

Wanneer moet een bedrijf openheid geven?

TRANSPARANTIE: EEN NIEUWE BRON VOOR COMPETITIEF VOORDEEL

'Eerlijk is niet altijd heerlijk', zei Freddy Heineken over het idee om de lijfspreuk van Heineken 'heerlijk, helder, Heineken' in 'eerlijk, helder, Heineken' te veranderen. Het verhaal gaat dat hij zijn verhaal kracht bijzette door een aantal naaktfoto's van bejaarde dames te tonen. Dit artikel gaat over transparantie; over wanneer een bedrijf transparant (lees: eerlijk) moet zijn. Wat zijn de bedreigingen en hoe kun je deze omzetten in kansen?

DOOR RICK DE VLIAGER

Bedrijven houden niet voor niets dingen geheim. Als ze direct naar de media stappen als er iets fout gaat, zal dit sneller tot reputatieschade leiden dan als er af en toe iets uitlekt. Ook concurrentiegevoelige informatie dient geheim te blijven. Toch dwingen aandeelhouders en consumenten (met de dreiging van reputatieschade) en de overheid (door middel van wetgeving) bedrijven om opener te worden. Ook het internet dwingt bedrijven tot meer openheid. NGO's kunnen makkelijker problemen aan de kaak stellen dankzij het internet. Soms kan een bedrijf beter zelf de consument informeren dan overgeleverd te zijn aan speculatie van zelfbenoemde kenners.

Bedrijven moeten niet alleen transparant willen zijn omdat dit nu eenmaal de trend is; transparantie brengt immers risico's en kosten met zich mee. Daarnaast moet transparantie ook echt iets bijdragen aan de businessstrategie. Het is zaak dat een bedrijf proactief transparant wordt in plaats van reactief (en op die manier aan riskmanagement doet), maar liever nog: dat een competitief voordeel wordt behaald! Een voorbeeld van een bedrijf dat bedreigingen omzet in kansen is Zonnatura. Dit bedrijf produceert voedingsmiddelen met alleen maar natuurlijke producten. Veel mensen eten

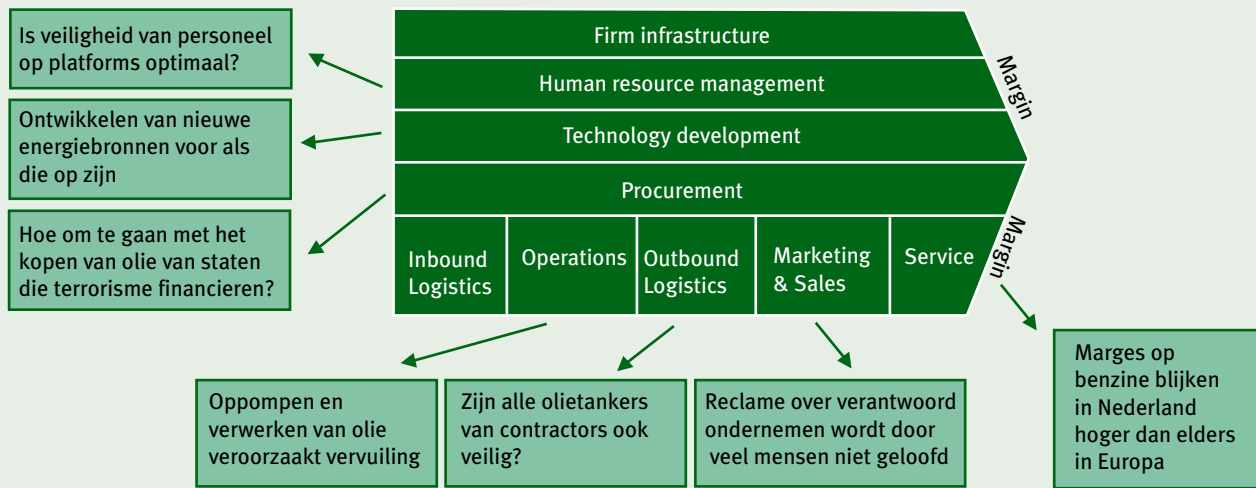
liever niet teveel geur-, kleur- en smaakstoffen. Door bewust alleen natuurlijke producten te gebruiken en dit open te communiceren, straalt het merk gezondheid en puurheid uit. Hierdoor ontstaat een competitief voordeel.

