



Wat is het geheim van succesvolle markttransformatie?

Lucas Simons & André Nijhof

'CHANGING THE GAME - SUSTAINABLE MARKET TRANSFORMATION STRATEGIES TO UNDERSTAND AND TACKLE THE BIG, COMPLEX SUSTAINABILITY CHALLENGES OF OUR LIFETIME'



Systeemverandering is wel mogelijk! We moeten alleen stoppen met zomaar wat doen.



Het systeem moet veranderen

Al jaren klinkt de roep steeds luider. Als we echt de duurzaamheidsproblemen willen oplossen, dan moet het 'systeem' om en moeten de markten veranderen. Dat klinkt fantastisch en slim. Maar wat betekent het eigenlijk en hoe doe je dat dan? Hier begint direct de verwarring. Er zijn verschillende scholen van systeemverandering, veel tegenstrijdige geluiden wat er wel en niet kan en hoe je dat dan zou moeten doen.

“Je kunt systeemverandering niet sturen of voorspellen. Je kunt alleen vernieuwing aanjagen en dan gaat er vanzelf wel iets veranderen, maar we weten niet wat er uit gaat komen” is een veel gehoorde mening. We horen ook vaak dat het bedrijfsleven de schuldige is. Hun zucht naar winst en macht is nietsontziend en alles vernietigend. En ten slotte wordt er vaak geroepen dat de overheid de leiding moet nemen en de verandering moet afdwingen. Want zonder dwang zal er tenslotte niets gebeuren.

Wij hebben hier een andere mening over.

- Wij denken dat je systeemverandering wel kunt initiëren, aansturen en versnellen. Je kunt wel degelijk toewerken naar een visie.
- Wij geloven dat niet één partij de schuldige is (was het maar zo simpel), maar dat alle partijen, inclusief de overheid, het bedrijfsleven, de banken en zelfs de NGO's er debet aan zijn dat onze markten falen, dat we te maken hebben met zulke complexe problemen en dat we het maar niet oplossen.
- En wij geloven dat iedereen vanuit zijn eigen rol een belangrijke bijdrage kan en zelfs moet leveren aan systeemverandering en markttransformatie. Mits de juiste strategie wordt gevolgd.

We zijn niet echt georganiseerd

En hier zit volgens ons een groot probleem. Volgen we wel een strategie? In de drang goed te doen en het probleem op te lossen, doen we vaak maar wat. Het is een kakofonie van goede bedoelingen en initiatieven die geweldige sommen geld kosten en het probleem niet oplossen, vertragen of zelfs verergeren. De één start projecten en pilots, de andere een campagne voor of juist tegen, weer een ander start met nog een investeringsfonds, terwijl weer een ander roept om samenwerking en een platform begint. Ondertussen lanceert iemand het zoveelste certificeringsprogramma om zich juist te onderscheiden in de markt. Dan zijn er juist weer degenen die roepen en lobbyen voor of tegen wetgeving, terwijl de overheid komt met een subsidieprogramma voor projecten en pilots of probeert een sector breed convenant te smeden. Iedereen claimt het gelijk aan zijn zijde en heeft de websites en de mooie foto's om het te bewijzen.

Komt het bekend voor?

Precies hier gaat het mis. Dit is waar het strandt. Het is niet een gebrek aan actie. Het is de verdeeldheid ervan. We zijn niet georganiseerd en er zit geen echte strategie achter. We doen maar wat. Wij zijn onze eigen vijand.



Het verschil tussen lawaai en muziek

Het mooie is dat het niet gaat om de vraag of die subsidies, die projecten of wetgeving, labels of fondsen wel of niet goed zijn. Ze zijn allemaal goed en we hebben ze uiteindelijk allemaal nodig. Maar niet tegelijkertijd! De echte vraag is wanneer neem je welke actie en wie moet dan doen?

