

Kan groei echt groen zijn?

De toepassing van kennis uit de natuur op de groei van (kleine) groene merken

Wouter Swenneker

Januari 2024

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van en in samenwerking met het lectoraat Ondenkbare Marketing, Centre of Expertise Brede Welvaart & Nieuw Ondernemerschap (CoE BWNO), Avans Hogeschool

De auteur bedankt consortiumpartner HelderGroen, Noorderwind, ScaleUp Company en alle biologen en ecologen voor hun bijdrage aan dit onderzoek.

Dank aan Lisette Marcelissen en Kaj Morel voor hun hulp bij de totstandkoming van dit rapport.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Van destructieve naar constructieve groei	3
Groene Groei	4
Goede Groei	7
Het maatschappelijk belang van kleine groene merken	8
Extra uitdagingen voor groene start-ups	9
Groei in de natuur	12
De ontwikkeling van de Goede Groei Methode	15
Stappen van de Goede Groei Methode	
Praktijktest van de Goede Groei Methode	21
Praktijktest 1 Boszegels	22
Praktijktest 2 WijkEnergieWerkt: Een Sociale Onderneming in Schone Energie	26
Eindconclusie	30
Een praktisch marketinginstrument	30

Samenvatting

De algemene opvatting in onze maatschappij is dat groei van de economie wenselijk is. Echter, zoals de economie en groei nu zijn ingericht is dit destructief. In de eerste plaats voor de planeet, maar ook sociaal. Ook het door beleidsmakers voorgespiegelde 'Groene Groei' lijkt een onhaalbare theorie. Aan de andere kant is er ook een beweging van bedrijven die een positieve impact hebben op het milieu en de samenleving. Deze kleine groene merken krijgen niet genoeg aandacht om de positieve maatschappelijke verandering tot stand te brengen. Zij moeten opboksen en ingroeien tegen een gevestigde orde die beschikt over veel meer traditionele marketingkracht. Voor elk startend klein bedrijf, regulier of groen, is tot wasdom komen al een grote uitdaging. Kleine groene merken kampen nog eens met extra uitdagingen om uit te groeien tot een groot merk. Terwijl ze een katalysator zijn in verduurzaming van een complete sector, dus extra belangrijk voor de samenleving.

In dit onderzoek stonden we voor de vraag of het mogelijk is een methode te ontwikkelen om organisaties met positieve impact sneller te laten groeien, met inspiratie van groeistrategieën uit de natuur. Om hen te helpen met Goede Groei. Goede Groei staat, in tegenstelling tot Groene Groei, niet voor groei van het bruto binnenlands product (bbp), maar voor groei van de positieve impact van bedrijven die wel binnen de grenzen van de aarde en inwoners willen blijven. Het toegankelijk maken van marketingstrategieën en genereren van marketingideeën voor deze groep merken heeft centraal gestaan in het ontwikkelen van de methodiek. Om te komen tot de meest relevante groeistrategieën uit de natuur voor het betreffende kleine bedrijf, is gebruik gemaakt van het *Biomimicry Design Process*. Biomimicry staat voor innovatie met bewezen principes en strategieën uit de natuur als bron van inspiratie. De ontwikkelde methode is bruikbaar bevonden door de bedrijven die het prototype getest hebben. De inspiratie van relevante groeistrategieën uit de natuur geeft hun nieuwe ideeën en waardevolle perspectieven of structureert bestaande ideeën. Tevens blijken de groeistrategieën uit de natuur marketing- en groeistrategieën tot leven te brengen, zonder dat hiervoor een achtergrond in marketing of kennis van marketingtheorieën nodig is.

Van destructieve naar constructieve groei

In de afgelopen decennia heeft groei van onze economie (groei van bbp) gezorgd voor een toename in welvaart. Tot op zekere hoogte heeft deze welvaart ook ons welzijn vergroot. Op dit moment is de algemene opvatting in onze maatschappij dat economische groei wenselijk is. Dat klopt in het huidige systeem waarin moet worden voldaan aan financiële verplichtingen zoals (af)betalen van leningen en rente. Echter, de economie en groei zoals ze nu zijn ingericht zijn destructief. In de eerste plaats voor de planeet, maar ook sociaal. Het gebruik van fossiele brandstof, intensieve veeteelt en industrie zorgt voor opwarming van de aarde. Er is op grote schaal habitatverlies van dieren in het wild en (mede daardoor) neemt de biodiversiteit hard af. Het Intergouvernementeel Platform voor Biodiversiteit en Ecosysteemdiensten (IPBES) van de Verenigde Naties, een equivalent van het

Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), publiceerde in 2019 hun eerste uitgebreide rapport gebaseerd op vijftienduizend onderzoeken wereldwijd. In slechts vijftig jaar is ruim de helft van alle soorten dieren – die gedurende tientallen miljoenen jaren evolutie zijn ontstaan – uitgestorven. De komende decennia staan er nog een miljoen soorten op uitsterven.¹ Bepaald geen tekenen van een vergroting van ons welzijn.²

Groene Groei

Het antwoord op destructieve groei vanuit de politiek en een deel van de wetenschap is 'Groene Groei'. Groene Groei wordt gebruikt om te refereren aan economische groei zonder evenredig toenemende schade aan het milieu. Oftewel, ontkoppeling van toename van het bpp en ecologische voetafdruk (grondstofgebruik en negatieve gevolgen voor het milieu). Er wordt onderscheid gemaakt tussen relatieve ontkoppeling en absolute ontkoppeling. Relatieve ontkoppeling betekent dat de economie sneller groeit dan de druk op het milieu. Absolute ontkoppeling betekent dat de economie groeit terwijl druk op het milieu daalt. Volgens het VN-Milieuprogramma is relatieve ontkoppeling niet voldoende om binnen de zogenoemde planetaire grenzen te blijven en is absolute ontkoppeling nodig om de milieudoelstellingen te bereiken³.

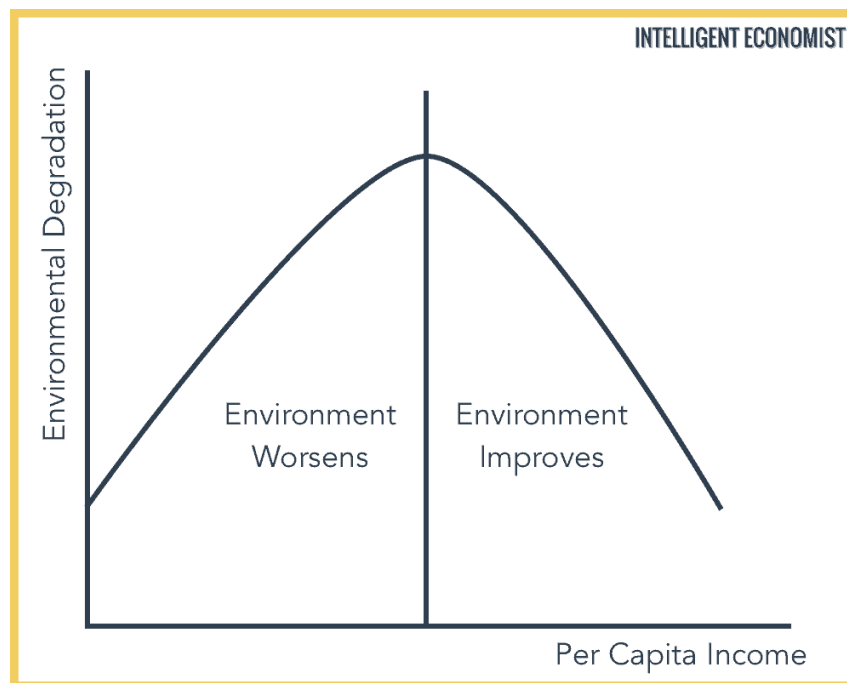
Er zijn verschillende opvattingen over hoe ontkoppeling kan worden gerealiseerd. Eén daarvan is gebaseerd op de *kuznetscurve*. Hierover is meer te lezen in het kader op pagina 5.

¹ IPBES (2019): Global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services. E. S. Brondizio, J. Settele, S. Díaz, and H. T. Ngo (editors). IPBES secretariat, Bonn, Germany. 1148 pages. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3831673>

² Hier zijn sociaalmaatschappelijke uitdagingen zelfs nog buiten beschouwing gelaten

³ UNEP, 2011, Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication - A Synthesis for Policy Makers, www.unep.org/greeneconomy

De kuznetscurve staat voor de theorie dat een land tijdens zijn economische ontwikkeling eerst door een fase van lucht-, water- en bodemverontreiniging heen gaat en daarna door meer welvaart en kennis het milieu weer schoner kan maken. Dit wordt ook wel de grijze kuznetscurve genoemd. Er zijn veel aanwijzingen dat dit fenomeen zich inderdaad voordoet. Zie bijvoorbeeld de waterkwaliteit in Nederland nu ten opzichte van de jaren 60 en 70, wat toen nóg vervuiler was dan nu. Een ander voorbeeld is vermindering van de luchtverontreiniging in Tokio nu vergeleken met de jaren 70. Minder verontreiniging kan je bereiken door ontwerp- en procesverbetering in combinatie met milieufilters om vervuiling te voorkomen. Water, lucht en bodem hebben tot op zekere hoogte tevens een zeker zelfreinigend vermogen. Deze verbeteringen worden mogelijk naarmate de economie zich ontwikkelt en een samenleving welvarender wordt.



