



Marga Hoek: 'Er moet focus zijn op waardecreatie op alle bedrijfseconomische activa: financieel, sociaal én ecologisch.'
 Fotografie: René Koster. Copyright De Groen Zaak.

Op weg naar een duurzame economie waarin waardecreatie centraal staat

De economie is er voor de wereld, niet andersom

Het huidige tijdsgewricht vraagt om een revolutionair nieuwe manier van zakendoen, zegt auteur Marga Hoek van de *bestseller* *Zakendoen in de Nieuwe Economie*. 'We moeten de bladzijde van de oude economie omslaan. De tijd van optimaliseren is voorbij.'

Met haar debuut in managementboekenland kwam Marga Hoek direct op nummer één binnen. *Zakendoen in de Nieuwe Economie* werd verkozen tot managementboek van het jaar. Hoek, directeur van het duurzaam ondernemersplatform De Groene Zaak, schetst in het boek een totaal nieuwe wijze van zakendoen. Driehonderd pagina's lang neemt ze zeven oude managementgebieden zoals financiering, businesscase en

innovatie ter hand om ze vervolgens in het licht van de nieuwe economie te zetten. Een duurzame economie waarin waardecreatie centraal staat. 'De fundamentele gedachte hierachter is dat we de tijd van incrementele verandering achter ons moeten laten. Bijschaven, polijsten en oppoetsen gaat onze economie niet verduurzamen. Het wordt steeds duidelijker dat de economie – naast die incrementele stapjes – in zijn to-

taliteit opnieuw uitgevonden moet worden; opnieuw ontworpen op basis van duurzame grondbeginselen.'

Veel ondernemingen doen daar al pogingen toe, zo blijkt ook uit de tientallen voorbeelden die Hoek in haar boek laat optekenen. 'Maar vaak kunnen die ondernemers het tempo van hun ambitie moeilijk behappen; ze lopen vast omdat overheden hun instru-

mentaria nog op het huidige economische gedachtegoed hebben gebaseerd en omdat hun *valuation* methodes als gevolg daarvan niet-duurzame bedrijven hoger waarderen dan duurzame. Met alle vertraging van dien.'

EEN GEHEEL NIEUW FUNDAMENT

Hoek noemt een voorbeeld. 'Toen het Nederlandse BNP over het eerste kwartaal van 2014 lager uitviel dan het voorgaande, was de oorzaak snel gevonden. Door de zachte winter gaf de Nederlandse samenleving minder geld uit aan de verwarming van huizen, winkels en kantoren. De energierekening van huishoudens viel zo'n zestig euro lager uit. De economische krimp was een feit.' Maar het omgekeerde is waar, zegt Hoek. 'De CO₂-uitstoot van huishoudens en de dienstensector kwam in die periode twintig procent lager uit, consumenten hielden geld over en over comfort had niemand te klagen. Zowel vanuit ecologisch, financieel als sociaal oogpunt was het een gunstige winter. Maar waardecreatie en devaluatie zijn vandaag nog geen leidende principes in ons economisch groeimodel.'

Het leidt volgens Hoek dan ook geen twijfel dat de economie vraagt om een geheel nieuw fundament. 'Kort gezegd betekent dit dat we alle activa waarmee we welvaart creëren, in ons economisch domein betrekken en welvaart een verbrede betekenis geven. De activa zijn de schaarse middelen die we aanwenden om behoeften te bevredigen en welvaart te creëren en te bestendigen.'

Niet voor niets richt Hoek zich in *Zakendoen in de Nieuwe Economie* in eerste instantie op het bedrijfsleven. 'Als je de economische geschiedenis in ogenschouw neemt, zie je dat het bedrijfsleven telkens aan de basis stond van economische revoluties.' Hoek noemt de revolutie van zware industrie naar nieuwe technologie in de jaren tachtig, maar ook de opkomst van IT en later internet, waarvan beginnende ondernemers als Steve Jobs en Bill Gates destijds de voortrekker waren.

BEDRIJFSLEVEN ALS STUWENDE KRACHT

Ook nu zie je dat het bedrijfsleven de stuwende kracht is achter veel verduurzamingsinitiatieven, zegt Hoek. 'Vind nog maar eens een CEO die verduurzaming niet

ZEVEN VENSTERS IN HET KORT

In haar boek *Zakendoen in de Nieuwe Economie* opent Marga Hoek 'zeven vensters op succes'. Hieronder in kort bestek.

