

++++

Marga Hoek lanceert Trias Pecunia

De duurzame business modellen zijn er. Marga Hoek van Groene Zaak voegt daar nu een duurzaam financieringsmodel aan toe, de Trias Pecunia.

In haar lijvige boek 'Zakendoen in de nieuwe economie' is het hoofdstuk over financiering van duurzame ondernemingen veruit het meest vernieuwende. De directeur van ondernemersvereniging De Groene Zaak lanceert hier een nieuw financieel fundament voor duurzaam ondernemen. Ze noemt het met een knipoog 'de Trias Pecunia', dat dan ook uit drie gestapelde bouwstenen bestaat. Hoek wil hiermee een oude verbinding restaureren, die tussen 'geld' en 'reële waarde'. In de jacht naar winstmaximalisatie zijn deze fundamente van het kapitalistische systeem vervaagt, zoals ook de fresco van het Laatste Avondmaal op den duur bijna niet meer te zien was. Het meesterwerk van Leonardo da Vinci moest opnieuw van kleur en glans worden voorzien. Hoek: 'Geld krijgt hiermee zijn oorspronkelijke functie terug. Het is weer een waarderingsmiddel dat bestendige waardecreatie op de lange termijn mogelijk maakt.'

Hoe ziet de piramide van Hoek - en al haar mededenkers - er uit? We citeren haar boek.

Over de onderste laag van het bouwwerk:

'Het cement voor het fundament is niet primair het product van vreemd vermogen, maar van waardecreatie. Dat betekent dat ondernemers in eerste instantie niet louter bij de bank aankloppen, maar zoeken naar mogelijkheden om hun financieringsbehoefte te beperken. Ondernemers reduceren deze behoefte door creatieve combinaties met andere marktpartijen aan te gaan. Partijen die hen afzet garanderen of waarmee ze diensten en producten kunnen ruilen. Ze geven hiermee de business case een kwaliteitsinjectie, en vergroten tegelijkertijd hun onafhankelijkheid.'

Over de tweede laag:

'Deze laag van de piramide bestaat uit een ander soort financieringsbouwstenen. Bouwstenen die zich verbinden met de doelstellingen en de beoogde resultaten van de ondernemer. Ofwel, stakeholders die behalve *funding* (financiering) ook kennis of kunde inbrengen en die intrinsiek betrokken zijn bij de business case en een belang hebben bij het slagen ervan.'

Over de derde laag:

'Voor het topje van de piramide kijkt de ondernemer naar de stapel bouwstenen van de oude economie. Welke van die stenen maakt een connectie met de business case? Welke partijen kan

de ondernemer aantrekken om zijn specifieke meerwaarde? Bijvoorbeeld om te internationaliseren of snelle groei te financieren.'

Deze filosofie, een knipoog naar de Trias Energetica uit de duurzame bouwwereld, werkt Hoek steeds concreter uit, zelfs al met de eerste praktijkvoorbeelden, zoals dat van Albert Fischer van *venture capital* - onderneming Yellow & Blue. Het bedrijf Locamation uit het portfolio van Yellow & Blue ontwikkelde een *smart grid*-technologie in samenwerking met potentiële klant Alliander. Deze klant werd - na een investering van Yellow & Blue - *launching customer*, waardoor Locamation nauwelijks aanvullende financiering nodig had om verder te groeien.

Stap 1: beperk financieringsbehoefte.

Hoek: 'In de nieuwe economie richten ondernemers hun business case op zo'n manier in, dat benodigde financiering zo veel mogelijk wordt beperkt. Immers, hoe kleiner het benodigde kapitaal, hoe sneller een onderneming rendement kan overleggen en hoe lager dus het risicoprofiel van de business case zal zijn. Een laag risico maakt een business case interessanter voor additioneel benodigde financiers. Daarbij is het evident dat een ondernemer die niet leent, geen rente betaalt en dus kosten bespaart.'