Afb. 1 – Grijze kuznetscurve

De groene kuznetscurve is een analogo idee, maar dan voor natuurverlies. Bijvoorbeeld, kan een land na aanvankelijk natuurverlies bij grotere welvaart zijn natuur weer (deels) herstellen? Volgens Tekelenburg et al⁴ bestaat de Groene kuznetscurve niet. De groene kuznetscurve is fundamenteel anders dan de grijze. De groene kuznetscurve heeft niet de mogelijkheid van 'filters' (wel van procesverbetering) waardoor het verlies van natuur niet of slechts beperkt kan worden teruggebracht. Dit komt omdat economische groei inherent leidt tot meer productie en consumptie en daarmee onvermijdelijk tot meer gebruik van de (schaarse en niet uitwisselbare) productiefactoren ruimte, water, mineralen, biomassa en zonlicht, en daarmee per definitie in competitie gaat met andere

⁴ Tekelenburg, ten Brink, Witmer 2009. How do biodiversity and poverty relate? Planbureau voor de Leefomgeving

levende organismen (zero sum mechanisme). Dit leidt inherent tot de verkleining van populaties van veel soorten en de omvang van natuurlijke ecosystemen. Efficiëntieverbetering zoals meer voedselproductie per hectare, kan de effecten beperken of zelfs tijdelijk terugdringen (*rewilding*) maar bij blijvende groei zullen die verbeteringen uiteindelijk tenietgedaan worden door volumegroei. In het onderzoek van Tekelenburg ten Brink Witmer zagen zij dat in geen enkel land, ook niet de rijke, een verbetering van het natuurkapitaal plaatsvonden. Zelfs in Nederland, met een postzegel natuur en relatief schatrijk, zien zij geen stilstand of verbetering, ondanks onze relatieve economische rijkdom. In het VN-Milieuprogramma wordt zelfs gerefereerd aan een mogelijk reboundeffect, waar efficiënter grondstofgebruik leidt tot een daling van prijzen een daardoor weer tot een bepaalde toename van de navraag.⁵

Wat koolstofemissies betreft is er een trend te zien naar relatieve ontkoppeling, terwijl zelfs absolute ontkoppeling van economische groei en koolstofemissies in een aantal landen een realiteit blijkt.⁶ Tussen 2006 en 2016 daalden koolstofemissies in de VS en in de lidstaten van de Europese Unie, terwijl er economische groei was. Daarentegen bleven in China en ook op wereldschaal de koolstofemissies stijgen. De huidige ontkoppeling is niet voldoende om het doel van 1,5 °C of 2 °C uit het klimaatakkoord van Parijs te bereiken. Ook onder optimistische aannames blijkt het niet mogelijk om koolstofemissies snel genoeg van economische groei te ontkoppelen om het doel van 2 °C te halen. Zo blijkt ook uit andere publicaties, zoals die van Hickel & Kallis:

The notion of green growth has emerged as a dominant policy response to climate change and ecological breakdown. Green growth theory asserts that continued economic expansion is compatible with our planet's ecology, as technological change and substitution will allow us to absolutely decouple GDP growth from resource use and carbon emissions. This claim is now assumed in national and international policy, including in the Sustainable Development Goals. But empirical evidence on resource use and carbon emissions does not support green growth theory. Examining relevant studies on historical trends and model-based projections, we find that: (1) there is no empirical evidence that absolute decoupling from resource use can be achieved on a global scale against a background of continued economic growth, and (2) absolute decoupling from carbon emissions is highly unlikely to be achieved at a rate rapid enough to prevent global warming over 1.5°C or 2°C, even under optimistic policy conditions. We conclude that green growth is likely to be a misguided objective, and that policymakers need to look toward alternative strategies.

Voor econoom Paul Schenderling⁷ is de 'Jevons paradox' de reden dat de ontkoppeling tussen economische groei en ecologische voetafdruk niet haalbaar is,

⁵ IRP (2017). Assessing global resource use: A systems approach to resource efficiency and pollution reduction.

⁶ Jason Hickel & Giorgos Kallis (2020) Is Green Growth Possible?, *New Political Economy*, 25:4, 469-486, DOI: 10.1080/13563467.2019.1598964

⁷ Schenderling, P. (2022). Er is leven na de groei. Hoe we onze toekomst realistisch veiligstellen. Bot Uitgevers

schrijft hij in zijn boek *Er is leven na de groei* – waarvoor hij samenwerkte met twaalf experts van verschillende politieke stromingen. De Britse econoom William Stanley Jevons ontdekte in de negentiende eeuw dat de steenkoolvoorraad maar bleef slinken. En dat was gek, want de machines waarvoor die steenkool nodig was, werden juist steeds efficiënter. Wat bleek? Efficiency maakte steenkool goedkoper en daarmee aantrekkelijker voor nieuwe toepassingen. Vertaald naar het heden, betekent de Jevons paradox volgens Schenderling dat succesvol klimaat- en milieubeleid steeds weer teniet zal worden gedaan door extra consumptie. De conclusie van Schenderling is dat groei van de economie niet samen gaat met betere uitkomsten voor het milieu. Het adagium Groene Groei is volgens hem een illusie.

Goede Groei

Marketing is onderdeel van het huidige economisch systeem en op die manier onderdeel van het probleem. Het lectoraat Ondenkbare Marketing ontwikkelt daarom met haar onderzoek een hernieuwde marketingpraktijk die niet langer onderdeel van het probleem is maar van de oplossing. Betere marketing dus, die wij *betekenisvolle marketing* noemen. In het vakgebied biomimicry wordt gekeken naar bewezen principes, strategieën en technieken uit de natuur om uitdagingen in onze ontworpen wereld op te lossen. In een eerder onderzoek (*Ecosystem Mapping*) hebben we vastgesteld dat *biomimicry* ons kan helpen om de marketingpraktijk betekenisvoller te maken en daarmee een positieve bijdrage aan de wereld te leveren.

Vanuit de bevindingen in Ecosystem Mapping zijn we in dit onderzoek een stap verder gegaan. Specifiek wilden we onderzoeken hoe marketing ingezet kan worden om zogenoemde 'kleine groene merken' sneller te laten groeien. Kleine groene merken zijn bedrijven die een positieve verandering voor het milieu en de samenleving nastreven, maar die onvoldoende aandacht krijgen om dit voor elkaar te krijgen. Deze zogenoemde impactondernemingen moeten opboksen en ingroeien tegen een gevestigde orde die beschikt over veel meer traditionele marketingkracht. Bovendien ontbreekt het hen aan kennis en literatuur over groei die is afgestemd op bedrijven met een positieve impact.

Het reclamebureau Heldergroen heeft het Ecosystem Mapping onderzoek van het lectoraat met grote belangstelling gevolgd. Heldergroen geeft communicatieadvies en ontwikkelt campagnes waarmee groene merken groter worden, en grote merken groener. Zij waren benieuwd of het mogelijk is om op basis van inzichten uit de natuur de betekenisvolle marketingkracht van kleine groene merken zodanig te versterken dat ze een vuist kunnen maken tegen bedrijven met destructieve impact. Kunnen deze merken leren van groei zoals deze in de natuur voorkomt? Met deze vraag als startpunt is het lectoraat Ondenkbare Marketing in samenwerking met Heldergroen en haar klanten onderzoek gaan doen. Daarin wilden we vaststellen of er principes uit de natuur over groei kunnen worden gebruikt om kleine groene/sociale bedrijven sneller te laten groeien. De volgende onderzoeksvraag stond centraal:

Kunnen we een praktisch marketinginstrument ontwikkelen op basis van inzichten uit de natuurlijke wereld waarmee we de groei van (kleine) groene merken kunnen bevorderen?

Dit onderzoek gaat over het bevorderen van Goede Groei. Goede Groei staat, in tegenstelling tot Groene Groei, niet voor groei van het bbp, maar voor groei van de positieve impact van bedrijven die wel binnen de grenzen van de aarde en inwoners willen blijven. Het gaat om ondernemingen die willen werken volgens de regels van de donuteconomie⁸ en de betekenis-economie⁹. Het slaat op groei van een bepaald type organisaties en daarmee een beperkt deel van de economie.

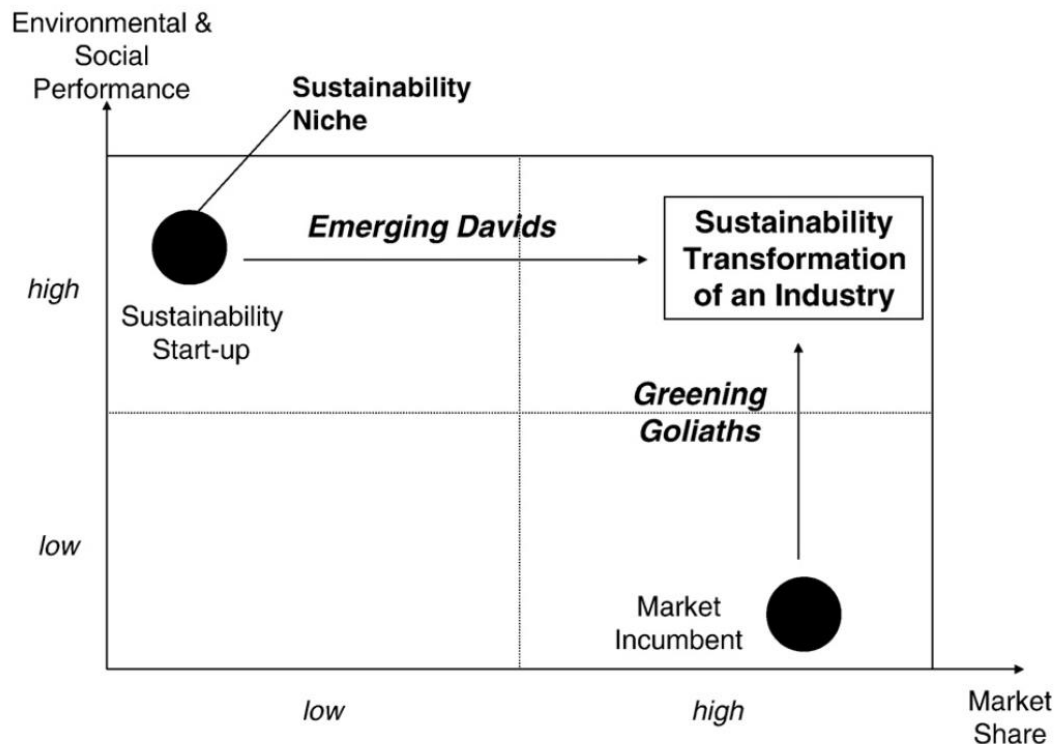
Het maatschappelijk belang van kleine groene merken

Kleine groene merken zijn van groot belang voor de transitie naar een duurzame, regeneratieve, brede welvaartseconomie. Kai Hockerts en Rolf Wüstenhagen publiceerden¹⁰ in 2010 hun conclusie over de wisselwerking tussen zogenaamde 'Emerging Davids' (kleine merken met positieve impact) en 'Greening Goliaths' (gevestigde grote spelers die verduurzamen). Zij stellen dat in de vroege stadia van de duurzaamheids-transformatie van een sector, het meestal kleine bedrijven en nieuwkomers (Emerging Davids) zijn die disruptieve duurzaamheidsinnovatie stimuleren. De Goliaths reageren op de nieuwkomers door zelf actief te verduurzamen. Hoewel deze Goliaths vaak minder ambitieus zijn in hun milieu- en sociale doelstellingen, kunnen ze een groter bereik hebben vanwege hun gevestigde marktaanwezigheid. Het artikel analyseert de wisselwerking tussen Greening Goliaths en Emerging Davids en theoretiseert over hoe hun samengestelde impact de duurzame transformatie van industrieën bevordert. Vanwege hun complementaire vaardigheden en uitdagingen met betrekking tot duurzaam ondernemerschap, zal een co-evolutie van Emerging Davids en Greening Goliaths eerder resulteren in duurzaamheid van een sector dan één van de twee alleen. De theorie dat beide typen spelers nodig zijn om de markt sneller te verduurzamen neemt niet weg dat het wat betreft marketing middelen een ongelijke strijd is tussen de Davids en Goliaths. Daarnaast wekt een deel van de Goliaths de suggestie enkel te verduurzamen om een *licence to operate* te behouden, en lijkt het erop dat ze het systeem zelf niet willen veranderen. Een systeem waarin zij de dominante spelers blijven, met winstmaximalisatie als hoogste doel.