Klanten

Ondernemers en hun klanten staan in een andere relatie tot elkaar. 'Korte' transacties worden vervangen door lange-termijnverbintenissen. De nieuwe klantpropositie is *performance-based*: consumenten nemen diensten af, eerder dan producten.

Businesscase

Ondernemers stellen hun businesscase op een totaal andere manier samen. Hierbij vallen grenzen weg, zowel in de breedte als in de lengte. Bij het bouwen van een businesscase nemen ondernemers niet de eigen organisatie, maar de businesscase als uitgangspunt.

Value cycle

Ondernemers richten hun processen en operaties zodanig in dat producten worden ontworpen als grondstofbanken. Materialen worden opnieuw hoogwaardig ingezet. Deze manier van produceren vergt echter niet alleen vernieuwing van interne processen, maar ook externe samenwerking.

Schaalgrootte

Ondernemers creëren een sterke, decentrale markt. Mede daardoor komen lokaal, regionaal en mondiaal in een andere relatie tot elkaar te staan. De ontwikkeling van hernieuwbare energie speelt hierin een cruciale rol.

Innovatie

Ondernemers kiezen niet voor innovatie *binnen* organisaties, maar voor collectieve innovatie *tussen* organisaties. In netwerken, niet in hiërarchische verhoudingen. Door samenwerking aan te gaan met innovatieve partijen, leveranciers, gebruikers en zelfs concurrenten vergroten ondernemers hun slagkracht.

Financiering

Ondernemers herstellen de koppeling tussen geld en de reële waarde daarvan. Ze vermijden 'korte' financieringen met een hoog en dus kostbaar risicoprofiel, maar opereren volgens de regels van de Trias Pecunia. Vreemd vermogen wordt aangetrokken met het oog op de specifieke meerwaarde ervan.

Leiderschap

Leiderschap is als het ware de strik om het zakendoen in de nieuwe economie. En ook in de nieuwe economie is de functie van leiders onmisbaar. Ze geven richting aan, ze tonen de moed om voorop te gaan en staan voor hun visie door soms beslissingen te nemen waarvan de gevolgen niet altijd in te schatten zijn.

hoog op de agenda heeft staan.' Een positieve ontwikkeling, wat Hoek betreft. 'Tegelelijkertijd blijken maar weinig leiders in staat hun onderneming daadwerkelijk te 'kantelen' en hun businessmodel fundamenteel te verduurzamen, constateert ze op basis van recent onderzoek van Accenture en de Verenigde Naties. Het wijst uit dat maar liefst 67% van de ondervraagde CEO's van mening is dat zijn of haar organisatie onvoldoende inspeelt op de 'global sustainability challenges'. Slechts 32% is van mening dat

de wereldeconomie als geheel op koers ligt als het om verduurzaming gaat. 'Het beeld dat uit dit rapport opstijgt is er één van een hoge top in het Himalya-gebergte, waar halverwege een relatief makkelijk bereikbaar basiskamp is opgericht.'

Ze vervolgt: 'Een aantal multinationals heeft echt duurzame ambities. Toch weet slechts 38% de waarde van duurzaamheid te kwantificeren. Terwijl men enerzijds gelooft dat duurzaamheid leidt tot concur-

rentievoordeel, blijven echte innovatieve industriële shifts achterwege. Gevraagd naar best cases onder multinationals, lepelen de meeste mensen dezelfde namen op: Unilever en DSM. En dus blijft het druk in het basiskamp en is het heel eenzaam aan de top. Echte *disruptive* oplossingen

'VIND NOG MAAR EENS EEN CEO DIE VERDUURZAMING NIET HOOG OP DE AGENDA HEEFT STAAN'

komen daarbij niet van die multinationals maar veelal van jonge, innovatieve starters zonder bestaande belangen. Die doorbreken alle conventies van sectoren, zoals Van de Bron die het energiebedrijf uit de toeleveringsketen haalt. Je koopt je energie bij een boer die je zelf mag kiezen.'

