

– E S S A Y –

Verschuiving naar waarde- management

Financiering in de nieuwe economie betekent een verschuiving naar waardemanagement. Waarde die vanuit een ruime definitie wordt bepaald en dus zowel vanuit het vlak van de ecological, social als financial assets vertaald kan worden. Ondernemers streven naar waardecreatie op het terrein van al die drie assets. Om die waardecreatie hanteerbaar en inzichtelijk te maken, is het noodzakelijk dat ook al die waarden een financieel prijskaartje krijgen. En daar schort het in de oude economie nog vaak aan.

TEKST MARGA HOEK

‘E r zijn heel veel bedrijven die iets aan duurzaamheid doen’, zegt Peter Bakker, president van de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). ‘Ze hebben een manager duurzaamheid en ze hebben een duurzaamheidsverslag. Maar in de kapitaalmarkt krijgt duurzaamheid veel minder gewicht dan het financiële verslag. Dat kan alleen veranderen als we natuurlijk kapitaal gaan behandelen als schaars goed en het meenemen in de verslaggeving.’

Ondernemers in de nieuwe economie geven waardemanagement een financieel gezicht door werk te maken van integrated reporting. Deze vorm van verslaggeving integreert de waardecreatie en waardeonttrekking op sociaal en econo-

misch vlak in de traditionele jaarverslagen, en geeft die waar mogelijk een financieel gewicht.

Waarom kiezen innovatieve ondernemers voor integrated reporting? Bijvoorbeeld omdat dit het instrument bij uitstek is dat de verbinding legt tussen de strategie, het management en de financiële prestaties van een bedrijf en de ecologische, sociale en economische context waarbinnen die onderneming actief is. Een van de hobbels die duurzame ondernemers in de oude economie hadden te nemen, was die van het gebrek aan kerngetallen. Integrated reporting kan die hobbel (op termijn) wegnemen, omdat daarbij, anders dan het – inmiddels belegen – duurzame jaarverslag, waardecreatie hand in hand gaat met commerciële bedrijfsdoelstellingen.

**“IN DE NIEUWE
ECONOMIE STREVEN
ONDERNEMERS NAAR
WAARDECREATIE
OP ECOLOGISCH,
SOCIAAL EN
FINANCIEEL VLAK”**



PUMA

Een voorbeeld van integrale verslaggeving geeft sportschoenenfabrikant Puma. Puma wil door integrated reporting een eerlijk beeld geven van de financiële consequenties van zijn ecologische footprint. Het bedrijf rekende in 2010 de footprint van de gehele waardeketen uit met behulp van accountants van Trucost en PricewaterhouseCoopers.

Op dat prijskaartje kwam uiteindelijk 145 miljoen euro te staan en dat bedrag trok Puma af van de winst. Vooral het gebruik van leer drukt zwaar op de ecologische footprint van Puma. Daarom zoekt het bedrijf nu naar een leervervanger.

Puma gaat nog verder door aan elk product een milieuprijskaartje te hangen. In dat kader nam Puma alvast biologisch afbreekbare schoenen en T-shirts onder de loep. De milieuprijs van de nieuwe InCycle-schoen bedraagt drie procent van de verkoopprijs, ofwel 2,95 euro. Dat is een derde van de footprint van de conventionele schoen. Bij het T-shirt lag de milieuprijs beduidend hoger. De milieukosten werden vastgesteld op twaalf procent, ten opzichte van zeventien procent bij de traditionele katoenen versie.

In het verlengde van het milieuprijskaartje per product is

Puma eveneens een coalitie van vooruitstrevende bedrijven opgestart voor verdere kennisontwikkeling op het gebied van integrated reporting, zegt voorzitter Jochen Zeitz in The Guardian.

RISICOMANAGEMENT

Ondernemers in de nieuwe economie volgen het voorbeeld van Puma ook vanuit het oogpunt van risicomanagement. Uitputting van grondstoffen en veelvuldig gebruik van fossiele brandstoffen hebben op termijn hoe dan ook hun prijs. Door uitputting van fossiele bronnen dan wel door almaar schaarser wordende grondstoffen. Door de kosten ervan in een vroeg stadium inzichtelijk te maken en te internaliseren, zijn ondernemers beter in staat de ecologische of sociale impact te reduceren en zichzelf financieel toekomstbestendig te maken. “Wat gemeten wordt, wordt ook gemanaged”, zegt Peter Bakker van WBCSD.

Hans Eenhoorn, voormalig senior vice-president Unilever en ondernemer Michel Scholte, zijn met Worldconnectors het initiatief ‘Echte Prijs’ gestart. De gedachte erachter is vergelijkbaar met het Puma-initiatief. In supermarkten en andere winkels zien consumenten niet de ‘echte prijs’ van een product, namelijk de prijs inclusief de schadeposten die het in de

gehele productketen veroorzaakt aan milieu en maatschappij. Denk bijvoorbeeld aan de kosten van CO₂-uitstoot, de uitputting van vruchtbare gronden, energie en de compensatie van lage lonen. Zou een consument geconfronteerd worden met die 'echte prijs', dan zou hij wellicht andere keuzes maken.

