederland meest gebruikelijke termen. Sommigen zijn lang bekend, anderen zijn nieuwkomers. De verschillen tussen de stereotypen zijn enorm. Ik zal zeer beknopt enkele voorbeelden aangeven om dit te verduidelijken.

Figuur 1. Milieu en strategie - stereotypen



De twee stereotypen linksonder in *figuur 1* refereren aan bedrijven die milieu-inspanningen verrichten onder *druk* van de publieke opinie of van de overheid. Hun doel is om een gedoogsituatie te bereiken. Een recent voorbeeld hiervan is Shell dat na consumenten-boycots en politieke druk zijn afzinkplannen voor de Brent Spar in het vriesvak legde. 'Wir wurden uns ändern', belooft men schuld bewust in de Duitse dagbla-

den. De twee stereotypen ernaast zijn geschikt om milieuschade en milieu-aansprakelijkheid te *beheersen*. In Nederland is de milieuzorgsystematiek, in toenemende mate geïntegreerd met kwaliteitsmanagement, een bekend voorbeeld: men wil 'netjes' met het milieu om gaan. Fokker en Total zijn voorbeelden van bedrijven die hun netheid zelfs extern laten certificeren. In Amerika legt men nadruk op het reduceren van aansprakelijkheden, gegeven de enorme bedragen die daar in de Amerikaanse procedee-cultuur mee gemoeid zijn. Als de Bhopal fabriek van Union Carbide niet in India maar in de Verenigde Staten had gestaan, dan had het bedrijf de milieuramp waarschijnlijk niet overleefd. De middelste twee stereotypen zijn geschikt om de *bedrijfswinst* mee te verhogen. Dow legt dit glashelder uit in de brochures van zijn versie van een 'Pollution Prevention Pays'-aanpak: 'Name one good reason a chemical company would spend millions of dollars annually to reduce waste. Because Waste Reduction Always Pays!'. Maar ook het advies van eerdergenoemde Wally en Whitehead is hier van belang: laat het efficiëncy-denken in bedrijven ook van toepassing zijn op milieu-investeringen om de 'schade' nog een beetje te beperken. Een benadering die vruchten kan afwerpen: uit eigen ervaring weet ik dat de milieukosten, die door bedrijven in eenzelfde branche worden gemaakt om aan regulering te voldoen, een factor twee kunnen verschillen. De volgende twee stereotypen helpen een bedrijf zich te differentiëren ten opzichte van concurrenten om zo groei te bewerkstelligen. De blikbranche profileert zich op ludieke wijze met behulp van ketenmanagement en groene reclames (zie *figuur 2*). En ook dienstverleners ziet men zich onderscheiden met groene producten. Zo boekt Ohra succes met een groen beleggingsproduct: goed beheerde tropische Teakwood plantages in Costa Rica. De twee stereotypen rechtsboven in *figuur 1* helpen bedrijven een *duurzame identiteit* te realiseren. Een eerste stap daarheen is de fabricage van producten met volledig andere technologie, die vele malen milieuvriendelijker is. Hierbij kan men denken aan het bedrijf dat het PLATO procédé van Shell heeft overgenomen en daarmee zachthout tegen

ten kan afwerpen: uit eigen ervaring weet ik dat de milieukosten, die door bedrijven in eenzelfde branche worden gemaakt om aan regulering te voldoen, een factor twee kunnen verschillen. De volgende twee stereotypen helpen een bedrijf zich te differentiëren ten opzichte van concurrenten om zo groei te bewerkstelligen. De blikbranche profileert zich op ludieke wijze met behulp van ketenmanagement en groene reclames (zie *figuur 2*). En ook dienstverleners ziet men zich onderscheiden met groene producten. Zo boekt Ohra succes met een groen beleggingsproduct: goed beheerde tropische Teakwood plantages in Costa Rica. De twee stereotypen rechtsboven in *figuur 1* helpen bedrijven een *duurzame identiteit* te realiseren. Een eerste stap daarheen is de fabricage van producten met volledig andere technologie, die vele malen milieuvriendelijker is. Hierbij kan men denken aan het bedrijf dat het PLATO procédé van Shell heeft overgenomen en daarmee zachthout tegen

**Er glaubt, daß er
wiedergeboren wird.**

Sie weiß es.

