

HOOFDSTUK 3 SCHAALGROOTTE

VAN NEW YORK TOT NIEUWEGEIN



CHECK HET FILMPJE !

WWW.ZAKENDOENNEXTGEN.NL/VIDEO

WAT BEDOELEN WE MET SCHAAL- GROOTTE EN WAAROM IS DAT BELANGRIJK?

In de oude economie was groot eigenlijk altijd goed. Hoe groter je bedrijf, hoe beter; hoe meer je verdiende, hoe beter. Dat is niet heel gek. Als ondernemer wil je immers dat je bedrijf groeit en beter wordt. Maar groeien en beter worden is niet hetzelfde. Als het je doel is om zo groot mogelijk te worden, dan gaat alles aan de kant voor de laagste prijs. Waar haal je je grondstoffen? Daar waar ze zo goedkoop mogelijk zijn. Waar zet je mensen aan het werk? Daar waar mensen weinig verdienen.

Zoals je misschien wel hebt begrepen, gaat het in de nieuwe economie niet om een zo groot mogelijke winst voor je bedrijf, maar om een zo groot mogelijke waarde. Ecologisch, sociaal en financieel. De vraag waar je je producten maakt, waar je mensen aan het werk zet en waar je fabrieken bouwt, wordt dan niet meer beantwoord door de vraag wat het goedkoopste is. Want het kan wel goedkoop zijn om je grondstoffen in bijvoorbeeld China te halen, maar dan moeten er scheepsladingen vol de hele wereld over varen. Dat levert geen waarde op. En als je megafabrieken vol slecht betaalde werknemers opent in Afrika of Azië, dan kun je per product meer verdienen, maar veroorzaakt je ook milieuvervuiling en armoede. In de nieuwe economie kies je je locatie en bepaal je de schaal van je onderneming door je af te vragen waar je de meeste waarde kunt achterlaten.

Globalisering is het steeds vrijere verkeer van goederen, diensten, ideeën en mensen over de hele wereld.

PARAGRAAF

1

Niet machtig, maar krachtig

Je zult je misschien afvragen waarom een groot deel van de producten in onze winkels niet in Nederland wordt gemaakt maar in bijvoorbeeld India, Brazilië, China of Korea. Een belangrijke oorzaak daarvan is globalisering. Die is sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw enorm toegenomen. Het is steeds makkelijker om over landsgrenzen heen te reizen, zaken te doen, handel te bedrijven en kennis uit te wisselen. Die open grenzen maken ook onrecht in andere landen steeds beter zichtbaar. Denk nog even aan die textielfabriek in Bangladesh. Er ontstond na de ramp veel verontwaardiging, wereldwijd, waardoor kledingfabrikanten onder druk werden gezet om te zorgen voor betere werkomstandigheden. Voor Nederland betekent de voortgaande globalisering ook veel economische groei, omdat we onze beste producten kunnen exporteren, zoals bloemen en planten, groenten en andere landbouwproducten.²⁶

Die globalisering heeft dus veel voordelen. Maar bedrijven in de oude economie gingen er op de verkeerde manier mee om. Ze gebruikten andere landen en hun inwoners om zo goedkoop mogelijk producten te kunnen maken. Ze verplaatsten de arbeid uit Nederland, en gingen op zoek naar de goedkoopste werknemers elders ter wereld.

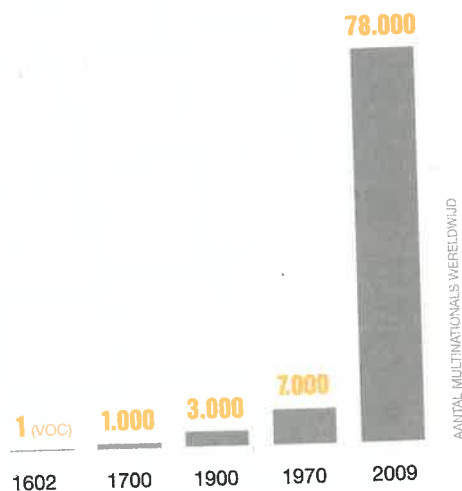
**FUN FACT**

Wist je dat de eerste multinational – een bedrijf dat meerdere vestigingen over de wereld heeft – uit Nederland kwam? De Verenigde Oost-Indische Compagnie, de VOC, werd in 1602 opgericht. Vandaag zijn er 78.000!

In de nieuwe economie gebruiken we de globalisering om zo slim mogelijk te ondernemen, zonder dat het ten koste gaat van de mensen en de natuur. We gaan beter samenwerken en we profiteren van kennis en kwaliteit van mensen in andere landen. En de men-

sen daar profiteren ook van ons. Internet is daar heel belangrijk in. Het is in het digitale tijdperk heel gemakkelijk geworden om met mensen aan de andere kant van de wereld zaken te doen en samen te werken.

In de oude economie werd je succes voor een belangrijk deel bepaald door wat je in bezit had, of waar je toegang toe had. Grondstoffen, beschermde systemen en technologieën gaven bedrijven macht. In de nieuwe economie gaat het veel meer om wat je kunt: om je kracht. In die verschuiving van macht naar kracht zijn drie dingen belangrijk.²⁷



147 bedrijven
VERTEGENWOORDIGEN CIRCA



VAN DE GEHELE
wereldeconomie

de 50 grootste bedrijven
WAREN IN 2005 GEMIDDEELD ACTIEF IN



GASTLANDEN

de 5 grootste bedrijven
WAREN IN 2005 GEMIDDEELD ACTIEF IN



GASTLANDEN

FIGUUR II
Aantal
Multinationals

Ideeën

Creativiteit en innovatie worden veel belangrijker dan de laagste prijs. Bedrijven in de nieuwe economie doen hun uiterste best om met ideeën, innovaties en slimme systemen te komen die klanten nieuwe waarde geven.

Vaardigheden

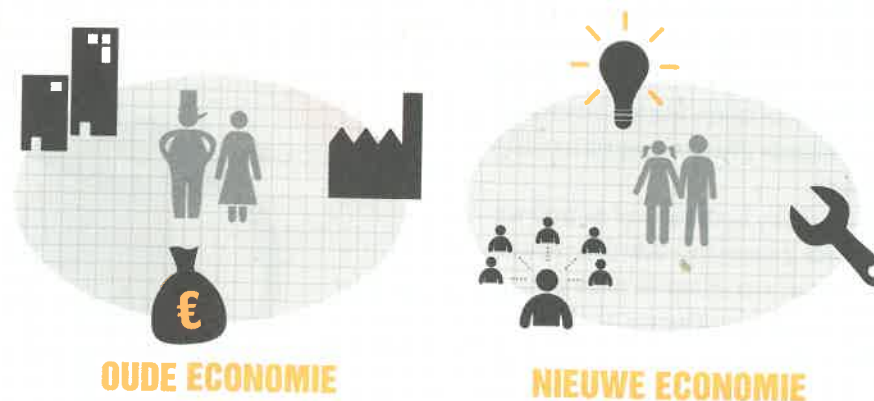
Met goede ideeën alleen kom je er niet. Ondernemers in de nieuwe economie zijn ook in staat om die goede ideeën te vertalen naar een mooi product, of een handige dienst voor de klanten.

Verbindingen

In de nieuwe economie houd je altijd je ogen open, op zoek naar andere bedrijven, andere mensen, die je kunnen helpen om je onderneming te verbeteren, met wie je kunt samenwerken. Daarvoor moet je dus open staan voor anderen en durf hebben.

Het is best spannend om als bedrijven te investeren in deze drie punten. Want ze zijn ongrijpbaar. Je kunt ideeën niet in je broekzak meenemen, en voor vaardigheden en verbindingen krijg je niets bij de bank. Met andere woorden: ze verliezen snel hun waarde als je er niet voortdurend mee bezig bent. Dat is heel anders dan in de oude economie. Die fabrieken en gebouwen bleven wel staan; daar hoefde je niets voor te doen. Ideeën, vaardigheden en verbindingen moet je steeds weer vernieuwen om mee te kunnen blijven doen.

