

Green Strategy

11 Juni 2015



Stenden
university

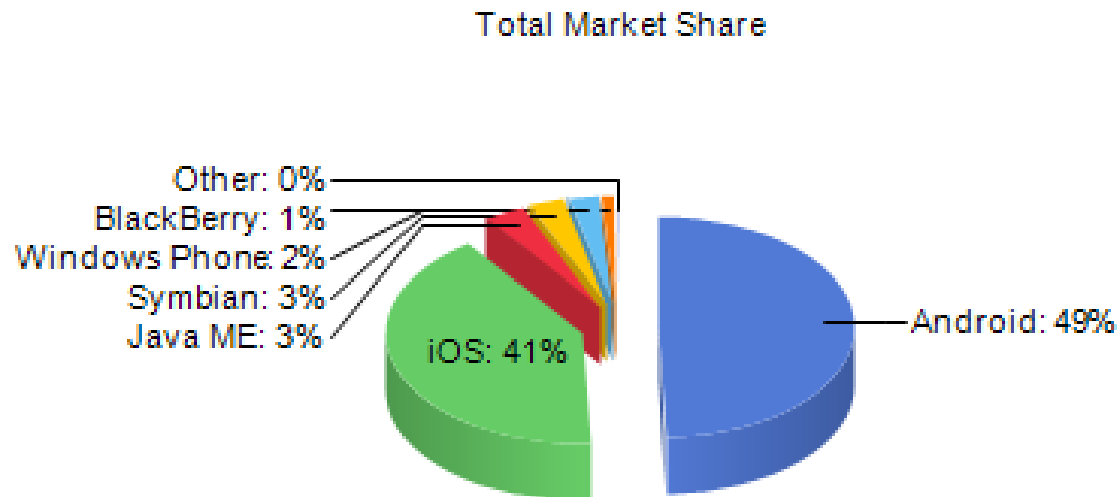
University of Applied Sciences



2007: Steve Ballmer over de iPhone:

“There's no chance that the iPhone is going to get any significant market share. No chance. It's a \$500 subsidized item. They may make a lot of money. But if you actually take a look at the 1.3 billion phones that get sold, I'd prefer to have our software in 60% or 70% or 80% of them, than I would to have 2% or 3%, which is what Apple might get.”

2015: Marktaandeelen OS smartphone en tablet



Bron: <https://www.netmarketshare.com>



Change is the only constant

“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change.” – Charles Darwin



Stenden
university

University of Applied Sciences

“G7 willen af van fossiele brandstoffen” (Trouw, 9 juni 2015)