*Bedrijven moeten niet alleen
transparant willen zijn omdat dit
nu eenmaal de trend is,
transparantie moet ook echt iets
bijdragen aan de businessstrategie*

Een competitief voordeel is in een nichemarkt natuurlijk makkelijker te bereiken dan in een grote, volwassen markt. Een corporate onderneming heeft vaak zoveel stakeholders en zoveel bedreigingen waar ze rekening mee moet houden, dat het heel moeilijk is om naast *damage control* ook nog eens een competitief voordeel te behalen.

Kansen en bedreigingen in de value chain van een oliemaatschappij

Eerst moeten de belangrijkste negatieve punten worden geëlimineerd voordat een bedrijf geloofwaardige marketing op het gebied van CSR (corporate social responsibility) kan inzetten.



Bol.com behaalt een competitief voordeel ten opzichte van een traditionele boekhandel doordat klanten recensies kunnen schrijven. Bol.com stelt zich kwetsbaar op; de klant kan immers schrijven wat hij wil. Een slechte recensie kan nadelig zijn voor de verkopen, maar Bol.com hecht meer waarde aan een tevreden klant dan aan kortetermijnverkopen. Transparantie kan ook te ver gaan. Consumenten vinden het bijvoorbeeld fijn om te weten dat hun vlees biologisch is, maar willen niet precies weten van welk rund hun biefstukje afkomstig is.

Sterktes en zwaktes identificeren

Om de belangrijkste sterktes en zwaktes door de hele waardeketen heen te identificeren, kan het value-chainmodel van Michael Porter worden gebruikt. In het kader 'Kansen en bedreigingen in de value chain van een oliemaatschappij' zijn enkele bedreigingen in de waardeketen van een oliemaatschappij uitgewerkt. Nadat alle bedreigingen zijn geïdentificeerd, moet het bedrijf bepalen welke de hoogste prioriteit hebben. Elke bedreiging kun je omzetten in een kans. Als het oliebedrijf open is over zijn zwaktes en over de maatregelen die het neemt om dit te verbeteren, dan kan dit een positief effect hebben voor zijn imago.

De weg naar goed corporate citizenship van een oliemaatschappij

Eerst moet een bedrijf zijn huis op orde hebben voordat het naar buiten treedt.



Tik uw bedrijfsnaam of populairste product in op google en bekijk of er negatieve berichten tussen zitten

Oliemaatschappijen maken reclame voor projecten die goed zijn voor het milieu en willen de consument laten weten hoe ze werken aan duurzame energie. Op zich past dit in de positieve trend waarin bedrijven hun grootste zwaktes omzetten in strategische kansen. Helaas vergeet men één ding: de

algemene hygiëne moet op orde zijn. Allereerst mogen er geen negatieve berichten meer verschijnen over hoe oliemaatschappijen in Nigeria en Rusland de omgeving vervuilen, en pas daarna zal de consument geloven dat het bedrijf ook echt het beste voor heeft met het milieu.

Corporate ondernemingen hebben meer dan één value chain. Deze bedrijven zouden daarom bijvoorbeeld per productgroep het model kunnen uitwerken.

