



GEMEENSCHAPPELIJKE WAARDE CREËREN

Michael Porter en Mark Kramer

SHARED VALUE

Het kapitalisme moet opnieuw op de kaart worden gezet om een nieuwe golf aan innovatie en groei op gang te kunnen brengen.

Het kapitalisme ligt onder vuur. In de afgelopen jaren hebben ondernemingen steeds vaker de schuld gekregen van maatschappelijke, economische en milieuproblemen. In brede kring heeft het beeld postgevat dat ondernemingen hun geld verdienen ten koste van de samenleving.

Sterker nog – naarmate ondernemingen meer nadruk zijn gaan leggen op maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), krijgen zij ook meer de schuld van maatschappelijke problemen. De legitimiteit van het bedrijfsleven is in de ogen van de publieke opinie gedaald tot niveaus die we al heel lang niet meer hadden gezien. In reactie op dit afgenomen vertrouwen komen politici met beleid dat het concurrentievermogen en de economische groei ondermijnt. Zo belandt de zakenwereld in een vicieuze cirkel.

Het bedrijfsleven heeft dit probleem ten dele aan zichzelf te wijten. Ondernemingen zitten gevangen in een achterhaalde vorm van waardecreatie die in de afgelopen paar decennia is ontstaan. Ze houden vast aan een veel te beperkte kijk op waarde scheppen: ze optimaliseren hun financiële prestatie op de korte termijn alsof die volstrekt op zichzelf zou staan, zijn blind voor de belangrijkste behoeften van klanten en negeren de algemenere invloeden die hun succes op de lange termijn bepalen. Hoe zou anders te verklaren zijn dat ze geen oog hebben voor het welzijn van hun klanten, voor de uitputting van de natuurlijke hulpbronnen die essentieel zijn voor hun activiteiten, voor de levensvatbaarheid van belangrijke leveranciers, en voor de economische problemen van de mensen die

hun producten maken en afnemen? Hoe anders valt te verklaren dat ondernemingen denken dat een houdbare ‘oplossing’ voor concurrentie-uitdagingen kennelijk is om simpelweg activiteiten over te hevelen naar locaties met alsmaar lagere lonen? Overheden en het maatschappelijk middenveld hebben het probleem vaak verergerd door maatschappelijke problemen aan te pakken ten koste van het bedrijfsleven. Economische doelmatigheid en maatschappelijke vooruitgang lijken op gespannen te staan met elkaar. De afwegingen die men tussen die twee denkt te moeten maken, zijn in de loop van tientallen jaren geïnstitutionaliseerd in beleidskeuzen.

Ondernemingen moeten het initiatief nemen om bedrijfsleven en samenleving weer bij elkaar te brengen. Sommige vooruitstrevende ondernemingen en opinie-makers begrijpen dit ook, en de eerste hoopgevende elementen van een nieuw model beginnen zich af te tekenen. Het ontbreekt echter nog aan een alomvattend raamwerk waarmee die inspanningen kunnen worden gestuurd. De meeste ondernemingen komen maar niet los van een ‘maatschappelijk verantwoord’ denken waarin maatschappelijke vraagstukken in de marge blijven en niet centraal komen te staan.

De oplossing ligt in het principe van gemeenschappelijke waarde. Dat wil zeggen: op een zodanige wijze economische waarde creëren dat daarmee ook waarde wordt gecreëerd voor de samenleving, door in te spelen op maatschappelijke behoeften en uitdagingen. Ondernemingen moeten het bedrijfssucces weer in verband brengen met maatschappelijke vooruitgang. ‘Gemeenschappelijke

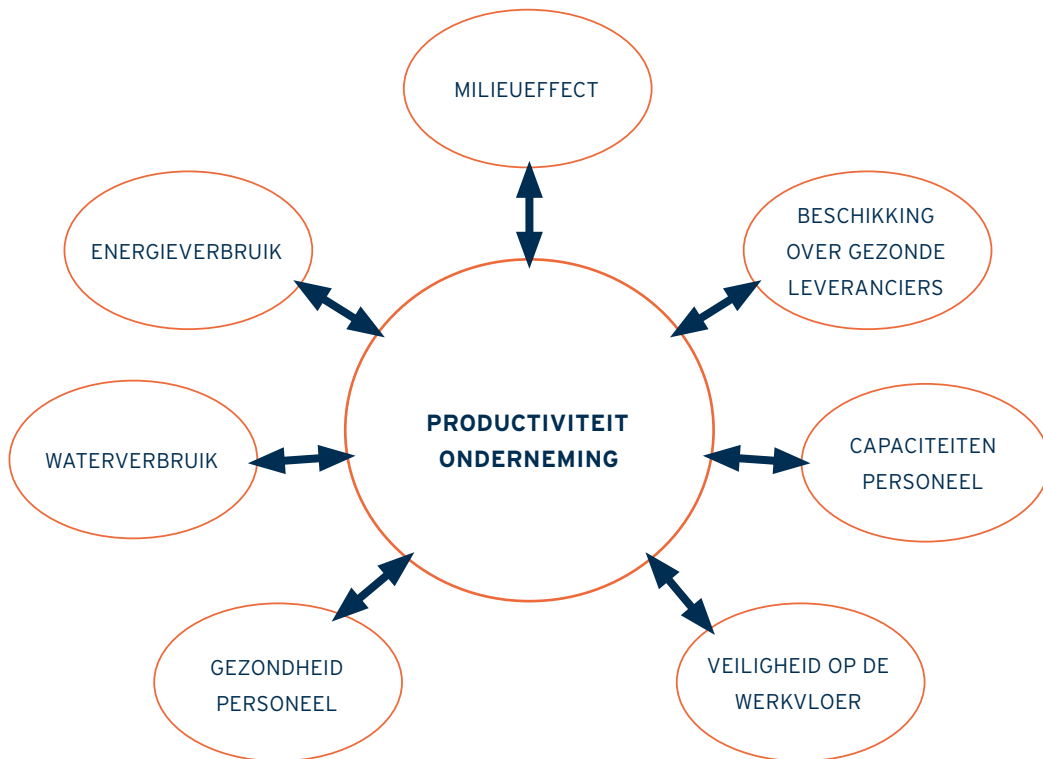
waarde creëren' is niet hetzelfde als 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (MVO). Evenmin is het 'filantropie'. En het is zelfs geen 'duurzaamheid'. Het is een nieuwe manier om economisch succes tot stand te brengen. Het is niet iets wat bedrijven 'erbij doen', maar staat juist centraal. Gemeenschappelijke waarde creëren kan, denken wij, een nieuwe grote transformatie inluiden in het denken over ondernemen en zaken doen. Een groeiend aantal ondernemingen die bekend staan om hun volstrekt nuchtere, a-sentimentele manier van werken hebben al belangrijke initiatieven genomen om gemeenschappelijke waarde te creëren. Voorbeelden zijn GE, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever en Wal-Mart. Zij creëren gemeenschappelijke waarde door zich opnieuw te verdiepen in de raakvlakken tus-

sen samenleving en bedrijfsresultaten. Toch wordt nog maar nauwelijks beseft tot welke transformatie gemeenschappelijke waarde kan leiden. Om dat inzicht werkelijk te krijgen, zullen directies en managers nieuwe vaardigheden en kennis moeten ontwikkelen. Denk aan een veel dieper besef van de maatschappelijke behoeften; aan een beter begrip van de werkelijke fundamenteën van de productiviteit van de onderneming; en aan het vermogen om samen te werken met zowel commerciële als niet-commerciële organisaties. Overheden, op hun beurt, moeten leren te voorzien in regelgeving die gemeenschappelijke waarde faciliteert in plaats van verhindert.

