

Als Noreena Hertz het crisisslagveld overziet, ziet ze meer dan de deconfiture van een financieel systeem. Voor haar zijn de economische problemen een logisch gevolg van een veel groter complex van ontwikkelingen dat vraagt om een structureel andere inrichting van onze manier van leven en werken.

De val van het Gucci-kapitalisme

'WE BEVINDEN ONS in een seismisch tijdperk dat zijn weerga niet kent,' legt de Britse uit, wier wereldwijde roem als in globaliseringvraagstukken gespecialiseerde econome en auteur de laatste tijd net zo hard steeg als de wereldwijde omzetten daalden. 'Wat we nu zien, is méér dan een variant op de Russische crisis, de dotcom-crisis of de eerdere Japanse stagflatieproblemen. Daarbij werd veel schade aangericht, maar ze raakten de ideologie niet die ten grondslag ligt aan het huidige politieke en economische systeem.

Nu is dat wel het geval. Dit is de eerste crisis sinds de globalisering een feit is. Voor de eerste keer worden we keihard geconfronteerd met het feit dat de onderlinge verwevenheid van systemen, organisaties, politieke en sociale structuren en markten de bestaande politieke en economische ideeën en opvattingen heeft ondermijnd. Ja, voor een deel waardeloos heeft gemaakt. Anders dan alle voorgaande crises de afgelopen dertig jaar, raakt deze crisis daardoor alles en iedereen; witte en blauwe boorden, opkomende en volwassen markten. Nooit eerder was een vertrouwenscrisis wereldwijd zozeer verbreid.

Daarom ben ik het ook fundamenteel oneens met mensen die beweren dat dit alles geen invloed heeft op het wezen van het kapitalistisch bestel en dat we over vijf jaar weer op de oude voet doorgaan. Nee, ik ben ervan overtuigd dat dit de katalysator zal zijn van een reeks radicale veranderingen binnen het systeem, die het een heel ander aanzien zal geven en de werking ervan ingrijpend zal veranderen. Dit wordt de era van wat ik het coöp-kapitalisme noem. Niet langer zal winstmaximalisatie en kortetermijndenken alleen centraal staan, maar de marktverhoudingen worden daarnaast vooral bepaald door of en hoe bedrijven, instellingen en individuen in staat zijn tot samenwerken, welke meerwaarde ze leveren aan de samenleving, hoe ze daaraan vormgeven en erover communiceren.'

Malaise

Op voorhand is Noreena Hertz zelf één van de winnaars van de mondiale malaise. Haar komt de eer toe dat ze al in 2005 in haar boeken *'The Debt Threat'* en *'I.O.U.'* in grote lijnen voorspelde hoe zich wereldwijd een *creditcrunch* zou voltrekken, en welke ongedachte en verdragende gevolgen deze zou hebben. De voorspellende waarde van haar bestsellers heeft Hertz in het lezingencircuit inmiddels de sterrenstatus bezorgd, en leverde haar onder



Noreena Hertz: 'Think soft'

meer een gasthoogleraarschap op aan de Rotterdam School of Management. Daarnaast geldt ze sindsdien als de ongekroonde koningin van de 'andersglobalisten', een denkrichting die een radicale ommezwaai van het kapitalistisch systeem voorspelt. Of in Hertz-woorden: het einde van het Gucci-kapitalisme.

'Dat is de verzamelnaam die ik ooit heb gegeven aan de uit het begin van de jaren tachtig stammende opvatting dat markten zichzelf het beste kunnen reguleren, dat overheden zich dus zoveel mogelijk moeten terugtrekken en dat economisch handelen altijd zou zijn gebaseerd op rationele keuzes en winstmaximalisatie. Het machtsevenwicht tussen ondernemingen en de samenleving is daardoor scheef getrokken, aandeelhouders werden de nieuwe koningen en - belangrijker nog - er ontstond op den duur een

fundamenteel wantrouwen tussen mensen die deelnamen aan dat grote spel en de overgrote meerderheid die was uitgesloten. Dat werd nog versterkt door de groteske vormen van prestatiebeloning die gangbaar werden en doordat wereldwijd de perceptie verschoof van wat nu precies waardevol is en waarom.