In hun ondernemen zijn bedrijven er dus alert op dat die ideeën, vaardigheden en verbindingen kunnen bloeien. Dat bepaalt bijvoorbeeld ook de locatie van kantoren en fabrieken. De laagste prijs speelt daarin een veel kleinere rol.



FIGUUR 12
Drie kwaliteiten

PARAGRAAF 2

Oké, en dus?

Wat betekent dit nou voor de ondernemers in de nieuwe economie? Kiezen ze voor Nieuwegein of New York? Voor Monnickendam of Mumbai? Voor Ridderkerk of Rio de Janeiro? En bouwen ze een megastal of een kippenren? Een garagebox of een monsterfabriek? Voordat je die vraag kunt beantwoorden, moet je goed weten waar je uit kunt kiezen.

Er zijn vier niveaus waarop je kunt ondernemen.

Lokaal In je eigen dorp, stad of regio

Nationaal In je eigen land, met af en toe een uitstapje over de grens

Regionaal In een grote regio, zoals Noord-Europa, of het Midden-Oosten

Mondiaal Over de hele wereld

In de oude economie zagen ambitieuze bedrijven die vier niveaus als een keukentrapje, dat ze zo snel mogelijk wilden beklimmen. *Big is beautiful*, vonden ze. Groot is geweldig. In de nieuwe economie beginnen bedrijven bij zichzelf en ze kijken hoe ze, gebruikmakend van die verschillende niveaus, zo goed mogelijk kunnen ondernemen.

Dus: ook kleine bedrijven kunnen over de hele wereld actief zijn, en ook gigantische bedrijven hebben er baat bij als ze weten wat er om de hoek gebeurt en hoe ze daarvan kunnen profiteren. Want alleen maar lokaal of alleen maar mondiaal is vaak niet de beste oplossing. Die oplossing zit 'm vaak in de beste combinatie.

Hoe ziet die perfecte combinatie er dan uit? Bedrijven zijn aan de ene kant maximaal lokaal bezig en aan de andere kant maximaal internationaal actief. Om een slimme afweging te maken, gebruiken ze drie vuistregels.

Klik met je burens

Grote, internationale bedrijven doen er goed aan werk te maken van hun betrokkenheid met kleine, lokale gemeenschappen. Ze hebben er baat bij als ze goed weten wat er op lokaal niveau gebeurt en ze creëren ook waarde door zich voor die mensen om de hoek open te stellen. Hoe? Door mensen een baan aan te bieden of door in hun kantoorpand gratis werkplekken in te richten voor mensen in de buurt. Ook benutten ze de innovatiekracht die vaak op kleine schaal het grootst is.



FIGUUR 13
Lokaal tot
mondiaal

PARAGRAAF **3** Ondernemen met je buren

In de nieuwe economie krijgen kleinschalig en lokaal een belangrijkere, maar vooral andere rol. Juist omdat grote wereldproblemen op lokaal niveau impact hebben, kunnen ze ook het beste op kleine schaal worden opgelost. Bedrijven krijgen daar een rol in. Ze zijn niet alleen een onderdeel van het probleem, omdat ze veel grondstoffen verbruikten, sociaal onrecht of milieuvervuiling veroorzaakten, maar ze zijn ook onderdeel van de oplossing. Denk nog even aan hoofdstuk 0. De economie staat nu in de min, maar in de nieuwe economie wordt die min een nul en uiteindelijk ook een plus.

Een voorbeeld van zo'n wereldwijd probleem en een lokale oplossing is de opkomst van burgercoöperaties, die in de nieuwe economie een belangrijke rol vervullen in het 'vergroenen' van ons energieverbruik; een wereldwijde uitdaging. Zo'n coöperatie is een samenwerking van burgers om bijvoorbeeld samen duurzaam energie op te wekken, of om samen groenten te verbouwen. In Nederland zien we steeds meer van die energiecoöperaties. Mensen vinden het leuk om actief bezig te zijn met zonnepanelen op hun dak of als buurt met z'n allen een windmolen aan te kopen.

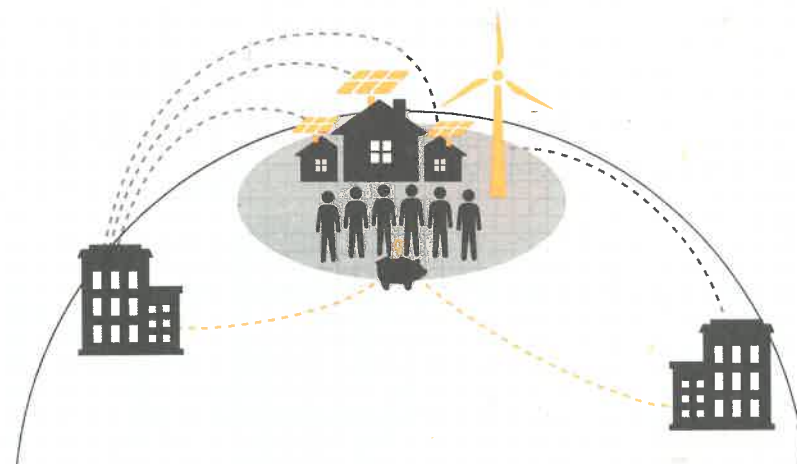
Bedrijven moeten iets met die ontwikkeling. Want ineens wordt een burger ook een speler in de markt. Slimme bedrijven zien dat niet als een bedreiging, maar als een kans. Ze kunnen die burger dan misschien geen energie meer verkopen, maar ze kunnen de coöperaties wel helpen om zelf zo goed en slim mogelijk energie op te wekken en te verkopen.

IS DE NIEUWE ECONOMIE NOU VOORAL LOKAAL OF VOORAL GLOBAAL?

Betekent dat dan dat de globalisering, waar we het eerder over hadden, weer wordt teruggedraaid?

Nee, dat niet. We zien een combinatie van globaal én lokaal. Productie zien we zoveel mogelijk op lokaal niveau, omdat dat vervoersbewegingen (en dus vervuiling) beperkt. Kennisontwikkeling en -deling is juist iets dat op globale schaal plaatsvindt. Burgers en bedrijven zien opmeuw in hoe belangrijk juist je directe omgeving is en hoeveel je juist lokaal kunt betekenen. Tegelijkertijd vergeten we de pluspunten van de globalisering niet. Die combinatie wordt dat ook wel *glocalisering* genoemd.

FIGUUR 14
Glocalisering





WAT MOET IK ALS LOGISTIEK MEDEWERKER MET DE NIEUWE ECONOMIE?



De logistiek is een sector die in de nieuwe economie een heel andere rol krijgt. Zoals je in dit hoofdstuk kunt lezen, wordt de lokale omgeving veel belangrijker in de maakindustrie. Er wordt dus meer getransporteerd over korte afstanden. Tegelijkertijd nemen robots steeds meer standaardwerk binnen de distributiecentra over en verwachten eindgebruikers een steeds snellere, probleemloze levering. Als logistiek medewerker ben jij de spil in dit alles. Hoe gaat product x van a naar b? Hoe minimaliseer je de negatieve invloed op natuur en milieu? En hoe voorkom je dat kostbare tijd verloren gaat? Kun jij de uitdaging aan?

Op die manier zie je steeds meer samenwerking op kleine schaal ontstaan. Het blijkt in de nieuwe economie helemaal niet nodig te zijn om voedsel uit landen aan de andere kant van de wereld te halen of om producten in Azië in elkaar te laten schroeven. Vaak zijn de partijen die we nodig hebben in onze nabije omgeving te vinden. Kijk maar eens naar het voorbeeld uit Kalundborg, in Denemarken.

3D-printer

Een innovatie die helemaal past bij produceren op kleine schaal is de 3D-printer. Misschien heb je er wel eens van gehoord. Met deze apparaten kun je zelf producten of onderdelen printen. Stel je voor dat er een knopje van de televisie kapot gaat, waardoor je 'm niet meer kunt gebruiken. In de oude economie zou je dan al gauw een nieuwe televisie kopen, want opsturen en repareren kost al snel net zoveel. Met een 3D-printer maak je een nieuw televisieknopje, gewoon in je woonkamer. Lokaler kan eigenlijk niet. Fabrikanten zetten in de nieuwe economie de 'bouwtekeningen' van al die onderdeeljes op internet, zodat je veel langer gebruik kunt maken van je televisie, koffiezetapparaat of skateboard.