Het kapitalisme is een ongeëvenaard instrument: het voorziet in de behoeften van de mens, verbetert doelmatigheid, schept banen, genereert welvaart. Een beperkte

FIGUUR 1. DE RELATIE TUSSEN CONCURRENTIEVOORDEEL EN MAATSCHAPPELIJKE VRAAGSTUKKEN

Een onderneming kan haar productiviteit op allerlei manieren verbeteren door in te spelen op maatschappelijke vraagstukken. Neem bijvoorbeeld de werkgever die investeert in een welzijnsprogramma. Voor de samenleving is het goed als medewerkers en hun gezinnen gezonder worden. Tegelijkertijd dringt de werkgever hiermee het verzuim en productiviteitsverlies in de eigen organisatie terug. Het diagram hieronder belicht enkele terreinen waarop het verband het sterkst is.



kijk op het kapitalisme heeft het bedrijfsleven echter verhinderd om ten volle in te spelen op de bredere maatschappelijke uitdagingen. De kansen zijn er altijd geweest, maar ze werden niet opgepikt. Bedrijven die handelen als bedrijven, en niet als liefdadigheidsinstellingen, kunnen bij uitstek de dringende vraagstukken van onze tijd aanpakken. Het moment is gekomen voor een nieuwe kijk op het kapitalisme; de samenleving worstelt met grote en groeiende vraagstukken, en klanten, medewerkers en een nieuwe generatie jongeren vragen het bedrijfsleven daarmee aan de slag te gaan.

De doelstelling van de onderneming moet worden herzien. Die doelstelling moet voortaan zijn: gemeenschappelijke waarde creëren in plaats van alleen maar winst maken. Deze nieuwe doelstelling zal een nieuwe golf aan innovatie en productiviteitsgroei losmaken in de wereldeconomie. Het kapitalisme en de relatie van het kapitalisme tot de samenleving zullen erdoor worden hervormd. En wat misschien nog wel het allerbelangrijkste is: leren om gemeenschappelijke waarde te creëren, is misschien nog wel de beste kans om het bedrijfsleven nieuwe legitimiteit te verschaffen.

NIET BIJ AFWEGINGEN ALLEEN

Het bedrijfsleven en de samenleving hebben te lang op gespannen voet gestaan met elkaar. Dat komt voor een deel doordat economen voedsel hebben gegeven aan de suggestie als zouden ondernemingen een stuk economisch succes moeten opgeven om een maatschappelijke bijdrage te kunnen leveren. In het neoklassieke denken vormt een benodigde maatschappelijke verbetering – zoals zorgen voor een veilige werkvloer of mensen met een handicap in dienst nemen – een blok aan het been van de onderneming. Als een naar maximale winst strevende onderneming een beperking krijgt opgelegd, zou dat de kosten bij die onderneming onherroepelijk verhogen en de winst verkleinen.

Een verwant concept, met dezelfde conclusie, is de notie van externaliteiten. Externaliteiten ontstaan wanneer een onderneming de samenleving op kosten jaagt die zij

niet hoeft te vergoeden. Een voorbeeld is milieuvervuiling. En dus moet de samenleving belasting heffen, regels opleggen en boetes uitdelen om ervoor te zorgen dat het bedrijfsleven die externaliteiten ‘internaliseert’; dit is de gedachtegang achter veel beleidsmaatregelen van de overheid.

Deze denkrant heeft ook de strategieën van ondernemingen zelf beïnvloed. Zij hebben maatschappelijke en milieuoverwegingen voor het merendeel uit hun economisch

denken gebannen. De bredere context waarin ze opereren, zijn ze gaan beschouwen als een gegeven. En ze zijn zich gaan verzetten tegen regelgeving vanuit de gedachte dat die alleen maar strijdig kan zijn met hun belangen. De aanpak van maatschappelijke problemen heeft het bedrijfsleven overgelaten aan de overheid en het maatschappelijk middenveld (non-gouvernementele organisaties, NGO's). Programma's voor maatschappelijk verantwoord ondernemen – gelanceerd in reactie op druk van buitenaf – zijn vooral bedoeld om de reputatie van de onderneming te verbeteren en worden beschouwd als een noodzakelijke kostenpost. Alles wat ook maar iets verder gaat dan dat, wordt door veel ondernemingen beschouwd als verspilling van het geld van de aandeelhouders. Overheden, op hun beurt, hebben vaak regelgeving geïntroduceerd die het moeilijker maakt om gemeenschappelijke waarde te creëren. Impliciet gingen bedrijfsleven en overheid er allebei vanuit dat ze elkaar in de wielen reden – en handelden daarnaar.

Het concept van gemeenschappelijke waarde, daarentegen, vormt juist een erkenning dat markten worden gevormd door maatschappelijke belangen, en niet alleen door conventionele economische belangen. Tot dit concept behoort ook het besef dat maatschappelijke problemen of tekortkomingen vaak interne kosten met zich meebrengen voor ondernemingen; denk aan energiever-spilling, ongelukken die tot hoge kosten leiden, en de noodzaak van bijscholing om tekortschietend onderwijs te repareren. Een onderneming wordt echter niet noodzakelijkerwijs op kosten gejaagd wanneer ze die maatschappelijke problemen of tekortkomingen aanpakt. Ze kan innoveren door nieuwe technologie en operationele en managementmethoden in te zetten. Daarmee kan ze

**GEMEENSCHAPPELIJKE
WAARDE CREËREN
IS NIET IETS WAT
BEDRIJVEN 'ERBIJ
DOEN', MAAR MOET
CENTRAAL STAAN**

haar productiviteit verbeteren en haar markt uitbreiden.

Gemeenschappelijke waarde heeft niets te maken met persoonlijke (normen en) waarden. Evenmin gaat dit over het 'delen' – lees: herverdelen – van de waarde die ondernemingen al hebben gecreëerd. Bij dit concept gaat het er juist om, dat de totale 'koek' aan economische en maatschappelijke waarde groter wordt gemaakt. Een goed voorbeeld van deze andere manier van kijken is de *Fair Trade*-beweging in de inkoop. Het doel van *Fair Trade* (eerlijke handel) is om arme boeren een groter aandeel te geven van de omzet die wordt gemaakt op hun gewassen door hun een hogere prijs te betalen voor die gewassen. Dat mag een nobele bedoeling zijn, maar *Fair Trade* is eerder een vorm van herverdeling dan dat de totale gecreëerde waarde erdoor wordt vergroot. Vanuit het perspectief van gemeenschappelijke waarde zou een andere benadering worden gekozen: verbetering van landbouwtechnieken en versterking van het lokale cluster van ondersteunende leveranciers en andere instellingen met als doel de efficiëntie, opbrengst, productkwaliteit en duurzaamheid bij de boeren te verbeteren. Dan groeit de totale 'koek' aan omzet en winst, en dat komt ten goede aan zowel de boeren als de ondernemingen die bij hen inkopen. Dat blijkt ook uit de eerste onderzoeken die hiernaar zijn gedaan. Bij cacao-boeren in Ivoorkust, bijvoorbeeld, bleek het inkomen van boeren met *Fair Trade* te kunnen stijgen met tien tot twintig procent. Maar met investeringen gericht op gemeenschappelijke waarde bleek hun inkomen zelfs meer dan verdrievoudigd te kunnen worden. Het zal investeringen en tijd vergen om nieuwe inkoopmethoden in te voeren en het ondersteunende cluster te ontwikkelen. Maar het rendement daarvan is een hogere economische waarde en grotere strategische voordelen voor alle betrokkenen.

WAT IS 'GEMEENSCHAPPELIJKE WAARDE'?