⁸ Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: seven ways to think like a 21st century economist*. White River Junction, Vermont, Chelsea Green Publishing.

⁹ Morel, K. (2019). *Marketing waar we wel op zitten te wachten*. Lectorale rede. Breda: Avans Hogeschool.

¹⁰ Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths Versus Emerging Davids: Theorizing About the Role of Incumbents and New Entrants in Sustainable Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 481-492.



Afb. 2 - Greening Goliaths en Emerging Davids

Extra uitdagingen voor groene startups

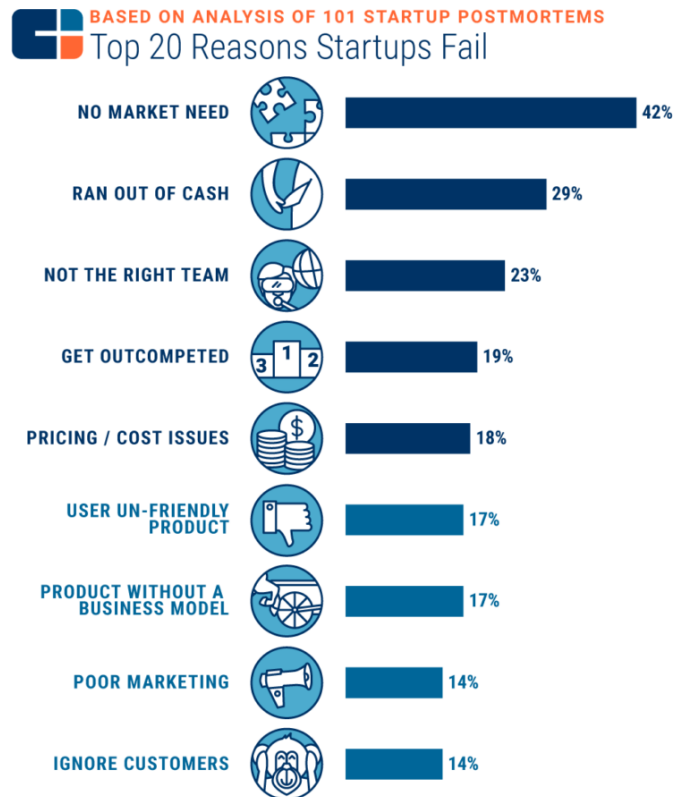
In de wereld van ondernemers wordt gezegd dat 90 procent van de startups niet slaagt.¹¹ Dat cijfer ligt in werkelijkheid wellicht lager. Volgens een onderzoek van de Harvard Business School¹² kan 75 procent van de ondernemingen hun investeerders niet al het geïnvesteerde risicokapitaal terugbetalen; bij 30 tot 40 procent van de startups raken investeerders al hun geld kwijt. Maar de onderliggende boodschap dat het opzetten en laten groeien van een bedrijf een moeizaam proces is, blijft hetzelfde. Wat zijn de redenen waarom een startup faalt? Andy Mosmans schrijft in zijn boek 'Een goed begin is het halve merk' dat het startups over het algemeen niet aan innovatie ontbreekt, maar aan marketing.¹³ Het Amerikaanse adviesbureau CB Insights heeft een overzicht¹⁴ opgesteld van de belangrijkste redenen waarom 101 jonge bedrijven zijn omgevallen en heeft een aantal veel voorkomende patronen ontdekt. Ook daar staat gebrekkige marketing in de top 10 van oorzaken.

¹¹ <https://explodingtopics.com/blog/start-up-failure-stats>

¹² <https://hbr.org/2021/05/why-start-ups-fail>

¹³ Mosmans, A. (2017). Start-up Branding - Een goed begin is het halve merk. (1^e editie). Boom.

¹⁴ <https://mtsprout.nl/groei/going-down-dit-zijn-de-20-redenen-waarom-start-ups-falen>



Afb. 3 - De belangrijkste redenen waarom jonge bedrijven zijn omgevallen (CB Insights)

Het feit dat het opzetten en laten groeien van een bedrijf een moeizaam proces is, verklaart de hoeveelheid beschikbare literatuur over hoe een bedrijf te laten groeien. Zoals The Greiner Curve¹⁵, de publicatie (en het boek) How Brands Grow van Byron Sharp¹⁶ en Het Vitalent-groeimodel van Matthijs Vermoolen¹⁷. Buiten het artikel van Hockerts en Wustenhagen is er niet tot nauwelijks aandacht geweest voor groei van impactondernemingen. Hetgeen we vonden leidde tot twee bevindingen over de literatuur die wel is gepubliceerd over groei van kleine groene merken:

1. Onderzoek naar groeipaden van kleine groene merken is nihil. Wanneer er wordt geschreven over 'Sustainable entrepreneurship' (SE) gaat het met name over hoe bestaande grotere bedrijven toekomstbestendig te krijgen. Zoals de literatuurstudie *Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends*¹⁸ laat zien.

¹⁵ <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>

¹⁶ https://www.researchgate.net/publication/259196911_How_Brands_Grow

¹⁷ https://vitalent.nl/uploads/vitaliteitmodel_nl.pdf

¹⁸ Eduardo Terán-Yépez, Gema María Marín-Carrillo, María del Pilar Casado-Belmonte, María de las Mercedes Capobianco-Uriarte, Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends, Journal of Cleaner Production, Volume 252, 2020, 119742, ISSN 0959-6526

2. De literatuur is met name descriptief/beschrijvend, niet prescriptief ('how to').

Dat terwijl startende impactondernemingen nog extra uitdagingen hebben ten opzichte van reguliere startups ChatGPT¹⁹ geeft in juni 2023 onderstaande samenvatting van deze uitdagingen voor duurzame startups.

1. Financiële uitdagingen: Het oprichten van een duurzame startup vereist vaak aanzienlijke financiële middelen en het kan vaak moeilijk zijn om investeerders aan te trekken die bereid zijn te investeren in duurzame bedrijven.
2. Regulatorische uitdagingen: Sommige duurzame startups opereren in gereguleerde industrieën waar specifieke wet- en regelgeving van toepassing is, wat kan zorgen voor extra kosten en vertraagde procesgang.
3. Productie-uitdagingen: Het produceren van duurzame producten vereist vaak duurdere materialen en productiemethoden, wat leidt tot hogere kosten.
4. Klantbewustzijn: Duurzame startups moeten vaak bewustzijn creëren bij de consument om hun producten te kunnen verkopen. Dit kan moeilijk zijn, omdat veel consumenten er niet van op de hoogte zijn dat ze duurzame alternatieven kunnen gebruiken.
5. Samenwerkingsuitdagingen: Het initiëren van duurzame projecten betekent samenwerking met andere partijen, zoals leveranciers, fabrikanten en afnemers. Dit kan leiden tot moeilijkheden, zoals onvoldoende expertise, gebrek aan samenwerking of weinig begrip van elkaars operationele processen.
6. Concurrerende marktomgeving: Duurzame startups opereren vaak in een zeer concurrerende marktomgeving, die zich snel ontwikkelt en uitdagend kan zijn om te navigeren.
7. Doelstellingen van stakeholders: Het is voor duurzame startups extra belangrijk om rekening te houden met de belangen van stakeholders, die soms afwijken van hun duurzaamheidsdoelen. Dit kan leiden tot moeilijkheden bij het vinden van een gemeenschappelijke aanpak die voor alle partijen acceptabel is.

Tot slot zijn er ook nog bedrijven die mooie sier willen maken met duurzaamheid, maar dat eigenlijk niet zijn. Greenwashing dus. De Europese Commissie nam in 2020 ruim driehonderd groene beweringen van producenten onder de loep. Bij meer dan de helft daarvan was het onmogelijk om te bepalen of de claims wel gestoeld waren op feiten. In de conclusie van dit rapport geeft de Europese Commissie aan dat onrechtmatige claims leidt tot verwarring bij consumenten en de geloofwaardigheid ondermijnt van daadwerkelijk duurzame ondernemingen.²⁰

We hebben gezien dat kleine groene merken een katalysator kunnen zijn in verduurzaming van een sector, maar dat zij kampen met extra uitdagingen om uit te groeien tot een groot merk. Hoe zou marketing met behulp van inzichten uit de

¹⁹ [ChatGPT in het Nederlands](#) "Wat zijn uitdagingen van duurzame start-ups?"

²⁰

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_269?_ga=2.197123631.20360758.1686651976-1119296087.1686651976

natuur hen daarbij kunnen helpen? Daarvoor verdiepen we ons eerst kort in de wijze waarop groei in de natuur plaatsvindt.