Wenn eine Weißblechdose dahingeht, geht sie nicht irgendwohin. Sie geht ins Recycling. Just dort wird sie wiedergeboren.  Darum: Machen Sie mit, und werden Sie Wiedergeburtshelfer. Werfen Sie Ihre Dose in die Tonne. Sie kommt zurück. Wir sprechen aus Erfahrung. **Weißblech. Voll gut. Leer gut.** 



weer en wind bestand maakt zonder dat daar pesticiden aan te pas komen. Zij worden een geducht concurrent van de handelaren in schaars tropisch hardhout en met gif geïmpregneerd zachthout.

Vijf commerciële strategieën

Milieu en commercie versterken elkaar in de rechter vijf stereotypen. In de linker vijf stereotypen is dat niet noemenswaardig het geval. In het midden vindt men de scheidslijn binnen de doelstelling 'winst': enerzijds vindt men een synergetische aanpak (het benutten van milieu om procesvoering economischer te maken), anderzijds een antagonistische aanpak (beperken van milieu-inspanningen als kostenpost). Het verschil in visies in strategienland over het samengaan van milieu en commercie is, denk ik, terug te voeren op de eenzijdige gehechtheid van de verschillende auteurs aan bepaalde stereotypen. Zo lijkt het geen wonder dat Wally en Whitehead menen dat milieu en commercie op gespannen voet staan. Hun strategie stemt overeen met het stereotype van kostenefficiency, dat zoals ge-

zegt niet in staat is iets commercieel interessants op te leveren. De tegengestelde opvatting van Gray, een van de twaalf contra-experts, is eveneens logisch omdat hij kijkt naar de successen van Norsk Hydro, BSO/Origin, Ecover en de Body Shop met 'groene marketing', een stereotype dat juist commercieel van aard is. Milieu en commercie kunnen samengaan, maar alleen als men een (of meer) van de vijf rechter stereotypen als bouwstenen benut voor zijn bedrijfsstrategie.

Bedrijven doen zichzelf te kort

De meeste ondernemers kiezen niet voor een commerciële benadering van milieu. Ondernemend Nederland zit links in het stereotypenoverzicht. Uit een doorlichting van alle jaarverslagen over 1993 van aan de Amsterdamse beurs genoteerde handel en industrie blijkt dat 40 procent het woord milieu niet eens noemt en dat de rest vooral aandacht besteedt aan zaken als regelgeving en milieuzorg maar nauwelijks aan kosten, profilering, ketens of duurzaamheid. Het is onwaarschijnlijk dat een bedrijf hierover zwijgt ter-

wijl het er wel mee bezig is. Want met toenemende interne integratie wil en kan het management het milieu niet meer scheiden van zaken als ketenmanagement en marketing. En met toenemende effect op de bedrijfsvoering kan en mag het management niet over milieu zwijgen naar haar aandeelhouders. In haar weinig commerciële opstelling ten aanzien van milieu staat Nederland niet alleen. De ruziënde strategen schetsen een zelfde beeld voor het Amerikaanse bedrijfsleven.

Dit staat in schril contrast met de groeiende berg casuïstiek over successen met groen concurreren: individuele cases (Kodak, Rockwool, Xerox), proefprojecten (in Nederland onder meer PRISMA over 'pollution prevention' en PROMESS over 'produktontwikkeling') en statistische studies (bijvoorbeeld de correlatie tussen emissiereductie en financiële performance, aangetoond door de University of Michigan). Ik wil niet beweren dat commercie en milieu nu al in alle bedrijven volledig hand in hand kunnen gaan. Maar alle casuïstiek maakt wel aannemelijk dat veel bedrijven hun voordeel kunnen doen met ambitieuze stereotypen. Bedrijven doen zichzelf — en het milieu — tekort.