Het concept 'gemeenschappelijke waarde' kan als volgt worden gedefinieerd: het beleid en de operationele methoden waarmee een onderneming haar concurrentievermogen versterkt terwijl daarmee tegelijkertijd de economische en sociale omstandigheden worden verbeterd in de gemeenschappen waar die onderneming actief is. Bij het creëren van gemeenschappelijke

waarde gaat het erom, het verband tussen maatschappelijke en economische vooruitgang duidelijk te maken en te verbreden.

Het uitgangspunt van dit concept is dat zowel economische als maatschappelijke vooruitgang moet worden bevorderd aan de hand van de principes van waarde. Waarde wordt gedefinieerd als nut afgezet tegen kosten, en niet enkel het nut. Waardecreatie gaat als concept al heel lang mee in het bedrijfsleven; de winst van een bedrijf bestaat uit de opbrengst verdiend bij de klant minus de kosten die daarvoor moeten worden gemaakt. Maatschappelijke vraagstukken zijn in het bedrijfsleven echter zelden bekeken door deze 'bril' van waarde, maar zijn behandeld als een randverschijnsel. Hierdoor zijn de verbanden tussen economische en maatschappelijke vraagstukken onbelicht gebleven.

In het maatschappelijk middenveld is het nog veel ongebruikelijker om te denken in termen van waarde. Voor maatschappelijke organisaties en overheidsinstellingen bestaat succes vaak louter uit het nut dat tot stand is gebracht of de hoeveelheid geld die is uitgegeven. Zodra overheden en NGO's meer gaan denken in termen van waarde, zullen zij ongetwijfeld ook meer met het bedrijfsleven willen samenwerken.

DE WORTELS VAN GEMEENSCHAPPELIJKE WAARDE

Het concurrentievermogen van een onderneming hangt op een heel elementair niveau nauw samen met de vitaliteit van de gemeenschappen waarin ze opereert. Een onderneming heeft een succesvolle gemeenschap nodig, niet alleen om vraag naar haar producten te ontwikkelen maar ook om te voorzien in cruciale publieke middelen en een ondersteunende omgeving. Omgekeerd heeft de gemeenschap behoefte aan succesvolle ondernemingen; die bieden haar burgers banen en kansen om welvaart op te bouwen. Deze wederzijdse afhankelijkheid betekent dat de overheid zichzelf als het ware 'in de voet schiet' wanneer ze maatregelen neemt waarmee de productiviteit en het concurrentievermogen van het bedrijfsleven worden ondermijnd. Dat geldt zeker in een open wereld-economie waarin productiefaciliteiten en arbeid gemak-

kelijk kunnen worden verplaatst. NGO's en overheden hebben niet altijd oog gehad voor dat verband.

In de oude en beperkte kijk op het kapitalisme levert het bedrijfsleven een bijdrage aan de samenleving door winst te maken. Die winstgevendheid zorgt voor werkgelegenheid, lonen, aankopen, investeringen en belastinginkomsten. Enkel de exploitatie van de onderneming levert al voldoende maatschappelijk nut. De onderneming staat min of meer op zichzelf en maatschappelijke of gemeenschapsvraagstukken vallen buiten haar blikveld. (Dit is wat Milton Friedman zo overtuigend betoogde in zijn kritiek op het hele concept van maatschappelijk verantwoord ondernemen.)

Van deze zienswijze is het management-denken de afgelopen twintig jaar doordrenkt geraakt. Voor ondernemingen ging het steeds maar om één ding: zoveel mogelijk product verkopen aan de consument. Intussen nam de concurrentie toe en wilden aandeelhouders sneller resultaat zien. In reactie daarop lanceerden managers de ene na de andere reorganisatie en sanering, hevelde activiteiten over naar gebieden met lagere loonkosten en gebruikten de balans om kapitaal terug te geven aan de aandeelhouders. Dat leidde vaak tot een massaanbod (*commoditization*), concurrentie op prijs, weinig echte innovatie, trage autonome groei en geen duidelijk concurrentievoordeel.

Bij dat soort concurrentie valt er weinig nut te bespeuren voor de gemeenschappen waarin ondernemingen actief zijn, ook al maken ze winst. Integendeel, die gemeenschappen constateren dat die bedrijfswinst ten koste van hen wordt gemaakt. Die indruk wordt door het huidige economische herstel alleen maar versterkt: ondanks de toegenomen winstcijfers blijft de werkloosheid hoog, hebben lokale bedrijven het zwaar, en staan openbare diensten zwaar onder druk.

Zo is het niet altijd geweest. Ooit voorzagen toonaangevende ondernemingen op allerlei manieren in de behoeften van hun werknemers, de lokale gemeenschap en ondersteunende bedrijven. Door de opkomst van andere maatschappelijke instellingen verdwenen die bijdragen echter of werden gedelegeerd. De steeds kortere horizon van de belegger vernauwde het denken over wat gepaste

investeringen waren. De verticaal geïntegreerde onderneming maakte plaats voor externe toelevering, uitbesteding, en overheveling van activiteiten naar lagelonenlanden. Dat verzwakte de relatie van ondernemingen met hun lokale omgeving. Doordat ze afzonderlijke activiteiten op allerlei verschillende locaties onderbrachten, verloren ondernemingen hun band met welke plek dan ook. Veel ondernemingen hebben dan ook niet langer een 'thuis'; ze vinden zichzelf een 'wereldspeler'.

Door deze grote veranderingen is de economische doelmatigheid buitengewoon sterk opgevoerd. Tegelijkertijd is hierdoor echter gaandeweg iets wezenlijks verloren geraakt naarmate meer en meer fundamentele kansen om waarde te creëren over het hoofd werden gezien. Het blikveld van het strategisch denken werd kleiner.

Volgens de theorie over strategievorming moet een onderneming die succesvol wil zijn een onderscheidende

waardepropositie ontwikkelen waarmee ze inspeelt op de behoeften van de klanten die ze wil bedienen. De onderneming verkrijgt concurrentievoordeel door de manier waarop ze de waardeketen inricht – lees: de combinatie van activiteiten voor het ontwikkelen, maken, verkopen, leveren en ondersteunen van haar producten of diensten. Ondernemers verdiepen

zich al decennia lang in positionering en de beste manier om activiteiten te ontwerpen en integreren. Ze hebben echter kansen over het hoofd gezien om tegemoet te komen aan fundamentele maatschappelijke behoeften. En ze hebben niet begrepen hoe waardeketens worden beïnvloed door maatschappelijke problemen en gebreken. Ons blikveld is gewoonweg te beperkt geweest.

Vanzelfsprekend proberen managers de omgeving, waarin hun onderneming opereert, te doorgronden. Daarbij hebben ze zich echter vooral geconcentreerd op de bedrijfstak of de specifieke activiteit waarin hun onderneming concurreert. De structuur van de bedrijfstak is immers doorslaggevend voor de winstgevendheid van een onderneming. Men heeft echter niet beseft hoezeer productiviteit en innovatie kunnen worden beïnvloed door de locatie. Ondernemingen hebben niet begrepen hoe belangrijk de meer algemene zakelijke omgeving is, waarin zij hun belangrijkste activiteiten uitvoeren.