Als we muziek willen maken dan moeten niet alle instrumenten door elkaar heen blazen en toeteren. Muziek wordt gemaakt doordat we afspreken wanneer, wie, wat moet spelen - en ook wanneer partijen moeten stoppen met spelen en juist stil moeten zijn. Het zit in de coördinatie dat lawaai verandert in muziek. Als we op hoog niveau voetbal willen spelen, moeten we niet tikkertje gaan doen, op het veld gaan liggen of als een puppy-elftal zomaar met zijn allen achter de bal aan gaan rennen. Hoog niveau voetbal begint met een team waarin het doel duidelijk is en er duidelijkheid is wie welke plek inneemt op het veld.

Kortom, als we complexe problemen willen oplossen, dan moeten we georganiseerd te werk gaan en moet er een plan van aanpak zijn, met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden en met coördinatie. Hogere complexiteit vraagt om een hogere organisatiegraad.

Dit is het geheim van systeemverandering en markttransformatie. Het snappen waar je heen wilt, wat er moet gebeuren, wie dat moet doen en nadenken hoe je die partijen zo ver kan krijgen dat ze ook de juiste zaken willen doen en gaan doen.

De fasen van markttransformatie

Als we accepteren dat je markten en systemen niet in een keer kunt veranderen, dan accepteren we dus dat het in stappen en fasen gaat. We weten bijvoorbeeld allemaal dat het opvoeden van kinderen ook door fasen heen gaat. En elke fase vraagt om andere aanpak. Een baby heeft andere zorg nodig dan een puber, en je gaat weer anders om met je kind wanneer deze een volwassene is geworden. Dit klinkt logisch. Het oplossen van complexe problemen en het veranderen van systemen en markten gaat door dezelfde fasen heen. En elke fase vraagt om andere activiteiten.

Voor markttransformatie onderscheiden we vier verschillende fasen:

- 1) De eerste (baby) fase is dat het probleem wordt erkend en we beginnen met het doen van projecten en pilots. De doelstelling moet zijn het leren waar een oplossing aan moet voldoen.
- 2) De tweede (puber) fase is dat we er voor zorgen dat de markt kan gaan concurreren op de oplossingen die we in de eerste fase hebben geïdentificeerd. Concurrentie is het beste mechanisme om bedrijven betrokken te krijgen en om de oplossingen te testen in de realiteit en efficiënter te krijgen.
- 3) De derde (jong volwassen) fase is dat de concurrerende partijen bij elkaar komen en nadenken wat er moet gebeuren om de oplossingen op te schalen en de barrières weg te nemen. Een belangrijke vraag hier is wat is de rol van de overheid ten opzichte van het bedrijfsleven en van banken en NGO's. Dit is een zeer delicate fase.



4) De laatste (volwassen) fase is waarbij de oplossingen uit de derde fase als het nieuwe normaal worden gemaakt door wetgeving, beleid, normen en instituties te veranderen.

En tegen die tijd zijn we opnieuw begonnen met de cyclus met andere en nieuwe onderwerpen.

Het juiste gedrag op het juiste moment

Iedere fase heeft zijn eigen intentie en doel. Het doel van de eerste fase is niet het oplossen van het probleem, maar het leren wat oplossingen kunnen zijn en waar de oplossingen aan moeten voldoen.

Het doel van de tweede fase is om de oplossing marktrelevant, efficiënt en aantrekkelijk te maken.

Het doel van de derde fase is het opschalen en wegnemen van barrières.

Het doel van de vierde fase is het institutionaliseren van de oplossing en zorgen dat dit het nieuwe normaal wordt.

En zo zie je dat, net zoals bij het opgroeien van kinderen, elke fase een noodzakelijkheid is en het de sector en de stakeholders voorbereidt op de volgende fase. Dit is een cruciaal inzicht. Elke fase is nodig. Markttransformatie is net zoals opgroeien en volwassen worden.

Om de intenties van de fases te realiseren is het van belang dat verschillende stakeholders ervoor zorgen dat we leren, dat het marktrelevant en efficiënt wordt, dat de barrières worden weggenomen en dat de oplossing uiteindelijk wordt geïnstitutionaliseerd.

En iedere actor en stakeholder kan en moet hier een rol in spelen. Dit is het verschil tussen lawaai maken en muziek maken. Tussen rondrennen en voetbal op niveau spelen. Tussen zomaar wat doen en het probleem oplossen.

