

Michael Porter: visie over shared value creation vindt steeds meer weerklank.  
(Foto: Cmproject)

# SHARED VALUE CREATION LEIDT TOT WINSTGEVENDHEID EN GROEI **DE ECONOMISCHE WAARDE VAN MAATSCHAPPELIJKE IMPACT**

Maatschappelijk verantwoord ondernemen volstaat niet meer. Ondernemen voor de samenleving is het devies. Alleen bedrijven die hun innovatieve vermogen en concurrentiekracht inzetten voor het oplossen van maatschappelijke problemen hebben op termijn bestaansrecht, stelt managementgoeroe Michael Porter. Maar voordat de daarvoor noodzakelijke shared value creation de norm is, moeten tal van uitdagingen worden overwonnen.

TEKST: HANS HAJEE

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is bij vrijwel elk bedrijf een vaste waarde, in meer of mindere mate. Veelal is het echter een aandachtsveld aan de rand van de organisatie. Het draait om afgebakende activiteiten en projecten, vaak ad hoc en met afzonderlijke budgetten.

#### BAANBREKEND ARTIKEL

De benadering waarbij MVO vooral gaat over filantropie en duurzaamheid volstaat in de huidige tijd niet meer. Noch voor het bedrijfsleven, noch voor de samenleving. Dat is de stellige overtuiging van Michael Porter, een van de meest invloedrijke managementdenkers over strategie en concurrentie. In 2011 publiceerde hij samen met Mark Kramer een baanbrekend artikel in de Harvard Business Review met als titel Creating Shared Value. De visie die daarin wordt verwoord, vindt steeds meer weerklank.

#### PIJNLIJK

Porter en Kramer beschrijven niets meer of minder dan een nieuwe opgave, een herijking van het kapitalisme. In haar oude vorm draait het daarbij om het streven naar maximale winst. De grenzen waarbinnen bedrijven dit kunnen doen, worden bepaald door de overheid. Regelgeving en controlerende instanties moeten ervoor zorgen dat de omgeving geen negatieve gevolgen ondervindt van het kapitalisme. Dat de kaders en het correctieve instrumentarium niet langer voldoen, werd het afgelopen decennium pijnlijk duidelijk. Op tal van gebieden ontstonden grote problemen. Denk aan de wereldwijde financiële crisis en het steeds verder uitputten van schaarse grondstoffen. De situatie in Groningen is een van de voorbeelden die duidelijk maken wat er gebeurt als de wal het schip keert.

#### MAATSCHAPPELIJK BELANG CENTRAAL

Er zijn systemen voor minder bij het grofvuil gezet. Toch is dit falen voor Michael Porter geen reden om het kapitalisme af te zweren. Wel moeten bedrijven een fundamenteel ander uitgangspunt kiezen, stelt hij. Niet langer de belangen van aandeelhouders moeten voorop staan maar het maatschappelijke belang in brede zin. Bedrijven moeten waarde creëren door bij te dragen aan het oplossen van de cruciale problemen waarmee onze huidige samenleving worstelt: klimaat, gezondheid, grondstoffenschaarste, inclusiviteit, scholing. Porter benadrukt dat juist het kapitalistische systeem bij uitstek

geschikt is om deze uitdagingen te lijf te gaan. Door hun concurrentiekracht en innovatief vermogen zijn bedrijven als geen ander in staat om de noodzakelijke veranderingen tot stand te brengen.

#### ENORME POTENTIE

Porter legt dus niet – zoals vaak gebeurt – de nadruk op de sociale component als beweegreden voor maatschappelijke inspanningen van bedrijven. Bij shared value creation gaat het primair om de economische drijfveer. Een succesvolle impact op de omgeving leidt tot groei en winst, stelt Porter. Het mes snijdt aan twee kanten. Bedrijven kunnen ook op lange termijn rendabel opereren, maatschappelijke problemen worden aangepakt. Dit maakt shared value creation tot een uitgangspunt met enorme potentie.