ALS OVERHEDEN
EN NGO'S WAARDE
CENTRAAL STELLEN,
ZULLEN ZIJ MEER MET
HET BEDRIJFSLEVEN
WILLEN SAMENWERKEN

DE GRENS TUSSEN COMMERCIEEL EN NIET-COMMERCIEEL VERVAAGT

In het concept van gemeenschappelijke waarde vervaagt de grens tussen organisaties mét respectievelijk zonder winstoogmerk. Er ontstaan in rap tempo allerlei nieuwe soorten hybride organisaties. Een voorbeeld is het snel groeiende commerciële bedrijf WaterHealth International, dat met behulp van innovatieve waterzuiveringstechnieken tegen minimale kosten schoon water levert op het Indiase platteland, in Ghana en in de Filippijnen. De partijen die geld hebben gestoken in dit bedrijf zijn onder andere het op maatschappelijke beleggingen gerichte Acumen Fund en de International Finance Corporation van de Wereldbank, maar ook het fonds voor durfinvesteringen van Dow Chemical. Een ander voorbeeld is Revolution Foods, een vier jaar geleden met durfkapitaal opgerichte starter in de VS. Dit bedrijf levert dagelijks zestigduizend verse, gezonde en voedzame maaltijden aan scholieren en verdient daar een hogere bruto marge op dan traditionele concurrenten. Nog weer een ander voorbeeld is het vijftien jaar oude Waste Concern in Bangladesh, een hybride (deels wel, deels niet naar winst strevend) bedrijf. Dit heeft een capaciteit opgebouwd om zevenhonderd ton afval, die dagelijks wordt verzameld in de sloppenwijken, te verwerken tot organische kunstmest. Op die manier worden in de landbouw grotere oogsten behaald en wordt tevens de uitstoot van CO₂ verminderd. Het bedrijf kreeg destijds een startfinanciering van de Lions Club en het Ontwikkelingsprogramma van de Verenigde Naties. Het draagt met zijn activiteit bij aan gezondere levensomstandigheden en haalt met de verkoop van de kunstmest en met de *carbon credits* een substantiële brutomarge.

De vervagende grens tussen succesvolle commerciële en niet-commerciële organisaties is een van de sterke indicaties dat er gemeenschappelijke waarde kan worden gegenereerd.

HET CREËREN VAN GEMEENSCHAPPELIJKE WAARDE

Een onderneming kan economische waarde voortbrengen door maatschappelijke waarde te creëren. En wel

op drie verschillende manieren: (1) door producten en markten te hervormen, (2) door een nieuwe norm te stellen voor productiviteit in de waardeketen, en (3) door ondersteunende bedrijfstakclusters op te bouwen op de locaties waar ze actief is. Elk van deze opties behoort tot de positieve spiraal van gemeenschappelijke waarde; als er op één van deze drie terreinen waarde wordt gecreëerd, dan opent dat kansen op de andere twee.

Met het concept van gemeenschappelijke waarde worden de grenzen van het kapitalisme verlegd. Door het succes van ondernemingen beter te laten aansluiten op maatschappelijke vooruitgang, worden tal van mogelijkheden aangeboord om te voorzien in nieuwe behoeften, doelmatiger te werken, onderscheidende kwaliteiten te ontwikkelen en markten te laten groeien.

Zowel in geavanceerde als in zich ontwikkelende landen kan gemeenschappelijke waarde worden gecreëerd, zij het dat de specifieke kansen zullen verschillen. Ook zullen de kansen per bedrijfstak en onderneming sterk verschillen. Kansen zijn er echter voor iedere onderneming. En het scala en de reikwijdte ervan zijn veel groter dan altijd is gedacht.¹

1. Hervorming van producten en markten

De maatschappelijke behoeften zijn enorm: gezondheid, betere huisvesting, betere voeding, hulp voor ouderen, grotere financiële zekerheid, minder milieuverontreiniging. Dit zijn wellicht de grootste onvervulde behoeften in de wereldeconomie. Het bedrijfsleven heeft in de loop van vele decennia geleerd vraag te segmenteren en te creëren. Maar de allergrootste behoefte is over het hoofd gezien. Te veel ondernemingen zijn de meest fundamentele vraag van allemaal uit het oog verloren: is ons product goed voor onze klanten? Of voor de klanten van onze klanten?

In hoogontwikkelde economieën zien we een snel groeiende vraag naar producten en diensten die voorzien in maatschappelijke behoeften. Levensmiddelenbedrijven die vroeger vooral keken naar smaak en volume teneinde de consumptie zoveel mogelijk te stimuleren, richten zich nu steeds meer op de fundamentele behoefte aan voedzamere levensmiddelen. Intel en IBM proberen nutsbedrijven te helpen om door middel van digitale intelligentie energie te besparen. Wells Fargo heeft een serie producten en instrumenten ontwikkeld om klan-

ten te helpen greep te krijgen op hun huishoudboekje en leningen, zodat ze hun schulden kunnen afbetalen. GE behaalde in 2009 met zijn 'Ecomagination'-producten een omzet van achttien miljard dollar – goed voor een plek tussen de honderdvijftig grootste ondernemingen op de ranglijst van *Fortune*. GE voorspelt inmiddels dat de omzet van de 'Ecomagination'-producten de komende vijf jaar twee keer zo snel zal stijgen als de totale omzet van het concern.

Dit zijn slechts enkele voorbeelden van de manier waarop nieuwe bronnen van innovatie worden aangeboord en gemeenschappelijke waarde wordt gecreëerd. Het nut voor de samenleving van dit alles is nog veel groter. Ondernemingen weten immers vaak veel beter dan overheden en niet-commerciële instellingen hoe zij door middel van marketing de klant kunnen winnen voor maatschappelijk nuttige producten en diensten, zoals gezondere levensmiddelen of milieuvriendelijke producten.

Inspelen op de behoeften van achtergestelde gemeenschappen en ontwikkelingslanden biedt vergelijkbare of nog grotere kansen. De maatschappelijke behoeften zijn daar nog veel dringender, maar die gemeenschappen worden niet beschouwd als echte markten. Tegenwoordig (2011; vert.) heeft iedereen het over India, China en steeds vaker ook Brazilië. In die landen kan het bedrijfsleven miljarden nieuwe klanten bedienen aan de basis van de mondiale inkomenspiramide – het met zoveel overtuiging uitgedragen idee van C.K. Prahalad. De behoeften zijn in die landen echter altijd al enorm geweest, net als in veel ontwikkelingslanden.

Vergelijkbare kansen bieden traditioneel niet bediende gemeenschappen in ontwikkelde landen. Arme stedelijke gebieden blijken bijvoorbeeld de slechtst bediende markt in de Verenigde Staten te zijn; er ligt daar een sterk geconcentreerde koopkracht die niet is opgemerkt.²

Het kan bijzonder weldadig zijn voor de samenleving om de juiste producten te leveren aan kansarmen met lage inkomens. Tegelijkertijd kan de onderneming die deze producten levert er goed aan verdienen. Met bancaire diensten via goedkope mobiele telefoons kunnen de armen op een veilige manier sparen en krijgen

kleine boeren nieuwe mogelijkheden om gewassen te verbouwen en te verkopen. In Kenia wist Vodafone-dochter M-PESA (bancaire diensten via mobiele telefoon) in drie jaar tijd maar liefst tien miljoen klanten te verwerven. De geldstromen die dit bedrijf verwerkt, vertegenwoordigen inmiddels elf procent van het bruto binnenlands product van Kenia. In India heeft Thomson Reuters een veelbelovende maandelijkse dienst ontwikkeld voor boeren met een gemiddeld jaarinkomen van tweeduizend dollar. Tegen een tarief van vijf dollar per kwartaal levert het bedrijf aan de boeren weerberichten, prijzen van gewassen en landbouwadviezen. Deze dienst bereikt inmiddels naar schatting twee miljoen boeren, en volgens de eerste onderzoeksuitkomsten heeft meer dan zestig procent van hen zijn inkomen weten te verhogen – en in sommige gevallen zelfs verdrievoudigd. Naarmate het kapitalisme begint te werken in armere gemeenschappen, nemen nieuwe kansen voor economische ontwikkeling en maatschappelijke vooruitgang exponentieel toe.

Om dit soort gemeenschappelijke waarde te kunnen gaan creëren, moet een onderneming allereerst in kaart brengen welke maatschappelijke behoeften, profijt en schade allemaal besloten liggen of kunnen liggen in de producten die ze levert.

