


DE ZAAK VOORUIT

ONDERNEMEN NA CORONA



© 2020 ABN AMRO

Het is niet toegestaan om de inhoud van deze uitgave (of gedeelten daarvan) in welke vorm en op welke wijze dan ook over te nemen, te vermenigvuldigen, te distribueren of openbaar te maken zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van ABN AMRO. Ondanks het feit dat aan de samenstelling van deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kan ABN AMRO niet instaan voor de juistheid, volledigheid en actualiteit van de geboden informatie. ABN AMRO aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid.

19 november 2020, versie 2

www.abnamro.nl/dezaakvooruit

ABN AMRO Group N.V. staat onder toezicht van
De Nederlandsche Bank (DNB) en de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

ONDER- NEMEN NA CORONA

#MEEDENKERS

VOOR- WOORD

Onze samenleving wordt zwaar op de proef gesteld door het coronavirus. Dagelijks lezen we in de media nieuwe cijfers over de gezondheidssituatie en de economische crisis. Maar achter die cijfers gaat het om mensen. We voelen allemaal de gevolgen in ons dagelijks leven. Ouderen vrezen voor hun gezondheid. Gezinnen ervaren de druk van het thuiswerken. Ondernemers moeten knokken voor hun bedrijf.

Dagelijks praat ik met ondernemers. Ik heb ongelooflijk veel bewondering voor hun creativiteit en doorzettingsvermogen. Maar ik voel ook de onzekerheid. Als ondernemer wil je je bedrijf aanpassen aan de nieuwe realiteit. Maar hoe doe je dat, en waar moet je beginnen? En wat is die nieuwe realiteit eigenlijk?

Wij zijn met tientallen experts en ondernemers in gesprek gegaan over deze uitdaging. De verhalen, tips en inzichten uit deze gesprekken hebben we gebundeld in dit e-book. Wat heeft de coronacrisis ons tot dusver geleerd? Waar liggen nieuwe kansen? En wat heeft de post-coronawereld ondernemers te bieden?

Niemand weet precies hoe de toekomst eruitziet. Ook in dit boek kunnen we daar geen antwoord op geven. Wel kunnen we inzicht en inspiratie bieden om vooruit te denken. De ondervindingen van andere ondernemers, experts en ervaringsdeskundigen kunnen daarbij helpen. Zodat jij als ondernemer met zelfvertrouwen naar de toekomst kunt kijken. Wij denken graag met je mee.

Daphne de Kluis

CEO commercial banking ABN AMRO

INHOUD

Voorwoord

Hoofdstuk 1. Het nieuwe werken

Case: Verenfabriek de Spiraal - Bloeien in crisistijd

Hoofdstuk 2. De consument in nieuw licht

Case: Bellamy Gallery - Deze tijd vraagt om flexibiliteit

Hoofdstuk 3. Van disruptie naar vernieuwing

Case: MOJO - Nieuwe kansen ontdekken

Hoofdstuk 4. De roep om groen

Case: felyx - Deelmobiliteit als serieus alternatief

Hoofdstuk 5. Je eigen zaak vooruit (methode)

Schema: Vier toekomstscenario's

Dankwoord

hoofdstuk 1

HET NIEUWE WERKEN

Een gewone maandagmorgen. Dit keer geen slappe stationskoffie en een overvolle treincoupé, maar twee muisklikken om in te checken bij de wekelijkse online teamvergadering. Zestien hoofden op het scherm, her en der wat boekenkasten en ergens op de achtergrond is de helft van een afzuigkap te zien. Menig microfoon staat nog op mute, linksonder schiet een kat door het beeld waarna een collega zich lachend verontschuldigt. Nadat de lopende zaken zijn doorgenomen, checkt iedereen met evenveel gemak weer uit om de werkzaamheden vanuit het thuishkantoor voort te zetten. Zonder afleiding van die ene drukke collega, maar ook zonder het praatje bij de koffieautomaat en die fijne vrijdagmiddagborrel.

Toegegeven: in het begin van de coronacrisis vonden we de aanpassingen die we in rap tempo moesten doorvoeren vooral onwennig. We werden ineens geconfronteerd met thuiswerken, virtuele vrijdagmiddagborrels en het toespreken van de collega's en de leidinggevende – of juist de werknemers – via een beeldscherm. Maar zo onverwachts als we met zijn allen moesten schakelen, zo snel kwam ook de gewenning aan een nieuwe situatie. Veel zaken die voorheen onhandig of onpersoonlijk leken, bleken in de praktijk voor velen vooral efficiënt, soms zelfs plezierig.

Thuiswerken was al jaren bezig met een opmars voordat het coronavirus toesloeg. Vlak voor de crisis becijferde het Centraal Bureau voor de Statistiek dat het aantal mensen dat soms of geregeld thuiswerkt in vijf jaar tijd was gestegen van 2,8 miljoen (2013) naar 3,3 miljoen (2018) – op dat moment ongeveer 37 procent van de beroepsbevolking. Een groot deel van werkend Nederland – zowel werknemers als werkgevers – proefde dus al van de voordelen en het gemak van het werken op afstand. De gemiddelde reistijd wordt er drastisch door ingekort, en je kunt als bedrijf misschien uit de voeten met minder vierkante meters.

Uitdagingen zijn er ook. De transitie naar een nieuwe vorm van werken verliep met het oprukken van een pandemie ineens niet langer natuurlijk – het proces werd gedwongen versneld. En dat werpt minstens evenveel vragen op voor de toekomst. Thuiswerken betekent een plotselinge fysieke afstand tussen werknemers onderling, maar ook tussen leidinggevenden en werknemers. Wat voor effect heeft dat op de bedrijfscultuur? Wat doet die fysieke afstand met de hiërarchie binnen een bedrijf, hoe behoud je identiteit en purpose? En hoe zorg je ervoor dat je jong talent – juist op de lange termijn – aan je blijft binden?

Masculien versus feminien

Bovenstaande vraagstukken bieden een boel kansen voor

met name traditionele bedrijven, denkt sector banker bij ABN AMRO Han Mesters. Hij adviseert bedrijven in de zakelijke dienstverlening en richt zich daarbij specifiek op human capital, ‘het bindende element in deze sector’. Mesters pleit al jaren voor minder hiërarchie op de werkvloer en meer intermenselijke eigenschappen in de top. ‘Ik noem dat ook wel de meer feminie eigenschappen. Empathisch vermogen: niet alleen zeggen dat je om een werknemer of klant geeft, maar het ook laten zien. Communicatieve vaardigheden zijn belangrijk, maar ook jezelf kwetsbaar durven opstellen. Dat doen leidinggevenden, zeker in corporate bedrijfsstructuren, nu echt veel te weinig.’

‘Jezelf kwetsbaar durven opstellen. Dat doen leidinggevenden, zeker in corporate bedrijfsstructuren, nu echt veel te weinig’

Hoezeer je bepaalde processen ook kunt digitaliseren, het intermenselijke contact blijft leidend, vindt Mesters. ‘Kijk naar

beroepen als arts, advocaat, accountant. De onderkant van de werkzaamheden in die beroepen, de parate kennis, kan door technologie worden vervangen. Het werk dat je overhoudt, daar is empathisch vermogen voor nodig, zo simpel is het. In een sector als de zakelijke dienstverlening draait het zowel intern als extern allemaal om het vermogen connectie te maken op een oprechte manier. Dat neemt geen robot van je over. Maar het virtuele werken neemt een groot deel aan contactmomenten weg. Je ziet als leidinggevende je werknemers minder, als werknemer heb je op een andere manier contact met je collega's. Als iemand wat minder goed in zijn vel zit, dan zie je dat normaal gesproken en kan je er even naar vragen zodra je samen bij de lift staat. Even een schouderklopje, een praatje. Dan voelt iemand zich gesteund en verbonden. Maar in een online meeting? Daar valt de non-verbale communicatie grotendeels weg. En dus komt het meer dan ooit aan op doortastendheid en intermenselijke vaardigheden van bovenaf.'

In de branches die hij adviseert – als voorbeeld noemt hij de advocatuur – zag Mesters de afgelopen jaren al een roep ontstaan om een nieuwe bedrijfscultuur. Minder hard, minder hiërarchisch, minder masculien. De coronacrisis biedt in dat licht misschien wel een essentiële kans om die transitie te versnellen. Toch zal het niet altijd even simpel zijn om bestaande structuren te herzien. Mesters haalt een persoonlijk

voorbeeld aan: ‘Ik herinner me een psychologische test die ik moest invullen toen ik bij de bank kwam werken. Er zat een vraag bij: Huil je wel eens bij het zien van een film? Ja, natuurlijk heb ik wel eens een traantje weggepinkt voor de televisie. Maar heb ik dat ingevuld? Nee zeg, kom, ik dacht: dan vinden ze me een slapjanus. Achteraf denk ik, waarom is dat eigenlijk slap? Jezelf kwetsbaar opstellen is heel waardevol en zouden meer mensen moeten doen. Maar zeker bij grote en logge instituten is het moeilijk om ingebakken structuren te doorbreken.’

**‘In deze tijd verlaagt
niet de hiërarchie,
maar de technologie
de transactiekosten’**

Mesters is een warm pleitbezorger van minder hiërarchische bedrijfsstructuren. Hij baseert zich daarbij niet alleen op wat hij waarneemt binnen de bedrijven die hij adviseert, maar ook op allerhande economische en zelfs antropologische theorieën. ‘Neem de Britse econoom en Nobelprijswinnaar Ronald Coase. Hij onderzocht in zijn beroemde werk ‘The Nature of the Firm’ uit 1937 de fundamentele vraag: waarom

organiseren we als bedrijf alles in hiërarchie? Economen zeggen dan: daarmee verlaag je de transactiekosten. Je hoeft minder moeite te doen om iets voor elkaar te krijgen, omdat je de baas bent, en dat scheelt kosten. Maar wat er gebeurt in de coronacrisis, is dat niet langer de hiërarchie, maar ineens de markt leidend is. We zijn bij wijze van spreken allemaal zzp'ers die met elkaar verbonden zijn door technologie. We hoeven niet meer bij elkaar te zitten om beslissingen te nemen en werk te verzetten. Voorheen was dat niet mogelijk, omdat de technologie simpelweg ontoereikend was. In deze tijd verlaagt niet de hiërarchie, maar de technologie de transactiekosten. Dat is een conceptuele verklaring waarom de indeling middels hiërarchie in grote bedrijven niet langer nodig is. Het is mijn gut feeling dat dit de wereld is waar we naartoe gaan. Voor de crisis was dit proces al gaande, maar het verliep langzaam. We zien hoe iets onverwachts als een pandemie en de daarmee gepaarde afhankelijkheid van technologie alles in een stroomversnelling brengt.'

De evolutie van het kantoor

Of verschuivingen in de manier waarop we werken direct gevolgen zullen hebben voor bestaande bedrijfsstructuren, zal de komende jaren moeten blijken. De CEO van een start-up met een horizontale structuur zal veranderingen waarschijnlijk makkelijker kunnen doorvoeren dan een leidinggevende binnen een hiërarchische multinational. Maar dat een onver-



wachte crisis – en de daaruit voortvloeiende beperkingen en mogelijkheden – veel bedrijven op zijn minst dwingt om over hun cultuur na te denken, lijkt evident.

Petran van Heel, sector banker bouw en vastgoed bij ABN AMRO, bekijkt het nieuwe werken vanuit een ander perspectief: de fysieke omgeving. ‘Wat is de bedrijfscultuur nog als we met zijn allen thuis zitten zonder ergens een foothold te hebben?’ vraagt hij zich af. ‘Het thuiswerken bevalt mij persoonlijk best goed, maar wat betekent het op de lange termijn als ik mijn collega’s niet of nauwelijks in levenden lijve zie? Het feit dat ik normaal gesproken op het kantoor van ABN AMRO op de Zuidas werk, geeft mij een bepaalde identiteit.’ Het gebouw of kantoor waar een bedrijf is gehuisvest, is nu eenmaal onderdeel van een corporate identity. ‘Maar ook het bedrijfs-DNA en je purpose maken deel uit van die identiteit,’ zegt Van Heel. ‘Die beleef je samen, die straal je samen uit. Het loslaten van je kantoorplek en je collega’s betekent ergens ook het loslaten van je bedrijfscultuur.’

**‘Het feit dat ik normaal
gesproken op het kantoor
van ABN AMRO op de
Zuidas werk, geeft mij
een bepaalde identiteit’**

Alleen al daarom gelooft Van Heel niet dat het fysieke kantoor zal verdwijnen. Wel denkt hij dat bedrijven – juist om zaken als purpose en DNA bij werknemers levend te houden – de functie van het kantoor drastisch moeten veranderen. Op zich is dat een uitdaging van alle tijden: het kantoor is nooit een volledig statische werkomgeving geweest. In de loop der jaren transformeerde het gemiddelde kantoor mee met de opvattingen en theorieën over werken. Van Heel, van huis uit ingenieur en met een achtergrond in de bouwsector, illustreert dat aan de hand van zijn eigen loopbaan en kantoorervaring: ‘Twintig jaar geleden werkte ik voor HBG, een voorloper van Koninklijke BAM Groep, in een traditioneel cellenkantoor. Dat is eigenlijk een lange gang met aan beide kanten kamers. Cellenkantoren waren toentertijd de norm – iedereen heeft er een eigen kamer, en dus meer privacy en rust. Het past bij een hiërarchische cultuur waarbij het aantal vierkante meters van jouw kamer je status binnen de organisatie bepaalt. Daarbij hoorden ook kasten vol multomappen, porseleinen kopjes, iemand die de post rondbrengt met een kar. Vrij inefficiënt in termen van ruimte, maar ook in termen van kosten en sociale interactie. Je werkt vrij solitair in zo’n cel, en komt collega’s alleen spontaan tegen als die toevallig ook op de gang zijn.’

‘In de loop der jaren zijn we meer in teams gaan werken, wat ertoe leidde dat bedrijven een ander soort kantoorplatte-

grond nodig hadden. De wanden grotendeels weg en minder vierkante meters per persoon, wat de spontane interactie en kennisuitwisseling bevordert. Een van de trends van de laatste jaren is activity based working. Daarbij deel je het kantoor niet in op basis van teams met dezelfde commercie, maar op activiteit. Een hot zone voor interactie met een projectteam, een cold zone voor degenen die zich moeten concentreren, bijvoorbeeld. Bij ABN AMRO hebben we dit principe deels toegepast, en steeds meer bedrijven zijn bezig met de implementatie ervan. Nog iets wat we de afgelopen jaren hebben gezien, is natuurlijk de toename van het aantal bedrijven dat deels of zelfs volledig met flexplekken werkt.'

Fun office

Van cellenkantoor naar kantoortuin, dus. Maar juist die kantoortuinen, met hun open ruimtes en zee aan flexplekken, zijn de laatste jaren aan flinke kritiek onderhevig. Werknemers in een kantoortuin moeten het doen met minder persoonlijke ruimte en meer ruis, en dat zou volgens sommige experts ten koste gaan van hun gezondheid en productiviteit. Van Heel: 'Vanuit kostenperspectief is zo'n kantoor misschien efficiënt, maar wat betreft arbeidsproductiviteit minder. Je moet dus op zoek naar een optimum tussen die twee – en misschien ligt dat wel precies in datgene wat we nu met zijn allen aan het doen zijn, ingegeven door de coronacrisis.'

Hoe Van Heel het optimale kantoor van de toekomst voor zich ziet? ‘Ik geloof in thuiswerken indien en waar mogelijk. Ontmoetingen met externen vinden veelal plaats op plekken buiten kantoor – denk aan een café, restaurant of de bieb, of misschien wel in een satellietkantoor als Spaces of Tribes, waar een werkgever flexibele plekken kan huren. Idealiter gaat het kantoor zelf meer toe naar een soort fun office. Denk aan de kantoren van Google – met glijbanen en hangmatten, prachtig vormgegeven brainstormruimtes en veel kleuren en groen. Kantoren waar de technologie vooruitstrevend is en iedere ruimte uitnodigt. Waar creativiteit wordt gestimuleerd.

**‘De tijd dat we naar
kantoor gingen om in ons
uppie in een cubicle
een contract door te nemen,
is volgens mij wel voorbij’**

Als er een competentie is waarin we ons in de toekomst kunnen onderscheiden van alles wat gerobotiseerd en gedigitaliseerd wordt, dan is het wel creativiteit. Maar ook voor de teamspirit en de gezamenlijke purpose is het elkaar ontmoeten in een inspirerende omgeving belangrijk. Mensen willen

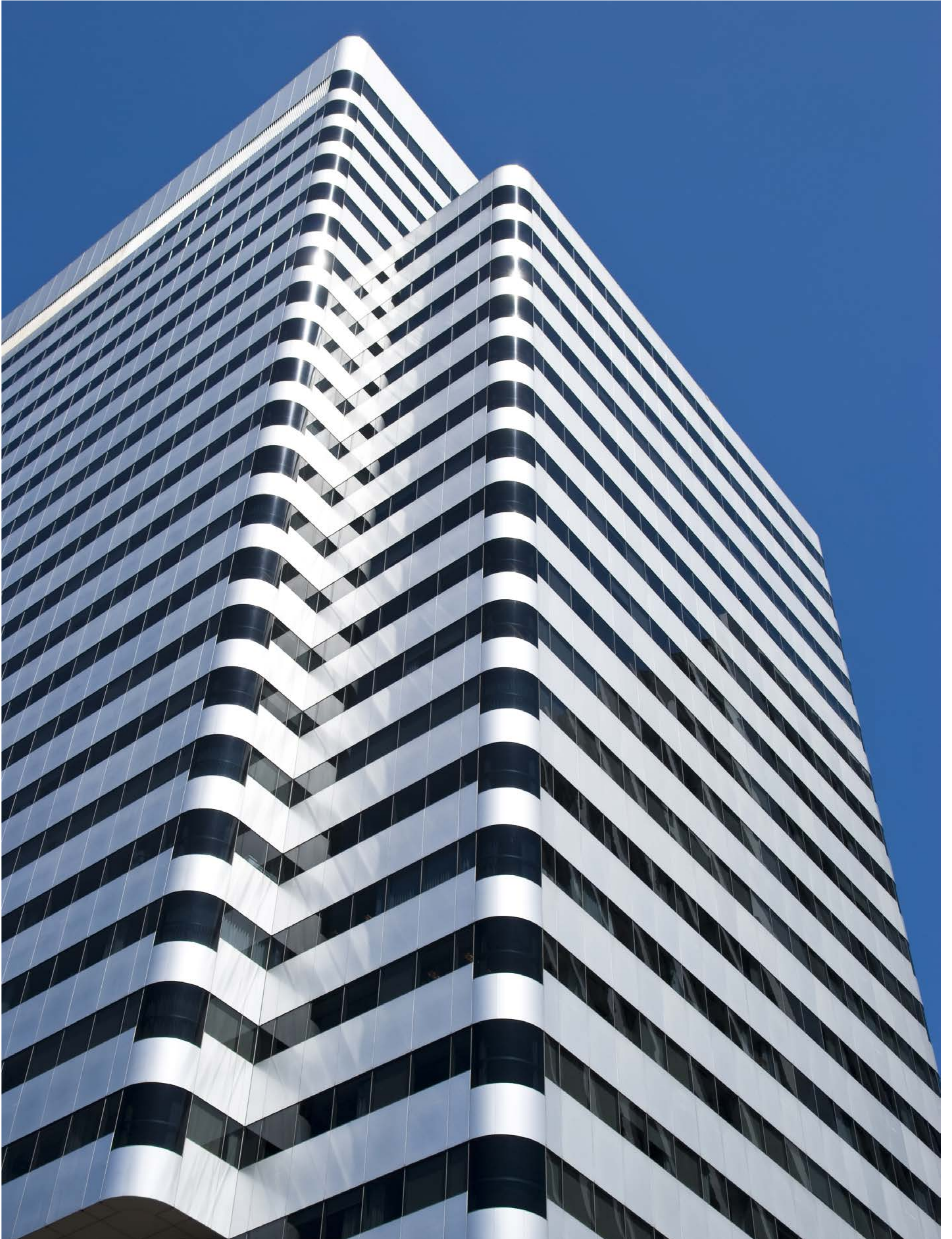
bij elkaar komen. Dat moeten we gaan faciliteren voor de toekomst: een hybride kantoor waar ontmoeten voorop staat. Enerzijds voor het bedrijfs-DNA, anderzijds om nieuwe projecten op te starten. De tijd dat we naar kantoor gingen om in ons uppie in een cubicle een contract door te nemen, is volgens mij wel voorbij.'