### 'TOEN DE STORM WAS GAAN LIGGEN, BLEEK HET AANTAL VERTROKKEN FACEBOOKGEBRUIKERS VERWAARLOOSBAAR.'

#### 292 KEER MEER VERDIENEN

In toenemende mate zijn er ondernemingen die hun bijdrage aan de samenleving centraal stellen en als richtsnoer gebruiken bij de bedrijfsvoering. Unilever krijgt terecht credits voor de inspanningen om haar positieve maatschappelijke impact te vergroten. In Unilever's Sustainable Living Plan stelt het voedingsmiddelenconcern zich onomwonden ten doel om de gezondheid en levensstandaard van honderden miljoenen mensen te verbeteren.

Maar koplopers weten vele kritische ogen op zich gericht. En als dan blijkt dat topman Paul Polman 292 keer meer verdient dan de gemiddelde Unilever-werknemer wordt direct de verbinding gelegd met de maatschappelijke doelstellingen van het bedrijf. Die geven de ophef extra brandstof. Rabobank ontdekte iets vergelijkbaars bij haar campagne met de suggestie het wereldvoedselprobleem op te zullen lossen. Een prijzenswaardige ambitie waaraan de bank zeker kan bijdragen. Maar de claim werd als te stellig ervaren en riep weerstand op.

#### SPANNINGSVELD

Voorbeelden als deze benadrukken dat bij shared value creation daden en woorden met elkaar in overeenstemming moeten zijn. En

dat communicatie hierover erg nauw luistert. Ook het concurrentieveld levert een stevige uitdaging op. Want nastreven van maatschappelijke waarde kan leiden tot hogere kosten terwijl de baten verder in de toekomst liggen. Concurrenten die zich weinig gelegen laten liggen aan hun sociale rol zijn op de korte termijn in het voordeel.

Afnemers kunnen dit spanningsveld in positieve zin beïnvloeden. Denk aan overheden die bij een aanbesteding voorwaarden stellen op het gebied van social return. Het gewicht dat aan dergelijke aspecten wordt toegekend, zal verder toenemen. Als grote organisaties het voorbeeld van de overheid volgen, krijgt maatschappelijke impact steeds meer economische waarde.

#### WEG MET FACEBOOK?

Ook consumenten hebben een belangrijk deel van de sleutel in handen. Zij kunnen goede bedrijven belonen en concurrenten die hun maatschappelijke rol niet serieus nemen links laten liggen. De recente ophef rond Facebook illustreert dat zo'n onderscheid nog zeker niet vanzelfsprekend is. Eens te meer bleek dat dit bedrijf amper geeft om de privacy van haar gebruikers. Ronkende mission statements als "making the world more open and connected" en "bringing the world closer together" kunnen dit niet verbloemen. Toen de ware aard van Facebook bij het datamisbruik door Cambridge Analytica opnieuw duidelijk werd, stak een heuse mediastorm op. Menigeen riep op om Facebook te boycotten. Maar toen de storm was gaan liggen, bleek het aantal vertrokken gebruikers verwaarloosbaar. Ook adverteerders haakten amper af.

#### AUSDauer GEVRAAGD

Los van aspecten als concurrentie en communicatie vraagt shared value creation vooral veel van de eigen organisatie. Het raakt de essentie, de core business. Elk bedrijfsonderdeel en alle medewerkers moeten gericht zijn op het realiseren van waarde voor de gemeenschap. Dat is een enorme opgave die veel overtuiging en Ausdauer vergt. Het besef dat de doelstelling om zoveel mogelijk winst te maken niet langer volstaat om klanten en medewerkers te binden, wordt gelukkig steeds breder gedragen. Porter gaat nog een stap verder. Slaagt een onderneming er niet in om substantieel bij te dragen aan de samenleving dan komt haar bestaansrecht in het geding. Creating shared value is volgens Porter simpelweg een must.