Groei in de natuur

Groei is één van de eigenschappen van 'leven' (*properties of life*²¹). Met zoveel levende soorten op aarde komt groei dan ook in allerlei vormen terug in de natuur. Ten eerste in verschillende verschijningsvormen, zoals voortplanting, groei in biomassa (omvang van een organisme) en groei in diversiteit. Ten tweede zijn binnen die verschijningsvormen weer uiteenlopende strategieën te zien, gerelateerd aan de context, zoals de hoeveelheid concurrentie in de leefomgeving. Door middel van interviews met experts (drie biologen, twee ecologen en één biomimicry expert) en deskresearch zijn groeistrategieën uit de natuur verzameld. Met zoveel levende soorten is dit vanzelfsprekend geen collectie met alle denkbare groeistrategieën uit de natuur, maar een eerste set om aan de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen werken. Om de interviews met experts voor te bereiden met gerichte vragen is deskresearch gedaan naar de definitie van groei in de economie en in de natuur. De voornaamste bronnen hierbij waren Campbell Biology (voetnoot #20), Asknature.org, Biomimicry Institute en Wikipedia. Daaruit zijn onder andere de volgende vragen aan de experts uitgekomen, die ter voorbereiding al voorafgaand aan het interview zijn gestuurd.

1. In de natuur zie je een *zero sum game* waarbij de groei van de een ten koste gaat van de ander, waar de ruimte gelaten door de een wordt ingevuld door de ander. Dit is te verklaren omdat groei in de natuur overal en permanent is gelimiteerd door een beperkende groeifactor. De evolutie van soorten in hun (beperkende) omgeving is gericht op het maximaal benutten van de groeifactoren. Evolutie is gericht op de vulling van alle niches. Wat zie jij van deze zero sum game in de natuurlijke wereld vanuit jouw perspectief?
2. Of de natuur nu een goed voorbeeld is van 'duurzame groei' of niet, er zijn diverse groeistrategieën te ontdekken. Welke groei en bijbehorende tactieken zie jij in de natuurlijke wereld vanuit jouw perspectief?
3. Mocht het lukken om een methodiek te ontwikkelen waarmee we (kleinere) groene bedrijven sneller kunnen laten groeien, dan is het waarschijnlijk zo dat er een grens is tot waar het nog duurzaam bedrijf is. Er is mogelijk een sweet spot voordat die grens wordt bereikt. Wat zie jij terug in de natuurlijke wereld van het reguleren van groei t.b.v. balanceren rondom/leven op de *sweet spot*?

Op basis van de eerste interviews zijn er aanvullende vragen opgesteld voor het interview met de celbioloog:

1. Klopt het dat de grootte van cellen over alle organismen ongeveer gelijk zijn?
2. Wat zijn groeifactoren voor cellen?
3. Wat zijn groei regulerende factoren voor cellen?

²¹ Reece Jane B and Neil A Campbell. Campbell Biology. 9th ed. Benjamin Cummings / Pearson 2011.

4. Geldt de [Adaptive Cycle](#) ook op celniveau?
5. Bestaat er voor cellen een theoretische limitatie in aantal?

De interviews hebben op twee manieren relevante informatie opgeleverd. Enerzijds directe voorbeelden van groeistrategieën en verwijzingen naar andere soorten met mogelijk aanvullende groeistrategieën. Anderzijds inzichten over de manier waarop de natuur zorgt voor balans tussen groei en krimp, waardoor er binnen de draagkracht van de planeet wordt gebleven. Met de verwijzingen naar aanvullende groeistrategieën is verder deskresearch gedaan, waarbij openbare colleges en *explainers* op Youtube een belangrijke bron zijn geweest.

Om de trefkans met groeivraagstukken van kleine groene merken tijdens de praktijktests van het te ontwikkelen marketinginstrument te vergroten, is in deze verzameling rekening gehouden met diversiteit van de strategieën. Daarnaast is geselecteerd op voorbeelden uit de natuur waarbij al enige vertaling naar toepasbare marketingideeën mogelijk was. Door middel van deze filter, aangebracht vanuit de marketing en biomimicry ervaring van de onderzoeker, en binnen de beschikbare tijd in dit onderzoek, is er op deze manier een database aangelegd met 22 groeistrategieën uit de natuurlijke wereld. Inclusief een mogelijke implicatie om een groene startup groene/sociale startup sneller te laten groeien. Ter illustratie volgen nu twee voorbeelden van groeistrategieën zoals deze zijn uitgewerkt in de database. Het totale overzicht van strategieën is op te vragen bij de onderzoeker.

Groeistadia holometabool insecten

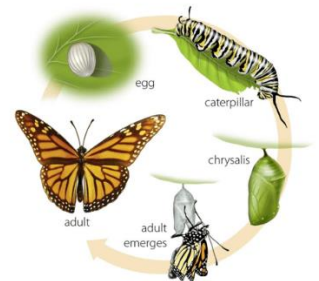
Stadia met afwijkende voedselbronnen

Metamorfose

Insecten kennen verschillende levensstadia. Insecten waarbij er een metamorfose (volledige gedaanteverwisseling) plaatsvindt heten holometabool. Ze het voorbeeld van de vlinder.

Na een aantal vervellingen als rups treedt er een popstadium op. Daarin verkeert het dier een tijd in uitwendige rust, terwijl het inwendig in de pop een complete vormverandering doormaakt. Via het popstadium wordt een rups een vlinder, een made een vlieg of mug.

De imago (de volwassen vorm) zoekt een partner en plant zich voort.



Minder concurrentie

Metamorfose is een van de sleutels tot het succes van insecten. Alle stadia hebben een functie in de levensfase. Per fase wordt een andere gedaante (en niche) gebruikt.

Door op te delen in verschillende stadia met afwijkende voedselbronnen is er minder concurrentie binnen de soort.



Afb. 4 t/m 6 – Niches en concurrentie

Selaginella

Klaar voor het moment

Stand-by

In extreme omstandigheden zoals een woestijn is het grootste deel van het jaar wachten op het juiste moment om te groeien.

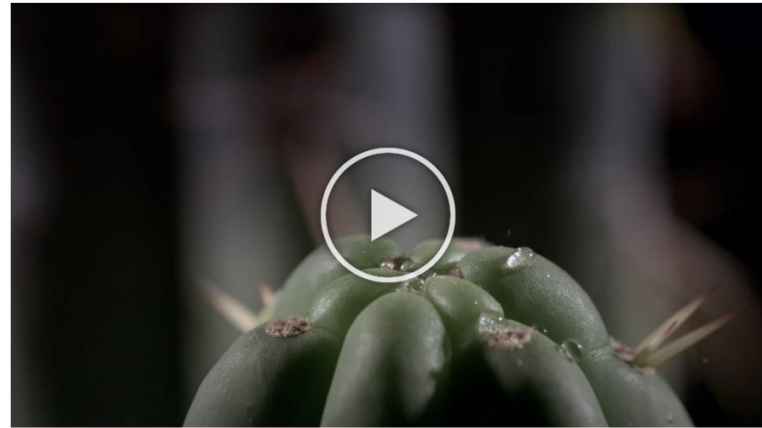
Planten met bladeren hebben een relatief groot oppervlak waar ze fotosynthese mee uitvoeren (en dus kunnen groeien). Maar met datzelfde oppervlakte verdampen ze water dus verliezen daar veel vocht mee. Dat kun je op een plek met weinig vocht, zoals een woestijn, niet veroorloven.



Stand-by

Om dit te voorkomen heeft een cactus het bladgroenkorrel in de stam in plaats van het gebruik van bladeren. In een woestijn gaat het niet om concurrentie van licht en vertakkingen die daarvoor nodig zijn. Het gaat om het optimaal benutten van de spaarzame momenten dat de condities om te groeien gunstig zijn.

Om de periode van schaarste te overleven wordt het metabolisme verlaagd. Als de omstandigheden gunstig zijn dan wordt dit plots versneld en kan de plant zelfs groeien. Een heel extreem voorbeeld is de Selaginella die in de slapende fase 50 jaar zonder water kan overleven.

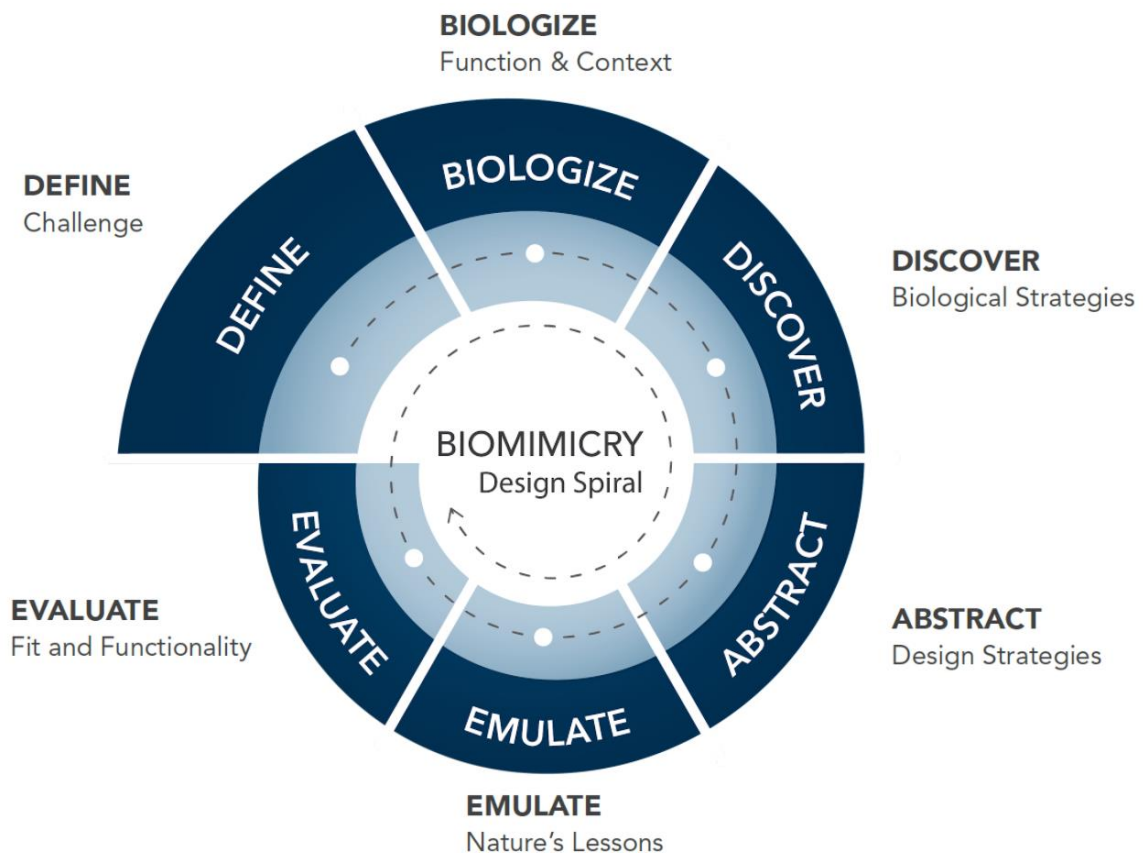


Afb. 7 t/m 10 – Selaginella, klaar voor het moment

De beschikbaarheid van een database met groeistrategieën in de natuurlijke wereld betekent nog niet dat deze strategieën ook al toepasbaar zijn voor kleine groene merken. Zo is het bijvoorbeeld nog niet vanzelfsprekend welk van de strategieën relevant is voor het betreffende merk. Om dit te bepalen is een ontwerpproces nodig, meer specifiek de Biomimicry Design Spiral. Deze reeds bestaande biomimicry methode bleek namelijk in ons eerdere onderzoek Ecosystem Mapping geschikt om de kans op nieuwe inzichten en oplossingen en betere marketing te vergroten. Voorwaarde is wel dat deze ontwerpmethodede kundig begeleid wordt met beschikking over voldoende kennis en expertise van zowel de natuur als marketing. Het volgende hoofdstuk vertelt hoe we methodisch te werk zijn gegaan.

