

Economische groei niet meer vanzelfsprekend

Andere tijden vragen mechanismen

“

*De tijd is aangebroken
om naast financiële
groei andere
vormen van groei te
concretiseren en na te
streven*

”



Anouk van der Have

andere



Marcel Heskes

De media staan er bol van: het aantal fusies en overnames neemt af, de economische groei verdwijnt, werkloosheid en financiële onzekerheid nemen toe. In Europa is economische groei anno 2011 niet meer vanzelfsprekend, aanhoudende stagnatie en zelfs een dreigende regressie is de nieuwe realiteit. De vraag is echter of alles nog wel in het teken zou moeten staan van economische groei. Is het misschien tijd voor een nieuwe benadering?

Andere tijden

In ons huidig economisch bestel gaat groei over omzet, winst en de daarmee gepaard gaande groeicijfers en kwartaalrapportages. Het maken van financiële prognoses is veelal een poging om de toekomst te sturen en geeft schijnzekerheid over de continuïteit van de onderneming. In de praktijk blijkt de werkelijkheid slechts zelden een directe afspiegeling van de verwachtingen te zijn. Zo moest Fortis met zijn torenhoge ambities, prognoses en groeiverwachtingen bijvoorbeeld als eerste het toneel verlaten toen in 2008 de financiële crisis uitbrak. Met de focus op financiën alleen komen we er niet. De tijd is aangebroken om naast financiële groei andere vormen van groei te concretiseren en na te streven.



De kracht ligt in cocreatie en verbondenheid met de keten om zo tot nieuwe inzichten en mogelijkheden te komen



Meer dan cijfers alleen

We bevinden ons momenteel in een economische transitiefase. Traditionele productiefactoren die de economie aandrijven – grond, arbeid en kapitaal – staan onder hoge druk. Waar we ons in politiek en economisch opzicht naartoe bewegen, is nog onduidelijk. Maar zeker is dat het huidige systeem niet volstaat. En dat het anders kan. Want groei houdt meer in dan cijfers alleen. Groei is ook ontstaan voor nieuwe ontwikkelingen en de bedrijfsvisie daaraan aanpassen. Groei is duurzaam ondernemen, verbinden, reële ambities formuleren, het anders durven doen en ruimte maken voor persoonlijke ontplooiing. Wie oog heeft voor al deze facetten, creëert nieuwe mogelijkheden, geeft ruimte aan visionair leiderschap en staat open voor andere vormen van organiseren.

Alternatieve groei in de praktijk

Een onderneming die het principe van alternatieve groei met succes in praktijk brengt, is het Baskische Mondragon, een industriële coöperatieve organisatie waarin topmanagers niet meer dan zes keer het salaris van de minst verdienenden krijgen uitbetaald. Doordat alle werknemers een stukje van het bedrijf bezitten, heerst er bovendien een brede overlegcultuur. Hierdoor kon Mondragon, nummer 7 in de top 10 van grootste Spaanse ondernemingen, na het uitbreken van de financiële crisis besluiten alle lonen met 10 procent te verlagen en zo op een efficiënte en slagvaardige manier met de crisis om te gaan.

Ook AkzoNobel Industrial Chemicals kreeg een bredere kijk op groei. Door meer inzicht te creëren in het rendement op de huidige activiteiten kon een systeem worden ontwikkeld om kennis effectiever te managen.

Het gecombineerde overzicht van de betrokken onderdelen leidde tot meer verbinding in de strategie op het gebied van onderzoek, design en innovatie. Bovendien verschoof de oriëntatie van voornamelijk intern naar extern. De businessunit richt zich tegenwoordig op samenwerking met niet-traditionele partijen, waardoor radicale verduurzaming binnen de mogelijkheden ligt.

Een voorbeeld uit de publieke sector is de case van woningbouwcorporatie Eigen Haard. Samen met ketenpartners in de bouw heeft Eigen Haard een innovatief samenwerkingsverband opgezet, waarin transparantie en gezamenlijke verantwoordelijkheid centraal staan. Door intensief met elkaar samen te werken wisten de deelnemers de faalkosten, een traditioneel kenmerk van de bouw, te verminderen. Hierdoor ontstond een 'marge' waarmee klimaatneutrale technieken konden worden gefinancierd. Door middel van een dynamisch verdelingsmodel, dat winstmarge verbindt aan de mate van het behalen van inhoudelijk succes, legden partijen zich ook financieel vast op de gestelde ambities. De bereidheid om los te laten en vertrouwen te hebben in gelijkwaardige samenwerking en verduurzaming zijn voorwaarden hiervoor.

Uitdagingen voor de CFO

Globalisering, technologisering en horizontalisering maken kennis en informatie razendsnel overal beschikbaar, waardoor veel zaken moeilijker controleerbaar worden. De wereld is zo complex en verbonden geworden dat bedrijven ook onmogelijk zelf het antwoord op alle vragen kunnen hebben. Toch zijn ze nog steeds primair geneigd om zelf oplossingen te bedenken voor klanten, medewerkers of leveranciers in plaats van dit samen met de ander

te doen. De kracht ligt in cocreatie en verbondenheid met de keten om zo tot nieuwe inzichten en mogelijkheden te komen. Dat vereist echter wel durf en een andere manier van denken en doen.

Onderzoek van Squarewise heeft aangetoond dat het management succesvol een leiderschapsstijl kan hanteren die creativiteit omarmt en stimuleert. Een aantal CFO's neemt hierin het initiatief: zij proberen hun traditionele stijl, die voornamelijk gericht is op planning en control, versneld te veranderen. Door te luisteren en vertrouwen te hebben in anderen binnen en buiten de organisatie ontstaan betrokkenheid, veiligheid en de nodige ruimte voor sociale innovatie. Squarewise moedigt CFO's dan ook aan zich actief te omringen met mensen die zich hebben ontwikkeld op dit vlak, om zo versnelling te realiseren.

Het meest essentiële punt is aandacht voor de continue ontwikkeling van de werknemers binnen het bedrijf. Mensen dragen de organisatie en zijn intrinsiek gemotiveerd om te streven naar vooruitgang. Wanneer zij de kans krijgen om zich te ontwikkelen, om mee te denken en verantwoordelijkheid te dragen, zullen zij voor de organisatie en daarmee ook voor de aandeelhouders zorgen – met alle positieve financiële gevolgen van dien. CFO's die de schijnzekerheid van een financiële focus snel durven los te laten en zich durven richten op cocreatie, sociale innovatie en persoonlijke ontwikkeling, worden juist in deze moeilijke tijden beloond met economische groei. ■

MARCEL HESKES en ANOUK VAN DER HAVE zijn respectievelijk partner en consultant bij Squarewise, een strategisch adviesbureau met focus op innovatie en duurzaamheid