



Vier strategieën voor maatschappelijk ondernemen

Auteur(s):

Graafland, J.J.

*Bijzonder hoogleraar Economie, onderneming en ethiek aan de Katholieke Universiteit Brabant.***Verschenen in:**

ESB, 86e jaargang, nr. 4290, pagina 28, 12 januari 2001

Rubriek:**Trefwoord(en):**

In het debat over maatschappelijk verantwoord ondernemen is de relatie tussen winst en principes niet eenduidig. De relatie tussen de drie p's 'people, planet and profits', zoals die in de rapporten van Shell naar voren komt, laat zich op verschillende manieren interpreteren. Dit artikel beoogt deze relatie te verhelderen door een economisch raamwerk te introduceren waarin vier alternatieve strategieën worden geschetst.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is in. Veel bedrijven besteden aandacht aan waarden zoals integriteit en ontwikkelen gedragscodes om verantwoord handelen te bevorderen¹. Bedrijven vinden het in toenemende mate belangrijk om zich als 'corporate citizens' te gedragen. Een onderzoek van het bureau Trendmeter in 1997 onder algemeen directeuren van middelgrote ondernemingen had als uitkomst dat 78 procent van hen de stelling onderschreef dat de onderneming ook een bijdrage heeft te leveren aan maatschappelijke problemen². Een achterliggend motief is dat maatschappelijk verantwoord ondernemen zich terugbetaalt op de lange termijn. Dit besef van win-winsituaties beïnvloedt de aard van de bedrijfsvoering.

Het win-winperspectief is echter niet de enige wijze waarop de relatie tussen winst en het leveren van een bijdrage aan maatschappelijke problemen kan worden geïnterpreteerd. Vaak is er sprake van conflicterende belangen. Soms gaat verantwoord ondernemen gepaard met kosten die de onderneming ook op lange termijn niet kan compenseren. Ethisch gedrag wordt niet altijd beloond; onethisch gedrag wordt niet altijd gestraft. Veel hangt af van de wijze waarop consumenten reageren en of zij bereid zijn een bepaalde prijs te betalen voor het ethisch gehalte van het product dat zij kopen.

Het doel van dit artikel is de relatie tussen winst en principes te verhelderen³. Hiertoe wordt een economisch raamwerk ontwikkeld waarin vier verschillende perspectieven op de relatie tussen winst en principes worden geschetst. Elk van deze perspectieven wordt geïllustreerd met citaten uit de Shell-rapporten, waaronder het rapport *Profits and principles* uit 1998. Tenslotte wordt bezien welke positie vanuit strategisch opzicht aanbevelenswaardig is.

De 'triple p bottom line'

Het begrip 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' of kortweg 'maatschappelijk ondernemen' (in de Engelse terminologie 'corporate social responsibility') is volop in beweging en heeft betrekking op een gevarieerd en complex verschijnsel. Uitgangspunt bij verschillende definities van het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen is dat ondernemen in al zijn aspecten als een maatschappelijke activiteit wordt gezien⁴. Deze maatschappelijke activiteit bestaat in het scheppen van waarde. Daarbij valt niet alleen te denken aan de economische waarde van de onderneming, zoals die onder andere tot uitdrukking komt in de winstgevendheid van de onderneming, maar ook aan de sociale en ecologische waarden die de onderneming voortbrengt in de vorm van het effect van het ondernemingshandelen op de sociale en ecologische verhoudingen. Dit wordt uitgedrukt met de gedachte van de 'triple p bottom line'. De drie p's staan voor profits, planet en people. Dat wil zeggen, voor de mate waarin bedrijven in staat zijn een duurzame ontwikkeling te realiseren in economisch (profits), ecologisch (planet) en sociaal opzicht (people). In deze benadering handelt de onderneming maatschappelijk verantwoord als de economische, sociale en ecologische waarde die het voortbrengt voldoet aan de gerechtvaardigde verwachtingen die de belanghebbenden daarvan hebben.

Zowel van buitenaf als van binnenuit worden aan ondernemingen allerlei eisen gesteld met betrekking tot deze 'triple p bottom line'. Als het bedrijf niet aan de economische verwachtingen voldoet, wordt het afgestraft door aandeelhouders en consumenten en zullen werknemers het bedrijf verlaten. Voldoet het bedrijf daarentegen niet aan milieu-eisen of arbo-voorschriften, dan jaagt het de niet-gouvernementele organisaties, de overheid, individuele burgers of werknemers tegen zich in het harnas. Een onderneming die er daarentegen in slaagt om een juiste balans te vinden tussen economische, ecologische en sociale duurzaamheid, kan op zijn beurt weer een positieve invloed hebben op de overheid en de burgers. Bijvoorbeeld, de ontwikkeling van milieubesparende productiewijzen stelt de overheid in staat de regelgeving aan te scherpen, terwijl innovaties in de productsfeer milieubewust consumptiegedrag bevordert. Dit onderstreept de cruciale rol van bedrijven. De omslag naar een duurzame ontwikkeling zal immers alleen kunnen slagen als daartoe de geschikte technologie wordt ontwikkeld. Het bedrijfsleven heeft hiervoor de expertise.