De ontwikkeling van de Goede Groei Methode

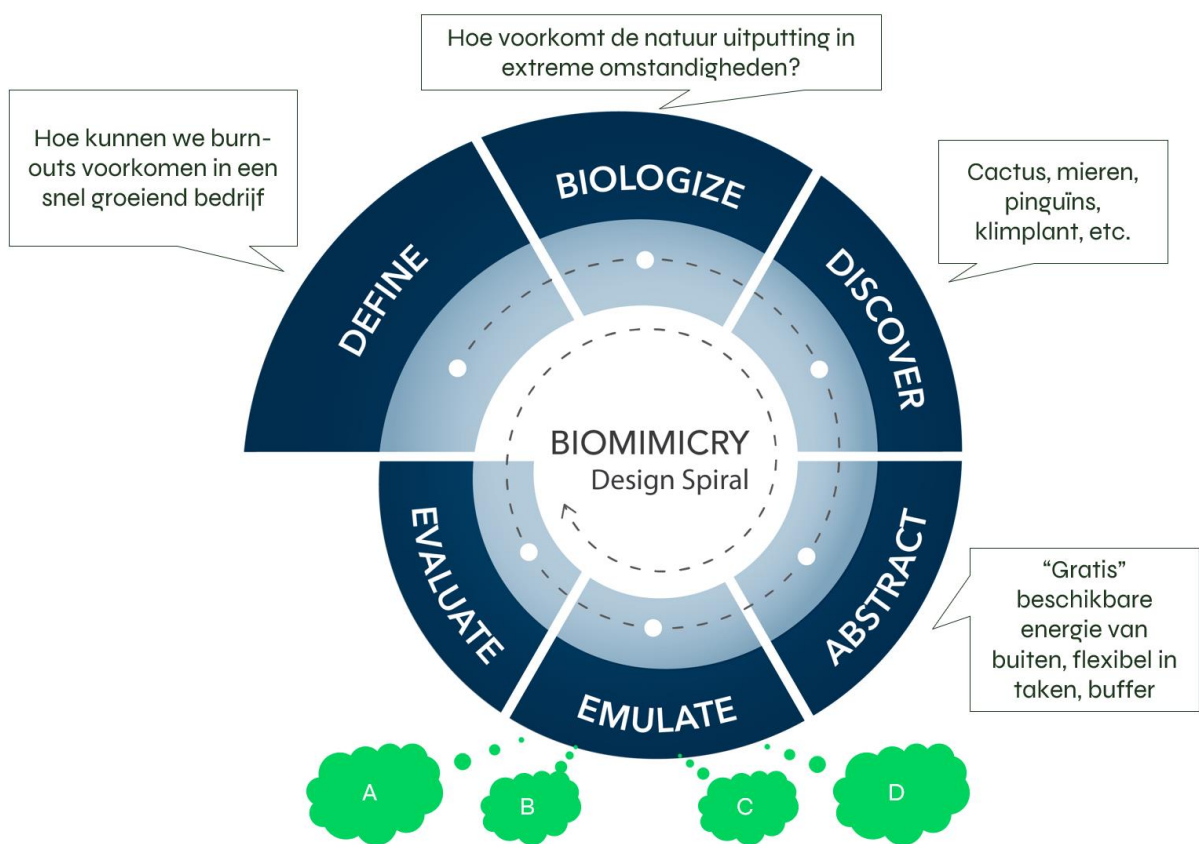
Janine Benyus heeft in de VS het [Biomimicry Institute](#) opgezet en een proces ontwikkeld om ontwerpers te helpen om principes uit de natuur toe te passen; de *Biomimicry Design Spiral* (BDS).



Afb. 11 – BDS: Biomimicry Design Spiral (Biomimicry 3.8)

Ter illustratie van de werking van deze design spiral volgt nu een voorbeeld van een snelgroeiend bedrijf dat te maken heeft met een hoog uitvalpercentage onder haar medewerkers. De ontwerp vraag die daaruit voortkomt is 'Hoe kunnen we burn-outs voorkomen in een snel groeiend bedrijf?' (Define). Deze vraag als zodanig is niet bruikbaar als vraag aan de natuur. Door te zoeken naar soortgelijke situaties en functies in de natuur kunnen er 'gebiologiseerde' vragen uitkomen als 'Hoe voorkomt de natuur uitputting in extreme omstandigheden?' (Biologize). Met deze vraag kan wél worden gezocht naar bewezen strategieën uit de natuurlijke wereld. Daar komen dan allerlei organismen en systemen voorbij zoals cactussen,

mierenkolonies en pinguïns (Discover). Mensen en bedrijven zijn geen pinguïns en mierenkolonies, dus het is cruciaal om daar de zogenaamde werkende principes uit te halen (Abstract). Die principes (bijv. het aanleggen van een buffer, flexibel omgaan met taakverdeling) worden ontleend en gebruikt voor het bedenken van oplossingen (Emulate). Tot slot worden deze ideeën getoetst op de initiële ontwerpvrage (Evaluate). Middels de Life's Principles (generieke ontwerplessen uit de natuur waarmee soorten op aarde op duurzame wijze floreren) kan worden bepaald of de ideeën op zich ook weer duurzaam zijn. Anders wordt er een nieuw probleem gecreëerd. Daarom worden de overkoepelende principes uit de natuur gebruikt als maatstaf voor duurzaamheid. Deze laatste stap in het ontwerpproces is in de ontwikkelde methode voor dit onderzoek niet geformaliseerd.



Afb.12 - Biomimicry Design Spiral inclusief voorbeeld (Biomimicry 3.8 & Nature's Right)

Stappen van de Goede Groei Methode

Om de stappen van de BDS te kunnen doorlopen en de groeivraagstukken van kleine groene merken te kunnen koppelen aan de groeistrategieën uit de natuur, heeft de onderzoeker een workshop ontwikkeld met voorafgaand een huiswerkopdracht. De activiteiten in deze workshop zijn gebaseerd op de ervaring van de onderzoeker als biomimicry expert met een achtergrond in marketing, de activiteiten die zijn gebruikt in het onderzoek *Ecosystem Mapping* en op de Design Thinking methode. Hieronder worden de stappen van de BDS met uitwerking van de Goede Groei Methode toegelicht.

Stap 1: Define Challenge

Het formuleren van een bruikbare ontwerpvraag is de eerste stap. Om deze uitdaging tijdens de workshop te kunnen bepalen is er voorbereiding gevraagd van de deelnemers vanuit de betreffende kleine groene organisatie. Deze voorbereiding bestaat uit het beantwoorden van de vragen 1 t/m 3 uit onderstaande afbeelding (zie afbeelding 13). Tijdens de workshop doorlopen deelnemers onder begeleiding van de onderzoeker deze input en worden ze geholpen met het koppelen van groeidoelstellingen aan markt- en/of doelgroepinzichten die samen leiden tot relevante uitdagingen. Zie hiervoor de afbeelding 14 met onderdeel 4 van 'Define Challenge'.

DEFINE CHALLENGE
1. Waar denken jullie aan bij groei van jullie organisatie? Welke vormen? Wat zou groei voor jullie kunnen betekenen? Bijvoorbeeld: meer omzet
2. Wat weten we over de markt waar jullie in zitten/willen?
3. Wat weten we over jullie (mogelijke) doelgroep(en)?

Afb. 13 - Vragen 1 t/m 3 van het huiswerk

DEFINE CHALLENGE

4. Uitdaging (functie + context)

Hoe kunnen we <betekenis groei> ... in een <inzicht markt> ... markt?
 Hoe kunnen we <betekenis groei> ... bij een <inzicht doelgroep> ... doelgroep?

Bijvoorbeeld:

Hoe kunnen we **marktaandeel uitbreiden** in markt met **hoge concurrentie**
 Hoe kunnen we **een markt vormen** bij een doelgroep die nog **geen bewuste behoefte** heeft?

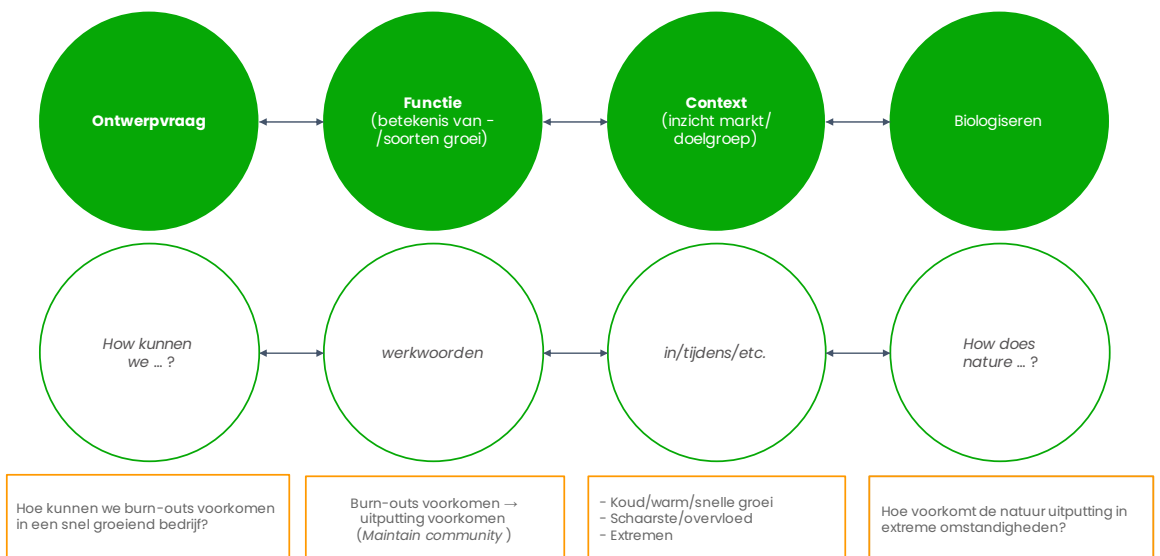
... ..