Hoewel 3D-printen nog een heel nieuwe techniek is en er nog veel aan verbeterd kan worden, zou het zomaar eens kunnen zijn dat je over een aantal jaar geen producten meer koopt, maar bouwtekeningen. Met die tekeningen maak je zelf je producten. Je kunt je wel voorstellen dat dat enorm veel transportkosten en grondstoffen bespaart!

Ook kunnen bedrijven met behulp van zo'n 3D-printer veel beter inspelen op de behoeftes van elke consument. Betaalbare en écht persoonlijke producten behoren ineens tot de mogelijkheden.

VOORBEELD**SAMENWERKEN OM TE BESPAREN**

In het Deense Kalundborg vind je het industriële Samenwerkingsproject. De bedrijven die meedoen, werken samen om verspilling te stoppen en geld te besparen. Hoe? Door elkaars restproducten en bronnen te delen. Die restproducten en bronnen worden gebruikt om energie op te wekken en van die energie worden 3.500 woningen in de omgeving warm gestookt! En de stoom die vrijkomt bij het opwekken van de energie, wordt gebruikt door een bedrijf dat medicijnen maakt. Hierdoor is de vervuiling van het bedrijf flink afgenomen en dat is weer goed voor het fjord in de omgeving. De bijproducten uit de energiecentrale worden ook gebruikt: voor wegenbouw en het maken van cement en gipsplaten. Al met al levert de samenwerking in Kalundborg elk jaar ongeveer 15 miljoen dollar op! Ook is het gebruik van water met 3 miljoen kuub afgenomen en bedrijven gebruiken samen 20.000 ton minder olie en 200.000 ton minder gips.²⁹

Wrapup

Ondernemers denken in de nieuwe economie heel anders na over groei. Groot is hetzelfde als geweldig. Bedrijven denken heel goed na over de plaats waar ze zich vestigen. Het belangrijkste is niet op welke plek ze het goedkoopste kunnen produceren, maar op welke plek ze het beste van waarde kunnen zijn. Voor hun klanten, voor het eigen bedrijf, maar ook voor de natuur en de mensen die er leven. Om dat te bereiken, profiteren ze van de mogelijkheden van het internettijdperk, doen ze hun best om ook lokaal van waarde te zijn – ze maken een klik met hun burens – en ze verplaatsen zo min mogelijk.



Bedrijven in de nieuwe economie combineren het ondernemen dicht bij huis, waar ze echt van waarde kunnen zijn voor de klanten, met de voordelen van de globalisering. Om dat te bereiken, investeren ze in goede ideeën, in vaardigheden en in verbindingen. Dat vraagt om durf!

De wereld is een groot dorp geworden en samenwerken over de hele wereld daarmee een stuk gemakkelijker. Internet is daarin natuurlijk van groot belang. Bedrijven in de nieuwe economie zorgen dat ze de snelste en beste wegen vinden op het web.

WAT HEBBEN 'ZAKENDOEN IN DE NIEUWE ECONOMIE' EN 21ST CENTURY SKILLS MET ELKAAR GEMEEN?

W

Wereldwijd is veel nagedacht over de skills, de competenties, die in de economie van de 21ste eeuw het verschil maken: de 21st century skills. Op-

lossend vermogen bijvoorbeeld, en kritisch denken. Maar ook digitale geletterdheid en samenwerken, onderzoeken en informatie vergaren, creativiteit, sociale vaardigheden en communiceren.

In elk rapport of model hierover staan de punten en komma's op een andere plek, maar stuk voor stuk ademen ze dezelfde mind-set: de wereld verandert, we maken de beweging van een industrieel tijdperk naar een kennis- en informatiemaatschappij en de mensen die in die wereld hun brood moeten verdienen, hebben andere kennis en vaardigheden nodig waarmee ze morgen en overmorgen van waarde kunnen zijn op de arbeidsmarkt.

De transformatie die we gaan doormaken is enorm en nog maar moeilijk te bevatten. Wie kan de impact van nanotechnologie voor ons leven begrijpen? Wie kan bevatten dat kunstmatige intelligentie ons menselijk brein binnenkort al voorbij zal streven? En hoe zullen sociale media nu echt een plek krijgen in onze maatschappij?

Wat we wel voorzien is onder meer dat routinematig productiewerk stilaan verdwijnt, dat de arbeidsmarkt veel flexibeler wordt, de impact van technologie veel groter wordt en de scheidslijnen tussen werken en leven vervagen. Daar moeten we wat mee. Jongeren zullen de skills moeten ontwikkelen om zich te kunnen manifesteren in die nieuwe dynamiek van nieuwe banen, andere rollen en verschuivende patronen.



Zakendoen Next-

Gen speelt hier nadrukke-

lijk op in. Al in hoofdstuk 0 schetsen we de nieuwe economische realiteit, een werkelijkheid waarin de skills van de 21e eeuw als vanzelf een plek krijgen. De nieuwe economie is gericht op positieve impact. Dat gaat voorbij aan schadeherstel, de nieuwe economie resulteert in een *plus* onderaan de streep. Daarmee is de nieuwe economie veel pro-actiever, bedrijfsprocessen en -structuren veel flexibeler en conventionele grenzen hebben geen betekenis meer. Oplossend vermogen en kritisch denken, interactiviteit in communicatie, samenwerkings-, communicatie- en onderzoeksvaardigheden, creativiteit en en ICT-geletterdheid zijn daarmee stuk voor stuk logisch verbonden.

Het is ook echt onze visie dat die technologische en ICT-ontwikkelingen de verduurzaming enorm helpen en versnellen. In dat licht krijgen die competenties



eigenlijk nog veel meer betekenis. Samenwerkingsvaardigheden duiden in de nieuwe economie immers ook op samenwerkingen met heel andere bedrijven en mensen dan we gewend waren omdat verbindingen en netwerken betere oplossingen tot resultaat hebben. Netwerken krijgen meer vertakkingen, omdat – zoals we beschrijven – andere normen en waarden van burgers en consumenten en voorgaande digitalisering de ontwikkeling van een netwerkeconomie stimuleren. ICT-skills, maar ook bijpassende sociale skills zijn belangrijk, omdat je wilt en moet communiceren met veel verschillende mensen en in diverse netwerken. Kritisch denken is een onmisbare vaardigheid omdat in die 21ste eeuw oude en nieuwe economie (nog) naast elkaar bestaan en je innerlijke kompas en eigenheid daarbij heel belangrijk zijn.

Het ligt vervolgens voor de hand dat het belangrijk is om die competenties te borgen in het onderwijs en de curricula. Want hoe kunnen we anders meters maken? Dat is geen gemakkelijke opgave, want het is zo eenvoudig niet om een al die skills te vertalen in vaak lang bestaande vakken. Voor ons, als makers van het boek en het onderwijspakket, was het iets gemakkelijker. We maakten immers iets nieuws, van de grond af aan. In NextGen hebben we er echt ons best voor gedaan om een begin te maken tussen de verbinding van de nieuwe skills met de nieuwe economie. Resultaat was dat we zowel een fysiek boek als interactieve, digitale leermiddelen en opdrachten hebben ontwikkeld. Zo is het boek – in zowel inhoud als vorm – een weerspiegeling van de veranderingen van deze eeuw. Voor zover we dat op dit moment kunnen.

21ST CENTURY SKILLS EN DE NIEUWE ECONOMIE

Ten slotte zijn de competenties niet alleen maar van toepassing op jullie als studenten, maar juist en vooral ook voor docenten, managers en schoolbestuurders. Vaak hebben zij in feite een langere weg te gaan dan de studenten, die op een natuurlijke manier in aanraking komen met de nieuwe tijd. Zij zijn de nieuwe economie in de knop.

De 21e eeuw brengt verduurzaming en digitale en technologische vooruitgang vernieuwingen samen. Het is belangrijk dat voor ogen te houden, als we nieuwe skills borgen in ons onderwijs. Dat vertrekpunt helpt ons vooruit naar een mooie wereld, waarin de economie de wereld dient, en niet andersom.