Ook Van Heels eigen werkgever ontkomt niet aan die transitie: ABN AMRO besloot tijdens de coronacrisis de manier van werken op de lange termijn drastisch om te gooien. Werknemers hoeven in de toekomst minder vaak naar kantoor te komen – maximaal twee dagen is de nieuwe norm – en het kantoor zelf wordt een plek om elkaar te ontmoeten, als een soort clubhuis. Een experiment waarvan het succes gaandeweg zal moeten blijken, maar de intentie is er. Of we over een paar jaar allemaal daadwerkelijk brainstormend van de glijbaan zoeven, valt nog te bezien, geeft Van Heel toe. 'Dat ligt ook helemaal aan je type organisatie, hoe de omstandigheden zijn en hoe ingebakken het is dat je werknemers naar kantoor komen. Kijk naar de grote corporates: daar is het zien en gezien worden onderdeel van de bedrijfscultuur.' Toch is er één ontwikkeling in kantorenland die Van Heel zeer waarschijnlijk lijkt: de behoefte van bedrijven aan minder vierkante meters. 'Het is een simpel rekensommetje. In deze crisistijd, waarin bedrijven logischerwijs op kosten en investeringen moeten letten, is je aantal vierkante

meters een van de eerste kostenposten waarop je zult bezuinigen. Ook als de crisis voorbij is en we terugveren naar een normale economie, zonder de anderhalve meter, zullen veel bedrijven nog pijn voelen. Je kunt dan kijken naar twee zaken: onderhandelen om minder te betalen voor de vierkante meters die je huurt, of simpelweg minder vierkante meters huren. Vergeet ook niet dat de bezetting van kantorenland direct is gekoppeld aan werkgelegenheid. Als de werkloosheid na de coronacrisis oploopt, gaan we dat merken. Gelet op de verschuivingen naar het thuiswerken en de technologische ontwikkelingen die dat ondersteunen, is het volgens mij heel waarschijnlijk dat veel bedrijven toekunnen met minder ruimte. En dan heb je het al snel over een paar miljoen vierkante meters aan kantoorruimte die jaarlijks vrijkomen.'

Miljoenen vierkante meters – dat klinkt gigantisch, maar Van Heel nuanceert dat meteen. 'We hebben in Nederland ongeveer 50 miljoen vierkante meters aan kantooroppervlakte, waarvan nu ongeveer 3 procent leeg staat. Dat percentage zal bij iedere huurherziening oplopen. Maar ter vergelijking: op het hoogtepunt van de financiële crisis van 2008 was de leegstand 15 procent.'

Wat te doen met al die vrij te komen ruimte? 'Enerzijds ligt er een uitdaging: als een winkel vrijkomt, kun je een herbestemming voor die ruimte kiezen. Met een kantoor ligt dat anders. Vaak komt slechts een deel van een gebouw vrij, en



niet het hele gebouw. Na herverkaveling kun je denken aan de transformatie naar woningen – een grote kans gezien de huidige woningnood. Of renovatie. Transformeer bestaande kantoren naar fun offices met een nieuwe functie, waar beleving voorop staat. En verduurzaming: veel kantoren zijn nog niet verduurzaamd, terwijl ze voor 2023 wel aan strikte eisen moeten voldoen. Als het echt niet anders kan, kunnen kantoren aan de markt worden onttrokken. In het beste geval levert dat weer grondstoffen op voor hergebruik.’

‘Na een dag virtueel vergaderen ben ik doodmoe. Ergens blijft het een kunstmatige situatie’

HR als kernactiviteit

Overigens gelooft ook sector banker zakelijke dienstverlening Mesters dat het fysieke kantoor een onmisbare rol zal blijven spelen in het werken van de toekomst. Niet per se omdat het kantoor deel uitmaakt van een bedrijfscultuur, maar meer omdat we als sociale dieren nu eenmaal niet lang als eenlingen kunnen leven. ‘Ik geloof dat er zoiets bestaat

als een diepmenselijke behoefte aan contact. Dat is überhaupt de reden dat we ons leven met verschillende groepen mensen delen, dat is zingeving. Technologie kan nog zo veel efficiëntie brengen, processen onnodig maken, de hiërarchie teniet doen – het stelt ons ook voor een uitdaging. Als ik naar mezelf kijk in die online meetings: ik moet toegeven dat ze allemaal wat strakker verlopen, maar na een dag virtueel vergaderen ben ik doodmoe. Ergens blijft het een kunstmatige situatie. Ik geloof dat die behoefte aan contact met name geldt voor een jongere generatie. Ik zie om me heen dat juist de jonge werknemers graag op kantoor willen werken. Om feeling te houden met het bedrijf, maar met name voor de interactie met senior collega's. Zij willen doorgroeien, leren, ervaren, en dan is interactie onmisbaar.'

Mesters devies luidt dan ook: geef je werknemers niet alleen de mogelijkheid om thuis te werken, maar laat ze juist ook de optie om naar kantoor te komen. Geef ze de vrijheid om te bepalen wat het beste bij hun behoeften en situatie aansluit. Los van het feit dat ze het misschien fijn vinden op een fysiek kantoor te werken, hebben jonge mensen thuis vaak minder opties. Ze wonen nog met huisgenoten of hebben niet genoeg ruimte om een werkkamer in te richten, bijvoorbeeld. En, zegt Mesters, jong talent aan je binden is in deze tijd belangrijker dan ooit. 'We zagen veel bedrijven aan het begin van de coronacrisis paniekvoetbal spelen. De flexibele schil

eruit, soms ook vaste contracten eruit. Maar de demografische cijfers laten zien dat de schaarste aan goed personeel die we hadden voor de coronacrisis, weer terug gaat komen. We weten niet wanneer dat is: dat proces kan een half jaar duren, misschien wel twee jaar. Maar die schaarste en dus de behoefte aan goede mensen gaat weer komen. Daarom is het juist nu zaak om talent bij je te houden.’ Maar hoe doe je dat precies, buiten het bieden van de mogelijkheid om op kantoor te werken? Om het antwoord daarop te vinden grijpt Mesters terug naar de kern van zijn betoog. Bedrijven moeten menselijker, warmer worden. Minder hiërarchie, meer empathie, en met meer oog voor de individuele werknemer. ‘Er zit iets naars aan constitutionele instituten, en volgens mij zijn die in de toekomst ook niet langer houdbaar. Jonge mensen gaan niet meer mee in de logge bolwerken die de oudere generatie heeft geschapen. Ze nemen die hiërarchie niet langer als vanzelfsprekend aan. En als het ze bij jou niet bevalt, zoeken ze naar een ander bedrijf waar die benepen cultuur niet heerst.’

Cruciaal in deze cultuurtransitie is volgens Mesters de manier waarop het beleid rond human resources (HR) binnen een bedrijf is georganiseerd. ‘HR is nu nog een stafafdeling. Een kamer met een paar medewerkers, een beetje weggeschoven vaak, onder de noemer personeelszaken. Maar kom op, je personeel is je levensbloed. HR moet gaan evolueren

van staffunctie naar kernactiviteit, wil je goede mensen aan je blijven binden. Het is belangrijk dat de HR-professional een plek aan tafel krijgt en houdt in de board, want alles binnen je bedrijf gaat over mensen.'

Het is een verschuiving die overigens al plaatsvindt, merkt Mesters op, maar nog lang niet overal. 'Voor kleinere bedrijven is die transitie vaak makkelijker te maken. Je ziet ook een opkomst van bedrijven die die HR-taak van je uit handen kunnen nemen. Met een beetje mazzel werk je zelfs voor een start-up die is opgericht door iemand met een warme inborst, en die als leider die HR-functie kan vervullen. Maar er is nog heel veel werk te verrichten. Als voorbeeld geef ik opnieuw de advocatuur: als ik daar mijn visie uitleg, zie ik allemaal knikkende hoofden. Iedereen is het laaiend met me eens, want ze worstelen daar ook met de heersende structuren en het binnenboord houden van jonge mensen. Maar als ik vraag of een HR-professional ook partner binnen het kantoor kan worden? Dan wordt er vaak heftig nee geschud – dat is ondenkbaar. Ik hoop echt dat dat gaat veranderen, en ik verwacht dat ook.'

Verenfabriek de Spiraal

BLOEIEN IN CRISISTIJD



Een crisis zorgt voor veel onzekerheid bij zzp'ers, werknemers en werkgevers. Een logische eerste stap voor veel ondernemers is om hun vaste lasten te verlagen als de omzet terugloopt. Toch leidt dit niet altijd tot de meest efficiënte aanpak, bewijst Verenfabriek de Spiraal uit Haaksbergen. Zij namen midden in de coronacrisis juist mensen aan. Een radicaal andere aanpak, die er mede voor zorgde dat de omzet in het eerste halfjaar van 2020, toen de pandemie net de kop opstak, gelijk bleef aan die in dezelfde periode van vorig jaar. Een effectieve strategie die het bedrijf al door twee crises heeft geloodst.

Al sinds het eind van de Tweede Wereldoorlog ontwikkelt en produceert de Spiraal duizenden soorten technische veren en industriële draadproducten. De productnamen eindigen veelal op 'veren' en beginnen met woorden als trek, torsie, stempel, schotel, klok, druk, draad, borg, blad en sinds de coronacrisis ook gas. Klanten zijn industriële ondernemingen uit veel verschillende sectoren. Samen met algemeen directeur René Frielink deed commercieel directeur René Spoelder in april 2020 wat iedere goede ondernemer in crisistijden zou (willen) doen: kosten beheersen en snel nieuwe marktkansen benutten.

‘Ik zou alle ondernemers willen adviseren: ga in lastige tijden vol gas voor omzet en klanten’

‘Om nieuwe marktkansen te kunnen benutten, hebben we drie nieuwe krachten op onze salesafdeling aangenomen,’ vertelt Spoelder. ‘Jonge honden die puur met acquisitie bezig zijn. Ik zou alle ondernemers willen adviseren: ga in lastige tijden vol gas voor omzet en klanten. Als je niks verkoopt, hoef je ook niks te produceren. Dan ligt alles stil. Die aanpak heeft bij ons al in twee crises goed uitgekapt. Snijden in personeel kan altijd nog.’

Het jonge salesteam belde niet alleen potentiële nieuwe klanten, maar ging ook in gesprek met klanten die ooit bij de Spiiraal zijn vertrokken. Spoelder: ‘Sommigen zijn ooit uit kostprijs-overweging overgestapt naar een Chinese leverancier. Daar betaalden ze prijzen waar wij niet tegenop konden concurreren. Maar tijdens de eerste Chinese lockdown lag hun productie wekenlang stil, omdat er geen onderdelen uit het Verre Oosten kwamen. Dat heeft ook hen doen inzien dat het gevaarlijk is om afhankelijk te zijn van één leverancier. Bij ons betalen ze misschien iets meer, maar het geeft ze wel meer zekerheid. Dat is ook wat waard, weten ze nu. Onze insteek was en is dat klanten niet honderd procent bij ons hoeven af te ne-

men, twintig procent is ook al een slimme strategie. Wij zijn blij met die extra opdrachten. En met een tweede, Europese leverancier maken onze klanten zichzelf een stuk minder afhankelijk.’ (*Lees meer over het belang van een sterke relatie met de supply chain* in Hoofdstuk 2, De consument in een nieuw licht)

**‘De salariering moet
natuurlijk marktconform zijn,
maar dat is allang niet
meer doorslaggevend om
ergens te blijven’**

Jong talent

De waarde van jong talent in zijn organisatie is volgens Spoelder niet te onderschatten. Niet alleen in crisistijd, ook op de lange termijn. ‘Veel van onze mensen zijn, net als ik, werktuigbouwkundige of hebben een technisch-bedrijfskundige opleiding. Wij denken vooral technisch. Als je dat combineert met jonge mensen die vanuit zichzelf veel meer vanuit marketing denken, ontstaat er een leuke mix.’ Het jonge talent aan boord houden gaat redelijk vanzelf. Zoals sector banker Han Mesters al aangaf, zit de kracht niet in hiërarchie, maar in een platte organisatie waar oog is voor het individu. ‘Een aantal werkne-

mers is hier na een stage of afstudeeropdracht blijven hangen, omdat ze ons een leuke club vinden. De salariëring moet natuurlijk marktconform zijn, maar dat is allang niet meer doorslaggevend om ergens te blijven. Dat zit 'm veel meer in de vrijheden die ze krijgen en in de beslissingen die ze zelf mogen nemen. Die ruimte geven we ze hier volop. Maar mensen die je op hun vijfentwintigste aan boord haalt, zullen hier nooit tot hun pensioen blijven zitten. Dat calculeren wij ook wel in. Onze insteek is dat we de tijd die ze hier zijn zo goed mogelijk benutten. Wij leren net zo goed van hen als zij van ons. De kennis en kunde die zij op het gebied van software hebben, daar kunnen wij niet aan tippen. En met social media zijn zij zo akelig snel en handig dat ze ons altijd absoluut een stap voor zijn. Daar maken wij graag gebruik van.'

Nieuw in het assortiment

Een goed voorbeeld daarvan is de webshop die de Spiraal tijdens de coronacrisis in no time lanceerde. 'Sinds mei 2019 behoren wij tot de Zweedse Lesjöfors Group. Daar beschikken ze al over een standaard voorraadprogramma. Een paar jonge jongens hebben dit als webshop op onze eigen website geïmplementeerd. Het idee voor een webshop lag er al langer, corona werkte hier als katalysator en die jongens gingen meteen vol gas aan de slag,' aldus Spoelder. 'Mensen aanduwen is altijd moeilijk, maar wij moesten deze jongens eerder afremmen. De webshop stond in een paar weken en is sindsdien een goed lopend en dus blijvend verkoopkanaal.'

Door de focus te verleggen naar productiekansen is er een aantal nieuwe typen veren aan het assortiment toegevoegd. Veren die de Spiraal niet zelf produceert, maar waar wel markt voor is, zoals gasveren. 'Die zitten bijvoorbeeld in de achterklep van je auto. Ze worden gemaakt door een van de andere fabrieken in de groep. Toen de coronacrisis net begon hebben onze nieuwe salesmedewerkers die in de Nederlandse markt weten te zetten. Vooral door bellen en nog eens bellen. Zodra de maatregelen versoepelden nam dit langzaam structurele vormen aan. Zo hebben we iemand aangenomen die zich uitsluitend bezig houdt met de verkoop van gasveren in ons land en de markt goed in beeld gaat brengen. Het is de bedoeling dat dit een aparte handelspoot binnen onze organisatie gaat worden, waarmee we komende tijd de markt opgaan in de hele Benelux.'

Een platte organisatie

Even terug naar de werknemers. Het gaat natuurlijk niet alleen om jong talent, de rest van de mensen in je bedrijf is minstens zo belangrijk. Spoelder geeft toe dat de crisis hem ook wat dat betreft wel aan het denken zette. 'Je vraagt je toch af: heb ik de juiste mensen aan boord? Machines kun je makkelijk uitbreiden, maar de mensen in je organisatie moeten goed passen binnen de groep. Er moet een gezonde leeftijdsopbouw zijn, geen sprake van persoonlijke vetes, mensen moeten iets voor elkaar over hebben en zeker als het lastig wordt, moet je met zijn allen de schouders eronder willen zetten. Niet lullen

maar poetsen. Bij ons is dat zo. Wat daarbij helpt, is dat onze organisatie heel plat is. Van een hiërarchische bedrijfsstructuur is hier nauwelijks sprake. Nooit geweest ook. Wij geven onze mensen juist de vrije hand en houden iedereen goed op de hoogte. Als ik terugkom van een klantbezoek krijg ik van iedereen de vraag hoe het is gegaan en of er wat uitkomt. De tijd dat je je personeel afstandelijk benaderde, ligt ver achter ons. Wij gaan heel open en op een menselijke manier met elkaar om. Dat is in onze ogen een gezonde bedrijfscultuur, waarin mensen zich goed voelen en zo het best tot hun recht komen. Een platte organisatie is soms ook lastig, hoor. Maar in de regel pakken mensen het heel goed op.'

Aanpassing van de werktijden

Behalve voor een platte organisatie pleiten Spoelder en Frielink ook voor een organisatie waar iedereen ten bate van productie werkt. Spoelder: 'Alle "indirecte" werknemers, dus iedereen die niet direct waarde aan ons product toevoegt, moeten ervoor zorgen dat degenen die wel daadwerkelijk waarde toevoegen te allen tijde door kunnen en niet hoeven te wachten.' Omdat de Spiraal een productiebedrijf is, is thuiswerken niet echt aan de orde. Spoelder: 'Er werken hier maar weinig mensen op kantoor. Wat we wel hebben gedaan sinds de eerste lockdownperiode is dat we veel flexibeler met de uren zijn omgegaan.'

‘Als de één een uur eerder begint en de ander een uur later, ben je twee uur langer bereikbaar voor klanten en mensen uit onze eigen organisatie’

Mensen op kantoor konden eerder of juist veel later beginnen. Dat leverde bij het salesteam een interessant voordeel op: als de één een uur eerder begint en de ander een uur later, ben je twee uur langer bereikbaar voor klanten en mensen uit onze eigen organisatie. Dat beviel zo goed, dat we onze werktijden waarschijnlijk blijvend zullen aanpassen.

Niet zitten slapen

Spoelder en Frielink kijken met gepaste trots terug op hoe ze tijdens de eerste lockdownperiode hebben geschakeld. Spoelder: ‘Zoals wij daar doorheen zijn gefietst, is redelijk uniek. Wij hebben in het eerste halfjaar dezelfde omzet gedraaid als in de eerste helft van vorig jaar. Ook omdat wij niet hebben zitten slapen. We hebben snel initiatieven ontplooid, de kosten laag gehouden en meteen geïnvesteerd in onze verkoop. Onze horizon is dichtbij, wij hebben een orderportefeuille van drie tot vier weken. Dat is al zeventig jaar zo, daar worden wij niet zenuwachtig van. Maar ik denk dat we de zwaarste tijd gehad hebben. En als onze klanten overleven, dan overleven wij ook wel.’

TIPS

1.

De versnelde transitie naar het thuiswerken kan voor veel bedrijven een moment zijn om de bedrijfsstructuur te herzien. Heb je de geldende hiërarchie nog nodig, of is dit misschien hét moment om naar een plattere organisatie te gaan?

2.

Denk na over de functie van je fysieke kantoor. Er is een grote kans dat je – nu meer collega's thuiswerken – uit de voeten kunt met minder vierkante meters. Misschien transformeert je kantoor van werkplek naar fun office: een haven om elkaar te ontmoeten, samen na te denken over nieuwe ideeën en de purpose van het bedrijf levend te houden.

3.

De crisis en de jaren daarna vormen hét moment om jong talent aan je te binden. De schaarste aan goed personeel van voor het coronatijdperk lijkt volgens demografische cijfers op termijn terug te keren.

4.

Geef jong talent de mogelijkheid om fysiek op kantoor te werken. Jonge collega's willen graag de optie hebben om van senior collega's te leren, zodat ze kunnen doorgroeien.

5.

Maak van human resources een kernactiviteit, in plaats van een weggeschoven afdeling. Je personeel is je levensbloed. Op die manier houd je goed personeel bij je, en geef je talent de kans zich verder te ontwikkelen.

hoofdstuk 2

DE CONSUMENT IN EEN NIEUW LICHT

Als de coronacrisis íéts in een vroeg stadium heeft duidelijk gemaakt, is het wel het belang van online. Neem fast-fashionketen Primark. Geliefd bij een groep consumenten om de extreem lage prijzen, verguisd door een even grote groep om vermeende misstanden als slechte arbeidsomstandigheden in landen waar het bedrijf zijn artikelen laat produceren. Primark heeft geen webshop. Een webwinkel onderhouden is duur: denk alleen al aan de kosten voor logistiek en retourzendingen. Toen de coronapandemie de kop opstak, sloot Primark zijn honderden filialen wereldwijd. Resultaat: de keten ging in één klap van ruim 700 miljoen euro omzet per maand naar nul.

Deze crisis bewijst meer dan ooit dat je als ondernemer – en zeker in een sector als de retail – moet digitaliseren. Of je nu een boekwinkel runt of een internationale modeketen: een online verkoopkanaal is onmisbaar.

Een groot deel van fysieke winkels sloot bij aanvang van de eerste intelligente lockdown zijn deuren, de zaken die openbleven werden nauwelijks nog bezocht. Online laadde de consument intussen zijn virtuele winkelwagentje vol: de omzet van webwinkels steeg explosief, vooral gedurende de eerste weken van de coronapandemie. Zelfs consumenten die

normaal nooit iets in een webshop kochten, wendden zich plots tot het internet. Een boodschappenbezorgservice als Picnic moest honderden nieuwe werknemers aantrekken om aan de vraag te kunnen voldoen. Pakketdienst PostNL kon de plotselinge drukte nauwelijks aan, met vaak dagenlange vertragingen als gevolg. Zelfs toen Nederland na die eerste lockdown langzaam van het slot ging, bleef het nog lang rustig in de winkelstraten. De consument had geproefd van een wereld waarin vrijwel alles online kan worden geregeld en besteld, en dat beviel de meesten wel. Want waarom zou je iedere dag een drukke Albert Heijn binnenlopen, als je met een paar klikken in de app je boodschappen tot aan je voordeur kunt laten bezorgen?