De kansen liggen niet vast; die veranderen voortdurend naarmate de technologie en de economie zich ontwikkelen en maatschappelijke prioriteiten veranderen. Door onophoudelijk de maatschappelijke behoeften te verkennen, kunnen ondernemingen nieuwe kansen ontdekken om zich in bestaande markten te onderscheiden en zich opnieuw te positioneren, en om het potentieel te signaleren van nieuwe markten die ze tot dan toe over het hoofd hadden gezien.

Om te kunnen voorzien in de behoeften van gebrekkig bediende markten, zal een onderneming vaak producten opnieuw moeten ontwerpen of andere distributiemethoden moeten inzetten. Dergelijke vereisten kunnen leiden tot fundamentele innovaties die ook kunnen worden toegepast in traditionele markten. Microfinanciering is daar een voorbeeld van. Dat is ooit bedacht om in te spelen op een financieringsbehoefte in ontwikkelingslanden waarin niet werd voorzien. Nu groeit

KANSEN ZIJN ER VOOR
IEDERE ONDERNEMING
EN DE MOGELIJKHEDEN
ZIJN VEEL GROTER DAN
ALTIJD IS GEDACHT

microfinanciering snel in de Verenigde Staten, waar het voorziet in een grote maar voorheen niet onderkende behoefte.

DE ROL VAN MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMERS

Bedrijven zijn niet de enige partijen die winstgevende oplossingen bedenken voor maatschappelijke problemen. Een hele generatie maatschappelijk ondernemers (*social entrepreneurs*) lanceert nieuwe productconcepten waarbij met levensvatbare businessmodellen wordt ingespeeld op maatschappelijke behoeften. Omdat ze niet vastzitten in de traditionele denktrant van het bedrijfsleven, signaleren maatschappelijk ondernemers dergelijke kansen vaak veel eerder dan gevestigde ondernemingen. Maatschappelijke ondernemingen die gemeenschappelijke waarde creëren, kunnen veel sneller opschalen dan puur maatschappelijke programma's; die kunnen vaak niet groeien en een zelfstandige basis opbouwen.

Echt maatschappelijk ondernemen blijkt uit een vermogen om gemeenschappelijke waarde te creëren, en niet alleen maar maatschappelijk nut.

2. Een nieuwe invulling van productiviteit in de waardeketen

De waardeketen van een onderneming beïnvloedt – en wordt beïnvloed door – allerlei maatschappelijke aspecten. Denk aan het gebruik van natuurlijke hulpbronnen en water, aan gezondheid en veiligheid, aan arbeidsomstandigheden en aan gelijke behandeling in het werk. Kansen om gemeenschappelijke waarde te creëren ontstaan omdat maatschappelijke problemen tot economische kosten kunnen leiden in de waardeketen. Veel zogeheten externaliteiten jagen een onderneming intern op kosten, ook zonder regelgeving of belasting op hulpbronnen. Een uitbundig gebruik van verpakkingsmateriaal of de uitstoot van broeikasgassen zijn niet alleen milieuvervuilend maar vormen ook kostenposten voor een onderneming. Wal-Mart, bijvoorbeeld, wist beide in 2009 aan te pakken: het concern reduceerde het volume aan verpakkingsmateriaal dat het gebruikte en kromp zijn beleveringsnetwerk in met honderdvijftig miljoen

kilometer door de routes van de vrachtwagens aan te passen. Dit leverde een besparing op van tweehonderd miljoen dollar, ondanks een stijging in het vervoerde volume aan producten. Door te innoveren in de verwerking van het plastic dat in de winkels wordt gebruikt, zijn miljoenen bespaard op de kosten voor het aanbieden van afval bij de vuilnisbelt.

Het nieuwe denken maakt duidelijk dat maatschappelijke vooruitgang en productiviteit in de waardeketen veel meer samengaan dan altijd is gedacht (zie figuur 1). De synergie neemt toe wanneer een onderneming maatschappelijke vraagstukken bekijkt vanuit het perspectief van gemeenschappelijke waarde, en die vraagstukken te lijf gaat met een nieuwe bedrijfsvoering. Nog maar weinig ondernemingen hebben echter al optimaal de vruchten geplukt van productiviteitsvoordelen op terreinen als gezondheid en veiligheid, milieuprestaties, en het behoud en opleidingsniveau van personeel.

Maar er hangt duidelijk verandering in de lucht. Van maatregelen om milieuvervuiling terug te dringen, werd ooit gedacht dat ze een onderneming onherroepelijk op kosten zouden jagen. De gedachte was steeds dat ondernemingen dergelijke maatregelen uitsluitend zouden nemen onder druk van regelgeving en belasting. Inmiddels groeit de consensus dat de milieuprestatie met behulp van nieuwe technologie vaak sterk kan worden verbeterd tegen zeer lage extra kosten of per saldo zelfs met kostenbesparingen doordat er minder hulpbronnen worden gebruikt, het productieproces efficiënter wordt en de kwaliteit verbetert.

Op elk van de terreinen in figuur 1 leiden een dieper inzicht in productiviteit en een groeiend besef van de bedrieglijkheid van kostenbesparingen op de korte termijn (die de productiviteit vaak verlagen of onhoudbaar maken) tot nieuwe benaderingen. We noemen nu enkele van de belangrijkste manieren waarop het denken in termen van gemeenschappelijke waarde kan zorgen voor wezenlijke veranderingen in de waardeketen. Deze benaderingen staan niet op zich; ze versterken elkaar. De inspanningen die worden ondernomen op deze en andere terreinen zijn nog in ontwikkeling en de effecten zullen jarenlang merkbaar zijn.

Energieverbruik en logistiek

Het energieverbruik in de hele keten wordt opnieuw

onder de loep genomen, of het nu gaat om processen, transport, gebouwen, toeleveringsketens, distributiekanaalen of ondersteunende diensten. Deze re-evaluatie, aangejaagd door stijgende energieprijzen en een nieuw besef van de mogelijkheden om zuiniger om te gaan met energie, was al in gang gezet voordat de uitstoot van broeikasgassen wereldwijd een aandachtspunt werd. Dit heeft geleid tot opmerkelijke verbeteringen in het energieverbruik door de inzet van betere technologie, recycling, warmtekrachtkoppeling en tal van andere methoden – waarmee allemaal gemeenschappelijke waarde wordt gecreëerd.

We gaan inzien dat vervoer hoge kosten met zich meebrengt, niet alleen vanwege de energiekosten en de uitstoot van broeikasgassen, maar ook door alle tijd, complexiteit en voorraad- en managementkosten die zijn gemoeid met transport. Ondernemingen beginnen initiatieven te nemen om logistieke systemen anders in te richten teneinde de vervoersafstanden te verkleinen, de afhandeling te stroomlijnen, de routes van voertuigen te verbeteren enzovoort. Al die stappen leveren gemeenschappelijke waarde op. Neem bijvoorbeeld de ambitieuze herinrichting van de waardeketen bij de Britse detailhandelsketen Marks & Spencer. Daar besloot men onder andere heel eenvoudig om niet langer goederen aan de ene kant van de wereld in te kopen om ze vervolgens naar de andere kant van de wereld te vervoeren. Hiermee verwacht Marks & Spencer tegen het boekjaar 2016 besparingen te hebben bereikt van 175 miljoen pond per jaar. Tegelijkertijd vermindert de onderneming haar uitstoot van broeikasgassen aanzienlijk. Bij de heroverweging van de logistiek wordt ook opnieuw gekeken naar uitbesteding en locatie (we komen hier later in dit artikel nog op terug).