Marga Hoek

4

PARAGRAAF 1

Van gloeilamp tot Facebook

Al duizenden jaren komen mensen met goede ideeën die je leven makkelijker, slimmer of leuker maken. Het wiel, de drukpers, elektriciteit, de auto, internet en natuurlijk je smartphone. Maar ook: pinautomaten, brillen, dynamiet, dranghekken, emoticons, ritssluitingen, Facebook, toiletten, kauwgum, raketten, stofzuigers en secundelijm.



De manier waarop we al die nieuwe dingen verzinnen, is ontzettend veranderd. Vooral de afgelopen honderd jaar. Tot die tijd was er vaak één genie dat na lang ploeteren in z'n schuur zijn uitvinding aan de wereld presenteerde. Type Willie Wortel, zeg maar. Thomas Edison bedacht de gloeilamp, Graham Bell de telefoon en Henry Ford kwam met een handige en snelle manier om auto's in elkaar te zetten.

WAT IS INNOVATIE EN WAAROM DOET 'T ERTOE?

Je zou innovatie ook wel vernieuwing kunnen noemen. Vernieuwing van ideeën of producten. Van veel innovaties merk je niet zoveel, maar echt goede innovaties kunnen de wereld veranderen. Elektriciteit bijvoorbeeld, of je smartphone. Willen we met z'n allen toewerken naar een nieuwe, duurzame wereld, dan hebben we innovatie dus keihard nodig.

FUN FACT

Wist je de Nederlandse uitvinders geweldige innovaties op hun naam hebben staan? De onderzeeboot (al in 1620), de telescoop, de brandslang, het cassettebandje (ken je die nog?), bluetooth (dat ken je zeker) en de cd zijn allemaal oer-Hollandse uitvindingen. Eentje waar je minder trots op bent misschien: de flitspaal.

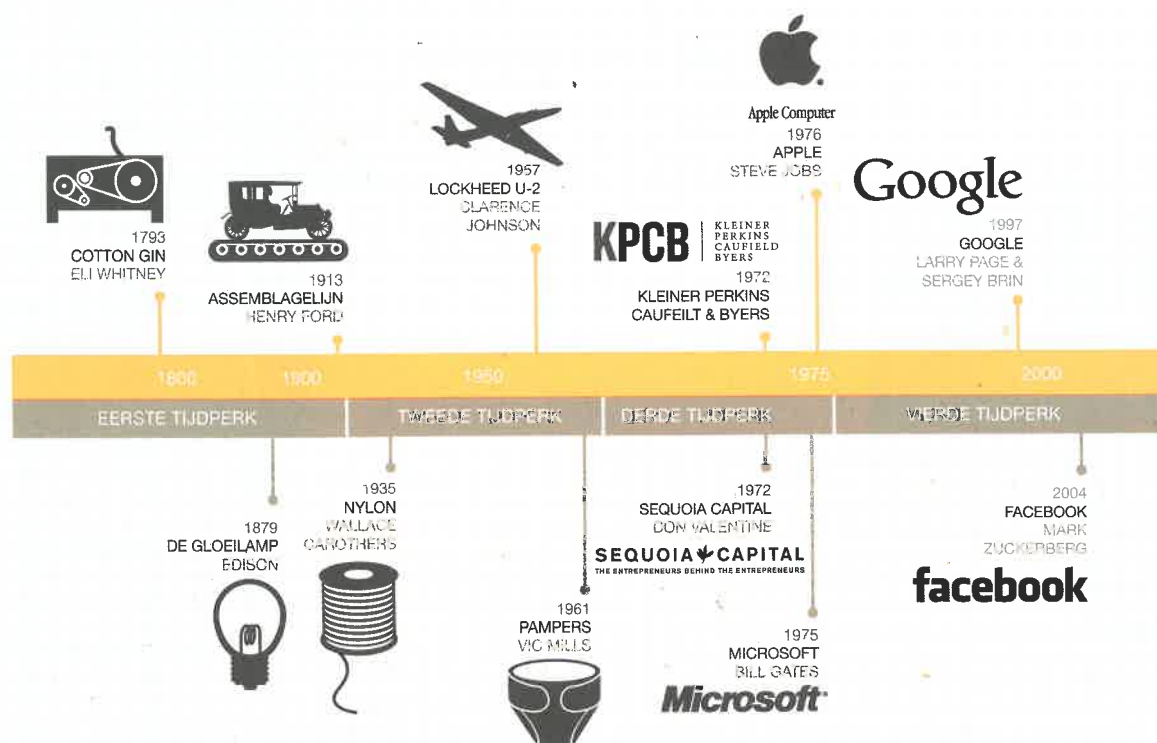


Steeds ingewikkelder

In de twintigste eeuw werden uitvindingen steeds ingewikkelder. En de producten werden op steeds grotere schaal in fabrieken gemaakt. Logisch, want een straaljager maak je niet in je achtertuin. Daarom werd innovatie steeds meer een bedrijvending. In grote laboratoria werkten de slimste uitvinders samen aan nieuwe producten. Pampers bijvoorbeeld, of spionagevliegtuigen.

Maar er was een nadeel aan die manier van innoveren. Bedrijven werden te groot en te log om creatieve ideeën snel om te zetten in een mooi product. En in zo'n lab moest alles volgens vaste afspraken en regels gebeuren, er moest in het diepste geheim gewerkt worden en de uitvinders werkten onder grote druk.

Creativiteit en regels gaan niet samen. Het werd dus moeilijker voor grote bedrijven om met hippe uitvin-



FIGUUR 15
Geschiedenis
van innovatie

dingen de consument te veroveren. Investeerders, bedrijven die andere bedrijven geld geven in ruil voor een deel van de winst, hadden dat ook in de gaten. Ze bedachten in de jaren zeventig dat het eigenlijk veel slimmer zou zijn om die genieën weer in hun garagebox aan het werk te zetten. In hun eigen omgeving, waar ze hun creativiteit helemaal de vrije loop konden laten.

En wie waren die genieën? Steve Jobs bijvoorbeeld. En Bill Gates. Ze waren gefascineerd door computers en gingen met behulp van die nog heel nieuwe technologie aan de slag. In de garage van z'n vader bouwde Steve Jobs met z'n vriend Steve Wozniak de eerste Apple-computer. De investeringsmaatschappijen zagen wel brood in de plannen van jonge honden als Gates en Jobs. Ze investeerden veel geld en deze kleinschalige *startups* werden grote bedrijven. En dat zijn ze tot op de dag van vandaag.

Innovatie is van iedereen

Er kwamen steeds meer bedrijfjes zoals Microsoft en Apple. En steeds meer investeerders. Omdat die jonge uitvinders zo snel waren, werd het nog moeilijker voor grote bedrijven om dat hoge tempo bij te houden. Wist je dat in het jaar 2000 de oprichter van Facebook nog op school zat, en dat Google nog maar net was begonnen?

Die snelle ontwikkelingen zijn voor een groot deel te danken aan de massale opkomst van het internet en mobiele technologie. Je bent maar een paar swipes verwijderd van eindeloos veel informatie. En via so-

cial media kun je klanten en vakgenoten over de hele wereld bereiken. Dat geldt niet alleen voor bedrijven, maar voor iedereen.

Met andere woorden: vandaag is innovatie van iedereen. Van grote bedrijven, maar ook van studenten, wetenschappers en consumenten. Iedereen kan uitvinden. Iedereen kan met een goed idee komen. En iedereen kan daar geld mee verdienen.

FUN FACT

LEGO-liefhebbers kunnen hun mooiste bouwwerken delen op internet. Ze maken filmpjes van hun bouwwerken en delen hun goede ideeën. De beste ideeën gebruikt LEGO om mooie, nieuwe producten te maken.³⁰



PARAGRAAF

2

**Slimme innovatie
voegt wat toe**

Slimme ondernemers begrijpen dat ze daarvan kunnen profiteren. Ze hoeven geen grote, geheime laboratoria meer in te richten. Ook realiseren ze zich dat echt slimme innovatie altijd wat toevoegt en nooit ten koste gaat van onze wereld en de mensen die erop leven. Kinderarbeid, hongerloontjes voor werknemers of vervuilende productie: het kan allemaal echt niet meer. Hoe dan wel? Hieronder gaan we in drie stappen naar slimme innovatie.³¹

Stap 1

In de nieuwe economie draait het niet om minder van het slechte, maar vooral om meer van het goede. CO₂-uitstoot verminderen, slechte managers ontslaan of minder papier gebruiken is pas stap één.