**‘Het is aannemelijk dat
de coronacrisis
de transitie naar online
op korte termijn
versnelt, ten koste van
fysieke locaties’**

Onderscheidend vermogen is cruciaal

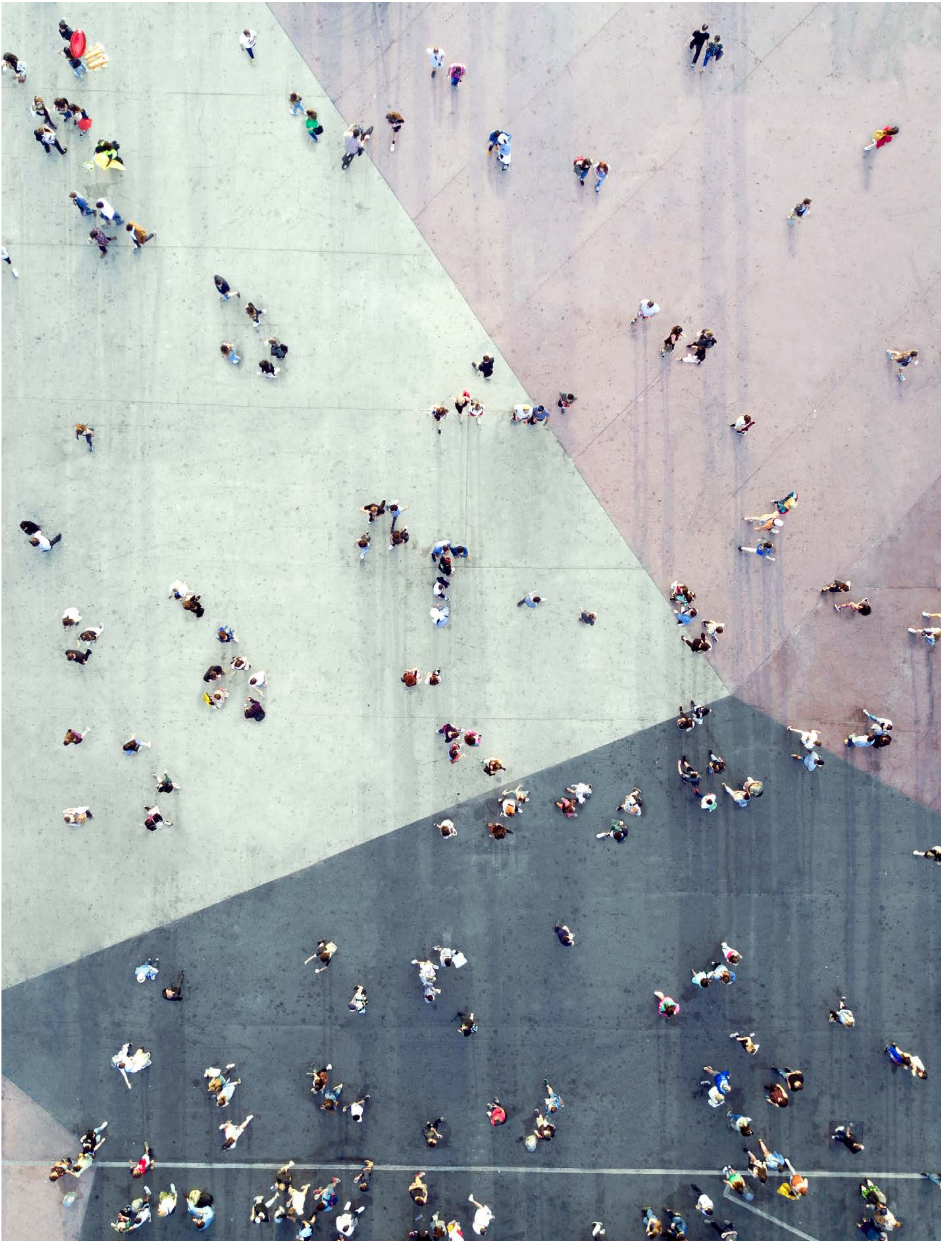
‘Voor de coronacrisis werd zo’n 20 procent van alle aankopen van consumentenproducten online gedaan en 80 procent fysiek, maar die verhouding is behoorlijk aan het verschuiven. Waar we de komende jaren naartoe gaan is de grote vraag. Het is aannemelijk dat de coronacrisis de transitie naar online op korte termijn versnelt, ten koste van fysieke locaties,’ zegt Henk Hofstede, sector banker retail bij ABN AMRO. Hofstede adviseert mkb-bedrijven in de retailbranche over actuele trends.

Dat de verschuiving richting online blijvend is, daar lijkt consensus over te bestaan. Het is niet de vraag hoe lang digitalisering standhoudt, maar hoe snel bepaalde innovaties de komende jaren worden geïmplementeerd. De coronacrisis heeft hierbij een katalyserend effect: ontwikkelingen die gaande zijn, worden versneld. De wereld verandert, en het gedrag van de consument verandert mee. Als ondernemer heb je je daarop aan te passen. Wekenlange lockdowns zijn één ding, maar we zullen in de jaren die komen misschien met meer onverwachte schokken van buitenaf te maken krijgen. Zo zien we dat de consument in de tweede (gedeeltelijke) lockdown, anders reageert dan tijdens de eerste. Hoe blijf je als ondernemer de consument in het oog houden terwijl je tegelijkertijd een toekomstbestendige business bouwt?

Volgens Hofstede heeft het antwoord op die vraag voor een groot deel te maken met onderscheidend vermogen. Het internet heeft het aanbod voor de consument – van producten, maar ook diensten – transparanter dan ooit gemaakt. Met een paar klikken vergelijk je hetzelfde product bij vijftig aanbieders – wie heeft er niet een keer in een fysieke winkel met een T-shirt in zijn handen gestaan en toch even op zijn telefoon gecheckt of dat shirt niet ergens goedkoper in een webshop is te vinden? De groei van het online aanbod heeft de concurrentie moordend gemaakt. ‘Dus wordt je onderscheidend vermogen relevanter,’ aldus Hofstede. ‘Het liefst onderscheid je je in assortiment, maar ook op pijlers als service, prijs, en de locatie en sfeer van je winkels.’

**‘Met een uniek product
zit je als retailer
nu eenmaal steviger
in je zetel’**

Hij noemt als voorbeeld het speelgoed van Playmobil. ‘Prachtig spul. Maar stel, ik heb een speelgoedwinkel en ik wil een piratenschip van dit merk online verkopen. Er zijn tig andere aanbieders die precies datzelfde schip verkopen,



dus op prijs en product kan ik me amper onderscheiden. Service misschien een beetje, maar gaat de consument dat schip dan echt bij mij kopen omdat er een handgeschreven kaartje bij zit? Misschien. En dan nog is de marge klein. Als je kwalitatief goed houten speelgoed verkoopt dat speciaal voor jouw merk in Oost-Europa wordt vervaardigd, dan kun je daar ineens een leuke boterham mee verdienen. Je verkoopt iets wat uniek is, kunt daar zelf een prijskaartje aan hangen en meer met de marge spelen. Je hebt meer knoppen om aan te draaien en dat maakt de mogelijkheden tot jezelf onderscheiden veel groter.'

Platform als springplank

Het aanbieden van een product dat een ander niet heeft, je service zo personaliseren dat de consument bij jou koopt en niet bij de concurrent: het klinkt voor de hand liggend. Maar als het online aanbod in duizelingwekkend tempo groeit, hoe zorg je er als ondernemer dan voor dat de consument jou überhaupt weet te vinden? Gesneden koek voor een grote speler, maar voor de kleinere ondernemer een uitdaging, erkent Hofstede. Jezelf aansluiten bij een platform kan uitkomst bieden. 'Denk aan Bol.com, dat bijna de helft van zijn omzet via partners behaalt. Dat kan zeker voor kleine retailers een serieuze optie zijn, omdat zaken als vindbaar blijven en het in de lucht houden van een website voor hen al een grote opgave is. Dan kan je zeggen: ik gebruik de expertise

van het platform, het kanaal van het platform, maar dat kost me dan wel een forse marge.'

Je kunt zo'n platform ook gebruiken als springplank naar het buitenland. Duitsland, bijvoorbeeld. Hofstede: 'Veel Nederlandse retailers willen die sprong wagen maar weten niet goed hoe, en een buitenlands agentschap opzetten is kostbaar. Waarom dan niet een platform als Amazon, dat in Duitsland meer dan vijftig procent van de online markt in handen heeft, gebruiken om jouw merk of product kenbaar te maken bij een nieuw publiek? Dat kan dan low profile: no cure, no pay. Gaat het lopen, dan kun je alsnog besluiten om het zelf te doen.' Maar, voegt Hofstede daaraan toe, interessant wordt het pas wanneer je een uniek product te verkopen hebt. 'Anders loop je grote kans dat platformen aan de hand van hun data zien wat jij succesvol verkoopt, en dat gaan kopiëren. Met een uniek product zit je als retailer nu eenmaal steviger in je zetel.'

Pak je productieketen aan

Transparantie is ook belangrijker geworden op een ander vlak: de herkomst van je product. Hoe wordt het gemaakt, en waar? Hebben er kinderhanden aan gezeten, is het eerlijk geproduceerd? Vragen die de consument de laatste jaren in grotere mate zijn gaan bezighouden, met als gevolg een oplopende druk op industrieën en de roep om meer openheid.

Eerlijkheid over de productieketen, zodat we als consument bewuster – en zonder gewetenswroeging – kunnen consumeren. Met de coronacrisis lijkt ook dat proces in een snelkookpan terecht te zijn gekomen.

De verklaringen zijn legio. Psychologen, economen en sociologen houden er verschillende theorieën op na, maar één ding is duidelijk: we vóelen de gevolgen van deze crisis. Producten die we als vanzelfsprekend beschikbaar achtten, werden in het begin van de crisis ineens moeilijker of helemaal niet verkrijgbaar. Vliegen kon ten tijde van de eerste lockdown plotseling niet, jezelf verplaatsen met het openbaar vervoer werd al een uitdaging. De beperkingen die de nieuwe realiteit opwierp, lieten ons nadenken over allerlei facetten van ons dagelijks gedrag. En dat bracht misschien wel een bepaald bewustzijn en een nieuwe saamhorigheid met zich mee. Hofstede: ‘Als deze crisis iets heeft gedaan, is het dat we meer oog kregen voor de ander. En daardoor voor duurzaamheid – het is niet voor niets dat er een herwaardering voor het lokale ontstond. Denk daarbij aan de horeca: veel consumenten gingen hun lokale kroeg of favoriete restaurant steunen, of haalden hun groenten en speciaalproducten plots bij de plaatselijke winkelier.’ (*Lees meer over het toenemende bewustzijn van de consument met betrekking tot duurzaamheid* in Hoofdstuk 4, De roep om groen)

‘Ik denk dat we vooral hebben gezien – en gevoeld – dat globalisering niet overal het antwoord op is. Er vallen gaten in productieketens. Het is niet langer mogelijk om alles zo goedkoop mogelijk uit China te halen of te laten maken. Bedrijven met een te grote afhankelijkheid zijn niet toekomstbestendig, en dat komt nu meer dan ooit pijnlijk aan het licht, zowel voor ondernemers als consumenten.’

Daarom biedt deze tijd een uitgelezen kans om als ondernemer je supply chain te verduurzamen, denkt Hofstede. ‘Er is een goede mogelijkheid dat retailers de les hebben geleerd dat alle ballen op één leverancier of een paar goedkope, grote afhankelijkheid met zich meebrengt. Ik acht het waarschijnlijk dat we een groot deel van de productie dichterbij huis gaan halen. Dat hoeft niet per se Nederland te zijn, maar denk aan landen in Europa of zelfs in Midden- en Zuid-Amerika. De laagste prijs en efficiency zijn niet langer leidend, er komt meer nadruk op kwaliteit en beschikbaarheid van producten.’

Maar het lokaler maken van je *supply chain*, maakt die supply chain niet direct duurzamer. Verwarrend? Hofstede licht toe: ‘Je moet dat wel doen met een langetermijnvisie. Neem de fashionindustrie. Buitenlandse producenten worden ieder jaar weer door merken en retailers uitgedaagd: maak dat shirtje nou eens niet voor twee euro en een dubbeltje, maar

dit keer voor twee euro – anders gaan we naar een ander. Dan wordt het voor bedrijven wel heel lastig om duurzamer te produceren. Om te verduurzamen met je echt een band kunnen opbouwen met je leveranciers.’

Als voorbeeld noemt Hofstede winkelketen Zeeman textielSupers. ‘Een discounter bij uitstek, maar Zeeman gaat er prat op dat het jarenlange relaties onderhoudt met leveranciers in onder meer Bangladesh en India, waardoor vertrouwen ontstaat. Dat geeft leveranciers de stimulans om onder andere hun arbeids- en milieuomstandigheden te verbeteren. Zoiets lukt alleen als je als ondernemer vanuit een langetermijnvisie handelt, en niet alleen naar de laagste prijs kijkt.’

Meer weten, meer betalen?

Even terug naar de consument. Die lijkt – mede door de coronacrisis – in toenemende mate behoefte te hebben aan duiding, waardoor het voor ondernemers van onmiskenbaar belang wordt om het eerlijke verhaal achter een product te vertellen. Maar daar hangt wel een prijskaartje aan. Neem het voorbeeld van een spijkerbroek. Vrijwel iedere consument heeft er wel een paar in zijn kast liggen, maar wat weten we eigenlijk over de herkomst ervan? Hofstede nam samen met onderzoekers van het Impact Institute de productieketen van een gemiddelde spijkerbroek onder de

loep. Van katoenplantage in India tot productieproces in Bangladesh, waarna transport plaatsvindt naar de Europese retailmarkt en de broek uiteindelijk in jouw kast belandt. Maar in die productieketen gaat veel mis. Arbeiders worden onderbetaald, het milieu onnodig belast. Die ‘verborgen kosten’ worden niet doorberekend in de broek. Zou de retailer dat wel doen, dan betaalt de consument ongeveer 33 euro meer voor een spijkerbroek, berekenden de onderzoekers.

‘Ik ken al ondernemers die op het prijskaartje van een kledingstuk precies uitsplitsen hoe de prijs is opgebouwd, inclusief hun eigen marge’

Is de consument bereid dat extra bedrag te betalen? Hofstede beantwoordt die vraag met een voorzichtig ‘ja’. Maar, voegt hij eraan toe, daar is wel een collectieve shift voor nodig. ‘Natuurlijk blijft er altijd een deel van de bevolking dat zegt: dat interesseert me niet, of: dat vind ik te duur. Maar het verleiden van de consument ligt ook bij de retailer zelf.

Het betekent dat je ergens voor zult moeten staan, dat je een bepaalde houding aanneemt tegenover je leveranciers. Maar vooral dat je het verhaal achter je prijs goed communiceert en je personeel daarin opleidt. Waarom vraag jij drie tientjes meer voor die spijkerbroek? Leg het uit. Ik ken al ondernemers die op het prijskaartje van een kledingstuk precies uitsplitsen hoe de prijs is opgebouwd, inclusief hun eigen marge.'

Circulaire kansen

Maar je kunt het ook omdraaien. In plaats van een duur product te verkopen, laat je de consument jouw product leasen. Je gaat dan uit van product as a service, een circulair model waarbij de consument een product wel in gebruik neemt, maar er niet direct de volle mep voor betaalt. Niet helemaal nieuw, maar in deze tijden wel kansrijk. Denk aan de Swapfiets, de fiets die je huurt voor een vast bedrag per maand en waarvan alle onderhoudskosten voor rekening van de leverancier zijn. Of het bedrijf Homie, dat wasmachines levert waar je geen aanschafkosten voor betaalt. Ieder wasje dat je draait reken je apart af, en als de trommel een keer stuk gaat, wordt hij gerepareerd. Zodra het apparaat aan het eind van zijn levensduur is, worden de materialen gerecycled, in plaats op een afvalberg gestort.

'In een wereld waar we door massaal productie- en consumptiegedrag steeds minder grondstoffen overhouden, is

dit model een uitkomst,' aldus Hofstede. 'De producten blijven eigendom van de retailer of fabrikant, wat ze ook dwingt tot duurzame keuzes. Nu worden producten vaak zo ontworpen dat ze een bepaalde levensduur hebben en daarna niet meer te repareren zijn, denk aan de iPhone. Als de consument jouw product echter huurt, moet het zo hoogwaardig mogelijk zijn. En voor de consument is zo'n model gunstig, want we betalen graag voor gemak. Een student drinkt met liefde een paar biertjes per maand minder als dat betekent dat hij niet iedere keer met een kapotte fiets zit en onverwachte hoge reparatiekosten moet betalen.'

Misschien gaan we de komende jaren wel toe naar een serviceachtige economie, zegt Hofstede. Hoewel niet ieder product zich ervoor leent, liggen er voor creatieve ondernemers veel kansen. 'De rol van de fysieke retailer zal veranderen. De verwachting is dat het aantal fysieke winkels zal afnemen. Winkels die in het straatbeeld blijven, zullen zich moeten blijven onderscheiden en meeveranderen met de grillige consument. Ga je naar een model waarbij je meer service biedt in plaats van een product, dan verandert vanzelfsprekend ook jouw rol als retailer. Je zult meer een serviceprovider worden, of je gaat je toespitsen op het repareren van producten.'

Om je businessmodel te optimaliseren, is het volgens Hofstede dus zaak om op te schalen wat duurzaam is, en af te schalen wat dat niet is. Tegelijkertijd blijft hij realistisch. ‘Ik snap ook dat de schoorsteen moet blijven roken en dat je een bestaand businessmodel niet in één keer kunt omturnen. Soms zit je vast aan een langlopend en fors huurcontract, wat innovatie in de weg staat. Ik denk wel we naar een soort hybride model gaan waarbij we vaart achter de transitie kunnen zetten. De wereld is eraan toe, de consument is er klaar voor. De overheid kan daar een sturende rol in spelen. De grote vraag is of we de veranderingen die we door dit nieuwe bewustzijn kunnen implementeren, zullen vasthouden. Ik kan alleen maar hopen dat we bewuster gaan consumeren, en op de lange termijn niet met oogkleppen op massaal goedkope spullen gaan kopen omdat we dat nu eenmaal zo gewend waren.’

Bellamy Gallery

DEZE TIJD VRAAGT OM FLEXIBILITEIT



Bellamy Gallery is een Nederlands modeconcept dat alle tradities in de mode-industrie doorbreekt. Oprichtsters Mireille van Sprong en Imke Bens, beiden gepokt en gemazeld in het retailvak, streven naar consuminderen met totale transparantie over prijs en productie. Gelijkheid in de keten, duurzaamheid en menselijkheid staan hoog in hun vaandel. Of, zoals ze het zelf zeggen, planet & friends. Ze maken zich sterk voor meer flexibiliteit en technische innovatie om aan de vraag van consumenten tegemoet te blijven komen en overproductie tegen te gaan. Een tegen-geluid in de huidige wegwerpcultuur.

‘De trend dat mensen minder besteden is al jaren aan de gang. In de kledingbranche, maar ook op andere vlakken. De markt heeft daarop gereageerd met nog goedkopere spullen, nog meer massa. Maar de prijs daarvoor wordt ergens betaald. Door het milieu, de leveranciers of de mensen in de eigen organisatie.’ Aan het woord is Mireille van Sprong, oprichtster van Bellamy Gallery en in het verleden actief in de top van onder meer HEMA, Action en de Etam Group. ‘Vijf jaar geleden kreeg ik het inzicht dat de manier waarop grote bedrijven met de veranderende consumentenvraag omgingen op de lange termijn niet zou gaan werken. En dat het vooral niet de manier was waarop ik zelf wilde werken. Het ging alleen maar over méér. Vooral over meer geld. Daarnaast heb je, om in te kunnen spelen op veranderingen, als bedrijf een bepaalde flexibiliteit nodig. Maar grote bedrijven zijn veel te log. Behalve lang-

durige contracten zijn er ook allerlei interne culturen, waardoor een snelle draai bijna onmogelijk is. Toen ik als CCO onderdeel was van de board of directors heb ik dit van dichtbij meegemaakt. Blijf je daar zitten, dan conformeer je je automatisch aan die manier van werken, aan het systeem. Maar ik vond dat het anders moest.'