Beslag op natuurlijke hulpbronnen

Toenemend milieubewustzijn en technologische ontwikkeling leiden tot nieuwe benaderingen voor bijvoorbeeld water- en grondstofverbruik en verpakking. Daardoor wordt er meer gerecycled en hergebruikt. Alle natuurlijke hulpbronnen bieden dergelijke kansen, niet alleen die waar de milieuactivisten aandacht voor vra-

gen. Een betere benutting van natuurlijke hulpbronnen – mogelijk gemaakt door technologische verbeteringen – zal doordringen tot in alle delen van de waardeketen en zich verspreiden onder leveranciers en distributiekanaalen. De afvalbergen zullen minder hard aangroeien.

Coca-Cola, bijvoorbeeld, heeft zijn wereldwijde waterverbruik al met negen procent verminderd ten opzichte van 2004 en is daarmee halverwege de doelstelling om tegen 2012 twintig procent minder water te verbruiken. Dow Chemical wist het verbruik van vers water op zijn grootste productielocatie met bijna vier miljard liter te verminderen – een volume waar in de Verenigde Staten veertigduizend mensen een jaar lang mee toe kunnen. Het concern bespaarde er vier miljoen dollar mee. Door de vraag naar waterbesparende technologie heeft het Indiase Jain Irrigation, een vooraanstaande internationale fabrikant van druppel-irrigatiesystemen voor zuinig waterverbruik, de afgelopen vijf jaar een samengestelde omzetgroei van 41 procent per jaar behaald.

Inkoop

Volgens de traditionele spelregels zouden ondernemingen moeten streven naar een massa-aanbod en zouden ze hun sterke onderhandelingspositie moeten inzetten om de prijzen van leveranciers zo laag mogelijk te houden, zelfs al zijn die leveranciers kleine bedrijven of keuterboeren. Meer recentelijk zijn ondernemingen in hoog tempo activiteiten gaan uitbesteden aan leveranciers in lagelonenlanden.

Bij sommige dringt nu echter het besef door, dat gemarginaliseerde leveranciers niet productief kunnen blijven en hun kwaliteit niet op peil kunnen houden, laat staan verbeteren. Ondernemingen kunnen hun leveranciers helpen om de beschikbaarheid van hun *inputs* te vergroten. Zij kunnen technologie delen met leveranciers. Zij kunnen leveranciers financiering bieden. Zo kunnen zij hun leveranciers helpen om hun productiviteit en kwaliteit te verbeteren en zichzelf verzekeren van een groeiend toeleveringsvolume. Productiviteitsverbetering is vaak een betere optie dan lage inkoopprijzen. Bij leveranciers die sterker worden, daalt het beslag op het milieu vaak drastisch, waardoor ze efficiënter worden. Er wordt gemeen-

WAL-MART BESPAARDE
TWEEHONDERD
MILJOEN DOLLAR
OP VERPAKKINGS-
MATERIAAL EN
BESTELROUTES

schappelijke waarde gecreëerd.

Een goed voorbeeld van deze nieuwe inkoopbenadering is te zien bij Nespresso, een van de snelst groeiende divisies van Nestlé die sinds 2000 jaarlijks met dertig procent is gegroeid. De geavanceerde espressomachine Nespresso werkt met aluminium capsules voor afzonderlijke kopjes koffie. Deze capsules worden gevuld met gemalen koffiesoorten van over de hele wereld. Nespresso heeft met deze combinatie van kwaliteit en gemak de markt voor betere koffie doen groeien.

Het is echter een grote uitdaging om aan voldoende koffie van de gewenste kwaliteit te komen. De meeste koffie wordt verbouwd door kleine boeren in arme gebieden op het platteland van Afrika en Latijns-Amerika. Die boeren zitten gevangen in een vicieuze cirkel van lage productiviteit, slechte kwaliteit en aantasting van het milieu, waardoor het productievolume wordt ondermijnd. Om daar iets aan te doen, besloot Nestlé de inkoop anders te gaan aanpakken. Het concern ging nauw samenwerken met de koffieboeren. Het gaf hun advies over landbouwmethoden, stelde zich garant voor leningen die zij afsloten bij banken, en hielp hen aan *inputs* als plantmateriaal, pesticiden en kunstmest. Nestlé richtte lokale faciliteiten in om de kwaliteit van de koffie direct bij de inkoop te kunnen testen. Hierdoor kon het de koffieboeren direct een meerprijs betalen voor betere kwaliteit en hen zo prikkelen om beter te presteren. Met een hogere opbrengst per hectare en een hogere productiekwaliteit verdienden de boeren meer en daalde het beslag op het milieu van de boerenbedrijven. Nestlé kreeg op deze manier de beschikking over een veel groter toeleveringsvolume van kwalitatief goede koffie. Er werd gemeenschappelijke waarde gecreëerd.

In dit voorbeeld van Nestlé ligt een algemener inzicht besloten: het is gunstig om in te kopen bij capabele lokale toeleveranciers. Uitbesteding naar andere locaties en landen gaat gepaard met transactiekosten en ondoelmatigheden die het voordeel van lagere loon- en *input*-kosten verminderen. Capabele lokale leveranciers kunnen een onderneming helpen om dergelijke kosten te vermijden en tegelijkertijd het productieproces te versnellen, flexibeler te worden, sneller te leren en innova-

tie mogelijk te maken. Bij lokale inkoop gaat het niet alleen om lokale bedrijven maar ook om lokale vestigingen van landelijk of internationaal opererende ondernemingen. Wanneer ondernemingen lokaal inkopen, kunnen hun leveranciers sterker en winstgevender worden, meer mensen in dienst nemen en hogere lonen betalen. Van dat alles profiteren weer andere bedrijven in de gemeenschap. Er wordt gemeenschappelijke waarde gecreëerd.

Distributie

Ondernemingen beginnen hun distributie-aanpak te beziën door de 'bril' van gemeenschappelijke waarde. Zoals iTunes, Kindle en Google Scholar (online-aanbod van lesmateriaal) laten zien, kan met winstgevende nieuwe distributiemodellen ook het verbruik van plastic en papier drastisch worden verminderd. En microfinanciering biedt een kostenefficiënt nieuw distributiemodel voor financiële diensten voor kleine bedrijven.

In niet-traditionele markten kunnen nog grotere kansen liggen voor nieuwe distributiemodellen. 'Project Shakti' van Unilever-dochter Hindustan Lever biedt daar een voorbeeld van. Door middel van dit programma wordt voor dorpen in India van nog geen tweeduizend inwoners een nieuw distributiesysteem ontwik-

keld voor levering aan huis. Hindustan Lever werkt hierbij samen met vrouwelijke ondernemers uit kansarme kringen; zij krijgen microkrediet en opleiding van de onderneming. Er zijn inmiddels zo'n vijfenvierdighonderd van deze ondernemers. Samen verzorgen zij zo'n honderdduizend dorpen, verspreid over vijftien Indiase deelstaten. De aangesloten dorpen profiteren van het programma doordat de betrokken vrouwen met de opgedane vaardigheden vaak hun huishoudinkomen kunnen verdubbelen. Bovendien wordt de verspreiding van overdraagbare ziekten ermee tegengegaan doordat de aangesloten dorpen de beschikking krijgen over producten waarmee de hygiëne kan worden bevorderd. Dit voorbeeld laat dus goed zien hoe nuttig het kan zijn voor de samenleving wanneer bedrijven hun unieke marketingvaardigheden richten op lastig te bereiken consumenten, en producten leveren die zij nodig hebben en die hun leven veranderen. Project Shakti is inmiddels goed

WINSTGEVENDHEID MET
EEN MAATSCHAPPELIJK
OOGERK LEIDT
TOT EEN POSITIEVE
WELVAARTSSPIRAAL

voor vijf procent van de totale omzet van Unilever in India. Het concern heeft er zijn bereik op het platteland mee vergroot en zijn merk mee opgebouwd in gebieden die buiten het bereik vallen van de massamedia. Kortom, Project Shakti heeft Unilever grote economische waarde opgeleverd.