Paradigmaverandering

In Harvard Business Review getuigde Michael Porter twee maanden geleden van dezelfde visie. In zijn artikel 'Green and Competitive: ending the stalemate' beantwoordt hij tevens de waarom-vraag.

Volgens hem hebben alle partijen, van overheden en milieugroepen tot bedrijfsleven, zich blindgestaard op de investeringen die nodig zijn om aan milieuregulering te voldoen en jammerlijk de talrijke mogelijkheden genegeerd om productiviteitswinst te boeken middels milieu-innovatie. Hij vervolgt: 'As a result, they have acted too often in ways that unnecessarily drive up costs and slow down progress on environmental issues. This static mind-set has thus created a self-fulfilling prophesy ...' In het kort: overleefde en onbewuste veronderstellingen over milieu en bedrijfsvoering houden innovatie tegen. In de overtuiging dat milieu een kostenpost is die je op z'n best kan beperken, testen weinig bedrijven de deugdelijkheid van commerciële strategieën uit.

Porter legt een parallel met de paradigmaverandering die nodig was om kwaliteitsmanagement van de grond te krijgen. Het is tegenwoordig een open deur om te stellen dat innovatie zowel kwaliteitsverhoging als kostenreductie kan bewerkstelligen. Maar 15 jaar geleden leefden managers nog in de vaste overtuiging dat kwaliteitsverhoging en kostenreductie altijd ten koste van elkaar gaan. 'What lay behind the old view was the assumption that both product design and production

processes were fixed. As managers have rethought the quality issue, however, they have abandoned that old mind-set.' Hij adviseert managers een paradigmaverandering te organiseren ten aanzien van het verband tussen milieu en commercie. Over dergelijk veranderingen is de literatuur het eens: ze zijn te managen, maar wel met moeite. Een lastige eigenschap van paradigmaverandering is namelijk dat de betrokkenen daar nooit op zitten te wachten.

Slechts weinigen zijn geïnteresseerd veronderstellingen te onderzoeken die ze niet van zichzelf kennen en ook niet als een probleem ervaren. 'Milieu en commercie staan nou eenmaal op gespannen voet, waarom zouden we daar onze tijd aan verspillen' mocht ik deze week nog vernemen.

Managers die paradigmaveranderingen binnen hun bedrijf ambiëren, rest geen andere weg dan het organiseren van ongevraagde confrontaties van de betrokkenen met hun eigen veronderstellingen. De doelgroep zoekt de confrontatie tenslotte niet (van)zelf op. De confrontatie kan op twee manieren geschieden. De bekendste manier is die van kaderverruiming: men vraagt mensen het onderwerp in kwestie vanuit een ander perspectief te bekijken. Dat perspectief moet dan door een iemand (die inhoudelijk daar toe in staat is) zó overtuigend worden neergezet, dan de betrokkenen hun zekerheid voor een moment prijs willen geven opdat uit de verwarring vernieuwing kan ontstaan. Die manier wordt ook in dit artikel betracht. De tweede manier heeft meer van persoonlijke groei: men vraagt de betrokkenen te onderzoeken hoe ze hun 'werkelijkheid construeren' met hun veronderstellingen. Hierbij wordt op de inhoud van de veronderstellingen niet ingegaan, maar gaat het om het vergroten van de vaardigheden van de betrokkene om op eigen houtje veronderstellingen op allerlei vlakken te onderzoeken en eventueel door betere te vervangen. Welke manier een manager ook kiest, het verlangt dat tijd beschikbaar wordt gemaakt (time-out voor reflectie) en dat buitenstaanders of buitenbeentjes als confronteurs optreden. Levy en Merry schrijven daarover: 'Paradigmatic change either is introduced into the system from outside [new management or consultants, red.] or develops at the system periphery [...] It is there that new ideas are first developed and accepted'.