Externe factoren

We hebben tot nu toe vooral van binnen naar buiten gekeken, maar er zijn natuurlijk ook trends die het bedrijf niet of nauwelijks kan beïnvloeden. Zo zijn er de zogeheten megapatronen als vergrijzing, het internet, outsourcing naar lagelonenlanden, hogere grondstofprijzen enzovoort. Er zijn echter ook lokale invloeden die zowel kansen als bedreigingen met zich mee kunnen brengen. Om te ontdekken op welke vlakken transparantie voor uw bedrijf van belang is vanuit het oogpunt van de vestigingsplaats kunt u het Diamond-model van Porter gebruiken (zie kader Diamond-model). Het verschilt per bedrijf welke van de vier factoren van het Diamond-model de meeste invloed heeft. Veel concurrentie betekent meer druk om openheid te geven als de concurrent het ook doet. Je kunt echter ook een competitief voordeel behalen door eerder openheid te geven dan je concurrent. Sterke of juist ontbrekende *factor conditions* bieden vaak uitstekende kansen om als bedrijf je concurrentiepositie te verstevigen en tegelijkertijd iets goeds te doen voor de omgeving.

De *related industries* zijn voor veel bedrijven van geen belang, maar een oliemaatschappij of koffieproducent haalt zijn grondstoffen meestal uit ontwikkelingslanden. Dit brengt CSR-pro-

blemen met zich mee waar het bedrijf moeilijk onderuit kan. Het bedrijf zal meer aandacht aan controle van zijn leveranciers moeten geven dan andere bedrijven en dit goed moeten communiceren met zijn stakeholders. Dit kan door track & tracing aan te bieden op de verpakking van producten.

Als er veel damage control nodig is op het internet is het beter om de oorzaak aan te pakken dan pleisters te blijven plakken

Eerlijke koffie

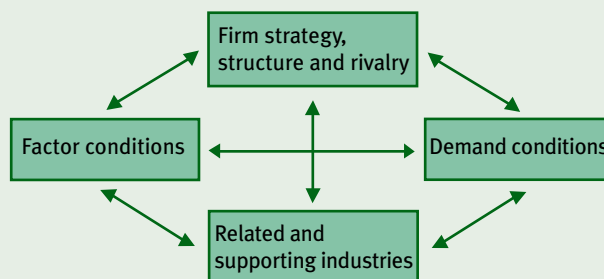
Douwe Egberts gebruikt voor sommige producten bonen met Utz Certified-certificering. Dit is een internationaal erkende gedragscode voor sociaal en milieutechnisch verantwoorde koffieproductie en efficiënte bedrijfsvoering. Door het type koffie en de houdbaarheidsdatum op de verpakking in te voeren op een website kan de consument precies zien waar de bonen vandaan komen. Douwe Egberts heeft dit ingevoerd sinds NGO's het bedrijf beschuldigden van het uitbuiten van koffieboeren, maar slechts bij een aantal van zijn (premium) merken. Albert Heijn gebruikt voor al zijn Perla-koffie bonen met de eerdergenoemde certificering. Als de consument zich hiervan bewust is (of wordt), wie heeft er dan een competitief voordeel? Ook Super de Boer zegt binnenkort een soortgelijke service te gaan aanbieden om de herkomst van bijvoorbeeld kaas en eieren transparant te maken.

Het Diamond-model

Het Diamond-model helpt met identificeren waar transparantie een competitief voordeel kan brengen. De locatie van een bedrijf kan veel invloed hebben op de maatregelen die het moet nemen wat betreft CSR en transparantie

- ~ *Firm strategy, structure and rivalry* hebben voornamelijk te maken met de *sence of urgency* dat een bedrijf heeft om transparant te worden.
- ~ *Factor conditions* zijn bijvoorbeeld de hoeveelheid geschoold personeel dat voorhanden is, de aanwezigheid van natuurlijke grondstoffen of de benodigde infrastructuur. Een tekort aan factor condities geeft een kans de positie van het bedrijf te verbeteren en om iets te doen voor de omgeving van het bedrijf (bijvoorbeeld verbetering van scholing).
- ~ *Demand conditions* hebben te maken met het potentiële aantal

klanten dat er in een gebied kan zitten. Als klanten dichtbij zitten, zijn ze makkelijker voor te lichten dan als ze verspreid zijn. ~ Voor *related and supporting industries* geldt dat als toeleveranciers dichtbij zitten, het makkelijker is om de supply chain te managen dan wanneer leveranciers over de hele wereld verspreid zijn. De vier aparte factoren zijn ook nog eens aan elkaar gerelateerd.