‘Het ging alleen maar over méér. Vooral over meer geld’

Don't buy more, buy better

Na lang nadenken door Van Sprong ontstond uit die overtuiging om het anders te gaan doen Bellamy Gallery. Een kledingmerk dat staat voor kwaliteit, duurzaamheid en volledige transparantie. Alle artikelen zijn van hoge kwaliteit en worden uitsluitend geproduceerd in Europa door leveranciers met wie Van Sprong en Bens een persoonlijke band hebben. In hun Gallery vind je tijdloze basisartikelen voor dames, heren en kinderen. En items die de komende jaren actueel blijven, omdat ze qua mode aan het begin van de levenscyclus staan. Alles onder het motto: Don't buy more, buy better. Aan uitverkoop doen ze niet, laat staan aan andere gekke kortingsacties. En, ook ongebruikelijk in de kledingbranche, er is geen ge-

heimzinnigheid over marges, maar juist transparantie. Zo hing tot voor kort aan elk kledingstuk een prijskaartje met een overzicht van wat je betaalde voor het ontwerp, het materiaal, het transport en de btw. Van Sprong: 'Dat doen we niet meer, omdat niet alle retailers waar wij mee werken dit prettig vonden. We richten ons nu meer op de voetafdruk van een artikel. Maar de filosofie is niet veranderd: we delen graag alles met iedereen. Als mensen weten wat de echte kosten zijn in de keten, kunnen ze alles veel beter op waarde schatten.'

'Eigenlijk wilden we alleen online verkopen, want het hebben van winkels vind ik heel onrustig'

'We begonnen met heel weinig vermogen,' vertelt van Sprong. 'Eigenlijk wilden we alleen online verkopen, want het hebben van winkels vind ik heel onrustig. Maar voor online heb je een groot marketingbudget nodig en dat hadden we niet. Om ons merk te lanceren hebben we daarom een paar winkels geopend. En we zijn, niet heel fancy maar toch, nieuwsbrieven gaan sturen. Dat heeft heel goed gewerkt. Het leverde ons de afgelopen jaren tal van verzoeken op van winkels die ons merk wilden gaan verkopen. Dat is nu heel succesvol, we werken

samen met honderd gepassioneerde retailers. We krijgen geregeld te horen dat we een van de best doorverkopende merken zijn.’ Maar de coronacrisis raakte ook Bellamy Gallery hard.

Gelijkheid in de keten

‘We hadden net voor 200 duizend euro aan kleding uitgeleverd aan onze retailers. Hun boodschap was echter al snel: sorry, de betalingen worden niet uitgevoerd. Dat was even slikken. Gelukkig zit ketenintegratie in ons DNA. Al sinds onze oprichting geloven wij in gelijkheid in de keten, zodat we er allemaal voordeel van hebben. Om die reden gaan wij ook open en vriendschappelijk om met iedereen met wie we samenwerken. Daarmee zorg je ervoor dat je elkaar vertrouwt en dingen gunt. Dat is fijn, maar het betaalt zich ook direct uit op de momenten dat je elkaar nodig hebt. We hebben in het begin van de coronacrisis dus al onze retailers gebeld en gezegd: wij betalen onze leveranciers wél, als jullie ons niet betalen, trek je ons om. Daarbij hebben we aangegeven dat ze de zomercollectie, die ze al bij ons besteld hadden, niet af hoefden te nemen. Iedereen om ons heen verklaarde ons voor gek, maar dat was de lucht die wij hen konden bieden. Op een paar retailers na hebben ze uiteindelijk allemaal betaald. Een mooi bewijs van de kracht van onze ketengedachte.’

‘Daarnaast zijn we een outlet gestart, terwijl wij eigenlijk niet aan uitverkoop doen. Maar we hadden nog wat voorraad en restmaten over van de afgelopen jaren. Van die outlet is gretig

gebruikgemaakt, waardoor wij weer wat extra cash hadden. Toen konden we al onze leveranciers betalen. Gelukkig hebben we ook met de meesten van onze vastgoedverhuurders afspraken kunnen maken over de huren. Niet met allemaal, helaas. Het zijn dan toch de grote, rijke vastgoedondernemers met wie dat niet lukt. Een wijze les, ook voor onszelf, om echt goed te kijken van wie je huurt. Doe dat alleen bij mensen die met je meedenken.'

Duurzame relaties

Toen dit allemaal geregeld was, had Van Sprong een beetje rust. En tijd om vooruit te kijken. 'Veel mensen hebben tijdens de eerste lockdown de tijd gehad om dingen te overdenken: waar ben ik mee bezig, wat zijn mijn primaire behoeftes? Ze zijn daardoor kritischer geworden en denken beter na over waar ze hun geld aan uitgeven. Impulsaankopen zullen dan ook minder worden.'

**'Er komt meer kleur,
dat is altijd zo na een crisis.
En veel schoudervulling'**

Daarnaast willen mensen weten wat ze kopen, de behoefte aan transparantie is toegenomen. Ook het soort kleding dat

mensen kopen gaat denk ik veranderen. Als iedereen meer vanuit huis werkt, zullen er andere en sowieso een stuk minder broeken worden verkocht. Want bij meetings via computerschermen zie je geen broeken. Tops daarentegen worden juist belangrijker. Er komt meer kleur, dat is altijd zo na een crisis. En veel schoudervulling.'

'De milieutrend die gaande was, zet denk ik wel door, maar de coronapandemie heeft die niet versneld. Daar is een milieuramp voor nodig. De waarde die mensen hechten aan duurzaamheid als in duurzame relaties is wel veranderd. Er is een veel grotere behoefte aan menselijkheid. Tijdens de eerste lockdown hebben we allemaal ervaren hoe belangrijk het is dat we er zijn voor elkaar, dat je dingen samen kunt doen. Dat is ook een van de basisgedachten van Bellamy Gallery. Voor ons is dat geen opgave, het gaat intrinsiek. En tijdens de crisis hebben we gemerkt welk zakelijk voordeel menselijkheid en samenwerken je kunnen brengen. Kijk maar naar hoe we hebben samengewerkt met onze retailers. Lokaal produceren hoort daar wat mij betreft ook bij. Onze leveranciers zitten allemaal in Europa, dus relatief dichtbij, en we kennen ze persoonlijk. Natuurlijk onderhandelen we wel, we doen gewoon zaken, maar we gaan niet tot het gaatje. Ik wil dat de mensen die onze kleding maken ook hun kinderen naar de crèche kunnen brengen. Wat voor ons daarnaast al belangrijk was, en voor consumenten nu ook belangrijker wordt, is kwaliteit. Niet alleen de kwaliteit van producten, maar ook de kwaliteit van alles

daaromheen. Hoe wij met mensen omgaan, hoe wij ons product verkopen en hoe wij ons vak verstaan.'

Flexibele geesten

Wat gedurende de coronacrisis voor Van Sprong nog eens extra duidelijk is geworden, is dat je als bedrijf echt mee moet kunnen bewegen met de markt. 'Als we aan de wensen van consumenten tegemoet willen blijven komen, moeten we naast menselijkheid en oprechtheid ook inzetten op flexibilisering en technologische innovatie. We hebben allemaal gezien hoe belangrijk het is dat je onderneming flexibel genoeg is om snel op veranderingen te kunnen inspelen. Daarom probeer ik bijvoorbeeld al jaren een systeem op te zetten waarmee retailers hun cashflow beter kunnen organiseren. Kledingwinkels kopen nu twee keer per jaar een hele bulk in en kunnen dan niet of nauwelijks meer bijsturen of anticiperen op vragen van de consument. We moeten veel meer naar supply on demand, dus dat we pas gaan produceren als er vraag naar een product is, in plaats van een half jaar van tevoren, op hoop van zegen. Daar zijn nog wel wat technische innovaties voor nodig, maar wat mij betreft gaan we in de hele retailwereld naar een productietijd van twee weken. We maken dan veel minder in een keer, waardoor er ook minder in de uitverkoop terechtkomt of helemaal overblijft. In de toekomst kunnen we misschien wel naar levering binnen een week, echt op bestelling. Dan kun je veel beter anticiperen op de vraag van de consument. Je weet immers nooit wat mensen morgen willen. Wij zijn daar al veel lan-

ger mee bezig, hanteren nu al productietijden van twee tot zes weken. Maar retailers stonden daar nog helemaal niet voor open. Corona heeft dat veranderd. Ook zij zijn de waarde van flexibiliteit gaan inzien.'

‘Ik vind echt dat je 50 tot 70 procent van de kosten in je onderneming flexibel moet houden’

‘Om die reden geloof ik ook in flexibele huurcontracten. Huur nooit voor meer dan twee jaar. Wij zitten nu met zes winkels in de voorheen drukbezochte winkelgebieden. Maar daar is het nu heel rustig. Mensen zoeken veel meer de buitengebieden op, gaan lokaler winkelen. Met korte huurcontracten kun je daar sneller op inspelen. In onze winkels werken wij steeds vaker met een payrollconstructie. Op die manier kunnen wij ook flexibel met ons personeel omgaan. In de donkerste dagen van de crisis konden we daardoor al onze vaste mensen in dienst houden. Zij hebben in de winkels gestaan, zodat die open konden blijven. Ik vind echt dat je 50 tot 70 procent van de kosten in je onderneming flexibel moet houden. Dat vergt andere skills, want je moet continu dingen aanpassen. Het gevolg is veel meer onrust in je dagelijks werk, maar meer rust op de

lange termijn. Ik geloof heilig in een bedrijf met flexibele geesten en creatieve denkers die ervoor zorgen dat het blijft stromen. En als ik medeondernemers nog één ding mag adviseren, is dat: blijf hoe dan ook in beweging, want stilstaand water gaat rotten en krijg je heel moeilijk weer op gang.'

TIPS

1.

E-commerce heeft een gigantische vlucht genomen door de coronacrisis. De online concurrentie is groot, en daardoor wordt je onderscheidend vermogen belangrijker dan ooit. Dat kan zijn op zaken als prijs en service, maar het liefst bied je een uniek product of unieke dienst.

2.

Denk er als kleinere ondernemer over na om je aan te sluiten bij een platform voor online zichtbaarheid. Platformen kunnen ook een springplank bieden naar buitenlandse markten zoals Duitsland en België.

3.

Pak je productieketen aan. De coronapandemie liet ons allemaal zien dat globalisering een keerzijde kent. Dit is hét moment om lange termijn relaties aan te gaan met (lokale) leveranciers en je keten te verduurzamen.

4.

De rol van de retailer is aan verandering onderhevig. Misschien is jouw product geschikt voor een ander soort verdienmodel, zoals Product as a Service (PaaS), waar de consument het product niet koopt, maar het in feite huurt.

hoofdstuk 3

VAN DISRUPTIE NAAR VERNIEUWING

Nog niet eens zo heel lang geleden liep bijna iedere Nederlander rond met een mobiele telefoon van Nokia. Zo'n loeizwaar gevaarte met dikke cijfertoetsen en een donker schermje waarop je net drie woorden van een sms'je kon lezen. Jarenlang beheerste het Finse bedrijf de markt voor mobiele telefoons, maar toen kwam Apple met de iPhone. Het Amerikaanse merk wist digitale innovaties razendsnel door te voeren en Nokia kon de concurrent niet bijbenen. Slechts een paar jaar na de introductie van Apple's smartphone belde bijna niemand meer met een Nokia.

Deze aardverschuiving is een schoolvoorbeeld van disruptie: een speler implementeert een verregaande innovatie waarmee de hele markt wordt ontwricht. In het geval van Apple ging het om een technische vernieuwing, maar disruptie kan ook worden veroorzaakt door de lancering van een baanbrekend product of toepassing van een efficiënt businessmodel. Of, zoals in het jaar 2020, door een pandemie.

Toch is er een verschil. Disruptie is van alle tijden en doet zich voor in alle sectoren, maar komt dan wel van binnenuit. De coronapandemie die de wereld binnen enkele maanden in haar greep kreeg, kwam van buitenaf – niemand had haar van tevoren bedacht of ontworpen. En daar ligt nu precies de

uitdaging van deze tijd: hoe ga je als ondernemer, bedrijf of organisatie om met deze extreme vorm van disruptie? Een bedrijf coronaproof maken op korte termijn is misschien nog te overzien, maar hoe houd je je business tegelijkertijd toekomstbestendig?

Aantallen zijn niet heilig

Een van de sectoren waarbij disruptie het hardst heeft toege-slagen is zonder twijfel de vrijetijdssector. Horecaonderne-mers zagen hun inkomsten in één klap verdampen toen ze aan het begin van de coronapandemie hun deuren moesten sluiten. De heropening enkele maanden later bracht wat lucht, maar ook nieuwe onzekerheid. Het zou nog geen half jaar duren voor de horeca vanwege een tweede coronagolf opnieuw op slot moest. Hotels, restaurants, vakantieparken en cafés zijn allemaal gebonden aan die anderhalve meter en daarmee aan een maximum aantal bezoekers. En dat maxi-mum is maar een klein percentage van het aantal dat ze voor corona konden ontvangen. Hoe draai je dan nog een behoor-lijke omzet?

Een pittige opgave, onderkent Stef Driessen, sector banker leisure bij ABN AMRO. Driessen spreekt en adviseert onder-nemers in de vrijetijdssector, waardoor zijn kennis met be-trekking tot de sector ver reikt. Hoewel hij kritisch kijkt naar de ontstane situatie, gelooft hij ook dat ondernemers op de

lange termijn veel nieuwe kansen krijgen. Enerzijds omdat het proces van digitalisering in de sector, dat toch al was ingezet, in een stroomversnelling terechtkomt. Anderzijds omdat ondernemers gedwongen worden zich niet langer blind te staren op bezoekersaantallen. En dat zal ten goede komen aan de consumentenbeleving, het uitgavenpatroon en op de lange termijn zelfs de duurzaamheid.

‘Voor het leeuwendeel van de bedrijven in de vrijetijdssector geldt grofweg dat je rendement wordt bepaald door de bestedingen per gast, vermenigvuldigd met het aantal gasten. Daar trek je alle kosten die je maakt vanaf. Je rendement bepaalt indirect je levensvatbaarheid. Op het moment dat het aantal gasten onder druk komt te staan, moet je dus aan andere knoppen gaan draaien,’ zegt Driessen.

En dat vergt een mindshift. Driessen noemt attractiepark de Efteling, waar bezoekers een vast tarief voor een dagticket betalen – ongeacht welke dag het is, hoe laat ze binnenkomen en hoeveel attracties ze bezoeken. ‘Maar laten we eerlijk zijn: niemand vindt het leuk om op zondagmiddag twee uur in de rij te staan voor de Python. Mensen die in de wachtrij staan besteden niets en vermaken zich niet. Waarom zou je die piekdrukke dan niet spreiden? Dat verhoogt de beleving van de consument én de opbrengst per bezoeker.’

Het spreiden van bezoekers, bijvoorbeeld door vooraf te reserveren tijdslots, is op zich niet nieuw. ‘Kijk naar het Van Gogh Museum,’ zegt Driessen. ‘Enkele jaren geleden introduceerden zij het systeem waarbij je vooraf online een kaartje koopt voor een bepaald tijdslot. De rijen voor het museum werden binnen no time ingekort en in datzelfde jaar ontving het Van Gogh meer bezoekers dan het veel grotere Rijksmuseum. Tegelijkertijd schoot de bezoekerswaardering omhoog. Ook voor de waardering van de buurt is het alleen maar positief als rijen niet langer tot in de achtertuinen doorlopen.’

Gedurende de eerste maanden van de coronacrisis schakelden veel attractieparken, musea en dierentuinen direct door die zogenaamde tijdslots in te voeren en een maximum aantal bezoekers binnen zo’n slot toegang te verschaffen. Wat in eerste instantie uit nood geboren werd - er mochten immers niet te veel mensen tegelijkertijd op dezelfde plek zijn - bleek in de praktijk zo gek nog niet voor de bezoeker. En inmiddels weten we bijna niet beter. Maar ook voor de aanbieders liggen er kansen, zegt Driessen.

Bedrijven zouden nog een stap verder kunnen gaan door het invoeren van een variabele prijsstelling, ofwel dynamic pricing, stelt Driessen. Want waarom zou je evenveel betalen voor een toegangskaartje voor de dierentuin op een drukke

zaterdagmiddag als op een uitgestorven maandagmorgen? Het principe van dynamic pricing is simpel: de verkoopprijs van een product of dienst staat niet vast, maar hangt af van variabelen als vraag, aanbod, seizoen of tijdstip. ‘Vliegtuigmaatschappijen en hotels werken al jaren met dynamic pricing en dat vinden we heel normaal. Maar we zien dit gegeven amper in bijvoorbeeld de horeca. Eigenlijk is het vreemd dat een driegangendiner op de dinsdagavond evenveel kost als op de zaterdagavond,’ zegt Driessen. ‘Het komt soms wel voor, maar dan valt het onder de noemer korting, en dat is jammer want dat haalt een stuk beleving en waardering weg.’

Ga een niveau dieper en je spreekt over personalised pricing. Leer je doelgroep kennen, ontdek de onderlinge verschillen en stem daar je prijzen op af. Toegepast op het voorbeeld van het driegangendiner: de een zal het geen enkel probleem vinden om wat meer te betalen en op de drukke zaterdagavond plaats te nemen. De ander wil ook graag bij dat ene restaurant eten, maar niet voor de hoofdprijs. Met hetzelfde – maar goedkopere – driegangendiner op een doordeweekse dag is deze consument ook dik tevreden. Wanneer je als ondernemer die onderlinge verschillen tussen je doelgroepen leert begrijpen en daarop inspeelt, kun je je capaciteit maximaal benutten.

Goed personeel is goud waard

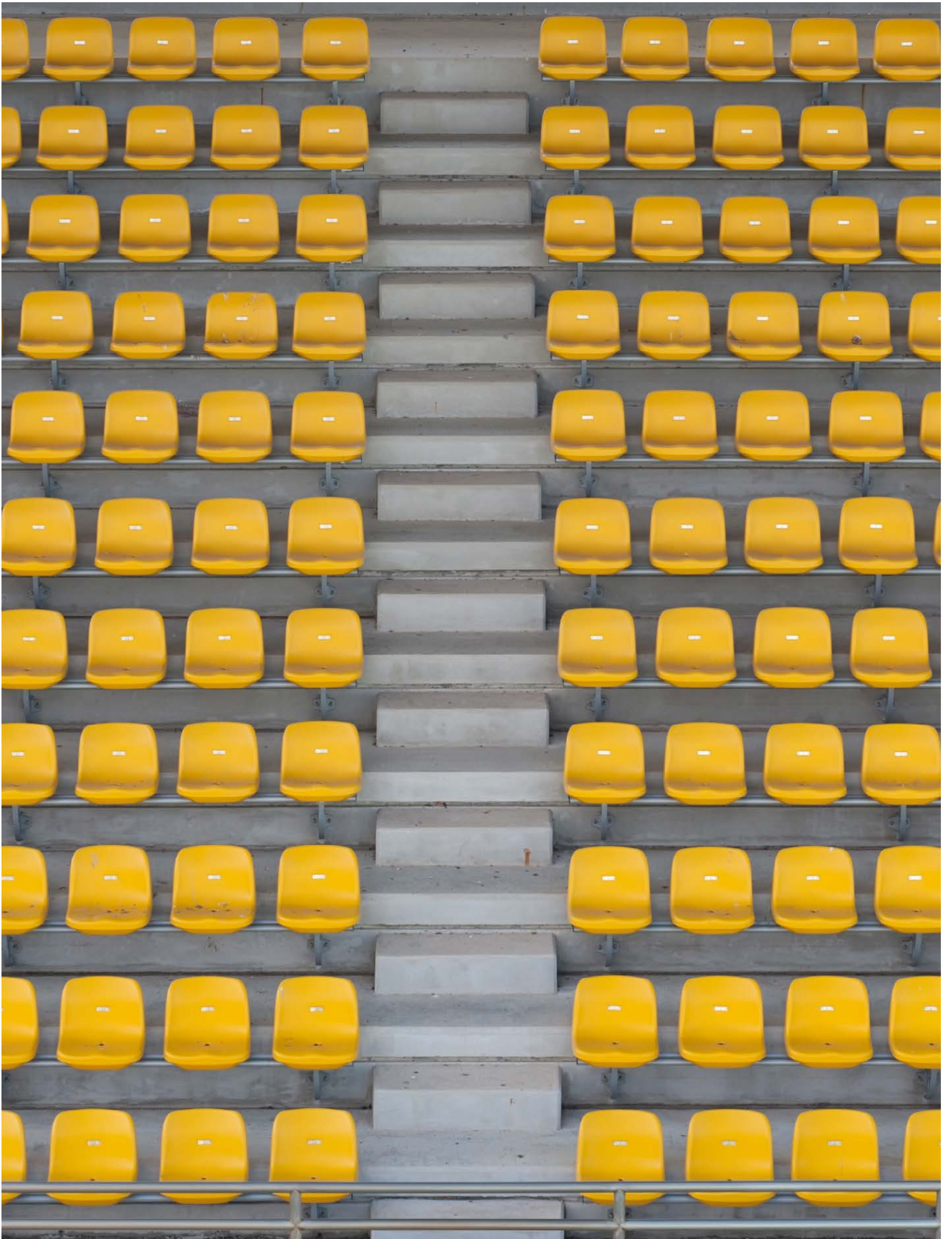
Spreiding, tijdslots, dynamic en personalised pricing: het klinkt allemaal vrij logisch en simpel. Toch wil Driessen een kanttekening maken. ‘Laten we niet vergeten dat er ook branches zijn binnen deze sector die het heel moeilijk hebben en het de komende jaren ook moeilijk houden. Denk aan de natte horeca en de cafés zonder terras. Voor deze ondernemers is het al heel wat als ze tussen de 10 en 30 procent van hun oude aantal gasten kunnen ontvangen. Een gast gaat nietplotseling drie keer zo veel eten en drinken, en een ondernemer haalt de gast ook niet zo makkelijk naar zich toe op de dinsdagmorgen. De overlevingskansen van deze branches hangen samen met de duur van de crisis en de opgelegde maatregelen.’