Winst en principes: vier perspectieven

Maar hoe verhouden de verschillende p's zich tot elkaar? Om deze vraag te beantwoorden, reduceren wij de drie dimensies van economische, ecologische en sociale duurzaamheid tot twee dimensies, te weten winst en principes. Hierbij vatten we onder winst de

economische dimensie en onder principes de ecologische en sociale dimensie. Wat is de relatie tussen winst en principes? Is er sprake van win-winsituaties of staan ze op gespannen voet? Om dit te onderzoeken maak ik onderscheid tussen het doel van de onderneming en de restrictie waaronder dit doel kan worden bereikt. Dit levert vier verschillende perspectieven. Ik illustreer de vier perspectieven met uitspraken uit diverse Shell-rapporten.

Win-win

Het eerste perspectief is dat er geen fundamenteel spanningsveld bestaat tussen winst en principes, maar dat veeleer sprake is van win-winsituaties. Ethisch gedrag is op lange termijn de beste strategie voor een bedrijf. Ik noem dit het win-winperspectief. Een voorbeeld van een citaat uit een Shell-rapport die dit perspectief weergeeft is dat "new fast-forward advances in climate-friendly technologies could bring commercial success as well as climate benefits" ⁵. De win-winsituatie is natuurlijk de meest ideale. De kunst van het management van een onderneming is inderdaad zoveel mogelijk problemen te vertalen naar een win-winsituatie. Daar is iedereen bij gebaat. Er is dan geen spanning tussen 'sollen' en 'sein'. Het maakt dan ook niet uit of het bedrijf enkel naar winst streeft of ook waarde hecht aan principes, omdat beide elkaar toch versterken. Bedrijfsethiek is dan hetzelfde als bedrijfskunde.

De vraag is echter of de set van maatregelen die aan dit perspectief beantwoordt wel voldoende is om duurzaamheid te realiseren. Bijvoorbeeld, wanneer Shell de relatie tussen winst en principes als een win-winsituatie beschouwt, schat het dan de risico's wel voldoende zwaar in? Wordt dit standpunt niet ingegeven door een te optimistisch toekomstbeeld, waardoor te weinig de noodzaak van ingrijpende en kostbare aanpassingen wordt gezien? Het is in dit verband opvallend dat Shell in zijn toekomstscenario's een vrij positief beeld schetst. In het rapport *Klimaatverandering: hoe denkt Shell erover en wat doet Shell eraan?* hanteert Shell twee energiewin-scenario's om de toekomst te verkennen. De uitkomsten zijn opvallend. In beide scenario's kan de uitstoot van kooldioxide een maximum bereiken tussen 2020-2030. In twee opzichten lijkt dit hoopgevend. Allereerst: het niveau valt mee. Het door Shell voorspelde niveau ligt lager dan volgens de lange termijnverwachtingen van anderen. En het tweede is: beide scenario's komen tot deze conclusie. Dus het risico is ook beperkt! Als ik dat vergelijk met CPB-scenario's dan laten die meestal een grotere bandbreedte zien ⁶.

Handelingsvergunning

Soms brengt verantwoord ondernemen ook kosten met zich mee, die zich niet vertalen in hogere opbrengsten en de winstgevendheid negatief beïnvloeden. In dat geval bestaat er een zeker spanningsveld tussen winst en principes en wordt de strategie van de onderneming bepaald door de doelstelling van de onderneming.

Laten we eerst het geval bekijken waarin de onderneming alleen winst als doelstelling heeft. In de neo-klassieke theorie is de aandeelhouder de enige legitieme belanghebbende van het bedrijf. Een exponent van deze visie is Friedman ⁷. Volgens hem heeft een bedrijf maar één sociale verantwoordelijkheid, namelijk winstmaximalisatie. Omdat een bedrijf een 'kunstmatige persoon' is, kan het geen morele verantwoordelijkheid op zich nemen. Bovendien, zo argumenteert Friedman, zou het nemen van sociale verantwoordelijkheid tot een onduidelijke mix van politieke en economische belangen leiden, waarvoor het bedrijf geen democratische basis heeft.