Afb. 14 – Samenvoeging huiswerk tot ontwerp vraag tijdens workshop

Stap 2: Biologize

Om de ontwerp vraag vervolgens te kunnen biologiseren (het vertalen van de ontwerp vraag naar soortgelijke situaties en functies in de natuur) beschikt de ontwikkelde Goede Groei methode over onderstaande stappen (zie afbeelding 15). Deelnemers doorlopen deze stappen, waar nodig ondersteund door de onderzoeker.

STAPPEN BIOLOGISEREN



Afb. 15 – Van ontwerp vraag naar vraag aan de natuur

Stap 3: Discover

Met 'gebiologiseerde' vragen kan er in de database worden gezocht naar relevante groeistrategieën in de natuur, aangezien deze zijn gelabeld met 'functies' en 'context' in de natuur. Na deze selectie, die de onderzoeker tijdens de workshop uitvoert, worden enkele voorbeelden uit de natuur gepresenteerd aan de deelnemer(s). Zie ter illustratie de voorbeelden 'Groeistadia van holometabool insecten' en 'Selaginella' op pagina 14.

De ervaring uit eerdere toepassingen van biomimicry leert dat dergelijke voorbeelden uit de natuur verschillende reacties oproepen bij deelnemers. Sommige mensen hebben er directe associaties en zelfs ideeën bij, nog zonder de werkende principes te hebben ontleed. Het is belangrijk om direct ruimte te geven aan die eerste respons. Daar gebruikt de Goede Groei methode de werkbladen uit afbeelding 10 voor. Vervolgens gaan de deelnemers daarover met elkaar in gesprek.

Strategie 1:	
A. Tekening van de strategie	B. Eerste associaties m.b.t. de ontwerpvrage
Notities:	

Afb. 16 – Werkblad eerste associaties en ideeën

Stap 4: Abstract

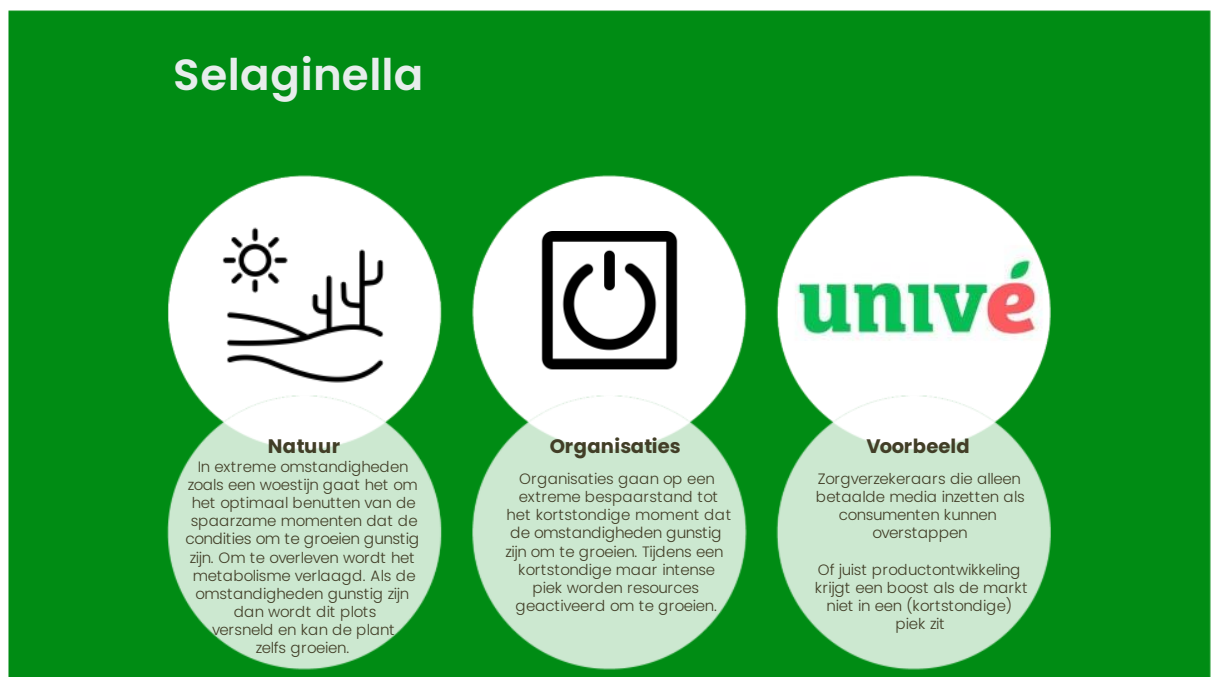
Na het gesprek over de eerste associaties krijgen de deelnemers een samenvatting van de strategie uit de natuur en een eerste vertaling naar werkende principes voor organisaties. Tot slot wordt een praktijkvoorbeeld gedeeld van een bedrijf dat de strategie in een bepaalde vorm toepast. Ter illustratie staan hieronder de samenvatting en werkende principes van de eerder gegeven voorbeelden op pagina's 13 en 14. XXX

Groeistadia holometabool insecten



Afb. 17 – Werkende principes 'Groeistadia holometabool insecten'

Selaginella



Afb. 18 – Werkende principes 'Selaginella'

Stap 5: Emulate

In deze stap van het ontwerpproces worden de eerste ideeën die kunnen ontstaan tijdens *Discover* geconcretiseerd. De toevoeging van de werkende principes en praktijkvoorbeelden van marketing stimuleren een verdere brainstorm. De deelnemers worden gecoacht om nieuwe en bestaande ideeën (meer) betekenis te geven in relatie tot de initiële ontwerpvrage. Er zijn geen werkbladen of specifieke werkvormen ontwikkeld voor deze stap.

Praktijktests van de Goede Groei Methode

Het eerste prototype van de ontwikkelde methode is middels een demo getoond aan de oprichter van een reclamebureau en de directeur van een bureau dat ondernemers helpt met groeien. Deze twee ondernemingen zijn beiden B Corp gecertificeerd²². De demo aan deze twee personen bevatte geen casus of een specifieke ontwerpvrage. De demo betrof het doorlopen van de stappen en het tonen van voorbeelden van strategieën uit de natuur die zijn verzameld in de database. Hun eerste reactie was dat de voorbeelden uit de natuurlijke wereld zorgen voor:

- Een leuker verhaal dan gangbare marketingtheorie
- Nieuwe inspiratie
- Andere ideeën bij marketingvraagstukken
- Eenvoudige, begrijpelijke uitleg van marketing

Aangezien dit een praktijkgericht onderzoek betreft, is de methode ook op casussen uit de praktijk getest met twee kleine groene merken: Boszegels en WijkEnergieWerkt. Deze workshops waren ingepland voor een dagdeel (2,5 uur). De afspraak met Boszegels was op het kantoor van eso-x bij de TU Eindhoven. Er bleek een vervolgspraak nodig om de workshop af te maken, deze vond online plaats en duurde een uur. De workshop met WijkEnergieWerkt (WEW) was op het kantoor van Noorderwind in Rotterdam en werd binnen de geplande 2,5 uur afgerond. Noorderwind is het bureau dat WEW als startende impactonderneming begeleidt en werd in de workshop vertegenwoordigd door Eva van Eck. De deelnemers, te weten Peter Rindt bij Boszegels en Josee van Linschoten bij WijkEnergieWerkt en Eva van Eck (Noorderwind), hebben toestemming gegeven om de namen van het bedrijf en henzelf in dit rapport te publiceren.

²² <https://www.bcorporation.net/en-us/certification/>

Praktijktest 1

Boszegels

De eerste groene startup waar het prototype van de ontwikkelde methode is getest is eso-x. Zij hebben het concept 'Boszegels' ontwikkeld. Zoals zij zelf beschrijven: "Boszegels zijn net als pannenzegels bij de supermarkt. Klanten kunnen zegels krijgen in een aangesloten webwinkel". Aangesloten winkels zijn onder andere Coolblue, HEMA en Dille & Kamille. Voor elke Boszegel sponsoren de winkels een bedrag. Van dit bedrag koopt eso-x grond, om terug te geven aan de natuur. Er worden verschillende typen natuur aangelegd. Boszegels maken niet elke aankoop automatisch duurzaam. Boszegels zijn het begin van een systeemverandering. Het is een eerste actie om bedrijven aan te sporen om verantwoordelijkheid te nemen, vanuit de kracht van burgers. Het einddoel van eso-x is om zoveel mogelijk transacties te laten lopen via het platform, zodat er een collectief ontstaat dat eisen ten aanzien van duurzaamheid kan stellen aan bedrijven. Boszegels is een voor consumenten eenvoudig te begrijpen concept, waarmee er een directe en aantrekkelijke aanleiding is om te participeren.

1. Define Challenge

Na het invullen van vragen 1 t/m 3 (de vragen uit afbeelding 7), zijn de volgende uitdagingen geformuleerd:

1. Hoe kunnen we meer leden/spaarders krijgen uit een groep die al begint met duurzaam denken en handelen?
2. Hoe kunnen we impact (= gekochte grond) krijgen uit een groep die al begint met duurzaam denken en handelen?
3. Hoe kunnen we meer leden/spaarders krijgen in een markt waar consumenten versnipperd/individueel zijn en bedrijven en overheid relatief groot?

In gesprek met de ondernemer bleek dat er veel informatie is over de markt en doelgroepen. Echter, bij het formuleren van daadwerkelijke inzichten was hulp nodig van de onderzoeker met een marketingachtergrond.