Case-based reasoning leert dat dit bijvoorbeeld op de volgende manieren kan:

- + Door langjarig afzet te garanderen. Ondernemers zoeken naar partijen die hun product of dienst meerjarig willen afnemen. Hiermee verzekert de ondernemer zich van inkomsten, zodat de financieringsbehoefte en het risicoprofiel afnemen.
- + Door langjarig diensten uit te wisselen, ofwel, door te ruilen. Bedrijven en organisaties gaan samenwerkingen en verbindingen aan die gebaseerd zijn op andere waarden dan geld. Geld wordt niet gezien als de enige bron van kapitaal, maar waarden als kennis, netwerken, diensten en aandacht zijn geïntegreerd in de kernlogica en strategische keuzes van een bedrijf.
- + Door zelf diensten in te brengen in een vereniging van partijen. In ruil voor de inbreng van waarde - in de vorm van diensten of producten - kan de ondernemer putten uit producten of diensten van partijen binnen het consortium.

Stap 2: langjarige, duurzame financiering.

Hoek betoogt dat stakeholders financieel belanghebbenden worden en dat we ook de terugkeer van de oude ruileconomie in een nieuwe vorm kunnen verwachten. Voor de financieringsvraag die na de eerste stap overblijft, trekken ondernemers in de nieuwe economie zo veel mogelijk *funding* aan van financiers die een langetermijnbelang en intrinsieke betrokkenheid hebben bij de businesscase. Hiermee halen ondernemers in veel gevallen bovendien voor lange tijd kennis en kunde in huis. *Crowdfunding* is een voorbeeld van deze duurzame vorm van financiering. Ondernemers in de nieuwe economie trekken financiering aan door aan te kloppen bij hun, vaak omvangrijke, netwerk van stakeholders (klanten). In de traditionele economie werd deze *crowd* maar amper aangesproken, terwijl ze vaak wel een groot belang hebben bij het slagen van de onderneming. Denk bijvoorbeeld aan ketenpartners die ten dele afhankelijk zijn van elkaars succes.

De rol van stakeholders verandert door de tweede stap in de Trias Pecunia. Ze transformeren in de nieuwe economie tot lange termijn betrokken ambassadeurs van de onderneming. Een ontwikkeling die ook past binnen deze stap is 'bartering', dat door de diverse crises in de voorbije jaren een vlucht heeft genomen. *Bartering*, ofwel het zakelijk uitruilen van diensten en producten, is niet nieuw. Geruchtmakend was een ruil in 1990 ter waarde van drie miljard dollar tussen cola van Pepsico en wodka van de Sovjet-Unie. De deal kreeg geen groot gevolg, maar de afgelopen jaren kwam daar verandering in. *Bartering* is booming, op elk bedrijfsniveau. Amerika zag de voorbije twee jaar een stijging van 8 tot 12 procent en telt jaarlijks inmiddels zo'n vierhonderdduizend ruilende bedrijven. Van een orthopedisch arts die voor een chirurgische ingreep van een slager een volledige koe in zijn diepvries ontving, tot een groep van artsen die patiënten loodgieterswerkzaamheden lieten verrichten, lunches lieten verzorgen en kantoorbenodigdheden lieten leveren. De praktijk beperkte hiermee zijn uitgaven en zag tegelijkertijd zijn patiëntenbestand groeien.

Stap 3: effectief vreemd vermogen aantrekken.

Dit zal volgens Hoek door de eerste fundamente helemaal niet zo belangrijk meer zijn. Hoek hoeft deze toplaag dus nauwelijks meer uit te werken. Misschien wanneer er heel groot



kapitaal nodig is: 'Waar onder meer investeringsmaatschappijen, *private equity*-bedrijven en pensioenfondsen vaak naar het buitenland uitweken, ontstaat in de nieuwe economie in Nederland een duurzamer investeringsklimaat.'

Dit hoofdstuk over financiering maakt in haar boek deel uit van zes verschillende 'Vensters'. Andere hoofdstukken gaan onder andere over klanten, schaalgrootte en innovatie. Ook een heel fraaie over leiderschap, waarin de Human Resources Directeur leiding geeft aan 'Human Value Management'.

Er is weer een verplicht boek voor in de MVO Boekenkast bij.

Zakendoen in de Nieuwe Economie
Marga Hoek, onder redactie van Felix de Fijter
Uitgeverij Kluwer
ISBN boek 9789013109429
ISBN e-boek 9789013109436