Niet elke mix werkt

Zodra het idee binnen bedrijven post heeft kunnen vatten dat 'groen concurreren' mogelijkheden biedt, rijst vervolgens de vraag hoe die te realiseren. De meeste auteurs suggereren elk slechts één commerciële strategie, bestaande uit uiteenlopende mixen van stereotypen. Zo pleit Porter in zijn recente artikel voor 'resource productivity', een samenspel van de stereotypen 'kwaliteitszorg', 'pollution prevention' en 'groe-

ne produktontwikkeling'. De mix komt tot stand door te redeneren dat vervuiling gelijk staat aan economische verspilling.

En dat je deze verspilling kan verminderen binnen de fabriek met *pollution prevention* methodes, ondersteund door kwaliteitszorgsystematiek, als ook binnen de produkt-levenscyclus van wieg tot graf met de hulp van produktontwikkeling.

Hoe overtuigend ook, men kan zich afvragen of een andere mix niet even goed of beter zou zijn, bijvoorbeeld met ketenmanagement of verhoogde kosten-efficiency. Het lijkt alsof Porter's mix in alle bedrijven even goed kan werken: een soort heil voor alle kwalen. Was het maar zo. De fotochemie is een voorbeeld van een bedrijfstak die nog zoveel aan kwaliteitszorg, *pollution prevention* en produktontwikkeling kan doen, maar die het altijd zal moeten afleggen tegen foto-CD technologie als het om milieuschade gaat. Met de elektronische revolutie gaat bovendien de produktkwaliteit van de foto-CD met de maand omhoog en de prijs even hard omlaag. Geen wonder dat Eastman Kodak een nieuwe baas zocht in de vorm van George Fisher van Motorola die de fotochemie op een lager pitje zette en 'digital imaging' als devies voor de toekomst introduceerde: new business development als bewust gekozen stereotiepe. Iets wat buiten Porter's mix valt. Het is geen oplossing om de mix uit te breiden tot alle stereotypen tezamen, omdat sommige stereotypen op gespannen voet kunnen staan met andere. Zo gaan de kleine verbeterstapjes van kwaliteitszorg, waarbij men hetzelfde beter tracht te doen, moeilijk samen met de schoksgewijze aanpak van new business development, waarbij men iets anders goed gaat doen. De conclusie: men moet een eigen mix kiezen, niet elke mix werkt en geen mix werkt overal.

Managers doen er dus goed aan als strategie een stereotypen-mix te kiezen die past bij de eigenschappen van hun bedrijf en omgeving. Hoe maakt men zo'n keuze? Porter laat zich hier in het geheel niet over uit. Maar we kunnen misschien wat leren van reguliere strategievorming. Er blijken veel wegen naar Rome: Mintzberg onderscheidt tien strategiescholen. Grofweg zijn er echter twee extremen te onderscheiden. 'Structure follows strategy', waarvan Porter en Andrews de in het oog springende exponenten zijn, is één. Zij beschouwen strategievorming als een ontwerpproces waaruit plannen ontstaan die de organisatie vervolgens maar uit te voeren heeft. Men kiest eerst en handelt later. Bekende gereedschappen zijn SWOT- en portfolio-analyses. 'Strategy follows structure', waarvan Lindblom, Quinn en Peters de belangrijke exponenten zijn, is het andere extreem. Zij beschouwen strategievorming als een ontwikkelproces waarbij de organisatie al lerend op een bepaald patroon van handelen uitkomt. Men kiest onderweg.

Lindblom's uitspraak 'Management is the science of muddling through' spreekt in dit opzicht boekdelen. Ik zal kort ingaan op enkele vuistregels voor beide manieren om een strategiekeus te maken: de ontwerp- en de ontwikkelbenadering.