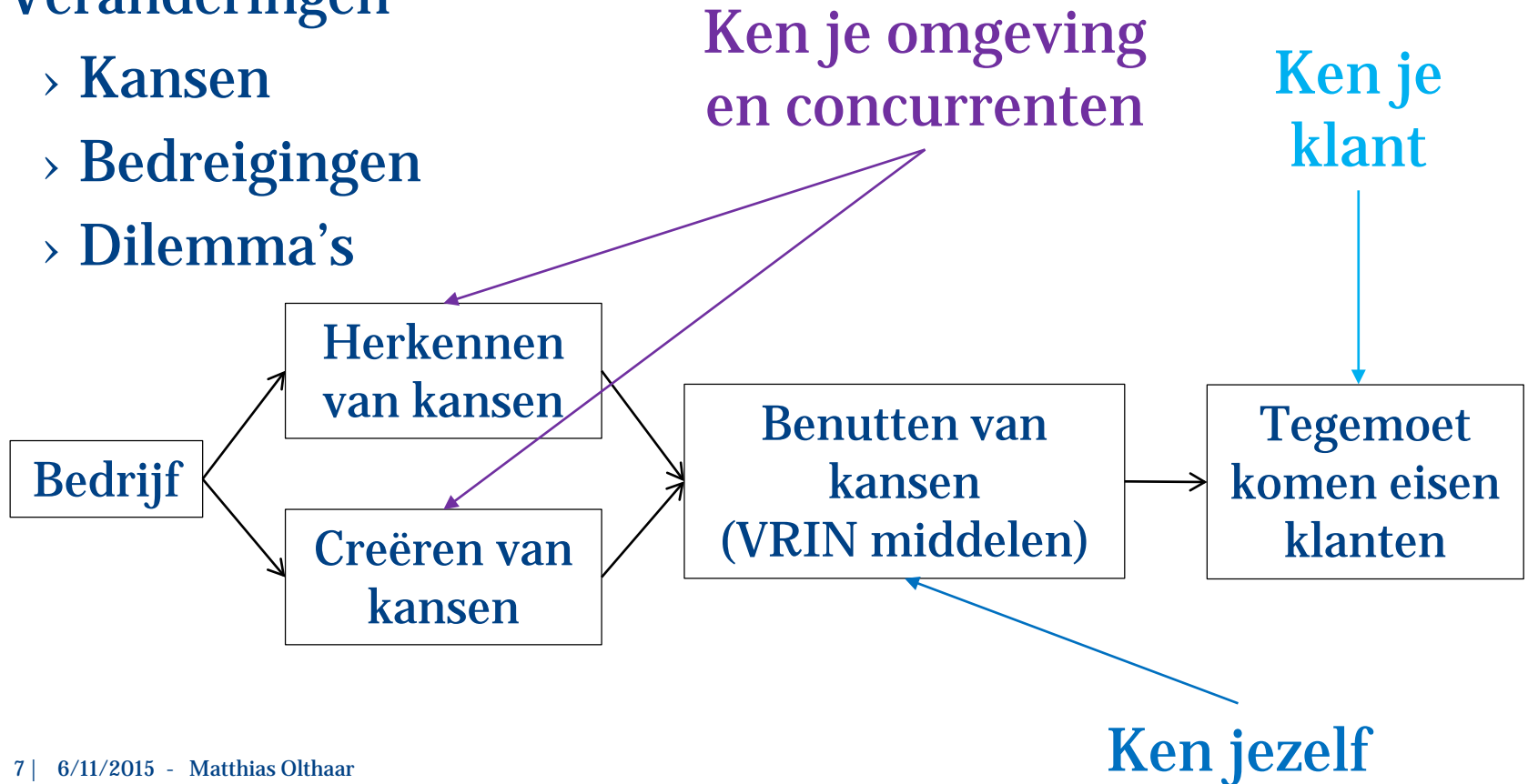


Unilever boert goed met groen (Trouw, 6 juni 2015)

“Met duurzaamheid verdien je geld, is Unilevers motto. Meer geld zelfs. Niet alleen vanwege die lagere energie- en plastickosten, maar ook omdat consumenten (vaak) wat extra’s neertellen voor iets duurzamers. In de woorden van marketing-manager Bart Koppers: “Door duurzaamheid geïnitieerde innovatie werkt en zorgt voor groei.”

Strategie

- › Veranderingen
 - › Kansen
 - › Bedreigingen
 - › Dilemma's





Strategie: wat nog meer?

- › Militaire term
- › Echter: geen vijanden maar concurrenten
- › Strategie is een vraagstuk (vooruitkijkend):
 - › Waarom bestaat het bedrijf (missie en visie)?
 - › Waar staan we nu?
 - › Waar willen we in 5, 10, 15 jaar staan?
 - › Hoe komen we daar?
 - › Hoe winnen we marktaandeel?
 - › Hoe creëren we waarde en voor wie?

Strategiën

- › 3 generieke strategiën volgens Porter
 - › Low cost, low price strategy
 - › Differentiatie
 - › Klantenfocus
- › Geplande strategiën, en ontvouwende strategiën (Mintzberg en Waters 1985)
 - › Hybride praktijk
- › Causation vs. Effectuation (Sarasvathy 2000)



Green strategy: vier categorieën

IN-ACTIVE	RE-ACTIVE	ACTIVE	PRO/INTER-ACTIVE
“Corporate <i>Self</i> Responsibility”	“Corporate Social <i>Responsiveness</i> ”	“Corporate Social <i>Responsibility</i> ”	“Corporate <i>Societal</i> Responsibility”
Legal compliance and utilitarian motives	Moral (negative) duty compliance	Choice for responsibility and integrity; virtue	Choice for inter-active responsibility; discourse ethics
Inside-in	Outside-in	Inside-out	In-outside-in/out
‘doings things right’	“don’t do things wrong”	“doing the right things’	“doing the right things right”
‘doing well’	‘doing well and doing good’	‘doing good’	‘doing well by doing good’
“what is required” Economic Responsibility [Wealth oriented] Narrow (internal) CSR			“what is desired” Social Responsibility [welfare oriented] Broad (external) CSR

