

HET PROBLEEM MET “GROENE” OPLOSSINGEN

[Artikel Jan Leyssens voor Zeronaut / Mo* Magazine \(7/2/17\)](#)

Eén van de allerbelangrijkste eigenschappen van een structureel duurzaam systeem is veerkrachtigheid. Een gezond systeem is veerkrachtig. Dat is in de natuur zo, en dat is bij economieën niet anders. De circulaire economie wordt vaak naar voren geschoven als een economisch veerkrachtig systeem. Maar die veerkracht zal toch afhangen van de invulling.



Ik twijfel niet aan de intentie van mensen die zich in de circulaire economie begeven, maar om op lange termijn veerkrachtig te zijn is er meer nodig dan intentie. De reden waarom we zo op zoek zijn naar nieuwe economische paradigma's is net omdat dit systeem elke vorm van flexibiliteit heeft verloren, en ondertussen ook nog eens too big to fail werd. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de circulaire economie op lange termijn niet in dezelfde problemen komt?

Het woord disruptie is er één dat tegenwoordig vaak in de mond genomen wordt. Disruptie als een soort van magie. Een sector werkt op een bepaalde manier, en opeens is er die nieuwe disruptieve speler die alles uit het niets op z'n kop zet. Maar zo werkt dat niet. Start-ups zijn geen magische entiteiten, het zijn gewoon organisaties die een relevante markt-nood wisten te koppelen aan een oplossing.

Komt natuurlijk de vraag: hoe komt het dat die start-ups dat inzicht wel hebben en de bedrijven die al jarenlang doen wat ze doen niet? En dat is meteen ook het antwoord. Omdat die bedrijven al jarenlang doen wat ze doen.

Start-ups zijn geen magische entiteiten, het zijn gewoon organisaties die een relevante markt-nood wisten te koppelen aan een oplossing.

Zolang een situatie onveranderd blijft, verandert de relevantie van je huidige product of dienst niet. Maar als de context verandert, moet de oplossing mee veranderen. Niets doen in tijden van verandering is zelden de beste bedrijfsstrategie.

De basisregel van veerkracht, van omgaan met veranderingen, is snappen aan welke nood je werkt in plaats van wat je maakt, en waarom die nood überhaupt relevant zou zijn.

Binnen business model design is er het bekende mantra “You have to fall in love with the problem, not the solution.”

Je zou dat heel letterlijk kunnen interpreteren als het probleem als opportuniteit bekijken (cfr. Fairphone, Precious Plastics Project,...), maar het gaat veel verder dan dat.

De oplossing die je bedacht is per definitie tijdelijk, onvolledig, context-afhankelijk en onvoldoende. Het gaat erom dat je als organisatie afstapt van optimaliseren vanuit de huidige situatie, en begint te innoveren naar een ideaal finaal resultaat dat mee-evolueert met het voortschrijdende inzicht.

En dat heeft impact op de volledige manier waarop de logica in een organisatie opgebouwd is. Eerst waarom, dan hoe, en dan pas wat.



WAAROM, WAAROM, WAAROM?

Als er nieuwe mogelijkheden zijn door technologische innovaties, andere gedragspatronen door generatie-verschuivingen, nieuwe kansen door beleidskeuzes, dan moet je niet kijken naar de impact daarvan op product- of dienst-niveau, maar naar de impact op de waarom-vraag die aan de basis van

je organisatie ligt. Welke invloed hebben deze veranderingen op de vraag die wij, als organisatie, belangrijk genoeg vinden om er ons elke dag mee bezig te houden?

Relevantie is qua marktstrategie veel interessanter dan het harder-better-faster-cheaper-dogma waar nog zoveel massa-producenten aan vasthouden.

En net daarom ligt er zo'n grote kans bij duurzame en circulaire bedrijven. De waarom-vraag is bij zo'n bedrijven vaak veel duidelijker ingevuld en veel meer gericht op lange-termijn relevantie. Relevantie is qua marktstrategie veel interessanter dan het harder-better-faster-cheaper-dogma waar nog zoveel massa-producenten aan vasthouden. Weg van one-size-fits all. Begrijpen dat relevantie voor mij niet hetzelfde betekent als relevantie voor jou.