Ontwerpen met vergroende modellen

Strategieën om met milieu om te gaan laten zich ontwerpen. De stappen verschillen eigenlijk niet van reguliere strategie-exercities (doelformulering, strategische analyse, strategische opties, besluitvorming, uitvoering en controle, evaluatie). Neem bijvoorbeeld de Nederlandse transportbedrijven: deze hebben er belang bij na te denken over de toekomst van 'Nederland Distributieland'. Men kan dan milieu meenemen in reguliere trendanalyses. Als men dat doet voor de Rotterdamse haven, dan kan men zien dat ertsstromen zullen afnemen door toenemende dematerialisatie van produkten en recycling. Ook ziet men dat import van fossiele brandstoffen zal afnemen door prijsstijging, de produktie van goedkope zonne-energie en de beschikbaarheid van supergeleiding om zonne-volts uit de Sahara te importeren. Alleen al deze twee trends kunnen duidelijk maken dat het 'kruien van materie' van en naar Rotterdam misschien minder toekomst heeft dan wereldwijde 'logistieke dienstverlening' ten gunste van transportminimalisatie. En het maakt duidelijk dat er over enige tijd lege plekken in het havengebied kunnen ontstaan. Het is de moeite om milieu mee te nemen in de bekende stappen van een strategie-exercitie. Zo gelijk als de stappen kunnen blijven, zo verschillend moeten soms de gebruikte modellen zijn. Om te voorkomen dat tijdens de strategische analyse milieuaspecten genegeerd worden, is 'vergroening' van modellen nodig.

Ook zijn er soms nieuwe -'groene'- modellen nodig. Een van de meest belangrijke is waarschijnlijk een model om duurzaamheid mee te bepalen. Iedereen is voor duurzaamheid, maar niemand kan meten wat het is. Het gevolg is dat managers nauwelijks weten wat duurzaamheid (zeg over 20 jaar) voor hun bedrijf inhoudt. En dus, belangrijker, hoe het bedrijf zich nu en in de toekomst verhoudt ten opzichte van concurrenten met andere technologieën. Je kunt je niet voorstellen dat men de financiële gezondheidstoestand van bedrijven niet zou kunnen bepalen of vergelijken.

Dat managers zeggen 'doe het volgend jaar maar wat minder of meer'. Men hanteert daar kengetallen als rentabiliteit of vermogensverhoudingen die men kan normeren. Bij milieu is zo iets nog niet voorhanden. BSO/Origin en Van Melle behoren tot de bedrijven die trachten een duurzaamheidsmeter te maken en te gebruiken. BSO's indicator is het oudst en vergelijkt milieubelasting met duurzaamheid, maar mist vooralsnog de keteneffecten en delen van het grondstoffenver-

Stereotypen anno 2040

De Raad voor Milieu en Natuuronderzoek becijferde op basis van bevolkingsgroei, welvaarts-groei en huidige milieuschade dat duurzaamheid anno 2040 inhoudt dat onze behoeften dan een factor 50 schoner moeten worden bevredigd dan nu. Om een beeld te geven: dat betekent dat een modale auto 20 kg weegt in plaats van een ton en 1:500 rijdt. Dat is geen kwestie meer van kleine stapjes. Afgelopen september stond er in de krant een foto van de 'Dromenland zuurstofbar' in Peking waar burgers voor tien gulden per half uur een hapje zuurstof komen halen om te ontsnappen aan de meest vervuilde stadslucht in de wereld binnen een land waar een vijfde van de wereldbevolking de levensstandaard met meer dan 10 procent per jaar verhoogt. Zo'n foto vertelt helderder dan alle statistieken bij elkaar dat het milieu-issue niet van de maatschappelijke agenda kan verdwijnen. Met toenemende urgentie van de milieuproblematiek veranderen ook de spelregels, zoals de afgelopen twee decennia hebben bewezen: aangescherpte wetgeving, hogere energieprijzen, andere belastingwetgeving en dergelijke. Het is mijn persoonlijke overtuiging dat met die veranderende spelregels milieu-onvriendelijke bedrijfsvoering duurder wordt en milieu-onvriendelijke producten minder marktvaag oproepen. Het lijkt mij aannemelijk dat bedrijven er uiteindelijk niet aan ontkomen om een duurzame identiteit na te streven (met behulp van de meest rechtse stereotypen in *figuur 1*). De keuze die men nu kan maken tussen alle stereotypen, is dan niet meer zo vrij.

bruik. Van Melle meet inmiddels alle milieu-effecten, inclusief keteneffecten, en zegt eind 1995 in een 'milieubarometer' de huidige bedrijfsvoering te kunnen vergelijken met een duurzaamheidsniveau. Het zijn inspanningen die waardering verdienen en navolging behoeven.