Source: Van Tulder *et al.*, no date

Green strategy: vier categorieën voor logistieke ketens

IN-ACTIVE	RE-ACTIVE	ACTIVE	PRO/INTER-ACTIVE
Codes of conduct strategy:			
Internal codes	Specific supplier codes	General supplier codes	Joint codification initiatives: dialogues
Specificity: low	Specificity: m/high	Specificity: m/low	Specificity: high
Compliance: low	Compliance: m/low	Compliance: m/high	Compliance: high
Implementation likelihood: low	Implementation likelihood: medium/low	Implementation likelihood: medium/high	Implementation likelihood: high
<i>Chain Liability</i> ← — — — — — → <i>Chain Responsibility</i>			

Source: Van Tulder *et al.*, no date

Green strategy als concurrentievoordeel

- › Waarde-creërende identiteit van bedrijven (wat wordt door de klant gewaardeerd? Waarde-creatie voor wie?)
 - › Marktsegment dat duurzaamheid waardeert (niche?)
 - › Differentiatie-strategie (en start-up strategie)
- › Triodos, GreenChoice, BodyShop, Ben & Jerry's



Green strategy als concurrentievoordeel

- › Trouwe leveranciers
 - › Ketenefficiëntie (lage transactiekosten)
 - › Order-winning key success factor
 - › Hoge kwaliteit / keten-integratie
 - › Verschillende strategieën
-
- › Illy Coffee



Green strategy als concurrentievoordeel

- › Early mover advantage
- › Norm evolutie → veranderende wetgeving
- › Staten willen omgevingen creëren voor *productief* ondernemerschap (Baumol 1990)
- › Koppert Biological Systems, Tony's Chocolonely, Divine chocolate... And Shell?
- › Van Marken
- › Differentiatie-strategie

Green strategy als concurrentievoordeel

- › Nieuwe markten aanboren
 - › Verdienen aan nieuwe markten (Prahalad)
 - › Unilever Africa
 - › Tata

Green strategy als concurrentievoordeel

- › Legitimititeit
 - › Pro-actief communiceren met stakeholders
 - › Omrin Harlingen
 - › ABN AMRO

Green strategy als concurrentievoordeel

- › Bron van innovatie
 - › Koppert Biological Systems
 - › BMW



Green strategy als concurrentievoordeel

- › Lagere kosten door minder verspilling
- › Toegang tot kapitaal
- › *“Noors staatsfonds trekt 8 miljard dollar terug uit kolenbedrijven*
 - › *“Deze golf van desinvesteringen is niet louter ingegeven door een warm hart voor de planet. Het is ook welbegrepen eigenbelang. Afgelopen jaren hebben financiële specialisten het klimaatprobleem ontdekt. Als de wereld met maximaal 2 graden mag opwarmen, zal zo’n 80 procent van de bewezen reserves aan olie, kolen en gas in de grond moeten blijven. De waarde van bedrijven in deze sector kan daardoor als een zeepbel uiteenspatten.” (Trouw, 6 juni 2015)*



Green strategy als concurrentienadeel

- › Ongerelateerde filantropie
- › Lage kwaliteit
- › Gefragmenteerde Green Strategie
- › Te laat zijn
- › Idealen worden niet met pragmatisme gecombineerd
- › Duidelijk winst boven mens en milieu stellen
- › Te veel pretenderen



Het lectoraat Green Logistics

- › “Logistiek omvat de organisatie, de planning, de besturing en de uitvoering van de goederenstroom vanaf de ontwikkeling en inkoop, via productie en distributie naar de eindafnemer, inclusief de retourstromen. Het doel is om **tegen lage kosten** en kapitaalgebruik te voldoen aan de behoeften van de markt, teneinde een langdurige relatie met de klant op te bouwen” (Visser en Van Goor 2015: 22).

Het lectoraat Green Logistics

- › **Verandering: verduurzaming (voortzettende trend)**
- › **conflict tussen kosten-efficiëntie en milieu-efficiëntie**
- › **Logistiek-breed onderzoek naar mogelijkheden om gelijktijdig kosten-efficiënt en ecologisch-efficiënt te werken.**
 - › **Het behalen van een concurrentievoordeel door te verduurzamen.**

Vragen

- › Matthias Olthaar
- › matthias.olthaar@stenden.com
- › 06 2350 2109