Stap 2

Stap twee gaat al een stuk verder. Ondernemers vinden nieuwe producten of diensten uit die niet alleen goed zijn voor de eigen organisatie, maar ook voor het milieu en de mensen. Echt een stap vooruit. Ze zijn niet, zoals die uitvinders in het laboratorium, vooral naar binnen gericht, maar ze snappen dat ze deel uitmaken van een verbonden wereld en dat dat verantwoordelijkheid meebrengt. Eigenlijk komt stap twee neer op verantwoord ondernemerschap, door de ontwikkeling van nieuwe producten.

Stap 3

Ondernemers in de nieuwe economie voelen zich echter het meest thuis bij stap drie. Ze vernieuwen

**WAT KAN IK HIER ALS ICT-MEDEWERKER MEE?**

Zoals je in dit hoofdstuk kunt lezen, heeft innovatie alles met samenwerking te maken. Want gezamenlijk komen innovaties sneller tot stand. De ICT is hierin een ontzettend belangrijke speler, omdat samenwerking en gezamenlijke innovatie steeds vaker online plaatsvinden.

Niet voor niets zijn bijna alle beroemde innovators van onze tijd ICT'ers, zoals je een paar pagina's verderop kunt lezen. Steeds meer veranderingen bereiken we door slimme, online technologie. Als medewerker ICT, zit je hier middenin. Je bent de hele dag met computersystemen in de weer, zodat de organisatie waar jij werkt soepel kan blijven draaien. ICT is geen dag hetzelfde. Iedere dag komen nieuwe innovaties voorbij. Als ICT'er houd je dat bij, volg je de ontwikkelingen en kijk je hoe je die een plek kunt geven in jouw organisatie.

Kijk voor meer informatie over dit voorbeeld in hoofdstuk 2, Value Cycle.



en verbeteren door samenwerking. Ze begrijpen dat ze moeten samenwerken met andere partijen om echt van waarde te kunnen zijn. Daarbij zijn ze heel creatief. Denk bijvoorbeeld aan de bandenproducent die samen met een schoenenfabrikant samenwerkt om het rubber van oude banden te kunnen gebruiken voor nieuwe schoenen.

FIGUUR 16

Drie stappen van innovatie

VOORBEELD

SCHOON WATER KOMT NIET ALTIJD UIT DE KRAAN

Schoon drinkwater is voor ons heel normaal. In veel arme landen is dat anders. Veilig water is moeilijk te krijgen waardoor veel mensen (ernstig) ziek worden. Dat moet anders, vonden ze bij Unilever. Unilever is een bedrijf dat over de hele wereld producten verkoopt die je in de supermarkt tegenkomt. Van deodorant tot erwtensoep.

Bij Unilever zagen ze dat heel veel organisaties en overheden al hadden geprobeerd om een oplossing te vinden voor het drinkwaterprobleem. Maar het was niemand gelukt. Waarom niet? Ze deden het in hun eentje. De oplossing zou volgens Unilever wel eens een stuk dichterbij kunnen komen als we gaan samenwerken.

Ze zochten de honderd beste wetenschappers van de wereld bij elkaar en werkten jarenlang samen om een oplossing te vinden. Uiteindelijk lukte het en presenteerde Unilever de Pureit, een waterzuiveringsinstallatie voor thuis. De Pureit heeft allerlei filters en slimigheden waardoor vies water er als veilig water uit komt. Het apparaat werkt zonder stroom, is betaalbaar voor mensen in arme landen en past ook in heel kleine keukens. Ideaal voor arme mensen met een klein huis.

Unilever heeft al miljoenen apparaten verkocht. Het bedrijf verdient er veel geld mee en helpt mee om grote problemen voor mensen op te lossen. Dat is typisch voor bedrijven in de nieuwe economie. Ze ondernemen niet alleen voor zichzelf, maar ook voor de mensen en de wereld om hen heen.³²

INNOVATIELEIDERS VAN DE NIEUWE ECONOMIE - BIJNA ALLEMAAL ICT'ERS

Als je kijkt naar de grootste uitvinders aller tijden, dan kom je bijvoorbeeld op de gebroeders Wright, die in 1903 voor het eerst succesvol een vliegtuig de lucht in kregen. Of aan Leonardo da Vinci, die zich eeuwen geleden al bezig hield met helikopters, tanks en zonne-energie.

Kijken we naar de grootste uitvinders en innovators van de afgelopen jaren, dan zijn dat bijna allemaal ICT'ers. Steve Jobs en Bill Gates, bijvoorbeeld. Maar ook Salman Khan, die de online Khan Academy ontwikkelde, en Michael Dell, van Dell Computers.

Ook de grootste uitvinders van de zogenoemde *Generation Y* – mensen die geboren zijn tussen pakweg 1980 en 2000 – zijn vaak bekend geworden door een computergelateerd product. Larry Page natuurlijk, de medeoprichter van Google, maar ook Mark Zuckerberg van Facebook en Blake Ross, die de *open source* webbrowser Mozilla ontwikkelde. En heb je wel eens gehoord van Jack Andraka en Eesha Khare? Jack is geboren in 1997, maar had op z'n vijftiende al een wereldveranderende innovatie op z'n naam staan. Hij bedacht een methode om longkanker al in een heel vroeg stadium te ontdekken, zodat behandeling van de ziekte veel succesvoller kon zijn. Eesha ontwierp op haar achttiende een apparaatje dat een mobiele telefoon in twintig tot dertig seconden kon opladen.³³