De vergroende - en groene modellen op zich brengen geen goede milieu-strategie op papier: het zijn slechts hulpmiddelen om onbekend terrein te betreden. Door-slaggevend in het ontwerp-proces zijn de onconventionele denkers. In NRC Handelsblad stond wat dat betreft een intrigerend bericht met de kop 'Nieuwste middel tegen vervuiling: de auto'. Het bedrijf Engelhard brengt katalysator-verf op de Amerikaanse markt om op autoradiatoren te smeren. Tijdens het rijden haalt de verf smogboosdoeners (ozon en koolmonoxyde) uit de langstromende hete lucht en zet ze om in onschadelijke gassen (zuurstof en kooldioxyde). De fabrikant berekent dat Los Angeles smogvrij zal zijn als de auto's daar met deze verf rondrijden, vooral als de stilstaande auto's ook hun radiator laten werken. Ik weet niet wat ik van zo'n bericht moet denken. Maar het illustreert in ieder geval dat oplossingen uit onverwachte hoek kunnen komen. Eveneens verfrissend is

de intrede van het leasingconcept in de milieu-arena. Chemische industrieën, die toenemende en onbeheersbare aansprakelijkheidsrisico's vrezen, willen meer grip krijgen op het lot van hun afzet en overwegen grondstoffen niet langer te verkopen maar uit te leasen. Milieu kan spannend zijn.

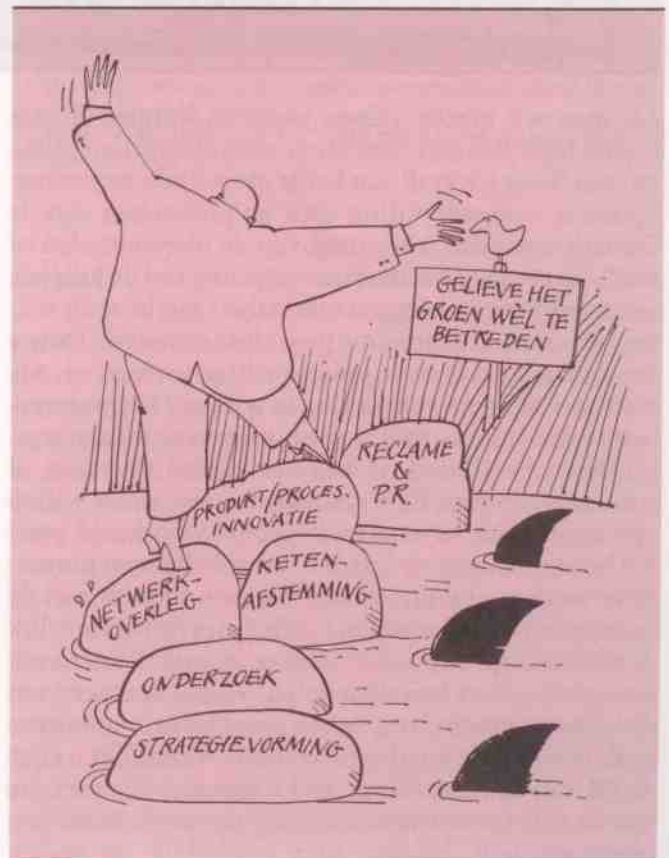
Ontwikkelen met een zes - staps basispatroon

De ontwerpbenadering wordt bij strategievorming tot op heden weinig toegepast: de incrementele ontwikkelweg is populairder. Deze is mogelijk saaiër maar niet per se verkeerd. Een bedrijf kan al doende kiezen voor pollution prevention of produktontwikkeling. Belangrijk is echter om een paar vaste valkuilen te vermijden door voort te bouwen op één bepaald basispatroon. Dit basispatroon, eerder uitgebreid in dit blad beschreven, bestaat uit zes - stappen die zich bewezen hebben in de praktijk (*figuur 3*).