Welke mogelijkheden zijn er voor dit soort branches, waar de beweegruimte nu en in de nabije toekomst wel heel krap is? Driessen verwacht de komende jaren een groei van omzetafhankelijke huurcontracten. ‘In de hotellerie zie je dat al vaker, vaak wel met een boven- en ondergrens. In de horeca is dit vrij nieuw. Ik denk dat dit ademruimte kan geven en zelfs kansen biedt: vastgoedeigenaren en verhuurders zullen op die manier ook meer betrokken raken bij wat goed is voor de exploitatie.’

Ook noemt Driessen het investeren in goed personeel dat langer in dienst blijft. Klinkt misschien als een open deur, maar in bijna geen enkele sector is het personeelsverloop zo hoog als in de horeca. De reden? Relatief lage uurlonen en een groot aandeel jongeren dat het werk als bijbaan doet – twintigers die met enige regelmaat van werkgever wisselen en de horeca verlaten zodra ze een gezin gaan stichten. Maar er gaat een ruime periode overheen voor een werknemer goed is ingewerkt en echt productief wordt. Net voor de coronacrisis berekende ABN AMRO dat het grote personeelsverloop de horecasector jaarlijks zo'n 1,4 miljard euro, ofwel 6 procent van de totale omzet kost.

‘Trek de gemiddelde leeftijd in de Nederlandse horeca omhoog, houd mensen langer in dienst’

Driessen: ‘Kijk eens naar een land als Italië, om te zien hoe het ook kan. Daar is het heel normaal als een ober van in de vijftig je espresso komt uitserveren. Trek de gemiddelde leeftijd in de Nederlandse horeca omhoog, houd mensen langer in dienst. Op het moment dat je mensen aan je bindt zonder



de kwaliteit van je product te grabbel te gooien, vliegt de arbeidsproductiviteit omhoog. Dat wil je hebben in crisistijd.'

Differentieer en personaliseer

De vraag rijst of de vrijetijdssector zijn ziel nog wel behoudt met al die immense veranderingen en aanpassingen die zijn gedaan en nog zullen volgen. Een fysieke winkel kan doorgaan als webshop, een wekelijkse vergadering kan virtueel worden gevoerd – maar blijft de sfeer en beleving van Lowlands hetzelfde als je het festival drie dagen vanachter je laptop volgt? Een tijdlang had niemand problemen met een digitale vrijdagmiddagborrel, maar met het voortduren van de crisis trad voor velen sociaal gemis op. Hoe is dat over een jaar? Of twee, of drie? De verplaatsing van ons fysieke sociale leven naar een virtuele wereld, heeft dat überhaupt kans van slagen op een lange termijn?

Ja, denkt Driessen, maar wel in een soort hybride vorm. Congressen en concerten die deels fysiek bezocht worden en deels virtueel plaatsvinden. Voorstellingen waarbij publiek in de zaal zit, maar waar je ook via livestreaming kunt meekijken. Het grote voordeel voor organisatoren is dat ze hun bereik op die manier kunnen verveelvoudigen, oppert Driessen. Het ene kanaal sluit het andere niet uit, maar zou het juist kunnen versterken. 'Daar ligt een kans om nieuwe doelgroepen aan te boren. Denk aan het Nederlands Dans Thea-

ter, dat al vroeg in de coronacrisis voorstellingen ging streamen. Ze bereikten daarmee een groep mensen die ze anders nooit zouden bereiken, omdat die groep in het buitenland zat, slecht ter been was of normaal gesproken niet zo snel naar het theater zou gaan. Onderzoek laat zien dat de meerderheid zelfs bereid is in de toekomst te betalen voor een gestreamde dansvoorstelling.’

Verbeterde technologieën en toegenomen digitalisering hebben een neveneffect: ze vergroten de online concurrentie. Het Nederlands Dans Theater zal de komende jaren niet het enige gezelschap zijn dat voorstellingen gaat streamen en de Efteling is niet het enige attractiepark dat zijn bezoekers door middel van tijdslots zal spreiden. Het antwoord op de vraag hoe jezelf online te onderscheiden, is volgens Driessen een voor de hand liggende: differentiatie op doelgroepen. Dat is niets meer en niets minder dan het in kaart brengen van je doelgroepen en hun uiteenlopende behoeften. Ze willen allemaal net iets anders, en daarom is het zaak ze ook allemaal net iets anders te benaderen. Gericht, persoonlijk – precies zoals in het voorbeeld van het driegangendiner.

‘Het gepersonaliseerd benaderen van de consument is belangrijker dan ooit’

Digitalisering biedt daarbij zelfs nog een voordeel: meer data betekent meer kennis, en dus meer tools om je doelgroepen uit te splitsen. ‘Het gepersonaliseerd benaderen van de consument is belangrijker dan ooit, wil je je achterban kunnen raken.’

Virtueel: het nieuwe fysiek

Dat de toenemende digitalisering een kloof zal opwerpen tussen laag- en hooggeletterd, of tussen een jonge en oude generatie, daar is Driessen niet zo bang voor. ‘De kloof wordt juist kleiner omdat mensen digitaal steeds wijzer worden. Je moet digitalisering zien als iets dat het gemak vergroot, in plaats van dat het processen ingewikkelder maakt. Denk aan McDonald’s: wie daar binnenkomt, ziet allang geen felle lichtbakken boven de kassa’s meer met uitgebreide menu’s en prijzen. Nee, je wordt naar een zuil geleid waar je via een simpel plaatjesmenu kunt kiezen welke hamburger of milks-hake je wilt hebben. Digitalisering maakt voor iedereen het proces makkelijker, sneller en efficiënter.’

‘Je moet digitalisering zien als iets dat het gemak vergroot, in plaats van dat het processen ingewikkelder maakt’

Blijft er een prangende vraag over. Onze economie en maatschappij zijn meer dan ooit tevoren aan een reeks grillige transformaties onderhevig. Wat vandaag gebeurt, kan morgen achterhaald zijn. Voorkeuren en gedrag van consumenten, het gevoel van maatschappelijke betrokkenheid en de mate van overheidsingrijpen zullen bepalend zijn voor hoe onze wereld er de komende jaren uit gaat zien. Zijn de vernieuwingen op het gebied van digitalisering, personalisatie en duurzaamheid bestand tegen die onvoorspelbare veranderingen? Met andere woorden: zijn ze zelf duurzaam? Driessen hoopt en verwacht van wel. Hoewel hij erkent dat sommige sectoren amper levensvatbaar zijn tijdens de coronacrisis, denkt hij ook dat veel innovaties zullen blijven.

‘Ik denk dat de obsessie met bezoekersaantallen in de vrijetijdssector, en wellicht daarbuiten, fors vermindert als we erachter komen dat het spreiden van bezoekers de beleving verhoogt. Niet alleen voor de consument, maar ook voor me-

dewerkers. Ik hoop dat we zo zelfs de waarde van de omgeving kunnen verhogen.’

‘Ik denk dat de obsessie met bezoekersaantallen fors vermindert als we erachter komen dat het spreiden van bezoekers de beleving verhoogt’

Ook ontwikkelingen als het virtueel bijwonen van concerten, beurzen en evenementen zijn volgens Driessen kansrijk. Maar blijft online op de lange termijn nog interessant voor de consument, als fysiek op den duur steeds meer opnieuw mogelijk is? Ook daarover is Driessen optimistisch. ‘Zeker een jonge generatie zal straks bij ieder evenement, of het nu gaat om een muzikfestival of een zakelijke bijeenkomst, de afweging maken: wat is de meerwaarde om hier fysiek bij aanwezig te zijn? Voor de twintigers zal dat weer sterker gelden dan voor de dertigers, maar over tien jaar zijn de twintigers van nu ook dertig. Ik denk dat een superfan van Beyoncé haar dolgraag eens per jaar live wil zien optreden, maar aanvullend best wil betalen voor de livestream van een concert in Melbourne.’

MOJO

NIEUWE KANSEN ONTDEKKEN



Cultuur verbindt, inspireert en geeft troost. En als de mens iets nodig heeft in crisistijd, is het dat wel. Maar door corona ging de hele vrijetijdssector in één klap op zwart, zowel voor het publiek als voor alle ondernemers. Dat juist in dat zwarte gat nieuwe kansen liggen, bewijst Ide Koffeman, festivaldirecteur bij MOJO. Hij benutte zijn vrijgekomen tijd om het vernieuwende livestreamconcept 'Larger than Live' op te zetten. Daarmee zorgde hij ervoor dat bands weer konden optreden, het publiek weer kon genieten en MOJO versneld kon innoveren tijdens de crisis. In eerste instantie was het een uitsluitend virtueel concept, maar dankzij de versoepeling van de coronaregels groeide het al voor de lancering uit tot een virtuele aanvulling op fysieke concerten. Daarmee bewijst 'Larger than Live' meteen dat het ook bestaansrecht heeft ná de crisis.

Als er één bedrijf is dat hard geraakt werd door corona, is het wel MOJO. Al bijna 50 jaar organiseert MOJO concerten en festivals, in zalen, stadions en de openlucht. Zo'n 150 shows per jaar waar 2 miljoen mensen een kaartje voor kopen. Ide Koffeman, die in het managementteam van Lowlands zit en festivaldirecteur is van Down the Rabbit Hole, vat de invloed van corona op zijn bedrijf in een paar zinnen samen: 'Veel mensen op weinig vierkante meters, dat is ons werk. En dat is precies wat door corona niet meer kon. Dus alles stond in één klap stil.' De eerste weken van de corona-epidemie stonden in het teken van alles cancelen. Eerst tot 12 april, toen tot 1 juni,

later tot eind 2020. ‘Het werd al snel duidelijk dat we niet de festivalzomer konden draaien die we wilden. En het beeld dat zaken na een aantal versoepelingen weer op gang kwamen, deelden we helemaal niet. Neem de Ziggo Dome. Het aantal bezoekers werd daar vastgesteld op 2.500 in plaats van de 17 duizend van voor corona. Met zulke bezoekersaantallen komt welke businesscase voor welke band dan ook nooit rond. Tot april 2021 komen er zo geen bands meer.’

‘Wij zijn als organisator van grote concerten en festivals wel gewend aan onverwachte zaken’

Nieuwe energie

Een fikse tegenslag, maar grote paniek was er niet. Hooguit verslagenheid. Koffeman: ‘Wij zijn als organisator van grote concerten en festivals wel gewend aan onverwachte zaken. We trainen regelmatig op crisisorganisatie.’ Een geluk bij een ongeluk. Want toen alle werkzaamheden rondom het afgelasten gedaan waren, maakte de verslagenheid al snel plaats voor nieuwe energie. Koffeman: ‘Het idee van een jaar lang werkloze festivaldirecteur zijn, sprak me helemaal niet aan. Ik wilde creatieve ideeën uitvoeren, dus ben al vrij snel weer

gaan nadenken. Waar liggen nieuwe kansen? Daarbij had ik wel meteen in mijn hoofd dat ik niet iets wilde doen voor de korte termijn. Ik wilde de tijd die we hadden benutten om iets op te zetten waar we straks ook wat aan hebben.'

Larger than Live

Dat 'iets' werd Larger than Live. Een livestreamconcept dat veel verder gaat dan een online concertregistratie en de eerste concerten van zijn geweest. Voor 11 euro koop je een streamingticket en kun je een concert in de Ziggo Dome (Amsterdam) live volgen via je smartphone, laptop of 'casting', een naar de televisie gestuurd signaal met je mobiel als afstandsbediening. In de basis misschien geen superrevolutionair concept, maar de manier waarop je als thuispubliek bij een show aanwezig bent, maakt Larger than Live anders dan wat er al was. Koffeman: 'We onderscheiden ons op kwaliteit, het moet echt goed zijn. Daarnaast zoekt de act op het podium ook de interactie met het thuispubliek. Je zit dus thuis niet een beetje suf achter je pc naar een concert te kijken, je kunt voor het eerst vanuit je luie stoel een concert echt interactief meebeleven.'

Combinatie van ontwikkelingen

Een *mind shift* was niet nodig om tot dit idee te komen. 'Het is eigenlijk een combinatie van ontwikkelingen die al langer gaande waren. Corona bracht alles in een stroomversnelling. Bij concerten is video allang niet meer weg te denken. Overal

staan schermen. Samen met partners waren we al langer bezig met de vraag wat te doen met al dat videomateriaal. Wat daarnaast speelde was de vraag hoe we onze festivals konden ontsluiten voor een groter publiek. Lowlands is bijvoorbeeld structureel uitverkocht, maar we kunnen het terrein niet groter maken. En als je groei niet goed aanpakt, kan dat ook karaktermoord voor een festival betekenen. Een derde ontwikkeling was de verschuiving van grafische naar videomarketing. We zijn van pr-promotor steeds meer naar promotie in redactie-vorm gegaan. Het gaat daarbij meer en meer om de inhoud in plaats van om vorm alleen. De grote vraag was hoe wij daar invulling aan konden en wilden geven. Nog voor corona deden we een eerste probeersel bij het festival Down the Rabbit Hole. We streamden de hele dag live wat er op verschillende plekken op het festival gebeurde. En voor de momenten dat dat niet erg spannend was, maakten we een programma met presentatoren, bands en interviews. Het plan was om dit verder uit te werken. Met externe financiering en voor een breder publiek. Maar toen kwam corona.'

Geen crisisidee

Een pas op de plaats dus. Maar Koffeman bewijst dat dat niet hetzelfde is als stilzitten. 'We gingen al vrij snel aan de slag met het idee van livestreams. Daarbij wilden we zo dicht mogelijk bij de magie van livemuziek komen. We zagen dat we op kwaliteit het verschil konden maken, en door de interactie met thuispubliek als vertrekpunt te nemen. Marcel Surendonck,

onze head of brand partnership, is constant in gesprek met partners. Daardoor wisten we dat Vodafone/Ziggo ook al langer aan het kijken was naar hoe ze meerwaarde konden toevoegen aan de concerten in de Ziggo Dome. En zo kwam er langzaam een businesscase rond. Met zalen, artiesten, leveranciers en belangrijke partners. Dat het geen crisisidee was, maar een concept dat we voor de lange termijn verder gaan ontwikkelen, was voor een aantal partners een belangrijke reden om mee te doen.'

'Dat het geen crisisidee was, maar een concept voor de lange termijn, was voor een aantal partners een belangrijke reden om mee te doen'

De kracht van wat er niet kan

In de conceptfase gingen alle partijen ervan uit uitsluitend streamingtickets te verkopen, maar door de versoepelingen kort na de eerste lockdown belandden ze meteen in fase 2: een hybride vorm waarbij er behalve streamingtickets ook zaaltickets beschikbaar zijn. Maar hoe regel je dat het concert voor beide groepen een unieke beleving is? Koffeman: 'We kunnen

het thuispubliek bijvoorbeeld zichtbaar maken in de show. Dan mixen we de beelden, het geluid of allebei in in de schermen in de zaal. De artiest kan ook iedereen thuis vragen om een rode trui aan te trekken. Of allemaal een crowdsurf op de bank te maken. Als je dat terugziet in de show, heb je het gevoel dat de show ook echt voor jou gemaakt wordt. Met de bands gaan we vooraf in overleg over hun wensen en de mogelijkheden. Zo zorgen we dat de interactie met het thuispubliek past bij hun act. Een artiest als Typhoon sloeg zo met zijn concert echt een brug tussen live en digitaal. Hij benutte alle potentie en betrok het digitale publiek bij de live ervaring. Als thuisbezoeker kun je overigens ook met vrienden, ook als ze aan de andere kant van het land wonen, afspreken in een groep. Via een chatfunctie heb je dan onderling contact, je gaat als het ware samen naar het concert. En fans zouden elkaar kunnen ontmoeten in een virtual bar. Zo wordt online ook een ontmoetingsplek voor subgroepen.'

De kracht van het idee zit ook in wat er niet kan. Zo kun je online alleen live bij een show aanwezig zijn, later terugkijken kan niet. En over de grens meekijken kan ook niet. 'Bands spelen overal in de wereld dezelfde show. Juist een kleiner potentieel maakt dit concept uniek. Wij denken dat bands daardoor eerder 'ja' zullen zeggen tegen de streamingmogelijkheid. We kunnen er ook echt een unieke ervaring van maken. Artiesten zijn altijd maar een paar dagen in Amsterdam. We kunnen ze die dagen volgen, in aanloop naar de show. En zo de betrok-

kenheid van de online kijkers nog verder vergroten. De mogelijkheden zijn eindeloos.'

Geen koffieautomaatcultuur

De eerste serie concerten was opgezet om vooral uit te vinden wat er werkt en wat niet. En waar ruimte zit voor verbetering, verdieping en verbreding. Koffeman ziet vooral uitdagingen in de techniek: 'Wij werken met de nieuwste techniek. Daardoor is de techniek van thuiskijkers snel gedateerd, maar dat valt op te lossen. Het was nu eigenlijk maar bij een fractie van de streamers het geval.' Een ander aandachtspunt is de bekendheid van de concerten. 'De marketing moet heel erg vanuit de artiesten komen, want we missen de koffieautomaatcultuur. Niemand die bij de koffieautomaat zegt: hé, ik ga naar die en die show, waarop de ander zegt: o, leuk, ik ga ook. Alles moet via schermen bij de mensen thuis komen. Ik ben zelf bijvoorbeeld al jaren fan van De Jeugd van Tegenwoordig, die het tweede Larger than Live concert deden, maar ik zit niet de hele dag op hun social. Nog lang niet iedereen die we zouden kunnen bereiken is nu op de hoogte. Dus in marketing zit nog wel een uitdaging. Maar de eerste ervaringen lieten ook zien dat de stream van ongekeerde kwaliteit was, er een echte connectie met het thuispubliek was en een voelbare synergie tussen de act, de mensen in de zaal en de mensen thuis. Een heel goed startpunt, dus.'

Nieuwe doelgroepen

Dat de technologie van Larger than Live toekomstbestendig is, daar is Koffeman dan ook van overtuigd. Zeker omdat hij ook kansen ziet voor nieuwe doelgroepen. 'Zodra bekender wordt hoe goed de kwaliteit is, zullen mensen die eerst twee keer per maand naar een concert gingen, nu misschien wel tickets voor vier concerten kopen. Ze kijken dan welke acts ze live willen zien, want er gaat natuurlijk niks boven de echte live-ervaring, voor die andere concerten kopen ze een streamingticket. Daarnaast is er een groep mensen voor wie concerten te veel gedoe zijn, die niet van al die drukte houden, die wel naar een concert willen, maar niet kunnen door bijvoorbeeld tijdgebrek, jonge kinderen of omdat ze slecht ter been zijn. Voor al die mensen is Larger than Live een uitkomst. En ook voor bands is het interessant, omdat ze een veel groter bereik hebben en een ongelimiteerd aantal extra tickets kunnen verkopen.'

**'We staan pas
aan het begin van hopelijk
iets heel moois'**

Het concept heeft volgens Koffeman dan ook zeker nog bestaansrecht als er wel weer 17 duizend man in de Ziggo Dome mogen. 'Het is een aanvulling op de live-ervaring die we al jaren

bieden. We hebben nu een pilotfase gehad om überhaupt te ontdekken hoe het allemaal werkt. Ook de technische mogelijkheden zullen de komende tijd nog flink uitbreiden, dus daar zullen we op blijven finetunen. We staan pas aan het begin van hopelijk iets heel moois. Wereldwijd zie je ook dat het deze kant op gaat, met zogenaamde couchconcerten. Het is goed dat wij daar in Nederland bovenop zitten.'

TIPS

1.

Probeer je niet blind te staren op bezoekersaantallen. Bedenk hoe je als ondernemer je capaciteit maximaal kunt benutten, terwijl je de beleving van de klant verhoogt. Denk daarbij aan dynamic pricing, waarbij je de prijs van je product of je dienst laat afhangen van variabelen als vraag, aanbod, seizoen of tijdstip.