Als winst en principes negatief met elkaar samenhangen en winst het enige doel is van de onderneming, zal het bedrijf een oplossing kiezen waarbij de winst maximaal is en de principes minimaal zijn. Dit minimumniveau aan principes kan veelal niet zelf gekozen worden, maar wordt opgelegd door de externe omgeving van het bedrijf. Indien niet aan deze minimum eisen wordt voldaan, ontvangt de onderneming geen 'vergunning' om zijn activiteiten uit te voeren. Laten we dit het perspectief van de handelingsvergunning ('licence to operate') noemen. In dit perspectief maximaliseert de onderneming zijn winst onder de restrictie dat de principes voldoen aan het minimumniveau dat nodig is om een vergunning te krijgen. In sommige gevallen gaat het om een concrete vergunning van de overheid, zoals in het geval van gasboringen in de Waddenzee. Om deze vergunning te kunnen verkrijgen moet Shell de politici ervan overtuigen dat zijn activiteiten niet ten koste gaan van de unieke ecologie van de Waddenzee. Meer in het algemeen staat de handelingsvergunning voor de acceptatie van alle belanghebbenden die een effectieve invloed kunnen uitoefenen op het bedrijf, waaronder naast de overheid ook consumenten, niet-gouvernementele organisaties en de media vallen. Ook zij moeten worden overtuigd van het moreel verantwoordelijke karakter van de bedrijfsoperaties teneinde deze activiteiten op een winstgevende manier te kunnen realiseren. Zo niet, dan riskeert het bedrijf een boycot van consumenten. Een voorbeeld van een citaat uit een Shell-rapport die de relatie tussen winst en principes in dit perspectief plaatst is: "To continue, it is essential to have endorsement from society - what some call a 'licence to operate'." ⁸

Het handelingsvergunning-perspectief veronderstelt een actieve rol van de andere spelers in het maatschappelijk krachtenveld. Zij hebben de taak om zoveel druk uit te oefenen op het bedrijfsleven dat de set van maatregelen die beantwoordt aan het handelingsvergunning-perspectief voldoende groot is om duurzaamheid binnen handbereik te brengen. Het probleem met dit perspectief is derhalve dat als de druk vanuit de overheid of burgers om één of andere reden wegvalt, er niet veel meer overblijft van de duurzaamheidsinspanningen van het bedrijf.

Winstrestrictie

In het handelingsvergunning perspectief veronderstellen we dat bedrijven alleen naar winst streven. Een tegengestelde situatie doet zich voor wanneer principes centraal staan in de ondernemingsdoelstelling. Sommige bedrijven hechten een hoge intrinsieke waarde aan ethische standaarden, zoals de ASN-bank. Indien de onderneming onderworpen is aan een restrictie waarbij principes ten koste gaan van de winst, zal een dergelijke onderneming kiezen voor een combinatie waarin het niveau van de principes maximaal is en het niveau van de winst minimaal. Dit minimale winstniveau zal de onderneming veelal niet zelf kunnen bepalen, maar zal worden opgelegd door de externe omgeving, bijvoorbeeld de kapitaalmarkt.

Indien de onderneming niet voldoet aan de minimaal vereiste winstgevendheid, zal de onderneming niet in staat zijn het benodigde kapitaal te verkrijgen om zijn activiteiten te financieren. Dit overkwam bijvoorbeeld de Consumers United. De stichter ervan richtte een lokale jeugdgroep op in Washington DC en beloofde iedere jongere dat als ze vrij van drugs bleven, Consumers United hun opleidingskosten zou betalen. Deze vrijgevigheid trok de aandacht van degenen die de verzekeringsmarkt reguleerden. Zij beschuldigden Gibbons ervan dat hij onvoldoende aandacht gaf aan de financiële belangen van de geldschieters en spanden een rechtszaak aan tegen ⁹

de onderneming. In 1993 leidde dit tot het faillissement van Consumers United ⁹.

Bedrijven die ecologische of sociale duurzaamheid als doelstelling hebben, zullen dus hun keuzegedrag veelal beperkt zien door minimum rendementseisen die behaald moeten worden om de financiële continuïteit zeker te stellen. Principes worden gemaximaliseerd, maar onder de voorwaarde dat de winst een acceptabel niveau heeft. Een acceptabele winstgevendheid is een noodzakelijke voorwaarde om de ecologische of sociale doelstellingen te realiseren. Winst genereert dus de vrijheidsgraden voor verantwoord handelen. Dit zullen we voor het gemak het winstrestrictie-perspectief noemen. Ook daar zijn enkele voorbeelden van in de Shell rapporten, zoals de uitspraak: "Profits are essential to sustain a private business: without profits to re-invest, a business ceases to exist and contributes nothing. They enable us to fulfil our social and environmental obligations." ¹⁰.