Dat dit basispatroon voor de hand ligt, is met twee voorbeelden aannemelijk te maken.

Stelt u zich als eerste voorbeeld boterkuipjes voor en vraag u eens af hoe die milieuvriendelijker te maken zijn. (Het is geen denkbeeldig geval: Unilever vertelt geregeld in de media van de enorme inspanningen die men zich op dat vlak getroost.)

Figuur 3. Zes-staps basispatroon



Figuur 4. PR van de milieubeweging en van Thai Plastic and Chemical Co.

Dáárom

geen kernenergie

SAVE THE TREE—USE PVC.

Now, you can save the vital tree and keep the forest evergreen by using products made of PVC.

PVC is the ideal raw material for producing wood-substituting products. PVC products are weather proof and also are more durable than natural wood.

Thai Plastic and Chemical Co., Ltd. is Thailand's first manufacturer and major supplier of high-quality PVC raw material for the PVC plastic industry since the beginning of its era.

PVC plastic saves your time and money. It's safe for your life too.

Using PVC plastics can help prevent forest devastating—saving the green for our successors—keeping the World clean and the forest green forever.

So, save the World—Save the tree—Use PVC.

THAI PLASTIC AND CHEMICAL CO., LTD.
THE STANDARD-BETTER OF PVC FOR THAI PEOPLE.

For more information about PVC, please contact
Thai Plastic and Chemical Co., Ltd. (Marketing Department)
5th, 6th, 8th Floor, Asia Sektors Bldg., 7th South Sathorn Rd., Sathorn,
Bangkok 10120 Tel. 267-2995 Fax 267-2983

Als men wil kiezen tussen papieren kuipjes of hun plastic tegenhangers, dan moet men alle milieu-effecten van 'wieg tot graf' van beide mogelijkheden vergelijken: is watervervuiling door pulpfabrieken aan de Oostzee erger dan uitputting van de olievoorraden of niet? Als men wil kiezen voor recycling van de kuipjes, dan moet men overleggen met Albert Heijn of zij willen helpen met inzameling (nee, dus) en met de Dow's van deze wereld of ze de kuipjes willen verwerken. Als men naar kleinere verpakkingen wil door het watergehalte van de margarines te verminderen (denk aan wasmiddelconcentraten), is het vervolgens de vraag of consumenten hun light-margarines wel thuis willen opmengen. Het bovenstaande kuipjesvoorbeeld geeft het belang aan van onderzoek, ketenbeheer en normatieve weging: alle drie zaken die men niet binnen de bedrijfsmuren, maar wel in overleg met respectievelijk de wetenschap, de produktieketen en met het netwerk van opinieleiders kan afhandelen. Vooral de macht van deze laatste groep is ongewoon groot bij milieu-issues, zoals een tweede voorbeeld aangeeft. Vergelijkt u eens de PR van de Thai Plastic and Chemical Co. met die van de anti-kernenergiebeweging (figuur 4). Beide zijn ongenueanceerd, beladen met symboliek en spelen

recht op de emotie. Ze verschillen echter in geloofwaardigheid: achter de industrie vermoedt men al gauw commercieel eigenbelang, achter de anti-kernenergiebeweging hoogstens een gebrek aan smaak. Consumenten, die zelf prima in staat zijn prijs en kwaliteit van produkten te wegen, gaan bij milieu noodgedwongen af op het oordeel van deskundigen die ze vertrouwen. En dan scoort de milieubeweging beter dan wie ook.

De lessen uit beide voorbeelden ondersteunen het zes-staps-basispatroon: voordat een bedrijf aan PR doet, kan het beter eerst zorgen dat men daadwerkelijk geïnnoveerd heeft. Voordat men innoveert moet men veel afstemmen met de produktieketen. Afstemming en innovatie zijn verspilde moeite zonder afstemming met het netwerk van opinieleiders, want als deze zich later tegen de innovatie keren krijgen ze veelal de consument aan hun kant.