PARAGRAAF

3

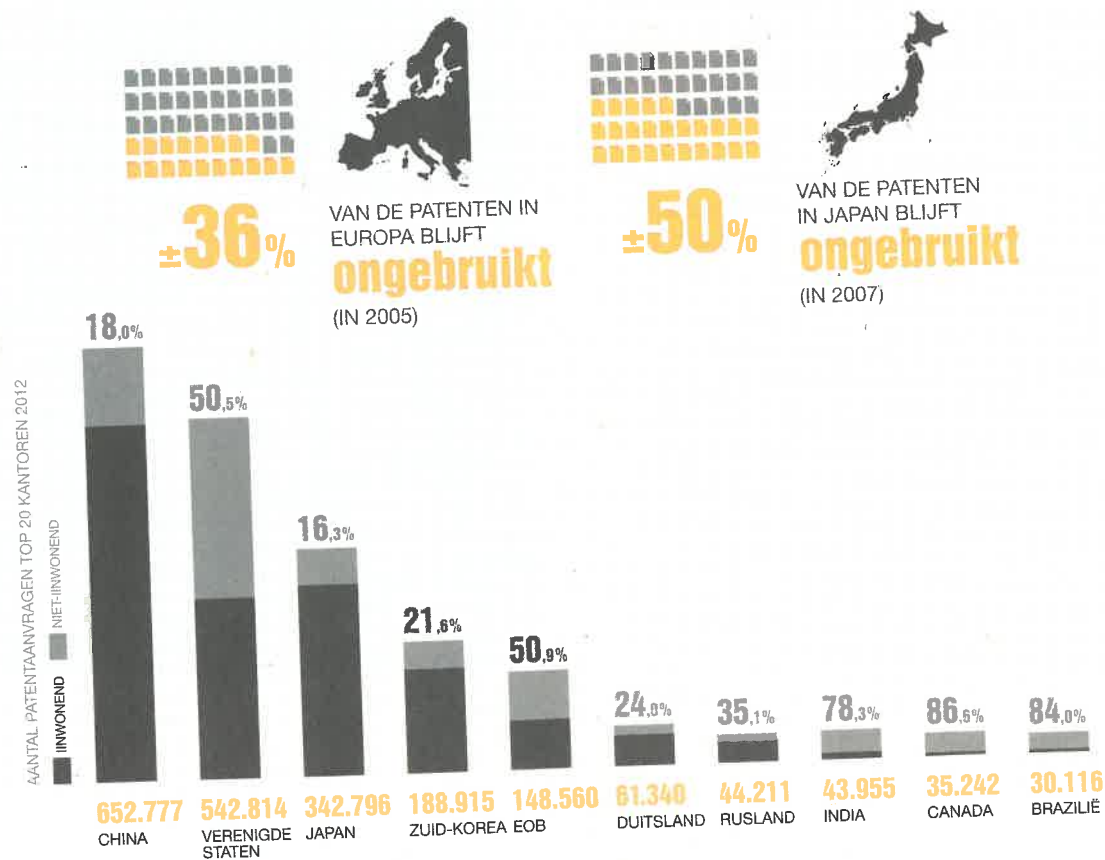
Delen en samenwerken

In de nieuwe economie zien ondernemers in dat grote én kleine bedrijven allebei zo hun eigen kracht hebben. Een grote organisatie heeft veel geld, een groot netwerk en dus veel slagkracht. Dat heeft een klein bedrijf niet, maar zo'n kleine speler is wel heel snel, wendbaar en creatief. Daarom zoeken ondernemers in de nieuwe economie de combinatie op.

We hadden het net over grote bedrijven met geheime uitvindersafdelingen. Dat is nog geen verleden tijd. Wist je dat er in Nederland ruim dertigduizend ideeën (patenten) zijn die niemand mag gebruiken? In Amerika gaat het zelfs om een half miljoen van die patenten. Bedrijven houden hun goede ideeën geheim zodat anderen er niet mee aan de haal gaan.

Dat is in de nieuwe economie echt afgelopen. Autofabrikant Tesla bijvoorbeeld heeft al z'n goede ideeën over zijn elektrische auto's op internet gezet.³⁵ En dat is ook logisch. Als je wilt dat je bedrijf bijdraagt aan een betere wereld en je hebt een goed idee om dat mogelijk te maken, waarom zouden anderen dat idee

dan niet mogen gebruiken? Steeds meer bedrijven kiezen er al voor om hun ideeën gratis op internet te delen.



**OVER THE GLOBE
FAIRFIELD IN CONNECTICUT,
VERENIGDE STATEN**

Het Amerikaanse bedrijf General Electric had duizenden ideeën veilig in een kluis opgeslagen. Maar er gebeurde eigenlijk niks mee. Daarom heeft het bedrijf al die ideeën online gezet. Iedereen kan ermee aan de slag!³⁴

Wrapup

Innovatie is een heel belangrijk onderdeel van zakendoen in de nieuwe economie. De nieuwe manier van werken vraagt wel heel veel van bedrijven. Ze moeten snel en flexibel zijn en durven samenwerken met allerlei andere bedrijven, klein en groot. Dat maakt innovatie uitdagender en spannender dan ooit tevoren.



5



PARAGRAAF 1

Weg met de oogkleppen

In de oude economie werden businesscases gemaakt volgens een blauwdruk. Op basis van de berekende kosten en opbrengsten, de rol van de andere bedrijven in de keten, het proces en andere kerngetallen, rolde er uiteindelijk een 'ja' of een 'nee' uit. Eigenlijk heel voorspelbaar. Het nadeel daarvan is dat er weinig ruimte was voor creativiteit en frisse ideeën om de kwaliteit van de businesscase beter te maken.

Prima als die ideeën een extraatje opleverden in de loop van de tijd, maar daar kon je in het begin niet al te veel mee doen.

In de nieuwe economie gaat het heel anders. Bedrijven nemen niet hun eigen kantoor en de vertrouwde paden als uitgangspunt, maar de klantvraag en hun directe omgeving. Zo stijgen ze bij wijze van spreken boven de businesscase uit. Stel je twee kaartenmakers voor. Allebei krijgen ze de opdracht om de kust-

WAT IS EEN BUSINESSCASE, EN WAAROM IS-IE BELANGRIJK?

Eerder hadden we het al even heel kort over wat een businesscase nu eigenlijk is. Om je geheugen even op te frissen: In een **businesscase** maak je een zakelijke afweging om wel of niet met een project of taak te beginnen. De kosten worden tegen de baten afgewogen, de risico's worden in kaart gebracht. Wat is je idee en wat zijn de voordelen ervan? Zitten je toekomstige klanten op jouw product of dienst te wachten? Welke kosten en welke opbrengsten verwacht je? En op welke termijn kun je er geld mee verdienen? De antwoorden op al die vragen helpen een goede keuze te maken: ga je door, of niet?

In de oude economie gingen duurzame businesscases vaak de mist in. Kort door de bocht gesteld kwamen ondernemers met mooie plannen, maar wilden banken en andere financiers er geen geld voor lenen. Omdat ze de risico's hoog vonden of de terugverdientijd te lang. Vaak ging het namelijk om innovaties, waarbij het moeilijk was vast te stellen of er succes mee te behalen viel.

Waren die duurzame plannenmakers geen goede ondernemers? Of waren de banken en investeerders gretige geldwolven? Nee, dat is overdreven. Het probleem was dat in de oude economie geen stevig fundament voor duurzaam zakendoen te vinden was. Duurzaam zakendoen gaat over waarde en welvaart, zakendoen in de oude economie was vooral gericht op financieel resultaat.

In de nieuwe economie maken duurzame businesscases meer kans. Waar 'm dat in zit? In de nieuwe economie geven we een businesscase langer de tijd én kijken we veel beter om ons heen. De belangrijkste graadmeter is: levert de businesscase op de drie punten die we al vaak hebben genoemd waarde op: de mensen, de aarde en het geld. Het heeft dus helemaal geen zin om duurzame businesscases te meten met de meetlat van de oude economie. Hoe je dat wel doet, lees je in dit hoofdstuk.

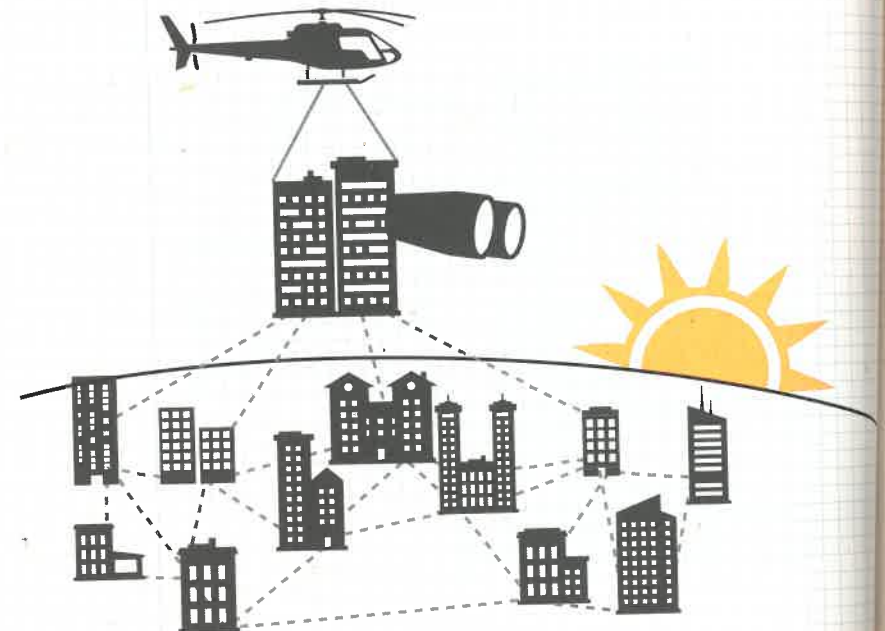


lijn van Nederland in kaart te brengen. De ene neemt de auto. Hij rijdt van Delfzijl naar Cadzand. Met allerlei meetapparatuur lukt het 'm om uiteindelijk een redelijk betrouwbare kaart te maken. De ander neemt de helikopter. Hij vliegt over de kustlijn, heeft direct het overzicht en ziet ook nog eens een stel Waddeneilanden voor de kust liggen. Het overzicht van de tweede kaartenmaker geeft de doorslag. Hij ziet verbanden en lijnen die de automobilist mist. Ondernemers in de nieuwe economie nemen de helikopter. Van daaruit hebben ze ineens overzicht. Ze kunnen veel beter om zich heen kijken. Welke bedrijven zijn

er nog meer, om zaken mee te doen? Bedrijven waar-
aan je niet meteen denkt, misschien.
Juist die bedrijven hebben soms de beste ideeën. Van-
uit hun heli kunnen ondernemers ook veel verder
vooruitblikken in de tijd. Ze zien dat een business-
case misschien niet op heel korte termijn geld ople-
vert, maar dat dat op de lange termijn heel anders
kan zijn.