2.

Investeer juist nu in goed personeel dat langere tijd in dienst blijft. Een hoog personeelsverloop brengt veel kosten met zich mee, en dat wil je in crisistijd juist vermijden.

3.

Mensen blijken bereid te betalen voor virtuele diensten als streaming van concerten en voorstellingen en zien voordelen van het virtueel aanwezig zijn bij (zakelijke) evenementen. Bedenk of je hierop kunt inspelen met de dienst of activiteit die jij aanbiedt, waarbij fysiek en virtueel elkaar kunnen versterken in een hybride vorm.

4.

Voor bedrijven in sectoren als de horeca of retail kan een omzetafhankelijk huurcontract een interessante optie zijn. In een branche als de hotellerie zijn dergelijke contracten (vaak met een onder- en bovengrens) al langer gangbaar.

hoofdstuk 4

DE ROEP OM GROEN

De meesten van ons hebben ze wel voorbij zien komen toen de coronapandemie begin 2020 de wereld in haar greep kreeg: plaatjes van kraakheldere kanalen in Venetië, waar met het plotselinge verdwijnen van hordes toeristen ineens weer vissen en eenden opdoken. Maar ook de beelden van blauwe lucht boven normaal gesproken door smog geteisterde Chinese miljoenensteden als Wuhan en Shanghai. En niet alleen in het Verre Oosten was de lucht schooner dan ooit – het KNMI betitelde onze eigen hemel als ‘uitzonderlijk blauw’ zodra de eerste intelligente lockdown werd ingesteld en het vlieg- en wegverkeer grotendeels stil kwam te liggen.

De gevolgen van wereldwijde klimaatverandering werden door het coronavirus ineens tastbaarder dan ooit. Natuurlijk, al jaren staat klimaatverandering en de daarmee gepaarde roep om verduurzaming van onze planeet op de agenda. Van activisten, van politici, van een grote groep burgers. Maar die roep kon niet altijd op tegen ons gedrag. Wie vloog er niet af en toe voor een paar tientjes een weekend naar Barcelona, of nam als het regende toch maar de auto in plaats van de fiets naar kantoor?

Het bewustzijn rond duurzaamheid en klimaatverandering mag er dan zijn, de bereidheid om verworvenheden op te ge-

ven blijft een volgende, moeilijker stap. Daar lijkt de coronapandemie verandering in te hebben gebracht – de crisis dwong ons om een groot deel van het gedrag dat we als vanzelfsprekend aannamen, in één klap los te laten. Niet meer even met het vliegtuig naar Bali of voor een zakenreis naar New York. Sterker nog, niet eens meer zomaar naar kantoor. En wie dan toch met de auto naar zijn werkplek moest, ervaaarde ineens hoe heerlijk het kan zijn om een keer niet in de file te staan. Zoals in hoofdstuk 1 al werd aangestipt, trad al snel gewenning op aan de vele aanpassingen die we moesten doen. En dat niet alleen – ons nieuwe gedrag bleek in de meeste gevallen efficiënt en soms zelfs grote voordelen met zich mee te brengen.

Crisis als kans

Na het passeren van die eerste diepe crisismaanden krabbelde het vliegverkeer langzaam op. We boekten bij lange na niet massaal een vakantie naar de zon, maar stapten zo hier en daar toch weer voorzichtig in een vliegtuig. We merkten het ook aan de wegen, die langzaam maar zeker drukker werden zodra we met zijn allen het idee kregen dat we de teugels wat konden laten vieren. Vaker erop uit, misschien toch een keer met de auto naar kantoor. Het werpt de vraag op hoe ons gedrag zich zal ontwikkelen op de lange termijn, als steeds meer zaken ‘gewoon’ worden en op den duur de anderhalve meter verdwijnt. Blijven we een mate van terug-

houdendheid betrachten, met de nieuwe bewustwording in ons achterhoofd - of vallen we net zo makkelijk terug in oude patronen?

Nooit werd de gevleugelde politieke uitspraak 'Never let a good crisis go to waste' zo vaak gebruikt als in de eerste maanden van de coronacrisis. En misschien is hij in dit licht wel toepasselijker dan ooit. Want biedt deze crisis het bedrijfsleven, de politiek en de overheid niet een uitgelezen kans om de transitie naar een duurzame wereld te katalyseren?

‘Het deel van de burgers dat aangeeft het klimaat belangrijk te vinden, zo’n 80 procent, is voor en tijdens de crisis ongeveer gelijk gebleven’

Ja, denkt Franka Rolvink Couzy, hoofd sectoronderzoek bij ABN AMRO. Rolvink Couzy is van oorsprong financieel economisch journalist en onderzoekt voor de bank sectoroverstijgende thema’s als de duurzame transitie. ‘Tijdens het be-

gin van de coronacrisis hebben we onderzocht of mensen het klimaat belangrijk vinden. Maar belangrijker nog: of ze ook bereid zijn daarnaar te handelen,' vertelt Rolvink Couzy.

'Een soortgelijk onderzoek hebben we ook vóór corona uitgevoerd. Het deel van de burgers dat aangeeft het klimaat belangrijk te vinden, zo'n 80 procent, is voor en tijdens de crisis ongeveer gelijk gebleven. Maar wat je ziet is dat de bereidheid om de eigen acties en het gedrag daarop aan te passen, tijdens de coronacrisis omhoogschiet.'

Een voorbeeld: een jaar voor corona gaf een kwart van de ondervraagden aan erover na te willen denken om de auto en het vliegtuig minder te gebruiken. In het onderzoek dat ABN AMRO uitvoerde tijdens de coronacrisis, zei ruim driekwart van plan te zijn vaker de auto te laten staan na de crisis. Bijna 80 procent van de mensen die weleens vliegen, gaf zelfs aan minder gebruik te willen maken van het vliegtuig. 'We zagen ook een shift in het consumeren van lokaal eten. Veel mensen zeiden: ik koop nu meer lokaal, vers voedsel dan voor corona, dat bevalt me en dat ga ik ná de crisis ook vaker doen.'

Netflix voor mobiliteit

De bereidheid van de Nederlandse burger om actief een steentje bij te dragen aan een duurzame wereld, lijkt dus groter dan ooit. Bedrijven kunnen hierop inspelen met duur-

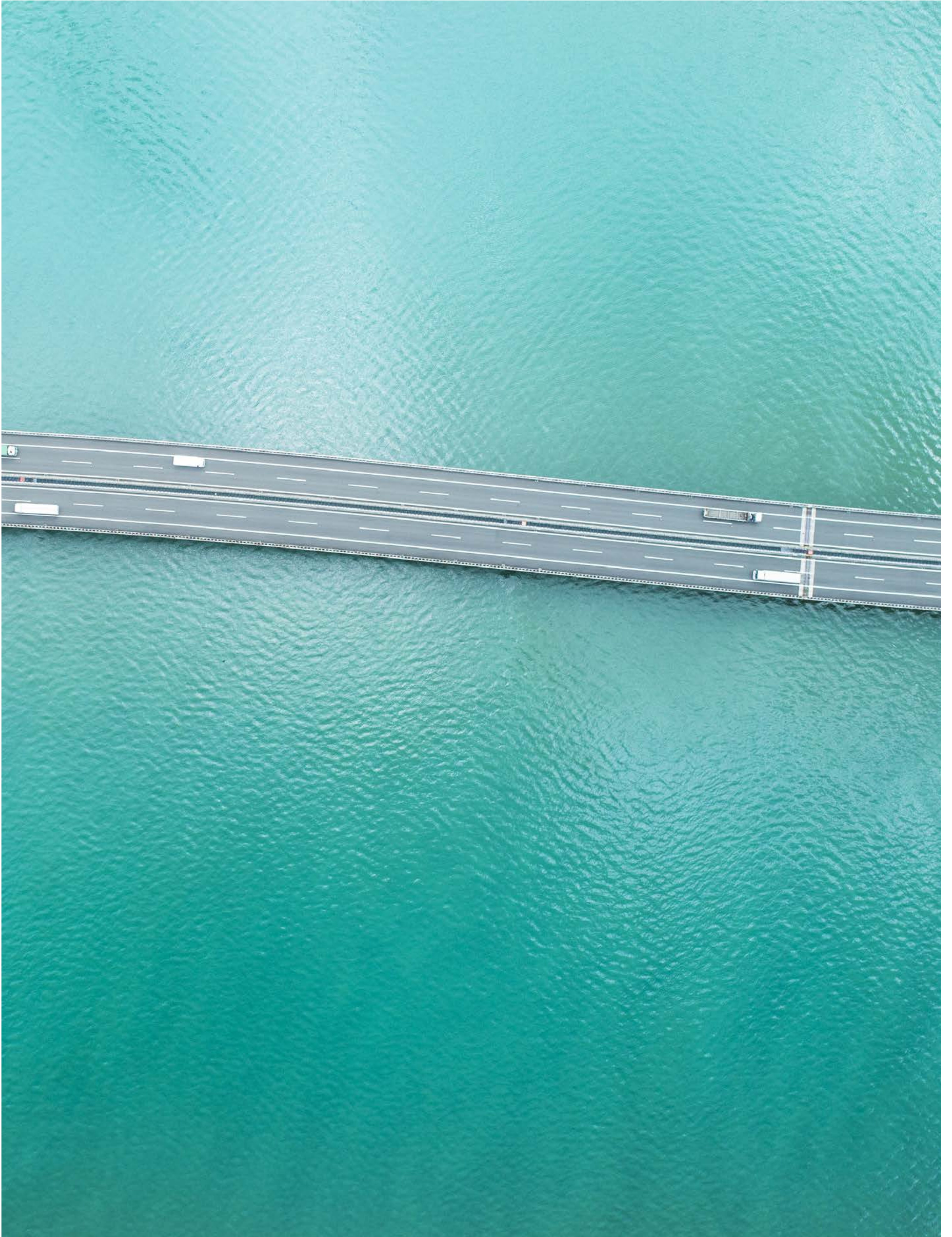
zame verdienmodellen, denkt Rolvink Couzy. Als voorbeeld noemt ze Mobility as a Service (MaaS), een vervoersmodel dat niet uitgaat van het vervoermiddel als bezit, maar van het vervoer als service. De consument koopt in dit model niet langer een fiets, auto of scooter die hij in zijn eigen straat parkeert. In plaats daarvan maakt hij gebruik van verschillende soorten transport – denk aan de elektrische auto of het openbaar vervoer –, ondersteund door een app en vaak in een abonnementsvorm. Voor een vast bedrag per maand altijd van A naar B kunnen reizen, als een soort Netflix voor mobiliteit.

Rolvink Couzy: ‘Stel, ik wil straks vanuit mijn huis in Amsterdam naar een zakelijke afspraak in Eindhoven. In de app zou ik dan kunnen zien: voor je deur staat een leenfiets, die pak je tot aan Amsterdam Centraal. Daar neem je de trein. In Eindhoven regent het en je moet nog een stukje, dus daar staat een elektrische leenauto voor je klaar die je tot aan je bestemming brengt. Die leenauto wordt idealiter later door een andere gebruiker weer opgepikt.’

‘Als duurzaam consumeren duur blijft, of simpelweg geen gemak biedt, zal een groot deel van de bevolking niet met de beweging meegaan’

Verschillende ondernemers lieten zich al door het model inspireren, zoals mobiliteitsapp Hely of e-scooterdeeldienst felix. Maar het aanbod blijft versnipperd en daarmee niet altijd even toegankelijk voor de consument. ‘De bereidheid van de consument mag er dan zijn, ze willen er wel wat voor terug. Als duurzaam consumeren duur blijft, of simpelweg geen gemak biedt, zal een groot deel van de bevolking niet met de beweging meegaan. Een gemiddelde burger wil misschien best zijn auto wegdoen, maar dan moet er wel een deelauto voor de deur staan waar hij in kan stappen, en een fiets op de plek waar hij de auto vervolgens achterlaat. Ook mogen de kosten daarvan niet hoger zijn dan het bezitten van een auto.’

Zover zijn we nog niet. Het gemak en de kosten van een model als MaaS hangen grotendeels samen met het aanbod.



Hoe groter en hoe beter op elkaar afgestemd, hoe groter het gemak voor de gebruiker. Neem een stad als Helsinki – MaaS-koploper bij uitstek – waar tienduizenden inwoners gebruik maken van de overkoepelende app Whim. In het jaar van lancering (2016) alleen al was de applicatie goed voor zo'n 2,5 miljoen individuele reizen. Onderlinge aanbieders zijn op elkaar ingespeeld, waardoor de app geen verzameling losse diensten biedt maar een soort mobiliteitsnetwerk wordt. En omdat al het vervoer onder één enkele app valt, wordt het de gebruiker ook nog eens supersimpel gemaakt.

Om duurzame verdienmodellen als MaaS succesvol te implementeren, is innovatie vanuit het bedrijfsleven volgens Rolvink Couzy niet voldoende. Ze is van mening dat ook voor de overheid een taak is weggelegd om dergelijke initiatieven te faciliteren en daarmee de transitie naar een groenere wereld te stimuleren. 'Je zou bijvoorbeeld als overheid kunnen zeggen: we investeren niet in de aanleg van snelwegen, maar in hubs die duurzame mobiliteit stimuleren. Locaties aan de rand van steden, waar alleen deelauto's, e-scooters en fietsen mogen staan. Ga een stap verder en zeg: de auto's mogen de stad niet in. De fiets of elektrische scooter, prima, maar de auto blijft aan de rand staan, in zo'n hub. In een stad als Amsterdam zien we die omslag in beleid al ontstaan.'

‘Je zou bijvoorbeeld als overheid kunnen zeggen: we investeren niet in de aanleg van snelwegen, maar in hubs die duurzame mobiliteit stimuleren’

Groene wetten

Daarnaast kan een rol in de groene transitie zijn weggelegd voor de wetgevende macht, denkt Rolvink Couzy. De politiek kan door middel van wetgeving duurzaamheidseisen stellen aan bedrijven. Of ze positief stimuleren met subsidies, zoals een bank rentekorting kan geven op een hypotheek voor een duurzame woning. Zo komt er vanuit de Europese Unie al een set aan regels - de ‘groene taxonomie’ genaamd - waar bedrijven straks aan moeten voldoen, willen ze het stempel duurzaam krijgen. Draagt een bedrijf bijvoorbeeld bij aan de bestrijding van klimaatverandering? Doet het iets om de biodiversiteit te bevorderen? Aan de hand van een verzameling criteria kan de buitenwereld straks zien hoe groen een bedrijf is naar Europese maatstaven. Wetgeving als deze werkt van twee kanten. Enerzijds stimuleert het bedrijven om groener te worden – hoe hoger het scoort op de duurzaam-

heidslat, hoe interessanter een bedrijf wordt voor investeerders. Anderzijds kunnen investeerders hun aandacht richten op bedrijven die duurzaam zijn. Rolvink Couzy: ‘Pensioenfondsen en verzekeraars houden nu al in toenemende rekening met klimaatrisico’s bij hun beleggingsbeleid. Bedrijven die een risico vormen kunnen geen of minder kapitaal ophalen.’

‘Ik begrijp dat een horecaondernemer na de coronacrisis geen geld heeft voor een warmtepomp’

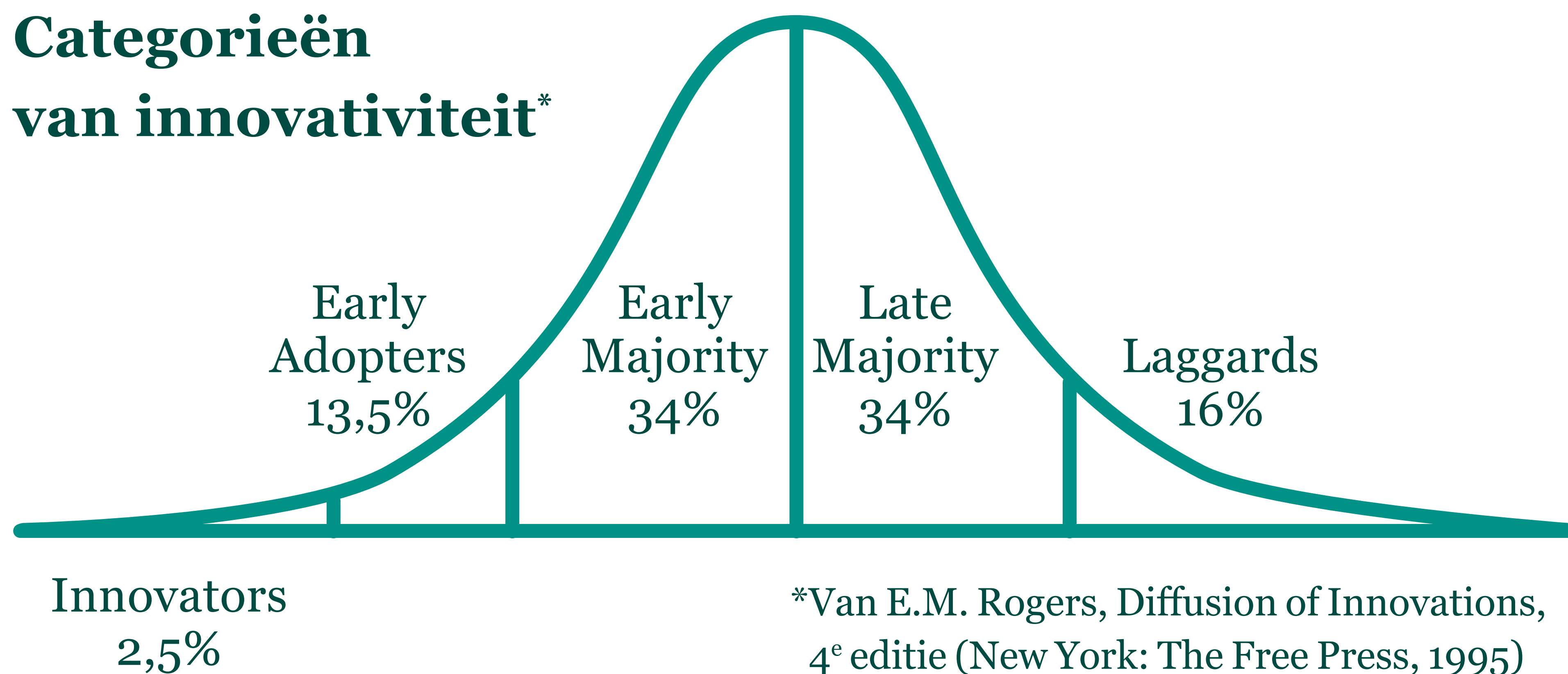
Dat klinkt wat abstract, en voor de gemiddelde ondernemer misschien zelfs als een ver-van-mijn-bed-show. Want hoewel ieder bedrijf wordt gestimuleerd om enigszins over duurzaamheid na te denken, zal een groene transitie niet voor iedereen bovenaan het prioriteitenlijstje staan. Zeker niet tijdens of na een crisis. Dat onderkent Rolvink Couzy volledig. ‘Ik begrijp dat een horecaondernemer na de coronacrisis geen geld heeft voor een warmtepomp. Die is al blij als hij in de nieuwe realiteit boven water blijft. Maar wil je op de lange termijn kunnen overleven, dan moet je als ondernemer wel

een duurzame strategie hebben. Alleen al omdat er vanuit de overheid en politiek steeds striktere eisen worden gesteld aan je bedrijfsvoering. Denk daarbij aan kantoorgebouwen, die in 2023 allemaal minimaal energielabel C moeten hebben.'

Tipping point

En daarnaast, zegt Rolvink Couzy, is er nog een goede reden om als bedrijf een duurzaamheidsslag te maken. Ze zei het eerder al: de consument. Die lijkt meer dan ooit klaar om zijn gedrag aan te passen ten gunste van een groenere wereld.

Categorieën van innovativiteit*



‘De consument zal vanuit zijn onderbuik steeds vaker de afweging maken: is een bedrijf duurzaam? Niet? Dan ga ik naar de concurrent die dat wel is.’

Maar is dat wel echt zo? Het valt niet te ontkennen dat het collectieve bewustzijn met betrekking tot duurzaamheid de

laatste jaren is gegroeid. En dat de coronacrisis ons in hoge mate heeft gedwongen om onze eigen aandeel daarin onder de loep te nemen – misschien zelfs om ons gedrag te herzien. Tegelijkertijd waren de rijen kooplustigen bij een prijsvechter als Action nog nooit zo lang als tijdens de eerste intelligente lockdown. Getuigt dat er juist niet van dat onze massale consumptiedrift nog lang niet is beteugeld? We kunnen tijdens een crisis aangeven ons gedrag op de lange termijn te zullen veranderen, maar doen we dat straks ook echt?