Het was niet de vraag óf dit wankel bouwwerk ooit om zou vallen maar wanneer, oordeelde Noreena Hertz al vroeg. Naast de eerder genoemde fundamentele verklaring, voert ze een reeks 'sleutelargumenten' aan voor haar stelling. 'Allereerst bespeur ik een groeiende publiekelijke afkeer jegens de bestuurlijke elite van ondernemingen en financiële instellingen. Richtte de ergernis zich aanvankelijk nog vooral

Lees verder op pagina 2

3

De nieuwe standaard

Na een flinke voorbereidingstijd wordt in juni eindelijk de lichte versie van IFRS gepresenteerd. De lange aanloop is de toepasbaarheid van de boekhoudstandaard wel ten goede gekomen.

4

Voorrang voor bestaande klanten

Op korte termijn kan winst worden behaald door aandacht voor de wensen van bestaande klanten.

6

Reisorganisatie Sundio zet de toon

Rotterdams bedrijf groeit in korte tijd van outsider naar rolmodel door het efficiënter inrichten van het backoffice.

8

Parels moeten glanzen

Overheid heeft steken laten vallen in aanpak van de gekozen sleutelgebieden.

10

Van wieg tot wieg

Tapijtproducent Desso wil eerste Nederlandse productiebedrijf zijn dat volledig produceert volgens het cradle to cradle-concept.

tegen zelfverrijkende bankiers, de trend is dat voorheen nog als 'zakelijk' beschouwd gedrag (zoals prematuur ontslaan van medewerkers terwijl er nog winst wordt gemaakt of het overnemen van een bedrijf met zo weinig mogelijk eigen vermogen) op steeds meer maatschappelijke weerzin en weerstand stuit,' constateert Hertz.

Economische arena

'In de nabije toekomst groeit de macht van overheden in de economische arena weer. Jarenlang hebben politici en kiezers genoeg genomen met de belofte van de markt dat men heel goed in staat was tot zelfregulering. Nu zo overduidelijk is gebleken dat dit niet het geval is, zal de tegenreactie extra scherp zijn. Uit een recente poll is al gebleken dat bijvoorbeeld bijna tweederde van de Nederlanders het bedrijfsleven in meer of mindere mate wantrouwt. Zelfs als je de extremistische geluiden van links en rechts buiten beschouwing laat, is wel duidelijk dat de overheid van het electoraat in zo'n situatie een mandaat zal krijgen om economische verhoudingen te reguleren en bedrijven meer dan voorheen voor te schrijven wat ze moeten doen. Dat effect zal nog worden versterkt doordat ze een groot deel van de financiële sector hebben opgekocht en zo ook nog eens indirect aan de kredietkraan staan.'

Machtscentrum

Een andere verklarende trend is de geleidelijke verschuiving van economische activiteiten wereldwijd. Volgens Hertz (en anderen) zal over vijf tot tien jaar het machtscentrum zijn verschoven naar landen als India, China, Rusland en Brazilië, elk met een geheel eigen (zakelijke) cultuur maar unaniem in hun afwijzing van het Gucci-kapitalisme als hét bewijs van westerse verdorvenheid. 'Combineer dat met de komst van Barack Obama als president van de Verenigde Staten en de vaststelling dat de nog jonge democratieën in Oost- en Centraal-Europa extra hard zijn geraakt door de crisis. Het is duidelijk dat al deze krachten samen voor een fundamentele verandering gaan zorgen in de wijze waarop de komende jaren naar de inrichting van ons kapitalistische systeem zal worden gekeken.'

Over de uitkomst van al die (deels) onderhuidse veranderingen bestaat voor Noreena Hertz geen twijfel. 'We stevenen af op een vorm van coöp-kapitalisme. Dat zal zich onderscheiden van het bestaande kapitalistische model, doordat het begrip toegevoegde waarde een heel andere invulling krijgt. Als we naar bedrijven kijken, betekent het dat ze niet langer alleen worden afgerekend op hun materiële resultaat, maar ook steeds meer op de waarde die ze toevoegen aan het milieu en de samenleving waarvan ze een onderdeel uitmaken. De trefwoorden van dat nieuwe economische model zullen zijn: samenwerken op allerlei niveaus, en het voor alles sturen op duurzaamheid. En dat laatste moet je breed definiëren: de continuïteit van een organisatie is niet alleen gebaat bij gezonde resultaten,

maar ook bij een gezonde leefomgeving, betrokken en geïnspireerde medewerkers, en eerlijke en transparante concurrentieverhoudingen.'