Maar het is niet omdat je vraag duidelijk is, dat het eenvoudig is om ze als hoofdfocus in het vizier te houden. Het is verdomd moeilijk om de grondbeginselen van je organisatie op het voorplan te houden als je net het merendeel van je bedrijfskapitaal in een productielijn hebt geïnvesteerd.

En daarom is diversiteit nu meer dan ooit belangrijk in een onderneming. De bedrijven die de strategische keuze gemaakt hebben zich met één ding bezig te houden, zijn vaak ook de bedrijven (of middenveld- en andere organisaties!) die op een bepaald punt bij overheden gaan lobbyen voor hun sector. Niet omdat ze per se nodig of zelfs relevant zijn, maar omdat er mensen in werken en geld in omgaat.

Het moment dat je je bedrijf (of nog erger, sector) reduceert tot wat je in de markt zet, verlies je elke vorm van veerkracht. Als de NMBS over treinen gaat en De Lijn over bussen en trams, dan weet je dat je daar niet moet zijn voor vernieuwing.

ECOSYSTEEM VAN OPLOSSINGEN

Je product- en dienst-portfolio spreiden is niets nieuws. Wat wel meer en meer gebeurt is dat bedrijven of clusters van ondernemingen samen diversifiëren vanuit eenzelfde waarom-vraag.



Een Tesla-auto, een Powerwall batterij (een grote batterij voor een woning), de HyperLoop, zonnecellen in de vorm van een dakpan, SpaceX ruimteschepen, zelfrijdende auto's,... het kan klinken als een onsamenhangend samenraapsel van leuke ideeën.

Je kan de strategische keuzes van Elon Musk volledig toeschrijven aan onafhankelijke marktinzichten en genialiteit (en dat zit er zeker voor iets tussen), maar als je het vanop een afstand bekijkt vertrekt Musk eigenlijk steeds vanuit dezelfde probleemstelling: Hoe kan je zo efficiënt mogelijk mensen van één plek naar een andere krijgen, en dat zo autonoom mogelijk laten gebeuren? Om

dat te kunnen oplossen zijn 3 zaken cruciaal: transportmodi, energieopwekking en -opslag, en optimalisatie van energieverbruik.

Of je nu in eigen beheer zoals Elon Musk of als gelijkgestemde organisaties hetzelfde probleem telkens op verschillende manieren tracht op te lossen, de grote win zit hem in het bij elkaar leggen van al die oplossingen. Er kan een ecosysteem van verschillende oplossingen voor hetzelfde probleem ontstaan. En die systemen zijn veel veerkrachtiger dan de individuele oplossingen ooit op zichzelf hadden kunnen zijn. Ze ondersteunen elkaar en vullen elkaars hiaten op.

Daar ligt de grote belofte van de Circulaire Economie. Impact door relevantie in plaats van schaalgrootte. Weg van het one-size-fits-all denken.

En net daar ligt de grote belofte van de Circulaire Economie. Een economie die vertrekt vanuit eenzelfde grote probleemstelling, namelijk eindigheid van grondstoffen. De potentiële kracht van de Circulaire economie zit hem in het veelvoud aan oplossingen hiervoor. Niet in het blind inzetten op één bedrijfsmodel, maar de combinatie van verschillende strategieën in verschillende situaties voor verschillende doelgroepen. Impact door relevantie in plaats van schaalgrootte. Weg van het one-size-fits-all denken.

Als we duurzaamheid echt structureel willen verankeren moeten we ons richten op een veerkrachtige economie. Een economie die zich, in plaats van schaarste te managen, richt op het creëren van overvloed.

Of zoals John R. Ehrenfeld het mooi liet optekenen: "Sustainability is ultimately about flourishing."