VERSCHILLENDE OBSTAKELS

Wat gaat er mis? Hoek legt de vinger op de zere plek. 'Gebrek aan financiële mogelijkheden breekt veel organisaties op. Een ander, misschien nog wel belangrijker struikelblok is een te beperkte scope. De weg naar de nieuwe economie vraagt een benadering die zich niet richt op één of enkele aspecten van verduurzaming, zoals het terugdringen van de CO₂-uitstoot of een duurzaam inkoopbeleid. Er moet focus zijn op waardecreatie op alle bedrijfseconomische activa: financieel, sociaal én ecologisch. Met minder haal je de top niet: verduurzaming doe je er niet bij, het gaat om het realiseren van een totale portfolio-*shift*. Daarvoor moet het duurzaam denken en doen tot in de haarvaten van de onderneming doordringen en worden verankerd in KPI's, integrated reporting en belonings- en promotiebeleid.'

Het is volgens Hoek dan ook niet verwonderlijk dat ondernemingen, die maar op één onderdeel verduurzamen, slechts beperkt financieel succes boeken. 'Het lukt CEO's niet of nauwelijks de winkel te verbouwen zonder dat dit leidt tot omzetverlies en ontevreden aandeelhouders op de korte termijn. Het gevolg: zo nu en dan vertrekt er een expeditie uit het basiskamp om een paar maanden later weer gefrustreerd terug te keren – teruggesloten door de waan van de dag.'

DUURZAAMHEID LOONT

Zij die het groot en integraal aanpakken, oogsten wél winst, wijst Hoek naar rapporten van Harvard University en London Business School. 'Wie in 1993 in een fundamenteel gewogen portfolio van aandelen van 90 beursgenoteerde Amerikaanse

bedrijven met een brede, strategische duurzaamheidsaanpak had geïnvesteerd, kon eind 2010 ruim 2.200% koerswinst in zijn zak steken. Bij de hekkensluiters bleef de meter steken op 1.500%.'

Duurzaamheid loont dus. Maar daarvoor heb je wel een lange adem nodig, geeft

Hoek toe. En daar komt leiderschap, waarover het laatste hoofdstuk in *Zakendoen in de Nieuwe Economie* handelt, om de hoek kijken. 'De leider heeft als voortrekker bepaalde eigenschappen en een goede uitrusting nodig om het traject succesvol af te leggen. Intrinsieke motivatie is daarin misschien wel de belangrijkste. Als voortrekker moet je het de ontberingen waard vinden. Soms moet je duurzame maatregelen nemen waarvan het resultaat ongewis is. Dat kan alleen als je intrinsiek voldoende gemotiveerd bent. Je leiderschap moet authentiek zijn.'

Gaat de nieuwe economie er komen? Wat Hoek betreft zeker. 'Maar ook in de economie van morgen, zullen we moeten blijven werken aan vernieuwing en innovatie. Niet ten bate van de economie, maar ten bate van ons leven hier op aarde. De economie is er voor de wereld, de wereld is er niet voor de economie.' **Q**

Marga Hoek heeft zich als ondernemer, bestuurder en leider van De Groene Zaak ontwikkeld als een boegbeeld voor duurzaam ondernemerschap. In Nederland, maar ook steeds meer daar buiten. In samenwerking met Nederlandse en internationale organisaties zet ze zich in voor de verduurzaming van de economie. In 2012 was ze in dit kader ook initiator van het snelgroeiende wetenschapsnetwerk Het Groene Brein.

Haar boek *Zakendoen in de Nieuwe Economie* werd dit voorjaar door managementboek.nl verkozen tot managementboek van het jaar. Van het boek, dat inmiddels aan een tweede druk toe is, wordt dit najaar een global versie verwacht.

Nationaal Sustainability Congres 2014

Op dinsdag 4 november a.s. zal de 15^e editie plaatsvinden van hét duurzaamheidscongres van Nederland in het Congrescentrum 1931 te Den Bosch. Marga Hoek zal daar deelnemen aan verschillende discussies.



Als abonnee van *Kwaliteit in Bedrijf* kunt u met een korting van € 95,- op de reguliere prijs deelnemen aan het Nationaal Sustainability Congres. U kunt een kortingscode aanvragen door een e-mail te sturen aan redactie@kwaliteit-in-bedrijf.nl.