2. Biologize

Deze stap is de brug naar de meest relevante voorbeelden uit de natuur. Die vertaalslag naar functies; in de natuur vraagt om enige ervaring met biomimicry. De strategieën in de database zijn ook gelabeld met deze functies. Vanwege deze aansluiting en om in relatief korte tijd de BDS te kunnen doorlopen, heeft de onderzoeker deze ontwerp vragen tijdens de workshop omgezet naar equivalenten in de natuur. Samengevat zag er als volgt uit:

1. *Hoe kunnen we meer leden/spaarders krijgen uit een groep die al begint met duurzaam denken en handelen?* → uitbreiden van duurzaam gedrag/versterken van wat ze al doen/ verhogen van frequentie/ verhogen penetratie → verspreiden/ vermenigvuldigen

2. Hoe kunnen we impact (= gekochte grond) krijgen uit een groep die al begint met duurzaam denken en handelen? → geen equivalenten
3. Hoe kunnen we meer leden/spaarders krijgen in een markt waar consumenten versnipperd/individueel zijn en bedrijven en overheid relatief groot? → Samenwerken/ bundelen/ balans/ concurreren /allianties/ dominantie/ afzetten

De sleutelwoorden om de meest relevante groeistrategieën uit de natuur te selecteren waren: uitbreiden van duurzaam gedrag/ versterken van wat ze al doen/ verhogen van frequentie/ vermenigvuldigen/verspreiden. Daarmee zijn vier voorbeelden van groei in de natuur uit de database geselecteerd door de onderzoeker en tijdens deze test behandeld. Hieronder worden er twee getoond en worden de belangrijkste effecten die deze strategieën hadden op de ondernemer beschreven.

3. Discover - Strategie 1: substraat

Substraat
Maakt gebruik van bestaande structuren

Sporen

Waarom zie je snel schimmel op brood? In de lucht zitten sporen, sporen van schimmels. Dat zijn minuscule streepjes, die zoadjes van schimmels. Dat produceert een schimmel via de paddenstoel die wij zien (het geslachtsgaanz). Die sporen worden ook meegenomen met de wind en andere dieren. Als ze op een gunstige plek landen kan er een nieuwe schimmel groeien. Doordat ze constant in de lucht zweven komen ze ook in het brooddoeg. Een boterham te worden de ideale ondergrond en wanneer deze wordt bewaard op kamertemperatuur kan de schimmel in een aantal dagen snel uitbreiden. De ondergrond wordt een substraat genoemd.

Substratum

Substraat

Natuur
Beschrijvende structuren zijn een model voorbeeld van hoe natuurrelaties bestaande structuren gebruiken die voedselstructuren om te groeien

Organisaties
Gedetailleerde structuren in de markt/maatschappij om zelf te groeien. Dit is het relevant in de context van dominante bedrijven waar je samen moet groeien, of een bestaand systeem dat moet veranderen.

Voorbeeld
- Subsidies
- Maatschappelijke trends
- Gewestelijke ziele om tegen of te versen (Apple's Dure silhouet)
- Streektacties bestaande aanbod
- Top Geest To Go

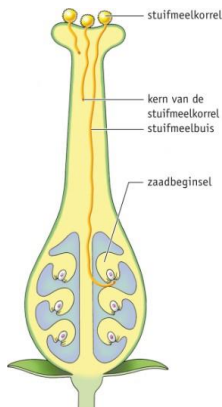
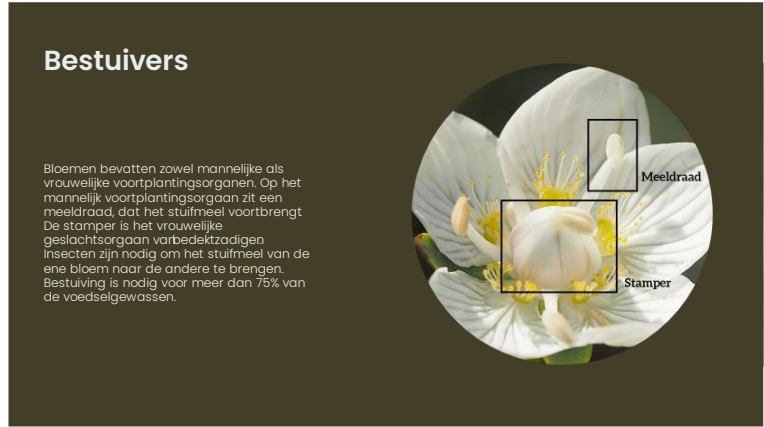
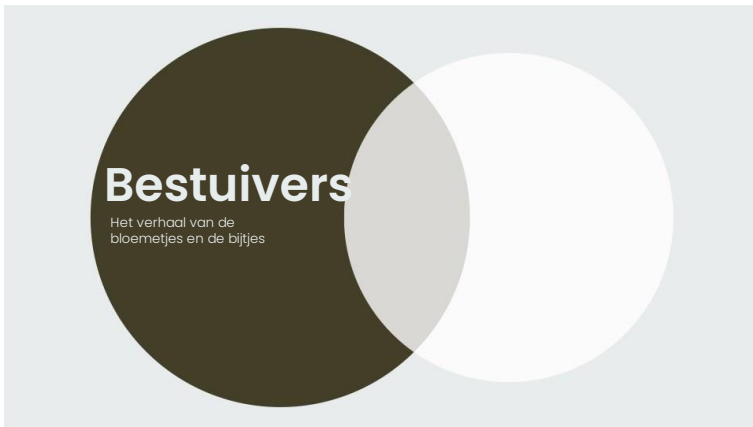
Afb.19 t/m 21 – Bestaande structuren gebruiken om te groeien

4 & 5: Abstract & Emulate - Strategie 1: substraat

De eerste associaties en ideeën van de ondernemer zijn hieronder geclusterd samengevat:

- Gevestigde orde om tegen af te zetten "Zoek een vijand om je tegen af te zetten" → Amazon"
- Gebruik maken van bestaande structuren →
 - Sparen in bestaande fysieke winkels
 - Bekendheid via bestaande duurzaamheidsinstanties (zoals WWF)
 - Concept boszegels aanbieden bij creatieve- en mediabureaus die merken in retail (zoals supermarkten) adviseren. En zoek logisch moment in het jaar om het concept extra relevant te maken voor retailers, zoals Earth Day (kalender maken)
- Metafoor wind en sporen → gebruik maken van bestaande spaarders om het concept te laten verspreiden. Maar hoe? De andere strategie die werd besproken, die van de bestuivers, leidde tot het antwoord op deze vraag.

3. Discover - Strategie 2: bestuivers



4. Abstract & Emulate – Strategie 2: Bestuivers

De concrete vragen die aan de ondernemer werden gesteld na het presenteren van deze groeistrategie waren: wat is jouw lokmiddel? En als bonusvraag: wat zijn equivalenten van bestuivers waardoor er überhaupt bevruchting kan plaatsvinden? Zijn dat medewerkers? Of opdrachten/klanten? In het gesprek tussen de ondernemer en de onderzoeker, waarbij de onderzoeker als coach actief heeft geluisterd en doorgevraagd, is de uitkomst als volgt te beschrijven: Wat Boszegels verkoopt is vierkante meters grond. Eigenlijk is de boszegels/vierkante meter al de nectar. Want dat is gratis. Na een brainstorm over wat er nog meer kan zorgen voor aantrekkingskracht kwam de ondernemer op het spoor van waarde proposities, zoals een extra functionele dienst voor mensen. Wat voorbij kwam was o.a. een hulp bij overstappen van energieleverancier, een butler idee die notificaties stuurt als je reisverzekering afloopt en een advies over wat de duurzaamste optie is. Of zoals Greetz een dienst heeft dat je verjaardagen van mensen in hun kalender kunt zetten en er automatisch een kaart wordt verstuurd. Verder ook ideeën over het bos tastbaar maken met gratis excursies voor spaarders of een notificatie van camerabeelden wanneer er wild is gespot in één van de gebieden.

Toch terug naar het feit dat de zegels voor consumenten al gratis zijn. Een krachtig idee ontstond toen verder werd nagedacht over hoe dit principe zich verder kan verspreiden via de spaarders. Spaarders kunnen in feite de insecten zijn die zorgen voor kruisbestuiving naar consumenten die nog niet sparen. De reden om te sparen, grond teruggeven aan de natuur met onder andere herstel van biodiversiteit als gevolg, is wellicht niet voor iedere consument sterk genoeg om zelf te participeren. De bestaande spaarders hebben al voldoende motivatie en dit omgezet naar gedrag. Zij zouden een vriend(in), familielid of buur kunnen vragen om de zegels voor hem/haar te sparen. Net als bij de voetbalplaatjes van supermarkten gebeurt. Daar sparen hele families voor één voetbalfanaat in het gezin. Zo kwam de ondernemer achter Boszegels tijdens de brainstorm op het idee van een 'familiespaarkaart'. Zo groeit het volume van Boszegels en het aantal mensen dat betrokken is. Door het inzichtelijk maken van resultaten en andere CRM activiteiten zouden 'mee spaarders' zelf gemotiveerder kunnen worden en wellicht zelf een spaaraccount te openen.

Praktijktest 2

WijkEnergieWerkt: Een Sociale Onderneming in Schone Energie

Een rechtvaardige energietransitie; dat is waar WijkEnergieWerkt (WEW) aan werkt. De energietransitie vraagt niet alleen om technische middelen, zoals zonnepanelen, maar ook om mensen. Mensen die zonnepanelen kunnen installeren en onderhouden, bijvoorbeeld. En de energietransitie vraagt om betrokkenheid en inclusiviteit. In plaats van dat het een linkse hobby is, of beperkt blijft tot de elite in Nederland. Zorg dat de energiesector inclusief is en Nederland zal meer begrip tonen voor alles dat we moeten doen en laten voor deze transitie, is het standpunt van WEW. Zij noemen dit *Dubbel Duurzaam*. De manier van WEW om het inclusief te maken, en te zorgen voor voldoende mensen die de essentiële 'handen' zijn, is om te werken met deelnemers uit de wijk van het desbetreffende project. Voor dat project krijgen zij een salaris. Voor ieder project wordt een opleiding vormgegeven waarin ze in de praktijk precies dat leren wat ze moeten kunnen en weten. Daarna zijn ze leerling-monteurs en leren ze verder tijdens het werk, in dienst bij de opdrachtnemer.