Think soft

Zijn we dus getuige van een zowel in omvang als invloed ongekende verschuiving van de economische en politieke verhoudingen, die vaststelling alleen biedt de gemiddelde ondernemer geen houvast. Hoe kun je de effecten meenemen in een scenarioplanning voor de komende jaren en welke prioriteiten moet je stellen? Noreena Hertz heeft wel een paar suggesties. 'Think soft. Baseer je strategie niet alleen op harde data over marktaandeel en marktontwikkelingen, neem verwachte maatschappelijke en politieke trends mee. Ondernemingen moeten zich deemoedig durven opstellen en gedragen. De grootste uitdaging om klanten, medewerkers en leveranciers ervan te overtuigen dat ze in hetzelfde team spelen. Wat ik daarmee bedoel? De afhankelijkheid van bedrijven van de perceptie die over hen bestaat neemt toe. En blijf je je in de ogen van het grote publiek arrogant inhuldig en asociaal gedragen dan is de straf daarvoor grootschalige uitsluiting.'



'Het begrip toegevoegde waarde krijgt een heel andere invulling'

Bedrijven moeten leren netwerken. Vooral om relaties aan te knopen buiten de traditionele kenniskringen. 'Durf in zee te gaan met non-conventionele partners. In Engeland is bijvoorbeeld een middelgrote retailketen met een voorheen natuurlijke aartsvijand, een groep milieuactivisten, een samenwerkingsverband aangegaan. Samen kijken ze naar mogelijkheden om het aanbod in de supermarkten duurzamer te maken en meer in overeenstemming te brengen met opvattingen over wat maatschappelijk verantwoord is. Werd vorig jaar nog tegen de winkelketen gedemonstreerd omdat het artikelen voerde die door de inzet van kinderarbeid zijn geproduceerd, nu worden ze geprezen omdat ze zich kwetsbaar durven opstellen.' De economie suggereert daarnaast om regelmatig met afnemers en leveranciers om de tafel te gaan zitten, om samen te bespreken hoe een duurzame ketenstrategie kan worden ontwikkeld en om te bekijken welke initiatieven kunnen worden ontwikkeld om gemeenschappelijke ambities van stakeholders te ondersteunen. 'Zie ze niet langer zuiver als business partners, maar als partijen die bijdragen aan uw eigen duurzaamheid en die van de gemeenschap waarin uw bedrijf actief is. En draag dat ook nadrukkelijk uit.'

Kort nieuws

- Nationaal onderzoek risicomanagement in Nederland
- Kennis over arbeidsvoorwaarden onder de maat

Nationaal onderzoek risicomanagement in Nederland

PricewaterhouseCoopers voert in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit, Rijksuniversiteit Groningen en het Koninklijk Nederlands Instituut van Register Accountants (NIVRA) de komende zes maanden een grootschalig inventariserend onderzoek uit naar risicomanagement bij organisaties en ondernemingen actief in Nederland en een budget/omzet van meer dan tien miljoen euro. De enquête is gericht aan bestuurders/directies. Naast een enquête worden een literatuurstudie gedaan en interviews afgenomen. Dit 'Nationaal onderzoek risicomanagement in Nederland' wordt uitgevoerd in het licht van de huidige financiële crisis en is van

belang omdat één van de veronderstelde oorzaken gebrekkig risicomanagement zou zijn.

De uitkomsten van het onderzoek en het bijbehorende rapport worden gepresenteerd op de jaarlijkse Accountantsdag van het Koninklijk NIVRA op 25 november 2009. Bij deelname aan de enquête is het mogelijk een gratis exemplaar van het eindrapport te ontvangen en de eigen score inzake risicomanagement ten opzichte van de gehele populatie aan de hand van een door ons ontwikkelde meetlat. Neem voor meer informatie contact op met: marcel.prinsenbergnl.pwc.com