FIGUUR 18

**Verskil
businesscase
oud en nieuw**



Denk nog even aan schoenenfabrikant Timberland uit Hoofdstuk 2, Value Cycle. Timberland werkt samen met een bandenproducent om zelf banden te kunnen maken. Op die manier kunnen ze het versleten rubber van de banden verwerken in nieuwe schoenen. Zonder het uitzicht van de 'helikopter' waren ze daar bij Timberland nooit achter gekomen.

VOORBEELD

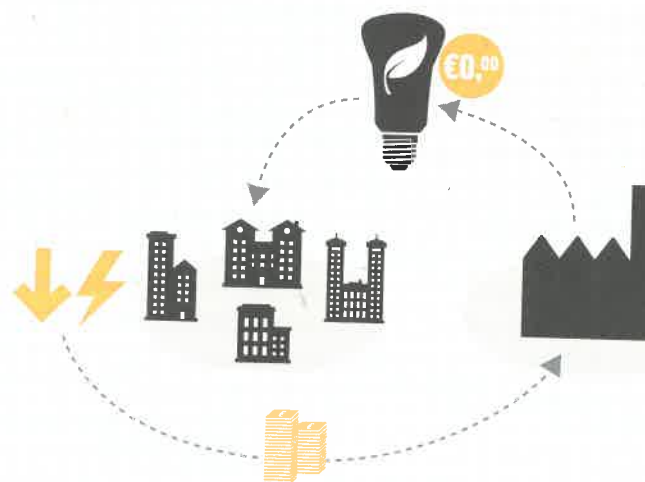
ZUINIGE LAMPEN DIE NIETS KOSTEN

Weet jij welke lampen er bij jou thuis worden gebruikt? Ouderwetse gloeilampen? Spaarlampen misschien? Of zijn die al vervangen door zuinige LED-lampen? Misschien nog niet allemaal. En daar is waarschijnlijk een goede reden voor, want LED-lampen zijn best prijzig. Tegelijkertijd bespaar je flink wat geld, wel een tientje per lamp per jaar, als je overstapt op LED. Zonde om dat te laten liggen, toch?

SwitchMyLight is een Amsterdams bedrijf dat een slimme oplossing heeft bedacht. De onderneming vervangt alle ouderwetse lampen bij haar klanten door LED-peertjes en daar hoeven die klanten niets voor te betalen. Ze betalen SwitchMyLight met het geld dat ze

besparen op hun energiekosten. Die rekening is elke maand immers een stuk goedkoper. Op die manier blijven de kosten voor de klanten gelijk, terwijl ze tegelijkertijd zuiniger en milieuvriendelijker uit zijn. In drie jaar tijd betalen de klanten de investering van SwitchMyLight terug.

SwitchMyLight heeft een businesscase gemaakt volgens de regels van de nieuwe economie. Ze nemen langer de tijd om te kunnen verdienen, en stimuleren daarmee dat hun klanten waarde opleveren voor de natuur en de financiën! Samen hebben de klanten van SwitchMyLight al bijna 700.000 euro bespaard en bijna 2 miljoen kilo minder CO₂ uitgestoten.³⁶



FIGUUR 19
SwitchMyLight



WAT KAN IK HIER ALS KAPPER MEE?



Als kapper maak je deel uit van de dienstensector. Je levert een dienst, de knipbeurt, en de klant betaalt je ervoor. Je denkt misschien dat er in die businesscase niet heel veel rek zit. Maar dat zou zomaar eens anders kunnen zijn. Kijk eens naar de ideale mix, zoals die wordt uitgelegd in paragraaf 2. Met welke partijen kun je samenwerken? Welke geldstromen levert dat op? En verbetert dat ook de kwaliteit van je bedrijf? Je wist misschien dat je pruiken kunt maken van menselijk haar, om bijvoorbeeld kankerpatiënten een mooie coupe te geven. Maar wist je ook dat haar kan dienen als meststof? Dat je er juwelen en zelfs kleding van kunt maken?

En hoe zit het met de producten die je als kapper verkoopt? Zijn die biologisch afbreekbaar? Of onttrekken ze waarde aan de natuur, omdat ze vervuilend zijn of omdat de verpakking niet te recyclen is? Ga je ten slotte ook op een verantwoorde manier met water om? Of laat je de kraan maar nodeloos lang doorlopen als je het haar van je klanten wast? En hoe verwarm je dat water? Liggen er al zonnepanelen op het dak van de kapsalon?

PARAGRAAF

2

De ideale mix

Hoe bouwen bedrijven in de nieuwe economie hun businesscase op? En hoe zorgen ze ervoor dat die businesscase optimaal profiteert van de waarde die andere bedrijven of mensen kunnen geven? En hoe weten ze zeker dat het plan betaalbaar blijft en dat het met de kwaliteit van de businesscase – de inhoud – helemaal goed zit?

Bedrijven in de nieuwe economie gebruiken daarvoor drie ingrediënten. Partijen, geldstromen en inhoud. De ideale mix daarvan levert een sterke businesscase op.

Ingrediënt 1 Partijen

Partijen zijn andere bedrijven, organisaties of personen die de businesscase versterken. Bijvoorbeeld omdat ze veel kennis of creativiteit meenemen. Ze weten veel van een product, ze hebben veel ervaring of zijn juist heel goed in organiseren, verkopen of plannen. Zoals we net al even uitlegden, moet je soms een heel andere kant opkijken om die partijen te vinden.

Een mooi voorbeeld komt van het Amerikaanse bedrijf Southwire, dat kabels produceert in een stadje in de staat Georgia. Het bedrijf vond het steeds moeilijker om geschikt personeel te vinden en omdat een aantal oudere arbeidskrachten met pensioen ging, was dat een groot probleem. Tegelijkertijd zagen ze dat de grootste school in de omgeving heel veel leerlingen kwijtraakte. Ze hadden geen zin meer in leren, of haalden te lage cijfers om door te kunnen

gaan. Daar hoefden ze weinig nieuwe werknemers van te verwachten.

Southwire kwam met een slim plan. Het bedrijf opende een vestiging vlak bij de school. Leerlingen die niet goed presteerden, kregen er een mooie bijbaan aangeboden, met een mooi salaris. Maar Southwire wilde deze jongeren tegelijkertijd kunnen helpen om betere studieresultaten te halen. En het lukte. Bijna honderd procent van alle leerlingen die bij Southwire aan de slag gingen, rondde hun studie met succes af en een derde van hen bleef in de fabriek werken. En, ook niet onbelangrijk, de nieuwe fabriekslocatie maakt elk jaar 1 miljoen dollar winst!³⁷

Southwire ging dus heel creatief op zoek naar geschikte partners om zijn probleem op te lossen, en maakte met de nieuwe fabriek een creatieve businesscase.

Ingrediënt 2 Geldstromen

Geldstromen zorgen voor het benodigde budget. Niet alleen om mee te kunnen beginnen, maar ook voor over een jaar of voor over vijf jaar. Op die geldstromen liep het in de oude economie vaak stuk. Banken durfden het geld niet te lenen of investeerders zagen het niet zitten in de duurzame businesscase.

In de nieuwe economie gaan bedrijven creatief om met die geldstromen. Ze zorgen er bijvoorbeeld voor dat ze minder geld nodig hebben. Dat klinkt gek, maar kijk maar eens naar het voorbeeld van Switch-

MyLight. Misschien had een klant van dat bedrijf al wel eerder eens onderzocht of hij kon overstappen op LED-lampen en liep hij toen vast op de hoge kosten vooraf. Die kon hij niet opbrengen. Omdat Switch-MyLight die hobbel had weggenomen, kon het ineens wel. Zo zijn bedrijven in de nieuwe economie altijd bezig. Ze denken niet in kosten, maar in opbrengsten.