VAN CFO NAAR CVO

Ondernemers in de nieuwe economie realiseren de omslag naar waardemanagement. Dat vraagt om een frisse wind door de organisationele structuren en leiderschapsbenaderingen. Op dat laatste focust Venster 6 Leiderschap uitgebreid, op het vlak van dat eerste stappen we de C-suite binnen. De C-suite waar de Chief Executive Officer (CEO), de Chief Financial Officer (CFO), de Chief Innovation Officer (CIO) en de Chief Operations Officer (COO) bekende figuren zijn. De afgelopen jaren is daar nog een aantal C's bijgekomen. Denk aan de Chief Ethics Officer (een ander CEO), de Chief Learning Officer (CLO), de Chief Marketing Officer (CMO), de Chief Sustainability Officer (CSO) en de Chief Knowledge Officer (CKO).

In de nieuwe economie vernieuwen ondernemers hun waardepropositie. Waardecreatie op zowel het vlak van de social, ecological als financial assets is immers het uitgangspunt. In dit kader is het van groot belang dat ondernemingen de omslag kunnen maken naar een holistisch management van bedrijfsprocessen die waardecreatie sturen en mogelijk maken. Dat vraagt inderdaad om een frisse wind, dat vraagt om de introductie van de Chief Value Officer (CVO). Dat is geen extra 'C' in de suite, maar de aloude Chief Financial Officer (CFO) die een nieuwe bril opzet.

Daaraan ligt de redenering ten grondslag dat de waardecreatie, dus ook op social en ecological vlak, ten dienste een financiële waarde vertegenwoordigt, zoals ook betoogd in het hoofdstuk De nieuwe economie. CFO en Senior Vice President Chris Ballinger van Toyota Financial Services zegt het treffend: "Wat finance onderscheidt van andere afdelingen in een organisatie, is de metriek die we hanteren: de waardemetriek. De doelstellingen van verkoopafdelingen, bijvoorbeeld, zijn uitgedrukt in eenheden. Dus: als we een x-aantal van dit product verkopen, hebben we een marktaandeel van y. Maar die eenheden hebben andere afdelingen vaak niks te zeggen. Finance, daarentegen, gebruikt de waardemetriek, die door de gehele onderneming heen begrepen wordt." Iedereen snapt waar geld over gaat, anders gezegd. En dat maakt de CFO uitermate geschikt om een CVO te worden.

TOTALE WAARDE

De CVO is in staat natuurlijke waarden, zoals arbeidsomstandigheden of ecologische effecten door productie of transport, in geld uit te drukken en vervolgens te sturen op de maximalisering ervan. Zoals Karen Maas, assistent professor aan de

Erasmus School of Economics opmerkt, "beweegt ondernemerschap zich naar nieuwe waardeproposities en zullen (ook grote) ondernemingen gaan sturen op andere optimalisaties van waarde dan van financiële waarde alleen".

Ondernemen is in de nieuwe economie immers veel meer dan sturen op maximaal financieel rendement, het is gebaseerd op netwerken, cross-sectorale verbanden, ketenoverschrijdend denken en meervoudige waardecreatie. De CVO ligt niet alleen wakker van de boekhoudkundige waarde van het bedrijf, maar van de totale waarde ervan. Hij bekommert zich kort gezegd om de creatie, beoordeling en managing van waarde.

Dat is een totaal nieuwe benadering ten opzichte van die in de oude economie. Daarbinnen is door de eeuwen heen een winstbegrip ontstaan, waarbij de sociale en ecologische impact die bedrijvigheid had op de directe omgeving – of op de omgeving van ketenpartners – geen plek kreeg in financiële zin.

De waardeonttrekking op het terrein van sociale of ecologische assets was tot aan de digitale en mobiele revolutie in veel gevallen dan ook nauwelijks zichtbaar, zegt directeur Melle Eijckelhoff van managementopleidingeninstituut Alex van Groningen. "Dertig jaar geleden wist niemand wat de gevolgen waren van zijn handelen verderop of terug in de keten. Ondernemers niet, en ook zeker de consumenten niet."

Maar de feedbackloops zijn in de loop van de jaren steeds korter geworden. Ondernemers worden makkelijker ter verantwoording geroepen en zijn daardoor – de gehele keten inclusief – een stuk kwetsbaarder.

Die ontwikkelingen ziet de CVO als een kans, niet als een bedreiging. Immers, door het waardebegrip van zijn organisatie te verbreden, vergroot hij zijn zichtveld en daarmee zijn (potentiële) afzetmarkt. Of om de woorden van Eijckelhoff te gebruiken: "Als jij keuzes maakt in je productieproces die de milieubelasting in bijvoorbeeld India reduceren, of als je ervoor zorgt dat je personeelsbeleid en je inzet van goedkope arbeid ook waarde creëren voor de community waarbinnen die arbeidskrachten dagelijks leven, dan leidt dat ertoe dat die mensen op termijn ook jouw spullen kunnen kopen." ■

Dit essay is afkomstig uit het boek Zakendoen in de nieuwe economie van Marga Hoek (directeur van De Groene Zaak en voorzitter van Het Groene Brein). Het boek is verkrijgbaar via www.managementboek.nl. Prijs: € 40,-.