En het netwerk is pas benaderbaar als een bedrijf eerst de innovatie met onderzoek onderbouwd heeft. Alle stappen zijn veel gericht te zetten naarmate men meer helderheid heeft over de te volgen strategie, maar



zoals gezegd ontstaat die helderheid soms pas onderweg. Het zesstapspatroom moet nauwgezet worden gevolgd naarmate men strategie-stereotypen kiest die ambitieuzer zijn (rechts in *figuur 1*): bij kwaliteitszorg is de behoefte aan ketenafstemming en netwerkoverleg bijvoorbeeld veel geringer dan bij groene marketing.

Volwassenheid

Binnen de meeste bedrijven houden vooral specialisten, in stafdiensten en uit adviesbureaus, zich bezig met milieu-issues. Zowel de ontwerp- als de ontwikkelbenadering worden binnen bedrijven echter pas denkbaar als lijnorganisaties milieu in hun domein trekken. Noch staffleden, noch externe adviseurs hebben de commerciële verantwoordelijkheid, de informatie of de competenties om de verschillende stappen in het basispatroom of de vergroende analyses voor hun

rekening te nemen. Porter gelooft dat milieu dezelfde levenscyclus doorloopt als eerdere nieuwe managementissues. 'When it first arises, companies hire outside experts to help them navigate. When practice becomes more developed, internal specialists take over. Only after a field becomes mature do companies integrate it into the ongoing role of line management.' In mijn ogen is de tijd inmiddels rijp voor een dergelijke volwassenheid. Deze kan zich realiseren als managers onderkennen dat hun bedrijf zichzelf tekort doet door niet groen te concurreren. Pas op dat moment zullen managers 'milieu' op hun eigen agenda zetten en niet langer aan perifere specialisten overlaten. Want wat is er voor een manager verleidelijker dan zowel te kunnen bijdragen aan een krachtiger bedrijf als aan een leefbaardere wereld? De toekomst van het milieu in organisaties is die van zout in zeewater: niet te scheiden en alom aanwezig.

Literatuur

R.A. Clarke et al., 'The challenge of going green', *Harvard Business Review* juli/augustus 1994.
 'Dilemma's rond een boterkuipje', *Misset's milieumagazine*, juli/augustus 1994.
 S.A.M. Duijhuizen, C. Schelling en J.G. Vermaak, Mainport Rotterdam in 2040, DTO programma 1993.
 C.E. Feltmann, *Adviseren bij organiseren*, Tilburg 1984.
 S.L. Hart, *Does it pay to be green?*, University of Michigan
 A.Y. Ilinitich, S.C. Schaltegger, 'Developing a green business portfolio', *Long Range Planning*, Vol 28, nr 2, 1995.
 A. Levy, U. Merry, *Organizational transformation*, Prager, New York 1986.
 L. Ligtenberg, 'Nieuwste middel tegen vervuiling: auto', *NRC Handelsblad*, 17 mei 1995.
 C.E. Lindblom, 'The science of 'Muddling Through'', *Public Administration Review*, 1959.

F.J. van Luyn, 'Zwarte sneeuw beheerst Pinguoyuan', *NRC Handelsblad*, 27 september 1995.
 Van Melle NV, Jaarverslag 1994.
 H. Mintzberg, 'Strategy Formation: Schools of Thought', in: J.W. Frederickson (red.) *Perspectives on strategic management*, 1990.
 M.E. Porter, 'America's green strategy', *Scientific American*, april 1991.
 M.E. Porter, C. van der Linde, 'Green and Competitive: ending the stalemate', *Harvard Business Review* nr 5, volume 73, 1995.
 H. Vermaak, M. Engels, E. Scheffer, T. de Grefte, 'Hoe groen zijn Hollandse jaarverslagen', *Holland Management Review* nr 42, 1995.
 H. Vermaak, 'Managers leren groen concurreren', *Holland Management Review* nr 40, 1994.
 N. Wally, B. Whitehead, 'It's not easy being green', *Harvard Business Review* mei/juni 1994.