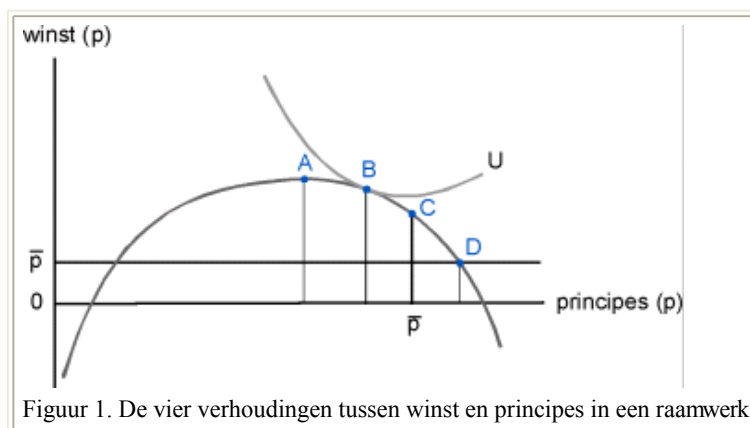
Een vraag die bij het winst-restrictieperspectief opkomt is hoe hoog een acceptabel rendement is. Wanneer een onderneming een bescheiden doelstelling hanteert, die mogelijkheden schept om invulling te geven aan sociale en ecologische duurzaamheid, loopt deze de kans achter te blijven bij de concurrenten. Is het bedrijf dan nog in staat om voldoende kapitaal aan te trekken? Wanneer de daartoe vereiste winstgevendheid veel hoger ligt, zijn de vrijheidsgraden om sociale en ecologische doelstellingen na te streven minder groot. Het gevaar is dan reëel dat met de harde restrictie van economische duurzaamheid de 'triple p bottom line' vervluchtigt, zodat er geen balans meer is tussen de economische, ecologische en sociale prestatie.

Uitruil

Zowel het handelingsvergunning-perspectief als het winstrestrictie-perspectief zijn in zekere zin extreem. In het handelingsvergunningperspectief streven ondernemingen alleen naar maximale winst, in het winst-restrictieperspectief alleen naar een hoge ethische standaard. Een meer realistische tussenoptie is dat de onderneming zowel intrinsieke waarde hecht aan winstgevendheid als aan principes. In dat geval is, zoals in ieder standaard economisch probleem, sprake van een uitruil. Laten we dit het uitruilperspectief noemen. Een voorbeeld van een citaat uit een Shell rapport die dit perspectief weerspiegelt is: "Sustainable development is about balance and integration. Integrating the economic, social and environmental aspects of everything we do." ¹¹

Een raamwerk

We hebben nu vier perspectieven. [figuur 1](#) plaatst de vier perspectieven in een onderling verband. De verticale as geeft het winstniveau, de horizontale as het niveau van principes. De kromme door de punten A-B-C-D weerspiegelt het verband tussen winst en principes die de restrictie vormen op het keuzegedrag van de onderneming. Laten we dit de winst-principescurve of kortweg wp-curve noemen. Een bedrijf zonder principes lijdt verlies en heeft geen toekomst. Dit is het begin van het win-wintraject: hoe hoger de principes, hoe hoger de winst.



De winst-principescurve veronderstelt dat de marginale opbrengsten van hogere ethische principes afneemt met het niveau van principes. Bijvoorbeeld, de kosten van een verdere verlaging van de kans op een bedrijfsongeval nemen progressief toe als de veiligheidsstandaard al hoog is. Bij een bepaald punt (punt A) worden de marginale opbrengsten van een additionele investering in veiligheid negatief. Dit punt markeert de grens van het win-win perspectief. Bedrijven die enkel naar maximale winst streven zullen in dit punt terecht komen.

Vanaf punt A geldt een negatief verband tussen winst en principes. Er zijn dan drie mogelijkheden. Punt B weerspiegelt het uitruil-perspectief. In dit regime hecht de onderneming zowel aan winst als aan principes. Dit wordt uitgedrukt door de isonutscurve U. Deze curve geeft allerlei combinaties van winst en principes die het bedrijf even veel nut opleveren. De optimale balans wordt bereikt waar de isonutscurve U de wp-curve raakt.