Elke stakeholder heeft een cruciale rol te spelen in samenhang met wat andere doen en dat verandert ook nog eens per fase.

En hoe zit dat met jou?

Kijk eens naar de matrix op de volgende pagina en beantwoord voor jezelf de volgende vragen:

- **Met welk duurzaamheidsprobleem heb jij of jouw organisatie mee te maken?**
- **Welke oplossingen worden er allemaal verzonnen om die problemen op te lossen?**
- **Herken jij in welke fase deze verschillende oplossingen zich bevinden?**
- **Wat doe jij of wat doet jouw organisatie, komt dat overeen met wat er nodig is voor al die oplossingen per fase?**
- **Help je mee muziek te maken of lawaai?**



©from Changing the Game – Lucas Simons & André Nijhof	1. Inception	2. Competitive advantage	3. Pre-competitive collaboration	4. Institutionalization
Industry	<ul style="list-style-type: none"> • Stop denying the issue • Partner with NGOs • Pilots, CSR projects • Identify solutions 	<ul style="list-style-type: none"> • Business models • Use labels • Engage value chains • Rankings and benchmarks 	<ul style="list-style-type: none"> • Communicate a non- competitive agenda • Join platforms • Be inclusive • Sector strategy 	<ul style="list-style-type: none"> • Lobby new normal • Recognize politicians • Comply legislation • Take on subsequent issues
Government	<ul style="list-style-type: none"> • Embrace the crisis • Long-term vision • Experiments and fund projects • Solution principles 	<ul style="list-style-type: none"> • long-term vision • Challenge companies • Launching customer • Recognize leaders 	<ul style="list-style-type: none"> • Develop measures • Support platforms • Influence behavior of consumers • Tax incentives 	<ul style="list-style-type: none"> • Political leadership • Announce legislation • New normal • Remove the laggards
NGOs	<ul style="list-style-type: none"> • Raise awareness • Join projects • Campaign against laggards • Argue for next steps 	<ul style="list-style-type: none"> • Reward first movers • Support frontrunners • Name and shame • time to move on 	<ul style="list-style-type: none"> • Engage frontrunners • Join platforms • Be a watchdog • Transparency about desired future 	<ul style="list-style-type: none"> • Lobby • Policy developers • Monitor progress • Shift attention to new issues
Financial Institutions	<ul style="list-style-type: none"> • Donate to charity • Finance projects • Apply negative screening • Clear positioning 	<ul style="list-style-type: none"> • Provide funding • Financial benefits • Engage all clients • Best-in-class screening 	<ul style="list-style-type: none"> • Join platforms • Collaborate • Create financial solutions for scaling • Invest long-term 	<ul style="list-style-type: none"> • Lobby • Investment criteria • Exclude clients • Potential risks linked to new issues
Research Institutions	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritize issues • Study system loops • Study practices • Identify good practices 	<ul style="list-style-type: none"> • Showcase good practices • Investigate failures • Develop benchmarks • Research agenda 	<ul style="list-style-type: none"> • Change agenda • Be objective • Calculate potential impacts • Scientific evidence 	<ul style="list-style-type: none"> • Provide overview • Argue policies • Monitor impact • Identify new and emerging issues



Lucas Simons



lucas.simons@newforesight.com

André Nijhof



a.nijhof@nyenrode.nl

Over de auteurs

Lucas Simons: *Lucas is een transitie en markttransformatie deskundige en oprichter en CEO van NewForesight en SCOPEinsight en auteur van Changing the Food Game (2014) en co-auteur van Changing the Game (2021).*

André Nijhof: *André Nijhof is professor of Sustainable Business and Stewardship at Nyenrode en co-auteur van Changing the Game (2021).*

Lucas en Andre hebben samen de training - Changing the Game - ontwikkeld waarin bedrijven en change makers leren hoe ze systemen kunnen begrijpen en markttransformatie strategieën kunnen opstellen. Zie voor meer informatie www.leadssustainablechange.org