Rolvink Couzy is optimistisch. Er blijft altijd een categorie consumenten die als laatste – of helemaal niet – met een innovatie of trend meegaan, argumenteert ze. Maar het overgrote deel doet dat wel, al kost dat tijd, inspanning en soms een mind shift. Om dat te illustreren gebruikt ze de Diffusion of innovations-theorie van de Amerikaanse socioloog Everett Rogers, die vooral in de marketing wordt toegepast. De theorie schetst een typische levenscyclus van een innovatie. Als eerste zal zo'n innovatie worden overgenomen door een klein percentage van een groep of samenleving, de innovators genoemd. Daarna volgt een wat grotere groep, de early adopters. Pas dan zal het leeuwendeel van een groep meegaan, de zogenaamde early majority en late majority. Rest nog een kleine groep mensen die om allerlei redenen wars blijft van vernieuwing en als laatste aanhaakt bij de trend – de laggards. Hoe zo'n cyclus precies verloopt is afhankelijk van

verschillende factoren: tijd, communicatie en de samenstelling van een groep.

‘Kijk bijvoorbeeld naar de deelauto,’ zegt Rolvink Couzy. ‘In het begin gebruikte niemand zo’n auto behalve studenten, de innovators. Die vonden dat wel makkelijk, want die hadden ineens toegang tot een voertuig waarmee ze naar bijvoorbeeld naar hun ouders konden rijden. Nu, vele jaren later, is de deelauto ook onder andere groepen gemeengoed geworden. Als ik kijk naar de wijk waar ik zelf woon: toen wij onze woning kochten hadden we de optie er een ondergrondse parkeerplaats bij te kopen, want in de wijk zijn buiten amper parkeerplekken aangelegd, onze straat is zelfs parkeerplek-vrij. Wat ik zie is dat steeds meer burens, en dan spreek ik over gezinnen met kinderen, hun auto wegdoen en gebruikmaken van een deelauto. En natuurlijk houd je altijd een groep die de overstap niet maakt, mensen die dol zijn op hun auto of dolgraag een diesel rijden.’

De manier waarop zo’n adaptatieproces verloopt is universeel, denkt Rolvink Couzy. ‘Het geldt voor innovaties op allerlei vlakken. Denk aan technologische ontwikkelingen, zoals de manier waarop de iPhone zijn intrede deed. Maar het geldt ook voor de transitie naar duurzaamheid. Misschien ben ik daarin wel optimistischer dan gemiddeld, maar ik geloof echt dat er een tipping point moet en zal komen.’

felyx

DEELMOBILITEIT ALS SERIEUS ALTERNATIEF



De bereidheid van Nederlanders om hun steentje bij te dragen aan een duurzame wereld, lijkt groter dan ooit. Dat biedt kansen voor bedrijven met duurzame verdienmodellen. Een goed voorbeeld daarvan is het aanbieden van deelmobiliteit. Eén van de eerste bedrijven in ons land die daar serieus werk van maken, is felyx. Met zijn elektrische deelscooters biedt het bedrijf een interessant vervoersalternatief: individueel, snel, comfortabel en groen. Ideaal voor het vervoer in steden, waar steeds meer mensen op een relatief kleine ruimte actief zijn.

In diverse grote steden zijn ze niet meer weg te denken uit het straatbeeld: de donkergroene e-scooters van felyx. Na Amsterdam, staan ze inmiddels ook in onder andere Den Haag, Rotterdam, Groningen en Brussel. Wie een felyx-account heeft, kan via een app de dichtstbijzijnde scooter lokaliseren, reserveren en activeren. Voor 30 eurocent per minuut kun je overal binnen het servicegebied rijden en gratis parkeren. Eenmaal geparkeerd staat de scooter klaar voor een volgende gebruiker. Maar heb je, bijvoorbeeld na een afspraak, zelf de scooter nog nodig, dan kun je hem voor 5 eurocent per minuut een tijdje vasthouden. Het concept is simpel, maar uiterst succesvol. De groei van felyx is sinds de oprichting van het bedrijf in 2016 niet te stuiten.

Zelf spreken ze van 'een nieuw, disruptief mobiliteitsconcept'. Omdat steden steeds voller worden en de luchtkwaliteit ver-

slechtert, is er een transitie nodig naar nieuwe vormen van mobiliteit. Het is noodzakelijk om op zoek te gaan naar manieren om meer mensen te vervoeren met minder eigen, grote en vervuilende vervoersmiddelen. Duurzaam gedeeld stadsvervoer is zo'n manier. felyx wil door middel van zijn e-scooters steden leefbaar en bereikbaar houden voor iedereen. Een snel groeiend aantal mensen ziet daar de voordelen van in en stapt op een felyx. Sommigen slechts af en toe, maar er zijn ook mensen die de scooters wekelijks of zelfs dagelijks gebruiken. En dat aantal groeit elke dag, 'Maar,' zegt Daan Wijnants, head of public affairs bij felyx, 'ook wij schrokken ons natuurlijk wild toen door corona alles ineens tot stilstand kwam. Het aantal ritten werd in één klap gehalveerd. Toch deden we het in vergelijking met het ov eigenlijk nog best goed, daar gingen ze naar 10 procent. En we waren nog niet eens van de schrik bekomen toen we zagen, in de weken nadat Rutte de eerste intelligente lockdown had afgekondigd, dat het aantal ritten alweer toenam. Binnen een aantal maanden zaten we weer op het oude niveau.'

‘Het deelvervoer dat wij bieden, per scooter, is juist in deze tijd een enorme kans’

Twee kampen

Over het effect van corona op het deelvervoer ontstonden al snel twee kampen. Wijnants: 'In het ene kamp leeft de gedachte dat het deelvervoer flink onder de coronacrisis zal lijden, omdat je er samen met anderen gebruik van maakt en daarin schuilt toch een gevaar. Het geluid in het andere kamp was een stuk positiever: het deelvervoer zal juist een boost krijgen. Mede omdat het ov tijdens de eerste lockdown geen optie was en daarna alleen toegankelijk met een mondkapje. De wedstrijd is nog niet uitgespeeld, maar het tweede kamp lijkt te gaan winnen. Al verschilt dat sterk per modaliteit. Je ziet dat mensen met deelauto's een stuk terughoudender zijn. Maar het deelvervoer dat wij bieden, per scooter, is juist in deze tijd een enorme kans. Het is individueel vervoer, je houdt automatisch afstand, hoeft geen mondkapje te dragen en alles wordt goed schoongemaakt.'

Het gemak van een deelscooter

Bij felyx zien ze dat meer mensen hun e-scooters in de eerste crisismaanden in ieder geval zijn gaan proberen. Wijnants: 'Sommige mensen ervaren toch een drempel om te beginnen aan een deelscooter. Het voelt onwennig, ook al is het heel simpel; aanmelden en een account aanmaken kost je hooguit vijf minuten. En alles wat je nodig hebt, is een rijbewijs, creditcard of bankrekening. Tijdens de eerste lockdown is een aantal van deze mensen toch eens op een scooter gestapt. Omdat er even wat minder alternatieven waren. Of omdat de coronacri-

sis ons heeft gedwongen om ons eigen duurzame aandeel onder de loep te nemen en ons gedrag daarop aan te passen. Hoe het ook zij, meer mensen hebben ons ervaren als goed alternatief voor het ov.'

De ervaring met felyx' deelscooters is dat het sneller, goedkoper, flexibeler en makkelijker (denk alleen al aan parkeren) is dan veel andere mobiliteitsoplossingen. Het enige dat mensen weleens als negatief ervaren, is dat er overal in de stad groene scooters staan. Voor medeoprichter Quinten Selhorst is het de kunst om de balans te vinden tussen vraag en aanbod. 'Er moeten niet te veel scooters stilstaan, want dat kunnen obstakels worden in de openbare ruimte. Tegelijk moeten er voldoende scooters beschikbaar zijn, zodat er altijd één beschikbaar is op loopafstand van de klant.' Op basis van ervaring en technologie kan felyx inmiddels een goede inschatting maken. En, mocht het nodig zijn, in heel korte tijd scooters bijplaatsen of juist weghalen als de situatie daarom vraagt en de afspraken met de gemeente dat toelaten.

Van experimenteel naar structureel

De grootste gebruikers van de e-scooters zijn studenten en young professionals. Delen zit die generatie sowieso veel meer in de genen. Hun cd's en dvd's zijn allang vervangen door Spotify en Netflix. Naar hun ouders rijden ze in een deelauto. En buitenlandse steden verkennen ze per deelfiets, -scooter of -step. Maar de gemiddelde felyxgebruiker wordt wel steeds een beetje ouder.

‘Op de schaal van experimenteel naar structureel zitten we nu denk ik op een 8’

Volgens Wijnants geeft dat aan dat deelmobiliteit een steeds structurelere optie aan het worden is naast het ov, de auto en de fiets. ‘Op de schaal van experimenteel naar structureel zitten we nu denk ik op een 8. En daar heeft corona zeker positief aan bijgedragen.’ Op de vraag of die ontwikkeling door zal zetten in het post-coronatijdperk, antwoordt hij: ‘Laten we het hopen. Ik denk dat mensen niet meer alleen duurzaam zullen denken, maar er ook steeds meer naar gaan handelen. Ze willen niet terug naar die vervuilende auto, zeker niet in steden. En het ov is ook niet altijd de beste optie gebleken.’

Duurzaam vervoer

Medeoprichter Selhorst constateerde al langer geleden dat de mobiliteit aan het veranderen is. Hij heeft het gevoel aan de start te staan van een belangrijke transitie, die hij omschrijft als ‘mobiliteit op maat’. Hij zei daar eerder al over: ‘Als mijn familie uit het oosten van het land naar Amsterdam komt om mij te bezoeken, stappen ze al niet meer in de auto. Ze nemen de trein naar station Amstel en pakken voor het laatste stukje een felyx-scooter. Die omslag gaat heel snel.’ Volgens Wijnants heeft

corona daar nog een schepje bovenop gedaan: 'Een grote groep worstelt nu met de vraag hoe ze zich van A naar B gaan verplaatsen. Aan de enorme stijging van het aantal verkochte elektrische fietsen zie je dat mensen kiezen voor individueel en duurzaam vervoer. Daar zit voor ons een grote kans. Het voordeel van een e-scooter ten opzichte van een fiets is dat je er een grotere afstand mee kunt afleggen. Het voordeel van deelvervoer is dat het vaak voordeliger is en je je geen zorgen hoeft te maken over verzekeringen, onderhoud, et cetera. En duurzaamheid is, naast comfort en snelheid, een van onze pijlers. Wij willen binnensteden groener maken en de CO₂-uitstoot terugdringen. Inmiddels hebben we met de ritten die mensen op onze e-scooters maakten al 700 ton CO₂ bespaard, dat zijn heel wat vluchten op en neer naar Parijs.'

Mobility as a Service

Behalve ritten van A naar B wil felyx ook een aanvulling bieden op het ov. 'We willen zeker geen vervanging van het ov zijn,' benadrukt Wijnants. In Den Haag is er al een efficiënte samenwerking met het ov-bedrijf HTM en voor de toekomst zoekt felyx soortgelijke samenwerkingen met andere ov-partijen. Het 'Mobility as a Service'-model (MaaS), dat Rolvink Couzy eerder in dit hoofdstuk aanstipte, is voor Wijnants niet direct een droombeeld. 'Maar de voordelen voor de gebruiker zijn niet te ontkennen. En de belangen van alle partners in zo'n mobiliteitsnetwerk zijn hetzelfde: we willen allemaal mensen uit de auto halen. Als MaaS daar dé oplossing voor blijkt te zijn, zullen we

daar zeker verstandig op inspelen. Al levert dat ook wel weer de nodige uitdagingen op voor ons bedrijf. Er moeten goede afspraken gemaakt worden met alle partners, wat doen we met de prijs, wie is er verantwoordelijk voor de klantenservice en hoe organiseer je de kostenverdeling, bijvoorbeeld.

Overheid

Dat er een belangrijke rol voor de overheid is weggelegd als het om de toekomst van deelmobiliteit gaat, beaamt Wijnants. 'Het belangrijkste is dat de overheid een open houding heeft. Bij gemeenten moet je zorgen dat ze aan boord zijn. Dat ze deelmobiliteit omarmen, er oké mee zijn dat onze e-scooters rondrijden in een stad.' In Amsterdam krijgt felyx ruim baan: het aantal e-scooters in de stad mag stijgen van 108 naar 350. Daar komen ook nog eens 350 e-scooters van een concurrent bij. De gemeente wil met deze uitstootvrije deelscooters een goed alternatief bieden voor de auto. Volgens de Amsterdamse verkeerswethouder Sharon Dijksma zijn de scooters een belangrijk alternatief voor autoritten en een aanvulling op het totale pakket aan mobiliteitsmogelijkheden van Amsterdammers.

Wijnants steekt veel van zijn tijd in het contact met en de medewerking van gemeenten. En in het omarmen van deelmobiliteit door bewoners. Hij denkt dat de komst van meer spelers op de markt zijn werk alleen maar makkelijker maakt. 'Concurrentie is natuurlijk een gezonde ontwikkeling. Daar zijn wij alleen maar blij mee en zeker niet bang voor. Wij zijn marktlei-

der, hebben de meeste ervaring en een heel efficiënte manier van scooters aanbieden. Meer aanbieders zorgen er wat ons betreft alleen maar voor dat meer mensen deelmobiliteit serieus gaan overwegen. En daar hebben wij ook weer profijt van.'

'Tot nu toe lossen vraag en aanbod het heel goed op samen. Daar hoeft de overheid zich niet in te mengen'

Als je kijkt naar de rol van de overheid op nationaal niveau is Wijnants van mening dat zij ervoor moet zorgen dat deelmobiliteit net zo normaal wordt als het ov. Niet in plaats van of als extraatje, maar als volwaardig alternatief in de hele mobiliteit.' Subsidie acht hij niet nodig. 'De markt pikt het goed op. Tot nu toe lossen vraag en aanbod het heel goed op samen. Daar hoeft de overheid zich niet in te mengen.'

Duurzame doelstelling

Het lijkt geen twijfel dat het de mannen van felyx voor de wind gaat sinds hun oprichting, maar hun ambities reiken nog ver. Hun droombeeld? Wijnants: 'Iedereen een felyx-account in zo-

veel mogelijk steden en landen. Binnen Europa en daarbuiten. In alle grote steden is de uitdaging hetzelfde: luchtvervuiling en drukte. Daar bieden wij een oplossing voor met ons duurzame en gedeelde stadsvervoer. Wij willen dat zo veel mogelijk mensen in de wereld deelmobiliteit gaan omarmen. En hebben heel duidelijke groeiambitie. Om ons bedrijfsmodel draaiende te houden, maar ook om onze duurzame doelstelling te halen. Wij willen echt iets goeds achterlaten op deze wereld.'

TIPS

1.

Meer dan ooit ligt er de kans om de duurzame transitie te versnellen. De burger lijkt bereid zijn gedrag aan te passen ten gunste van een groene wereld – er liggen tal van mogelijkheden voor het bedrijfsleven, overheid en politiek om hierop in te spelen.

2.

Dit is de uitgelezen tijd voor bedrijven en ondernemers om aan de slag te gaan met duurzame verdienmodellen zoals MaaS (Mobility as a Service).

3.

Denk na over een duurzame strategie als je op lange termijn als bedrijf wilt overleven. De komende jaren worden eisen vanuit overheid en wetgeving met betrekking tot duurzaamheid steeds strikter.

hoofdstuk 5

JE EIGEN ZAAK VOORUIT

In de voorgaande hoofdstukken hebben experts en ondernemers een beeld geschetst van de wereld na corona. Daarmee gaven ze de nodige inspiratie en handvatten voor de toekomst. In dit hoofdstuk is het tijd om je eigen onderneming onder de loep te nemen. Hoe toekomstbestendig is die? Hoe breng je jouw zaak op de korte en de lange(re) termijn vooruit? Om dit soort vragen te beantwoorden, introduceren we vier toekomstscenario's. En we dagen je uit tot een gedachte-experiment: plaats jouw onderneming in elk van de scenario's en ontdek waar de mogelijkheden en kansen liggen voor de toekomst, en waar de eventuele gevaren. Ondernemers die zich op verschillende scenario's voorbereiden, bouwen robuustere bedrijven.

Wie een jaar geleden had voorspeld dat de Nederlandse overheid het grootste financiële steunpakket ooit zou aankondigen en dat de lonen van bijna 3 miljoen werknemers indirect door de overheid zouden worden uitbetaald, zou met ongeloof zijn aangekeken. Dat was toen een vrijwel ondenkbaar scenario. Gelukkig heeft de Nederlandse overheid jarenlang een verstandig begrotingsbeleid gevoerd, waardoor er nu een vangnet is dat voorlopig erger doet voorkomen. Daarbij tonen burgers een enorme veerkracht om de uitzonderlijke omstandigheden het hoofd te bieden. Toch laat deze crisis ook in ons land diepe sporen na.

Het was de eerste keer dat een pandemie en een daaropvolgende crisis met zo'n snelheid en omvang om zich heen grepen. Maar wellicht niet de laatste. Dat doet de de vraag rijzen hoe we in de toekomst met dergelijke risico's om moeten gaan. En vooral wie deze risico's moet dragen. De overheid? Of is de markt veel beter in staat om dergelijk ontij te paretoren? En is de burger het weerbaarst als hij zelf de muren van zijn cocon hoog optrekt, of juist als hij veiligheid zoekt in gemeenschap met anderen? Fundamentele vragen, ook voor jou als ondernemer.

Om daar een antwoord op te vinden, hebben experts de afgelopen maanden vier toekomstscenario's ontwikkeld die zich zouden kunnen ontfouwen in het post-coronatijdperk. Geen voorspellingen met harde cijfers, maar schetsen van verschillende toekomstige werelden. Deze scenario's staan beschreven in het rapport *Sectoren na corona*, een samenwerking van ABN AMRO met diverse koepelorganisaties, brancheverenigingen, wetenschappers en experts. In dit hoofdstuk vind je ze in een compacte versie, omdat ze een effectief hulpmiddel kunnen zijn bij het maken van strategische keuzes en plannen voor de langere termijn.

1) Aan deze informatie kunnen geen rechten worden ontleend.

Scenariodenken

Paul Metzmakers, sectoreconoom bij ABN AMRO, was nauw betrokken bij de ontwikkeling van de scenario's. In zijn dagelijkse werk volgt hij trends en ontwikkelingen in de retail- en leisuresector. Daarnaast publiceert hij prognoses om ondernemers te helpen bij strategische beslissingen. 'Ondernemers denken vaak lineair en zitten redelijk vast in een bepaald raamwerk. Maar wat gebeurt er met je onderneming als een heel ander scenario ineens werkelijkheid wordt? Overleeft je bedrijf dat? Hoe robuust en flexibel is het? Kan jouw onderneming meebewegen als de wereld zich richting een heel ander, tot voor kort misschien wel ondenkbaar scenario beweegt? Scenariodenken helpt dat soort vragen vooraf te beantwoorden.'

'Hoe beter je de mogelijke scenario's overziet, hoe beter je je strategie kunt bepalen en hoe kleiner de kans op verrassingen'

Kort gezegd is scenariodenken het vooruitdenken in mogelijke toekomstscenario's, met als doel het bepalen van een ro-

buuste strategie. Elk scenario geeft andere handelingsopties voor de toekomst. Scenariodenken zorgt daarmee voor een bredere blik en meer flexibiliteit in je onderneming. Metzmakers: ‘Je voorkomt ermee dat je stug blijft doorgaan op de ingeslagen weg, terwijl de wereld om je heen verandert. Hoe beter je de mogelijke scenario’s overziet, hoe beter je je strategie kunt bepalen en hoe kleiner de kans op verrassingen.’ Het is dan ook een steeds vaker gebruikte manier om in een wereld met fundamentele onzekerheden en complexiteit toch weerbaarheid te creëren. Grote bedrijven die belangrijke beslissingen voor de lange termijn moeten nemen, zoals Shell, maken er al veel langer gebruik van. Datzelfde geldt voor instituties zoals het Centraal Planbureau, dat voor de overheid en het algemeen belang belangrijke ramingen maakt. Hoewel de geschetste scenario’s soms lezen als een voorspelling, zijn ze dat zeker niet. Metzmakers: ‘Het is echt een gedachte-experiment. We willen ondernemers er vooral mee wakker schudden. Ze anders laten nadenken. De coronacrisis heeft ons geleerd hoe waardevol het kan zijn als je bedrijf is voorbereid op onverwachte wendingen.’