Indien het minimale niveau aan principes dat noodzakelijk is om te kunnen produceren gelijk is aan P-gestreept, dan behoort alleen het gedeelte van de wp-curve rechts van punt C tot de keuzemogelijkheden van het bedrijf. Als het bedrijf alleen naar winstmaximalisatie streeft, is punt C dus het optimale punt. Punt C geeft dus het handelingsvergunning perspectief.

Punt D weerspiegelt tot slot het winst-restrictie-perspectief. Het minimaal vereiste winstniveau is dan P-gestreept, zodat het bedrijf alleen kan kiezen uit punten die links van punt d liggen. Als een bedrijf alleen principes wil maximaliseren, is punt d dus het optimale punt.

Strategische keuzes

Welke positie is nu optimaal vanuit een strategisch oogpunt gegeven de restrictie zoals tot uitdrukking gebracht met de winst-principescurve? Moet de onderneming kiezen voor een positie waarbij uitsluitend naar winstmaximalisatie wordt gestreefd en de

interesse in principes vooral extrinsiek gemotiveerd is? Dat wil zeggen: principes worden meegenomen zolang dit de winstgevendheid van het bedrijf ten goede komt dan wel noodzakelijk is voor de continuïteit van de onderneming, zoals in het win-winperspectief respectievelijk het handelingsvergunning-perspectief. Of is vanuit strategisch perspectief een intrinsieke betrokkenheid bij principes geboden? Dat wil zeggen: ook principes hebben een waarde op zich, die los staat van de winstgevendheid, zoals in het uitruilperspectief en het winstrestrictie-perspectief.

Het voordeel van de eerste twee strategieën is dat deze, indien helder gecommuniceerd, eerlijk zijn. De belanghebbenden weten waar zij aan toe zijn en de onderneming kan worden afgerekend op haar prestaties met betrekking tot haar winstgevendheid. Waar de onderneming ook een intrinsieke betrokkenheid bij principes communiceert, is het veel moeilijker om de onderneming ter verantwoording te roepen, omdat sociale en ecologische prestaties moeilijker in eenduidige criteria te vangen zijn en derhalve lastiger te meten zijn.

Maar toch is deze strategie niet geheel zonder gevaren. Waar duidelijk gecommuniceerd wordt dat de interesse voor principes uitsluitend extrinsiek gemotiveerd is, zal de onderneming moeite hebben om het vertrouwen van belanghebbenden te winnen die voornamelijk in principes geïnteresseerd zijn. De verleiding is dan groot om het extrinsieke karakter van de betrokkenheid op principes minder duidelijk te communiceren. Echter, ook dat kan contraproductief werken. Waar een manager voornamelijk extrinsiek gemotiveerd is, komt dit vroeg of laat tot uitdrukking in zijn handelen, zodat hij als het ware door de mand valt. Consistente aandacht voor principes is eigenlijk alleen mogelijk wanneer men intrinsiek daarin geïnteresseerd is

1 S.P. Kaptein, H.K. Klamer en J.C.J. ter Linden, *De integere organisatie; het nut van een bedrijfscode*, Vereniging NCW, Den Haag/Amsterdam, 1999.

2 H. van Luijk, Eén stap verder dan ethiek, in: H. Noordegraaf en J. van Workum (redactie), *Maatschappelijk verantwoord ondernemen; een nieuwe fase in het kapitalisme*, Kok, Kampen, 2000, blz. 52-65.

3 Voor een meer uitvoerige analyse, zie J.J. Graafland, 2000, *Profits and principles: an economic framework*, research memorandum 118, CentER, <http://greywww.kub.nl:2080/greyfiles/center/2000/118.html>

4 Zie De Baak, *Managementwijzer maatschappelijk verantwoord ondernemen*, Noordwijk, 2000, blz. 6-7.

5 C. Herkstätter, *Reflections on Kyoto*, World Economic Forum, Davos, 1998, blz. 3.

6 Zie Centraal Planbureau, 1992, *Scanning the future; long-term scenario study of the world economy 1990-2015*, Sdu, Den Haag, blz. 230. Ook Shell's verwachting dat in het jaar 2050 misschien de helft van de energie uit duurzame bronnen kan worden gewonnen lijkt optimistisch. Je zou kunnen spreken van een *stretched target*.

7 M. Friedman, The social responsibility of business is to increase its profits, *The New York Times Magazine*, 13 september 1970.

8 The Shell Report 1998, *Profits and principles - does there have to be a choice?*, Londen, Shell International, 1998, blz. 18.

9 B. Daviss, Profits from principle; five forces redefining business, *The Futurist*, maart 1999, blz. 28-33.

10 Zie noot [8](#).

11 The Shell Report 1999, *People, planet & profits; an act of commitment*, Londen, Shell International, blz. 1.