Internet: eerste oriëntatiemiddel

In het begin van het artikel werd het internet al aangehaald als een van de grootste drivers achter de trend transparantie. Op het internet kan ieder individu potentieel een miljoenenpubliek bereiken. Consumenten gebruiken het internet vaak als eerste oriëntatiemiddel. In 2006 bijvoorbeeld oriënteerde 61 procent van alle mensen die een verzekeringspolis afsloten zich eerst op het internet (bron: FOV). Met dit soort percentages kan een negatieve recensie van één klant die toevallig bij de eerste zoekresultaten terechtkomt al dramatische gevolgen hebben. Daarnaast bestaan er voor veel producten vergelijkingssites. Doordat steeds meer websites bezoekers de mogelijkheid bieden of zelfs aanmoedigen om recensies te schrijven, groeit het aantal recensies over producten en diensten extreem snel. Over het aantal blogs en hate-sites hebben we het dan nog niet eens gehad (google voor de grap maar eens op 'Starbucks'). Er kunnen hele checklists worden gemaakt om te zien of uw bedrijf aan reputatiemanagement op het internet moet doen, maar dat maakt het alleen maar onnodig ingewikkeld. Tik uw bedrijfsnaam of populairste product eens in op Google en bekijk of er negatieve berichten tussen zitten. Een andere test kan zijn om een merknaam in te typen en er bijvoorbeeld 'niet tevreden' achter te zetten. Doe dit eens een uurtje en u krijgt een goed beeld van het belang om uw bedrijfsreputatie online te managen.

Conclusie

Eerlijk is inderdaad niet altijd heerlijk. Marktleiders zullen meestal eerst proberen hun positie te behouden door niet-transparant te zijn, *switching costs* hoog te houden en reclame te maken voor initiatieven die het tegendeel beweren. Maar transparantie krijgt waarschijnlijk wel steeds meer een centrale rol in het bepalen van businessstrategieën. Er zullen namelijk altijd *challengers* ontstaan die wél de consument vooropstellen en daardoor een competitief voordeel behalen.

Als een bedrijf transparanter is dan zijn concurrenten dan moet het dit meenemen in de marketing van het bedrijf. Zoals eerder gezegd moet een bedrijf alleen meer openheid geven als het een aanwijsbaar businessdoel dient. Vervolgens moet het bedrijf het concurrentievoordeel optimaal uitbuiten. Door onafhankelijke vergelijkingssites en het groeiende aantal recensies van klanten op het internet zal de klant bedrijven die een competitief voordeel hebben sneller opmerken.

Bedrijven die zich 'misdragen' zullen sneller worden afgestraft. Reputatiemanagement op het internet is belangrijk en wordt steeds belangrijker, maar de focus moet niet alleen op damage control liggen. Als er veel damage control nodig is op het internet, is het beter om de oorzaak aan te pakken (door zwaktes en bedreigingen vroeg te identificeren met het value-chainmodel en het Diamond-model) dan pleisters te blijven plakken.

Rick de Vlieger (r.devlieger@daisycon.com) is manager operations bij Daisycon. Daisycon is marktleider op het gebied van performance based online marketing.

advertentie



Andreas (45)

Oude rot in het interim vak. Heeft tegenwoordig een beetje een vrije rol op het middenveld. Hamert op de eenvoud der dingen, waar hij ook aan de slag is. Leven en werken in een complexe wereld en met complexe materie vraagt om houvast. Andreas streeft naar simpele, overzichtelijke oplossingen en houdt van heldere (soms cynische) taal. Zijn credo: 'mensen hou het simpel, leef met vlag en wimpel!'

En jij?
www.komjijookbijons.nl
Kom jij ook bij ons?

Lees meer over ons op **pagina 8 en 9** van de bijlage **Focus on Finance**

interim financials met karakter **control**