Trends en onzekerheden

De vier toekomstscenario’s zijn gebaseerd op maatschappelijke trends die door de virusuitbraak zijn ontstaan of versterkt. Om de gevolgen duidelijk te maken zijn deze trends in de scenario’s uitvergroot. Daarnaast zijn er twee kritische

onzekerheden over economie en maatschappij vastgesteld. De eerste draait om de vraag of de overheid de bepalende factor is, of juist de markt. De tweede gaat over de manier waarop we met elkaar omgaan. Kiezen we vooral voor onszelf en zijn we dus individueel gericht? Of handelen we bij voorkeur op basis van collectiviteit en solidariteit?

De overheid versus de markt

Zolang het virus in onze samenleving aanwezig is, zullen we rekening moeten houden met de regels omtrent social distancing en testen. Ondanks de aanpassingen van consumenten en ondernemers om fysiek contact waar mogelijk te vermijden, kunnen zich grote structuurverschuivingen voordoen. Daarbij zou de overheid het initiatief kunnen nemen in het reguleren en controleren van onze activiteiten. In het bijzonder als ons gedrag aan gezondheidsindicatoren wordt gekoppeld, waarbij zeer privacygevoelige informatie aan het licht komt. De overheid kan zich dan gedwongen voelen om de uitvoering, regulering en controle in eigen hand te houden. Met als gevolg een meer centraal aangestuurde samenleving. Het is ook denkbaar dat het juist marktpartijen zijn die inspringen op alle veranderingen. Grote technologiebedrijven zouden producten en diensten kunnen ontwikkelen die ons meer bewegingsvrijheid en gemak bieden. De voordelen daarvan kunnen al snel zwaarder gaan wegen dan de nadelen, zoals aantasting van de privacy

en datamisbruik. In dat geval ontstaat er een open samenleving met decentrale machtsstructuren.

Het individu versus het collectief

De tweede grote vraag is: blijven we in ons land solidair met elkaar, wordt dit zelfs in toenemende mate afgedwongen of gaat het recht van de sterkste gelden? In onze huidige verzorgingsstaat staat iemand met pech in het leven er niet alleen voor. Ook in ons pensioenstelsel, onderwijs en onze zorg zit de onderlinge solidariteit sterk ingebakken.

‘De anderhalvemeter-samenleving en de zelfquarantaine doen een stevig beroep op onze individuele solidariteit’

Tegelijkertijd kennen we in onze samenleving een hoge mate van vrij ondernemerschap, waarbij het aandeelhouderschap veel rechten geeft, kapitaal en bedrijvigheid moeiteloos over de grenzen kunnen worden verplaatst en consumenten veel vrijheid hebben in hoe ze hun middelen aanwenden. De anderhalvemetersamenleving en de zelfquarantaine doen een

stevig beroep op onze individuele solidariteit. Behouden we de komende jaren ons vermogen tot collectieve besluiten over zorg, pensioen en de verdeling van inkomen en vermogen? Of overwint het relatief vrije ondernemerschap, waarin het individu veel belangrijker wordt?

Vier toekomstscenario's

Als we die twee onzekerheden in een matrix verwerken, ontstaan er vier verschillende scenario's. De verticale as laat zien hoe de samenleving zich organiseert. Aan het ene uiterste (bovenin) staat een open samenleving, waarin de macht decentraal is georganiseerd, een vrije internationale markt aanwezig is en veel ruimte voor ondernemerschap bestaat. Het andere uiterste (onderin) is een gesloten wereld, waarin de staatsmacht is gecentraliseerd, er meer nadruk ligt op regulering en grenzen en er minder ruimte bestaat voor ondernemerschap.

**‘De waarheid ligt
waarschijnlijk ergens
in het midden, maar waar
precies weet niemand’**

Op de horizontale as staan het individu en het collectief tegenover elkaar. Aan de linkerkant ligt de nadruk op het belang van het individu. Rechts legt de maatschappij juist de nadruk op gemeenschapszin en solidariteit. Die kan verder gaan dan alleen de medemens, het kan ook solidariteit zijn met toekomstige generaties, dieren(welzijn) en de natuur. De combinatie van de verticale en de horizontale as leidt tot vier verschillende scenario's. Niet al deze scenario's zijn even denkbaar. De waarheid ligt waarschijnlijk ergens in het midden, maar waar precies weet niemand.

VIER SCENARIO'S

Open maatschappij,
met decentrale overheid

Veel solidariteit/minder individualisme

1
**VRIJHEID
VOOR DE
STERKEN**

2
**OPEN
HIGHTECH
GEMEENSCHAP**

Weinig solidariteit/meer individualisme

3
**DE
EIGEN
STAAT**

4
**DE BE-
SCHERMENDE
STAAT**

Gesloten maatschappij,
met sturende overheid

SCENARIO 1: VRIJHEID VOOR DE STERKEN

Nationale economie:

Dit is een economie met vrije markten, lage toetredingsdrempels, veel innovatie en hoge productiviteit. Een economie waarin materiële welvaart sterk kan groeien. Een groot gedeelte van die welvaart slaat echter neer als winst bij bedrijven en aandeelhouders en niet in de vorm van lonen. De ongelijkheid neemt toe: rijken worden rijker, de middenklasse verzwakt, er zijn steeds meer armen. Omdat door lage belastingen arbeid minder kost, is er meer ruimte voor laagbetaalde arbeid en daarmee een toename van de werkgelegenheid.

Consumenten:

Consumenten zijn gericht op prijs en kwaliteit. Ze delen met producenten de opvatting dat duurzaamheid geen prioriteit heeft. Profijt op de korte termijn is leidend. Groene innovaties breken alleen door als ze een onmiddellijk en duidelijk kostenvoordeel hebben. Consumenten delen gegevens alleen als daar een direct eigenbelang mee gediend is. Voor een indirecter, abstracter gemeenschappelijk belang zoals het bestrijden van een infectieziekte zijn consumenten niet direct bereid hun privacy op te geven.

Bedrijfsleven:

Bedrijven concentreren zich vooral op de korte termijn. Aandeelhouderswaarde gaat boven het belang van andere belanghebbenden factoren en partijen zoals milieu, consumenten, maatschappij en werknemers. Bedrijven richten zich op efficiëntie, lage kosten, hebben lage voorraden en lage (kapitaal)buffers en leveren just in time. Ondernemers hebben minder aandacht voor stabiliteit en risico's op de lange termijn, voor andere belanghebbenden en voor onbedoelde bijeffecten. Duurzame innovaties vinden alleen ingang als ze een onmiddellijk voordeel bieden. Risico's worden afgedekt met verzekeringen. Omdat eigenbelang prevaleert en samenwerking als een zakelijke transactie wordt gezien, is de kans op consensus kleiner en ontstaan makkelijker juridische conflicten. Verdienmodellen op basis van data worden geoptimaliseerd. De overheid grijpt op veel terreinen niet of nauwelijks in. Door de verminderde nadruk op regulering proberen grote bedrijven met marktmacht hun positie te consolideren, maar vanwege de innovatieve dynamiek in de economie en lage toetredingsdrempels worden ze wel continu gedwongen om te innoveren.

Overheid:

De bevolking kiest voor een kleine overheid. Collectieve systemen worden afgebroken, lage belastingen en lage collectie-

ve uitgaven zijn het doel. Gezondheid, onderwijs en inkomenszekerheid zijn individuele keuzes, geen collectieve vormen van zekerheid. Er is een grote verzekeringsmarkt voor het afdekken van risico's op vele gebieden, want de overheid heeft de middelen noch de wens/het mandaat om risico's op te vangen. De overheid bezuinigt niet alleen sterk op sociale zekerheden, ook overheidsuitgaven voor onderzoek, cultuur en media worden teruggeschroefd. De publieke omroep verdwijnt, alle mediakanalen zijn commercieel. Instituten en regels dienen vooral efficiëntie en het economisch verkeer. Subsidies of CO₂-beprijzing om energie- en klimaatdoelen te halen bestaan niet. En voor zover klimaat en milieu al belangrijk worden gevonden, geldt dat slechts voor individuen die hier via hun consumptiekeuzes richting aan willen geven. Maatschappelijke problemen worden in principe niet via systeemverandering opgelost.

Internationaal:

De mondiale economie kenmerkt zich door lange productieketens, veel handel wereldwijd en ruime beschikbaarheid en keuze van producten. Binnen de Europese Unie (EU) bestaat weinig solidariteit. In recessies wordt dat voelbaar, want dan zijn afzetmarkten binnen de EU minder stabiel. Ook gezamenlijk beleid komt tot stilstand of wordt deels teruggedraaid als het geen onmiddellijk nationaal voordeel heeft. Internationale afspraken komen alleen van de grond als ze

onmiddellijke en duidelijke voordelen bieden. De grenzen gaan wijd open voor kapitaal en arbeidsmigranten. Er is weinig tolerantie voor vluchtelingen. Integratie is een verantwoordelijkheid van de immigrant, niet van de ontvangende bevolking.

SCENARIO 2: OPEN HIGHTECH GEMEENSCHAP

Nationale economie:

Het betreft hier een mondiale en open economie. Een sociale markteconomie waar innovatie en ondernemerschap alle ruimte krijgen. De economie groeit en die groei wordt deels gebruikt om de welvaart te delen en gemeenschappelijke voorzieningen in stand te houden. De welvaart is relatief gelijkmatig verdeeld, waardoor de middenklasse betrekkelijk groot is, wat gunstig is voor de totale consumptieve bestedingen.

Consumenten:

De consument die het zich kan veroorloven koopt bewust en heeft de voorkeur voor lokale, regionale en duurzame producten. Ook heeft hij oog voor sociale omstandigheden in laagelonenlanden en is hij bereid daarvoor een hogere prijs te

betalen. Duurzame producten zijn vanwege de prijs niet voor iedereen bereikbaar, zodat er ook een markt blijft voor goedkope producten uit lagelonenlanden. Producenten en investeerders handelen in lijn met het bewuste en op duurzaamheid gerichte koopgedrag van consumenten. Privacy is belangrijk voor de consument, maar diezelfde consument accepteert bijvoorbeeld trackingtechnologie als die gebaseerd is op decentrale en opensourcetechnologie. Blockchaintoepassingen zijn populair. Data kunnen met toestemming van consument gebruikt worden ten behoeve van ketentransparantie en veiligheid.

Bedrijfsleven:

Voor nieuwe en innovatieve bedrijven zijn er kansen te over. Bedrijven en investeerders concentreren zich in hoge mate op de lange termijn en nemen ketenverantwoordelijkheid omdat de klant dit wil en de crisis hen heeft wakker geschud. Er is meer aandacht voor risicospreiding en hogere (kapitaal)buffers. Duurzame bedrijven zijn winstgevend en kunnen blijvend investeren. De grotere voorkeur van consumenten voor regionale en duurzame producten leidt tot kortere productieketens.

Overheid:

De maatschappij kiest democratisch voor collectieve voorzieningen op het gebied van gezondheid, onderwijs en inko-

menszekerheid. Dit doet men vanwege de grotere behoefte aan solidariteit en in het verlengde daarvan een hoge, gespreide welvaart. Terwijl het bedrijfsleven door het nemen van eigen verantwoordelijkheid weet te voorkomen dat de overheid optreedt op het gebied van klimaat, verschuift de overheid haar aandacht en uitgaven richting sociale doelen. Dat komt neer op grotere overheidsuitgaven via hogere belastingen, een sterk progressief belastingsysteem en niet langer met andere landen willen concurreren op de vennootschapsbelasting. De vrije markt veroorzaakt ongelijkheid, maar dat wordt beperkt door belastingen, goede toegang tot onderwijs en sociale zekerheid.

Internationaal:

Mondiale thema's en internationale handel worden gecoördineerd in multilaterale instituties. Vanwege de grote hang naar solidariteit is er veel bereidheid om tot consensus te komen, ook wat betreft klimaatdoelen. De grenzen zijn open voor zowel mensen als kapitaal. Door arbeidskrachten aan te trekken wordt het effect van vergrijzing gedempt. Vluchtelingen zijn welkom en er wordt in hen geïnvesteerd om hen een bijdrage te laten leveren aan de economie en de maatschappij.

SCENARIO 3: DE EIGEN STAAT

Nationale economie:

Markten worden meer gereguleerd, er wordt ingezet op bescherming van het bedrijfsleven en nationale kampioenen, maar innovatie neemt af omdat gevestigde bedrijven meer investeren in belangenbehartiging. Hierdoor vervaagt de grens tussen lobby en corruptie. Winst- en vennootschapsbelasting dalen om zo het vestigingsklimaat en de internationale concurrentiepositie te verbeteren. Ongelijkheid wordt niet gecorrigeerd via de belastingen en neemt verder toe doordat sociale zekerheid afbrokkelt. Sociale klassen zijn terug van weggeweest: de elite verrijkt zich, de financiële positie van de middenklasse stagneert en de groter wordende lagere inkomensgroepen profiteren soms op korte termijn van populistisch beleid.

Consumenten:

Consumenten richten zich op prijs en kwaliteit. Net als voor producenten en de staat heeft voor consumenten duurzaamheid geen prioriteit. De korte termijn en het directe eigenbelang zijn leidend. De meerprijs voor duurzaamheid kan meestal ook niet worden betaald door consumenten. Consumenten geven privacy alleen op uit eigenbelang op de korte termijn, niet voor het gemeenschappelijk belang. Er is een argwanende

houding ten opzichte van technologie uit angst voor de overheid die zich toegang kan verschaffen tot gebruikersdata.

Bedrijfsleven:

Bedrijven richten zich meer op de korte termijn en het behoud van de gevestigde positie. Een duurzame koers kan het bedrijf schaden. Het gaat ondernemers om efficiëntie, lage kosten en om exploitatie op basis van lage voorraden, kleine (kapitaal)buffers en just in time-levering. Er is minder aandacht voor stabiliteit en risico's op de lange termijn, andere belanghebbenden en onbedoelde bijeffecten. Risico's worden afgedekt met verzekeringen of bescherming door de overheid. De overheid verstrekt exportkredieten om de concurrentiepositie van bedrijven te versterken.

Overheid:

Gezondheidszorg, onderwijs en pensioenen zijn publieke diensten, maar mogen niet te veel kosten. Dus kunnen burgers daar minder op rekenen. De kwaliteit van publieke diensten gaat omlaag, mede omdat de burger niet bereid is voldoende belasting te betalen. De beschikbare middelen staan vooral ten dienste van economische groei en veiligheid. De overheid kan vanuit het oogpunt van veiligheid gegevens van burgers en bedrijven vorderen, wat hen argwanend maakt. De overheid krijgt daardoor een meer repressief karakter, terwijl door de politieke elite de macht wordt ge-

consolideerd in plaats van consensus te zoeken. De rol van overheid in samenleving groeit, maar staat vooral in het teken van discipline, toezicht en strenge handhaving. Dit komt doordat burgers zich richten op eigenbelang en hun medeburgers snel als tegenstander of risico zien, waardoor er minder kans is op consensus. Publieke omroepen worden de spreekbuis van de overheid.

Internationaal:

Globalisering neemt af door toenemend protectionisme, waardoor handel meer regionaal is, productieketens minder efficiënt zijn en de economische groei lager ligt. Concurrentie vindt plaats tussen staten en regio's. De bescherming van essentiële sectoren, grondstoffen en nationale kampioenen is relatief groot. Bij internationale instituten en regelgeving geldt het recht van de sterkste. Multilaterale samenwerking staat onder druk, wat toch geregeld moet worden gaat via bilaterale afspraken. De nadruk op eigenbelang is geen goede voedingsbodem voor het bereiken van consensus en akkoorden. Toenemend populisme en nationalisme zetten het functioneren van de EU onder druk, waardoor verschillen tussen lidstaten groter worden en afzetmarkten verarmen. De grenzen zijn gesloten voor zowel mensen als kapitaal. Er wordt een restrictief migratiebeleid gevoerd, zowel ten aanzien van arbeidsmigranten als vluchtelingen, waardoor de bevolkingsgroei afneemt.

SCENARIO 4: DE BESCHERMENDE STAAT

Nationale economie:

Markten waarbij nationale en EU-belangen spelen, zijn gereguleerd en de marktwerking van publieke diensten is teruggedraaid. Ongelijkheid wordt beperkt door een progressief belastingstelsel, goede sociale voorzieningen, hoge overheidsuitgaven aan onderwijs, investeringen in gezondheidszorg en (om)scholingsprogramma's voor werknemers. Omdat brede lagen van de bevolking profiteren van deze inrichting van de economie, is er weinig sociale onrust en zijn economie en maatschappij stabiel op de lange termijn.

Consumenten:

De consument is, net als producent en overheid, gericht op duurzaamheid, stabiliteit en veiligheid en wordt hierin via belastingprikkelers en subsidies sterk door de overheid gestuurd. De consument koopt bewust en heeft een voorkeur voor lokale, regionale en duurzame producten. Ook heeft hij oog voor sociale omstandigheden in lagelonenlanden en is hij door welvaartsdeling in staat om daarvoor een hogere prijs te betalen. Consumenten vertrouwen de staat hun persoonlijke gegevens toe.

Bedrijfsleven:

Bedrijven en investeerders richten zich op de lange termijn en nemen ketenverantwoordelijkheid, mede omdat de overheid hier sterk op stuurt met belastingprikkelers en subsidies. Er is meer aandacht voor risicospreiding en hogere (kapitaal)buffers. Dit alles wordt tevens afgedwongen door regulering. Innovatie staat niet ten dienste van winstgevendheid, maar van het algemeen belang. Er zijn minder nieuwe innovatieve bedrijven, grote gevestigde namen domineren. Dit laatste wordt mede gestimuleerd doordat de overheid met subsidies vooral inzet op de ontwikkeling van bewezen technologieën bij gevestigde bedrijven.

Overheid:

De overheid nationaliseert, investeert en reguleert cruciale sectoren uit oogpunt van stabiliteit en het in stand houden van een hoog voorzieningenniveau, al gebeurt dat wel in afstemming met de EU. Producenten en consumenten zien de rol van de overheid als onmisbaar. De grote overheid en de bijbehorende overheidsuitgaven worden gefinancierd via hogere inkomsten- en winstbelasting en een sterk progressief belastingsysteem. Instituten en regels zijn op elk vlak bepalend. Duurzaamheid is belangrijk en wordt afgedwongen door de overheid: niet-duurzame geïmporteerde producten van buiten de EU worden geweerd, fossiele brandstoffen worden uitgefaseerd. De overheid stuurt op gezondheid, on-

der meer via een vettaks en hoge accijnzen op tabak en alcohol. Gebruik van data door de overheid en bedrijfsleven is sterk gereguleerd en moet langetermijndoelen ondersteunen.

Internationaal:

Het betreft hier in beginsel een mondiale economie: handel en uitwisseling worden niet als iets verkeerd gezien. Vervuiling of scheve bezitsverhoudingen echter wel. Dus wordt de handel door grote staatsinterventie in de economie en op duurzaamheid gerichte consumentenvoorkeuren toch meer regionaal. De rol en macht van de EU groeit, ter bescherming van de eigen economie en als hoeder van de lange termijn. De EU investeert in groene infrastructuur, zoals een netwerk van snelle, internationale treinen. De uitgaven aan ontwikkelingshulp en internationale instellingen groeien. De grenzen zijn open voor mensen, maar niet voor kapitaal. Arbeidsmigranten en vluchtelingen zijn welkom en in hen wordt geïnvesteerd. Voor multinationals is het echter relatief moeilijk om internationaal te investeren of belastingroutes op te zetten.

Het gedachte-experiment

Het gedachte-experiment op basis van deze vier scenario's laat zich eenvoudig uitleggen: plaats jouw onderneming in elk scenario en ontdek wat er nodig is om je bedrijf zo toekomstbestendig mogelijk te maken. Het experiment uitvoeren vergt het nodige denkwerk en voorstellingsvermogen, maar is de moeite meer dan waard. Scenariodenken is immers een bewezen methode om te ontdekken welke strategieën op de langere termijn de meeste kans van slagen hebben. En zoals gezegd leert de ervaring dat ondernemers die op verschillende scenario's zijn voorbereid, robuustere bedrijven bouwen. De coronacrisis zal niet de laatste keer zijn dat de wereld, en daarmee ook jouw onderneming, door een onzekere tijd gaat. De toekomst laat zich nou eenmaal niet exact voorspellen. Daar kun je maar beter op voorbereid zijn.

Wij denken graag mee.

MET DANK AAN:

Redactie:

Unieboek | Het Spectrum, Robert van Eijden

Ondernemers:

René Spoelder (de Spiraal), Mireille van Sprong (Bellamy Gallery), Ide Koffeman (MOJO), Daan Wijnants (felyx)

Sector Advisory:

Stef Driessen, Petran van Heel, Henk Hofstede,
Han Mesters, Paul Metzmakers, Franka Rolvink Couzy

In opdracht van ABN AMRO Brand, Marketing &
Communications

Projectcoördinatie:

MDT Zakelijke Markt, Eva ten Doeschate en
Astrid Witteveen

#MEEDENKERS

EEN WERELD TE WINNEN



ABN·AMRO