Werknemersproductiviteit

Het streven naar lage loonkosten, minder secundaire arbeidsvoorwaarden en uitbesteding van activiteiten naar lagelonenlanden begint langzamerhand plaats te maken voor een besef dat de productiviteit van een onderneming ermee is gediend als werknemers een menswaardig salaris verdienen, veilig kunnen werken, gezond en goed opgeleid zijn en zich kunnen ontwikkelen. Veel ondernemingen hebben bijvoorbeeld altijd geprobeerd om zo min mogelijk of zelfs helemaal niets bij te dragen aan de 'dure' ziektekostenverzekering van medewerkers. Inmiddels zijn vooruitstrevende ondernemingen gaan beseffen dat medewerkers met medische klachten hen meer kosten aan verzuim en productiviteitsverlies dan wat een bijdrage aan de gezondheid van hun personeel zou kosten. Johnson & Johnson, bijvoorbeeld. Door medewerkers te helpen stoppen met roken (het aantal rokers daalde er in de afgelopen vijftien jaar met twee derde) en allerlei andere welzijnsprogramma's op te zetten, heeft dit concern tweehonderdvijftig miljoen dollar bespaard op zorgkosten. Dat is een rendement van 2,71 dollar voor iedere dollar die Johnson & Johnson in 2002-2008 heeft uitgegeven aan personeelswelzijn. Een ander voordeel voor Johnson & Johnson is dat medewerkers alerter en productiever zijn in hun werk. Als vakbonden zich ook meer inspanden voor gemeenschappelijke waarde, zou dit soort personeelsbeleid nog sneller school maken.

Locatie

Onder ondernemingen heeft de mythe postgevat dat de locatie niet langer telt. Immers, de kosten van logistiek zijn laag, informatie verspreidt zich razendsnel en markten beslaan de hele wereld. Dus: hoe goedkoper de locatie, hoe beter. In ondernemingen is de aandacht voor

de lokale gemeenschap waarin men opereert afgenomen. Die al te simpele manier van denken wordt nu ter discussie gesteld. Dat komt voor een deel door de gestegen kosten van energie en de uitstoot van broeikasgassen. Maar het besef dringt ook steeds meer door, dat de productiviteit niet is gediend met sterk versplinterde productiesystemen en de al eerder genoemde verborgen kosten van inkoop over grote afstanden. Wal-Mart, bijvoorbeeld, koopt producten voor zijn levensmiddelenafdelingen steeds meer in bij lokale boeren in de buurt van zijn pakhuizen. Het concern constateert dat de besparingen op transportkosten en de mogelijkheid om bij te vullen in kleinere volumes ruimschoots opwegen tegen het prijsvoordeel van industriële landbouwbedrijven die op grotere afstand liggen. Nestlé bouwt kleinere fabrieken die dichterbij de buurt liggen van zijn afzetmarkten en probeert nadrukkelijk om zoveel mogelijk lokaal beschikbaar materiaal te gebruiken.

De rekensom rond de vestiging van activiteiten in ontwikkelingslanden is ook aan het veranderen. Olam International is een vooraanstaande producent van cashewnoten. Dit bedrijf vervoerde de noten altijd van Afrika naar Azië om ze daar te laten verwerken in fabrieken met uiterst productief Aziatisch personeel. Inmiddels heeft het bedrijf echter ver-

werkingsfabrieken neergezet en personeel opgeleid in Tanzania, Nigeria en Ivoorkust. Hierdoor zijn de verwerkings- en transportkosten met wel een kwart gedaald. Natuurlijk is ook de uitstoot van broeikasgassen aanzienlijk gereduceerd. Olam heeft door middel van deze aanpak geprivilegieerde relaties opgebouwd met lokale boeren. Bovendien biedt het hiermee directe werkgelegenheid aan zeventienduizend mensen – van wie vijfenegentig procent vrouwen – en indirecte werkgelegenheid aan nog eens zoveel mensen, dit alles bovendien op het platteland waar dergelijke werkgelegenheid ontbrak.

Deze trends kunnen ondernemingen ertoe brengen om hun waardeketens te herzien door bepaalde activiteiten weer dichterbij huis te halen en het aantal productielocaties te verminderen. Ondernemingen hebben tot nu toe een heel specifiek beeld gehad van wat het betekent om mondiaal te opereren: verplaats de productie

JOHNSON & JOHNSON
BESPAARDE MET
INVESTERINGEN
IN WELZIJS-
PROGRAMMA'S 250
MILJOEN DOLLAR OP
ZORGKOSTEN

naar locaties met de laagste arbeidskosten, en kies bij de inrichting van de toeleveringsketen voor de opties met het geringste effect op de kosten. In werkelijkheid zullen de sterkste internationale concurrenten vaak diegene zijn, die een nauwere band ontwikkelen met belangrijke gemeenschappen. Ondernemingen die zich bekennen tot deze nieuwe kijk op het aspect locatie, zullen gemeenschappelijke waarde creëren.

De conclusie die kan worden getrokken uit de genoemde voorbeelden is duidelijk: als de waardeketen wordt herzien met het oog op gemeenschappelijke waarde, ontstaan er nieuwe kansen om te innoveren en komen eerder gemiste mogelijkheden in beeld om nieuwe economische waarde te creëren.

GEMEENSCHAPPELIJKE WAARDE CREËREN: CONSEQUENTIES VOOR DE OVERHEID EN MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIES

In dit artikel staan ondernemingen centraal. De principes van gemeenschappelijke waarde gelden echter even goed voor overheden en non-gouvernementele organisaties.

Overheden en non-gouvernementele organisaties (NGO's) bereiken het meest als ze denken in termen van waarde – nut afgezet tegen de kosten – en zich concentreren op de resultaten die ze bereiken in plaats van de middelen en inspanning die ze leveren. Activisten hebben vaak de neiging gehad om vanuit een ideologisch of absolutistisch standpunt te streven naar maatschappelijke vooruitgang. Alsof maatschappelijk nut tegen ongeacht welke kosten moet worden bereikt. Overheden en NGO's denken meestal dat er altijd een afweging zal moeten worden gemaakt tussen economisch en maatschappelijk nut. Ze verergeren die afwegingen met hun aanpak. Veel milieuregels worden nog steeds eenzijdig van bovenaf opgelegd, met handhavingsmaatregelen die zijn bedoeld om bedrijven te kijk te zetten en te straffen.

WAARDECREATIE HOORT HET STURENDE PRINCIPE TE ZIJN BIJ IEDERE INZET VAN MIDDELEN, OP ELK MAATSCHAPPELIJK RELEVANT TERREIN

Regelgevers zouden veel meer bereiken als ze de nadruk legden op het meten van milieuprestaties, normen invoerden, aanpassingsperioden toestonden en ondersteuning boden voor technologie die innovatie bevordert, het milieu verbetert en tegelijkertijd het concurrentievermogen vergroot.

Het uitgangspunt van gemeenschappelijke waarde creëren staat haaks op de traditionele scheidslijn tussen het werkterrein van ondernemingen en dat van de overheid of van maatschappelijke organisa-

ties. Voor de samenleving maakt het niet uit welke organisaties de waarde creëren. Belangrijk is vooral dat het nut wordt voortgebracht door die organisaties – of combinaties van organisaties – die het meeste weten te bereiken tegen de laagste kosten. Het is altijd goed om de productiviteit te verbeteren, of het nu gaat om een commercieel of om een maatschappelijk doel. Kortom, waardecreatie zou het sturende principe moeten zijn bij iedere inzet van middelen, op alle maatschappelijk relevante terreinen.