De geldstromen hoeven niet altijd van banken of investeerders te komen. Liever zoeken bedrijven samenwerkingspartners die voor langere tijd bij de businesscase betrokken blijven. Op die manier hebben die partners ook een goede reden om gemotiveerd mee te doen. Crowdfunding is daar een leuk voorbeeld van. Online zetten bedrijven hun goede idee in de spotlights en iedereen die wil kan mee-investeren. De ontwikkeling van de Pebble smartwatch is bijvoorbeeld door crowdfunding mogelijk gemaakt.

Ingrediënt 3 Inhoud

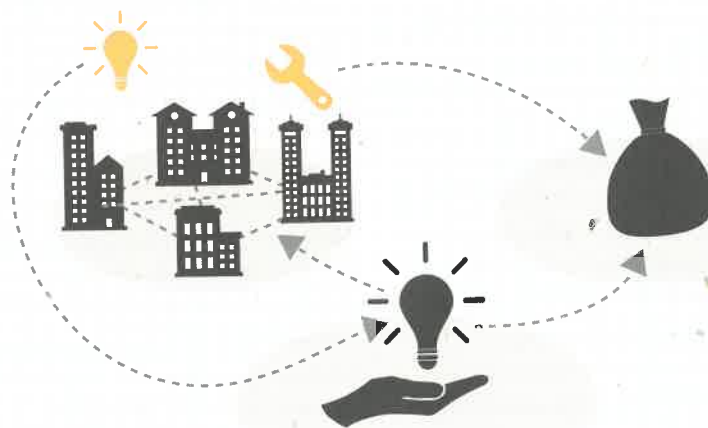
Ook in de nieuwe economie heb je natuurlijk een ijzersterk plan nodig om succesvol te zijn. De inhoud moet goed zijn. Daar verandert helemaal niets aan. Maar juist die inhoud kunnen bedrijven verbeteren door heel goed naar die eerdere twee punten te kijken. Misschien kun je de businesscase zelf niet beter maken, maar lukt dat met hulp van anderen wel. De inbreng van anderen kan bovendien weer helpen om het benodigde geld op te halen.

De inhoud laat ook goed zien hoe een bedrijf met de businesscase waarde creëert, voor mensen, de aarde

Hierover lees je in
Hoofdstuk 6,
Financiering meer.

en de financiële kant van het verhaal. Omdat de ontwikkelingen in onze economie steeds sneller gaan, is het belangrijk dat de businesscase niet in beton gegoten is. Hij moet 'n beetje flexibel zijn, zodat je hem in de loop van de tijd kunt aanpassen om op de nieuwste ontwikkelingen in te spelen.

Voor alle drie de ingrediënten geldt dat bedrijven in de nieuwe economie veel breder kijken en oog hebben voor de lange termijn. Net zoals bij het voorbeeld van SwitchMyLight begrijpen ze dat de winst in de portemonnee soms langer kan duren. En net zoals bij het voorbeeld van Southwire zien ze dat je soms een andere kant op moet kijken voor de beste oplossing.



FIGUUR 20
Geldstromen,
partijen en
inhoud

VOORBEELD NAKED WINES

Als je ouders een echt lekkere fles wijn kopen van 50 euro, dan betalen ze 7 euro voor de wijn en 43 euro voor dingen die je niet proeft. Dat slaat toch nergens op? Dat vonden ze bij Naked Wines ook. Het bedrijf besloot alle overbodige onzin weg te snijden uit de businesscase. Duur glas, kostbare kurken, hippe labels en overbodige tussenpersonen proef je immers niet. En je koopt toch liever van een gepassioneerde wijnboer dan van een verkoper die bezig is met een dikke winst? Iedere consument kan voor 25 euro per maand lid worden van Naked Wines en daarvoor krijgt hij 40 tot 60 procent korting op de lekkerste wijnen.³⁸

Hoe dat kan? Naked Wines investeert in kleine wijnboeren over de hele wereld en die wijnboeren leveren alleen aan Naked Wines. De boeren krijgen een eerlijke prijs voor hun wijn en worden gestimuleerd om flink te experimenteren met nieuwe smaken en andere druiven. De boeren lopen geen risico, want Naked Wines betaalt voor de druiven. Met hun abonnement op Naked Wines zijn de klanten direct betrokken bij de wijnboeren. En hun verhalen worden op de website verteld. Dat geeft toch een veel leuker gevoel dan het afrekenen van een wijntje in de supermarkt?

Je voelt 'm misschien wel aankomen. Naked Wines is een heel goed voorbeeld van een mooie mix van partijen, geldstromen en inhoud. We leggen het even uit.

Partijen Naked Wines koppelt de consument direct aan de wijnboer. Het is net alsof je op vakantie in Italië even stopt bij een pittoreske wijngaard om een doosje wijn te kopen.

Geldstromen Klanten investeren direct in de boeren. En de wijnboeren worden aangemoedigd om te experimenteren met nieuwe druiven en smaken. Naked Wines betaalt voor die druiven, omdat ze weet dat die vrijheid uiteindelijk lekkere wijn oplevert. Ook maakt ze het eindproduct een stuk goedkoper door te bezuinigen op luxe labeltjes, kurken en glas.

Inhoud Het begint met een goed idee. Naked Wines speelt in op de consument die houdt van eerlijke producten en die het een leuk idee vindt om direct te kopen van de wijnboer. Bovendien is de wijn uiteindelijk een stuk goedkoper.

SAMENWERKEN MET NGO'S

Non-gouvernementele organisaties (ngo's) zetten zich in voor maatschappelijke doelen. Vaak maken ze zich sterk voor kwetsbare mensen of gebieden. Denk aan het Wereldnatuurfonds, Amnesty International of het Rode Kruis. Bedrijven in de nieuwe economie zoeken samenwerking met deze organisaties, omdat ze businesscases kunnen versterken. Ze hebben immers goede contacten met lokale bevolkingsgroepen, grote netwerken en veel verstand van sociale en ecologische waarde. Een voorbeeld van zo'n samenwerking geeft de Nederlandse ngo Cordaid, die in Kisumu (Kenia) de Sanitation Value Chain opzette.

Samen met de Nederlandse drinkwaterorganisatie Vitens Evides en lokale bedrijven en andere ngo's werd de Sanitation Services Company opgericht. Van dit bedrijf huurt de bevolking veilige, hygiënische en comfortabele wc's. Ook heeft het bedrijf een ophaaldienst opgezet die de toiletten twee of drie keer per week leegt. Dit is niet alleen veel hygiënischer en dus goed voor de volksgezondheid. De ingezamelde urine en ontlasting worden gebruikt voor de productie van biogas, schone elektriciteit en mest. Deze meststoffen worden weer verkocht aan boeren in de omgeving. Het is de bedoeling dat het bedrijf binnen vijf jaar, zonder de hulp van ngo's, zelfstandig kan draaien. Het project loopt zo goed dat het ook in twintig andere steden wordt opgezet.³⁹

Letterlijk vertaald:
Waardeketen voor
sanitair

Wrapup



Een goede businesscase in de nieuwe economie maakt altijd een klik met waarde. Als een businesscase wel geld oplevert maar geen waarde, doet-ie niet mee. Anders dan in de oude economie is de businesscase niet in beton gegoten, maar juist heel flexibel. Ondernemers kunnen hiermee inspelen op nieuwe ontwikkelingen en innovaties.

In de nieuwe economie kiezen bedrijven heel bewust voor samenwerking. Met andere

bedrijven en organisaties delen ze kennis, kunde, slagkracht, innovatie en visie. Vaak komen ze erachter dat de beste oplossing te vinden is waar je 'm niet verwacht. Bedrijven kijken veel breder dan voorheen en kijken ook veel verder vooruit.

Uiteindelijk draait het in de nieuwe economie, net als voorheen, om goed zakendoen. Sterker nog, bedrijven zetten een stap extra. Ze doen goede zaken, maar dan beter.