Afb. 27 - belangrijkste stakeholders WEW

1. Define

Voor deze tweede praktijktest is een optimalisatie doorgevoerd ten aanzien van de test met Boszegels, namelijk een huiswerkopdracht voor WEW. De werkbladen van afbeeldingen 7 en 8 zijn een aantal dagen voor de workshop door WEW zelf al ingevuld en opgeleverd bij de onderzoeker. Deze documenten staan om privacy redenen niet in dit verslag, maar zijn op te vragen bij de onderzoeker. Het eerste deel van de workshop kon zo worden benut voor het verhelderen/aanscherpen van de groeidoelstellingen en inzichten, en voor het formuleren van de groei uitdagingen. Dit was nodig omdat in de workshop met Boszegels bleek dat het

anders niet haalbaar bleek binnen de gezette tijd en de onderzoeker de workshop beter kon voorbereiden.

Het aanleveren van het huiswerk gaf de onderzoeker ook de mogelijkheid een eerste selectie te maken van groeistrategieën uit de natuur, nog voor de start van de workshop. Op basis van de geformuleerde groeiuitdagingen kon deze selectie tijdens de workshop worden verfijnd. Uit de huiswerkopdracht bleek dat er veel verschillende stakeholders zijn waar WEW mee te maken heeft. Een samenvatting is weergegeven in bovenstaande afbeelding. Mede vanwege dit grote aantal stakeholders en de markt die deels nog moet worden gecreëerd, was de variëteit in groei uitdagingen groot. De deelnemers aan de workshop hebben alle groeiuitdagingen waarvoor WEW staat zelf geprioriteerd en vertaald in de volgende twee vragen:

- 1) Hoe krijgen we voet aan de grond bij een economisch gedreven doelgroep (de opdrachtnemers)?
- 2) Hoe kunnen we meebewegen met een relatief onbetrouwbare en inflexibele doelgroep (de opdrachtgever)?

2. Biologize

Vanuit deze vragen is een aantal steekwoorden gebruikt om een brug te vinden naar relevante strategieën uit de natuur, ter inspiratie voor groei van WEW. Met 'voet aan de grond' uit vraag één gaat het om ergens te mogen starten, vertrouwen krijgen, ergens binnenkomen, pionieren. Tegelijkertijd blijkt uit de tweede vraag dat WEW wel erg afhankelijk is van de opdrachtgever die aan het eind van de rit niet thuis geeft. Deze opdrachtgevers zijn wel uit op 'dubbel duurzaam' (een inclusieve energietransitie) als resultaat, maar weten niet hoe ze dat met inachtneming van alle regelgeving tot stand kunnen brengen. Met als gevolg dat ze de opdrachtnemer niet in stelling brengen om meer dan alleen economisch gedreven te handelen. De steekwoorden *pionieren* en *afhankelijk* bracht de onderzoeker bij drie voorbeelden van groei in de natuur die tijdens deze workshop zijn behandeld. Hieronder wordt er één getoond en worden de belangrijkste effecten die deze strategieën hadden op de deelnemers beschreven.

3. Discover



Afb. 28 t/m 32 – Groeien als een korstmos

4. Abstract & Emulate

Op basis van de informatie over de korstmos en de eerste vertaling naar wat dit kan betekenen voor organisaties, kwamen de deelnemers op de volgende werkende principes en bijbehorende uitspraken:

Robuust en langzame groei

- "Ik word gewoon korstmos! Ik streef niet naar resultaat en keiharde groei, maar wil elke dag iets goeds doen. Ben geen bedrijf aan het bouwen. De

dingen waar we op worden betwist, zoals werken zonder grote investeringen, is juist een kracht. Robuust en langzame groei als strategie.”

- “Ik neem voortaan een stukje korstmos mee naar meetings met potentiële partners”

Afbreken

- “Ze groeien ergens op, ze kunnen er in doordringen en kunnen het zelfs afbreken. Potentiële werkgevers zijn alleen economisch gedreven en daardoor niet sociaal genoeg, en daarmee misschien eigenlijk niet wenselijk voor onze maatschappij. Het hoeft niet altijd zo te zijn, maar het zou kunnen dat je iets afbreekt waarvan je wilt dat het niet zo zou bestaan. In dit geval de cowboys in de markt afbreken en ervoor zorgen dat het een bedrijf wordt met óók een maatschappelijke inslag”

Overleven

- “Jarenlang in ruststand en weer wakker worden bij bevochtiging. Is een soort gedachtengoed wat je probeert te beschrijven en kan opgaan voor onze business”

Eigen ecosysteem

- Zorg dat je niet afhankelijk bent van partijen, maar dat je het zelf bent. Dus zorgen dat je zowel opdrachtgever ‘bent’ als leverancier van deelnemers. “Deels zie ik dat wel als je gaat samenwerken met opdrachtgevers zoals Energiecoöperaties. Gezamenlijk in die markt optrekken om sociale criteria in opdracht te krijgen. Zoals lokaal werkgever zijn.” Hier zijn ze bij WEW al mee bezig, dus een mooie bevestiging voor hen, en tevens een toevoeging. Dankzij deze strategie van het korstmos is het voor WEW nog duidelijker geworden wat de elementen zijn waar dit ecosysteem, waarin zij samen optrekken in de markt, aan moet voldoen. En de realisatie dat als er een partij wegvalt, dat ze dan even in ruststand zouden kunnen gaan en zoeken naar een geschikte partner. Dus het gedachtengoed vanzelf een ecosysteem zijn helpt in bepalen wie precies nodig zijn met welke rol in een samenwerking.

WEW en Noorderwind hebben het concept van korstmos meegenomen in de gesprekken die zij onderling hebben, maar nog geen vervolgstappen aan kunnen verbinden. Ondanks de directe inspiratie en inzichten vanuit de werkende principes hebben zij aangegeven een begeleide vervolgssessie te kunnen gebruiken om meer concrete ideeën uit te werken. Alhoewel WEW en Noorderwind geen concrete acties hebben genomen, hebben zij het wel nog steeds regelmatig over de korstmos als synoniem.

Eindconclusie

Een praktisch marketinginstrument

Ons vorige onderzoek Ecosystem Mapping heeft aangetoond dat principes uit de natuurlijke wereld waardevolle inzichten bieden voor verduurzaming van onze economie en daarmee voor het vakgebied marketing. Dit keer wilden we onderzoeken hoe marketing ingezet kan worden om zogenoemde 'kleine groene merken' sneller te laten groeien. Met behulp van groeistrategieën uit de natuur. Daaruit volgde de onderzoeksvraag:

Kunnen we een praktisch marketinginstrument ontwikkelen op basis van inzichten uit de natuurlijke wereld waarmee we de groei van (kleine) groene merken kunnen bevorderen?

In het vorige onderzoek zagen we dat een aantal factoren bijdroegen aan het komen tot waardevolle inzichten voor marketing als vakgebied. Eén van die succesfactoren, het hanteren van de structuur van het *Biomimicry Design Process* middels de stappen van de *Biomimicry Design Spiral*, is in dit vervolgonderzoek de basis gebleken voor het ontwikkelen van de Goede Groei methodiek. Met behulp van deze stappen is het mogelijk geweest om de impactondernemingen te ondersteunen in het genereren van marketingstrategieën en marketing ideeën, dankzij groeistrategieën uit de natuur. Er is een marketinginstrument ontwikkeld en getest. De ontwikkelde methode is bruikbaar bevonden door Helder groen, The ScaleUp Company, Noorderwind en de twee groene startups waar het prototype op is getest. Zij hebben aangegeven dat de gestructureerde aanpak van Goede Groei helpt bij het definiëren van een uitdaging, met behulp van inzichten uit de markt en de doelgroep. De inspiratie van relevante groeistrategieën uit de natuur heeft geleid tot nieuwe ideeën en waardevolle perspectieven gegeven aan bestaande ideeën van de ondernemers, of bestaande ideeën gestructureerd. Tevens blijken de groeistrategieën uit de natuur marketing en groeimogelijkheden tot leven te brengen, zonder dat hier een achtergrond in marketing of kennis van marketingtheorieën voor nodig is.

Door de ontwikkelde Goede Groei methode in dit onderzoek is getracht bij te dragen aan selectieve groei in de economie, door groei van die kleine groene bedrijven te bevorderen. Zoals eerder betoogd is dit van groot belang om te komen tot een economisch systeem dat een duurzaam onderdeel is van onze samenleving, mede beschreven in de donuteconomie en de betekenisconomie. De uitkomsten van dit onderzoek hebben behoefte aan ondersteuning in marketing van kleine groene bedrijven onderschreven. Het ontwikkelde marketinginstrument heeft direct waarde gecreëerd bij bedrijven waar de methode is getest. Bedrijven waar biomimicry ook als een logische methode wordt ervaren, gezien de duurzame missies van deze startups. Des te meer bedrijven werken vanuit een duurzame missie, hoe relevanter het marketinginstrument en des te logischer het is om de natuurlijke wereld als bron van inspiratie te gebruiken.

Er is ook nog potentie om de waarde van het marketinginstrument te vergroten. Na de praktijktest hebben de deelnemende startups de behoefte geuit om te worden gefaciliteerd bij het uitwerken van de ontstane ideeën. Dat vraagt om aansluitende activiteiten tijdens de Emulate fase in de methodiek. Daarnaast kan de database met groeistrategieën uit de natuur worden aangevuld. Bijvoorbeeld zover dat alle 'bekende' marketingstrategieën zijn gedekt, zodat we deze allemaal toegankelijk maken voor kleine groene merken met dit marketinginstrument. Tot slot kan er verder onderzoek worden gedaan naar de meest voorkomende uitdagingen van groene startups en scale-ups en daar bewezen strategieën uit de natuur en uit de praktijk bij zoeken. Op die manier kunnen we de strategieën zo goed mogelijk laten aansluiten bij issues waar groene startups tegenaan lopen. Kortom, er zijn allerlei aanknopingspunten om de tool te verbeteren, met als doel de kleine groene merken te ondersteunen vanuit marketing. Naast deze verbeteringen, zal de waarde van de Goede Groei methode nog verder toenemen door clearings die worden opgedaan tijdens het toepassen van de methode. Daar zijn deze methode en de wereld klaar voor.