



## De levende onderneming

**Auteur(s):**

Keuzenkamp, H.A.

**Verschenen in:**

ESB, 82e jaargang, nr. 4107, pagina 401, 21 mei 1997

**Rubriek:**

Redactioneel

**Trefwoord(en):**

normen, waarden

**Ondernemen is meer dan het maken van winst of het creëren van 'shareholder value'. Shell, dat vorig jaar een winst van bijna vijftien miljard gulden noteerde en daarmee tot de meest winstgevendende ondernemingen ter wereld behoort, kwam de laatste weken uitvoerig in het nieuws met een bedrijfsfilosofie die de voorstanders van het Angelsaksisch kapitalisme aan het denken zou moeten zetten. Of is de bedrijfsethiek van deze onderneming weinig meer dan handig verpakte pr?**

Mooi vormgegeven is het zeker, het 'Statement of general business principles' dat Shell onlangs uitgaf. Volgens dit rapport zijn de kernwaarden van het bedrijf eerlijkheid, integriteit en respect voor mensen <sup>1</sup>. Deze kernwaarden worden verder uitgewerkt in een waslijst van bedrijfsprincipes. Deze omvatten onder meer verantwoordelijkheid naar aandeelhouders, klanten, werknemers, relaties en de gemeenschap. 'Shareholders' moeten andere 'stakeholders' dus naast zich dulden. Opmerkelijk is dat Shell met dit rapport ook een poging doet om aan andere belanghebbenden dan uitsluitend fiscus en aandeelhouders verantwoording af te leggen, nadat het bedrijf daartoe al jarenlang tijdens aandeelhoudersvergaderingen werd uitgedaagd door diverse maatschappelijke groeperingen. Bedrijfsethiek, tot voor kort een grap in de economische wetenschap, begint een serieus vak te worden.

Oud Shell-topman Arie de Geus heeft in een recent boek een bedrijfsfilosofie ontwikkeld die gekleurd is door de praktijk van Shell <sup>2</sup>. De Geus onderscheidt 'levende' bedrijven van 'economische'. Economische bedrijven zijn afhankelijk van financieel en fysiek kapitaal, met rendement als doelstelling om de eigenaar te behagen, terwijl directie en werknemers vooral een zo hoog mogelijk salaris nastreven. In het economische bedrijf woedt een permanente strijd om de toe-eigening van de meerwaarde, een strijd die het bedrijf op den duur opbreekt.

Levende bedrijven daarentegen creëren een gemeenschapsgevoel (cohesie), passen zich aan de omstandigheden aan en staan open voor nieuwe ideeën en ontwikkelingen, opdat het voortbestaan van bedrijf en bedrijfsgemeenschap wordt gediend. Het doel van de levende onderneming is het eigen voortbestaan. Levende ondernemingen zijn niet zozeer van financieel en fysiek kapitaal afhankelijk, als van menselijk kapitaal en een goede reputatie. In de kenniseconomie wordt menselijk kapitaal in toenemende mate de schaarse productiefactor, terwijl een reputatie met de almaar betere informatievoorziening steeds gemakkelijker verspeeld kan worden. Bedrijven die dit niet onderkennen hebben geen toekomst. Bedrijven die slechts winst nastreven, hun lot in handen van de ene na de andere reorganisatie- adviseur leggen om zo het belang van de aandeelhouder op korte termijn te dienen, zullen op termijn minder succes hebben en eerder het loodje leggen.

Hiermee zet De Geus zich af tegen de mode van het Angelsaksisch ondernemen. De nieuwe bedrijfs- code van Shell gaat nog een stap verder, door de maatschappelijke rol van de onderneming sterker te benadrukken. Aanleiding is de reeks van incidenten (het gedoe rond de Brent Spar, de executie van Ken Saro-Wiwa en acht verwanten in Nigeria) en langer lopende discussies (de rol van de onderneming in Zuid-Afrika, de discussie over duurzame ontwikkeling) die stevast tijdens aandeelhoudersvergaderingen aan de orde komen. Shell is een maatschappelijke onderneming, of het wil of niet. En omdat Shell uiteindelijk een bijna kleurloos, zeer homogeen goedje levert (want voor de auto doet het er niet toe of er Shell, Texaco of benzine van de Witte Pomp in gaat) dankt het zijn klandizie vooral aan een positief imago: Shell moet respectabel zijn. Voor de oliebronnen is het bedrijf evenzeer afhankelijk van het imago. Was toegang tot de bronnen vroeger vanzelfsprekend door de verdeling van de wereld in invloedssferen, sinds de val van de muur kunnen gevestigde machtsposities sneller ontbinden. En Shell dankt de vijftien miljard gulden winst vooral aan marktmacht. Maar hoe minder vanzelfsprekend de marktmacht wordt, des te belangrijker de dictums van De Geus en de bedrijfsfilosofie worden.

Met het offensief van de huidige Shell-topman, Cor Herkströter, poogt Shell maatschappelijk respect te winnen. Dat lijkt redelijk te slagen, maar enige scepsis blijft gerechtvaardigd. Op milieugebied boekt Shell duidelijk verbetering, althans volgens het eigen rapport. Maar de bestedingen aan goede doelen (onderdeel van de pr) zijn met \$ 43 mln nog altijd ruim vijf keer hoger dan die aan ontwikkeling van duurzame energiebronnen <sup>3</sup>. Voor duurzame ontwikkeling moeten we blijkbaar nog altijd elders wezen. Bovendien zouden de prestaties getoetst moeten worden door een onafhankelijke instelling, die daarvan verslag doet, net zoals een accountant de jaarrekening toetst en de bevindingen rapporteert. De ISO-normen, die Shell wil naleven en waarmee Herkströter schermt, zijn te beperkt en defensief. Wie eerlijkheid en integriteit hoog in het vaandel zet, hoeft voor externe controle en publieke verslaglegging niet terug te schrikken. De maatschappelijk bewuste ondernemer stelt zich daarmee kwetsbaar op, maar creëert zo wel een degelijk draagvlak waar de 'levende onderneming' op in kan spelen. De ondernemer zal dan minder snel verrast worden door zijn omgeving, de levende samenleving

1 Zie Royal Dutch/Shell Group of Companies, *Health, safety and environment report 1997*, blz. 9.

2 A. de Geus, *The living company*, Harvard Business School Press, 1997.

3 *Financial Times*, 16 mei 1997, blz. 7.