Gelukkig verschijnen er NGO's die het belang van productiviteit en waardecreatie inzien. Deze organisaties hebben vaak een opmerkelijke invloed. Een voorbeeld is TechnoServe, dat samen met regionale en mondiale organisaties in ruim dertig landen werkt aan de ontwikkeling van concurrerende clusters in de landbouw. Een ander voorbeeld, met een vergelijkbaar doel, is Root Capital. Deze organisatie verstrekt financiering aan boeren en bedrijven die te groot zijn voor microfinanciering maar te klein voor een gewone lening bij een bank. Sinds 2000 heeft Root Capital voor ruim tweehonderd miljoen dollar aan krediet verstrekt aan 282 bedrijven. Via hen zijn in totaal vierhonderdduizend boeren en ambachtslieden bereikt. De organisatie heeft in Latijns-Amerika en Afrika financiering verstrekt voor biologische landbouw over een oppervlakte van zo'n 570 hectare. Root Capital werkt veel samen met grote ondernemingen: hun toekomstige inkoop is onderpand voor het krediet dat Root Capital verstrekt aan de boeren, en door haar werk helpt de organisatie de toeleveringsketens

voor ondernemingen te versterken en de *inputs* die ze inkopen kwalitatief te verbeteren.

Enkele stichtingen zijn gaan beseffen hoeveel er kan worden bereikt wanneer samen met bedrijven gemeenschappelijke waarde wordt gecreëerd. De Bill & Melinda Gates Foundation, bijvoorbeeld, werkt samen met toonaangevende concerns om in ontwikkelingslanden clusters op te bouwen in de landbouw. Deze inspanning wordt nadrukkelijk geconcentreerd op gewassen waarmee een bepaald gebied door zijn bodemgesteldheid en klimaat een duidelijk concurrentievoordeel kan behalen. In de samenwerkingsverbanden worden NGO's als TechnoServe en Root Capital en ook overheidsfunctionarissen betrokken. Gezamenlijk werken de partijen aan aspecten waarop de ondernemingen onderling niet concurreren en die het cluster verbeteren en de waardeketen voor alle deelnemers versterken. Aan deze aanpak ligt het besef ten grondslag dat er geen structurele verbetering tot stand wordt gebracht als men alleen de boeren helpt om hun oogst te vergroten. Er moeten ook partijen zijn die de gewassen kopen. En andere bedrijven die ze kunnen verwerken. Ook moet er een lokaal cluster zijn met een efficiënte logistieke infrastructuur en voorradige *inputs* en dergelijke. De actieve betrokkenheid van ondernemingen is essentieel om in deze elementen te voorzien.

Vooruitstrevende stichtingen kunnen ook fungeren als betrouwbare tussenpartijen en argwaan wegnemen door de machtsverschillen tussen kleine lokale bedrijven, NGO's, overheden en grote ondernemingen te verkleinen. Zo'n inzet vereist de nieuwe veronderstelling dat er alleen dan gemeenschappelijke waarde kan worden gecreëerd wanneer alle partijen met elkaar samenwerken.

3. Ontwikkeling van lokale clusters mogelijk maken

Een onderneming staat nooit op zichzelf. Iedere onderneming is voor haar succes afhankelijk van omringende ondersteunende ondernemingen en infrastructuur. Productiviteit en innovatie worden sterk beïnvloed door 'clusters': geografische concentraties van ondernemingen, aanverwante bedrijven, leveranciers, dienstverleners en logistieke infrastructuur op een bepaald gebied.

Voorbeelden zijn de IT in Silicon Valley, snijbloemen in Kenia en diamantslijpers in het Indiase Surat.

Een cluster bestaat niet alleen uit bedrijven. Het omvat ook allerlei instellingen, zoals wetenschappelijke programma's, bedrijfstakverenigingen en normeringsorganisaties. Ook maakt een cluster gebruik van de openbare middelen van de betreffende gemeenschap, zoals scholen en universiteiten, schoon water, wetgeving ter bevordering van eerlijke concurrentie, kwaliteitsnormen en transparantie in de markt.

Clusters zijn prominent in alle succesvolle en groeiende regionale economieën en dragen sterk bij aan productiviteit, innovatie en concurrentievermogen. Zoals eerder besproken zorgen capabele lokale toeleveranciers voor een efficiëntere logistiek en vereenvoudigen ze de samenwerking. Ook door sterkere lokale capaciteiten op terreinen als opleiding en transport en in aanverwante sectoren wordt de productiviteit bevorderd. Omgekeerd geldt dat de productiviteit afneemt als er geen ondersteunend cluster is.

Als de voorzieningen rondom een cluster tekortschieten, dan leidt dat ook tot interne kosten voor een onderneming. Als het openbaar onderwijs onder de maat is, beïnvloedt dat de productiviteit en moet de onderneming kosten maken om medewerkers bij te scholen. Een gebrekkige transportinfrastructuur leidt tot hogere logistieke kosten. Vrouwen- of rassendiscriminatie verkleint de groep capabele medewerkers waarop een beroep kan worden gedaan. Armoede beperkt de vraag naar producten en leidt tot milieuvervuiling, ongezonde medewerkers en hoge veiligheidskosten. Doordat ondernemingen steeds verder af zijn komen te staan van de gemeenschappen waarin ze actief zijn, zijn ze minder goed in staat om deze problemen op te lossen terwijl hun kosten stijgen.

Ondernemingen creëren waarde door clusters op te bouwen om de eigen productiviteit te verbeteren en daarbij tekorten in de voorzieningen rondom het cluster aan te pakken. Als een onderneming goede leveranciers aantrekt of tot ontwikkeling brengt, bijvoorbeeld, dan levert dat de eerder besproken inkoopvoordelen op. In het hedendaagse management wordt in het algemeen nauwelijks aandacht besteed aan clusters en het aspect van de locatie. Ook bij veel initiatieven voor economische ontwikkeling ontbreekt het cluster als aandachtspunt. Die initiatieven mislukken dan omdat er geïsoleer-

de interventies plaatsvinden zonder dat ook de cruciale aanvullende investeringen worden gepleegd. Zowel in ontwikkelde als zich ontwikkelende landen is het cruciaal bij het opbouwen van clusters dat er open en transparante markten worden ingericht. Inefficiënte of monopolistische markten waar werknemers worden uitgebuit, waar leveranciers geen rechtvaardige prijzen krijgen en waar het ontbreekt aan prijstransparantie zijn slecht voor de productiviteit. Door te zorgen voor eerlijke en open markten, iets wat het beste samen met partners kan worden gedaan, kan een onderneming zich verzekeren van een betrouwbare toelevering, leveranciers prikkelen om betere kwaliteit te leveren en efficiënter te werken, en tegelijkertijd het inkomen en de koopkracht van lokale burgers aanzienlijk doen verbeteren. Zo wordt een positieve spiraal van economische en maatschappelijke ontwikkeling in gang gezet.

Wanneer een onderneming clusters opbouwt op haar belangrijke vestigingslocaties, versterkt dat ook het verband tussen haar succes en dat van de betreffende gemeenschappen. Als een onderneming groeit, heeft dat multipliereffecten: er worden banen gecreëerd in ondersteunende sectoren, er worden nieuwe bedrijven opgericht en de vraag naar aanvullende diensten stijgt. Van de inspanningen die een onderneming doet om de voorzieningen rondom het cluster te verbeteren, profiteren ook de overige deelnemers in het cluster en de lokale economie als geheel. Door opleidingsinitiatieven, bijvoorbeeld, groeit ook het aanbod van vakbekwame werknemers voor andere bedrijven.

Nestlé bouwde voor Nespresso ook clusters op en maakte de inkoop daardoor veel doeltreffender. In iedere koffieregio werden initiatieven ontplooid om agrarische, technische, financiële en logistieke bedrijven en capaciteiten tot ontwikkeling te brengen – allemaal met het oog op een doelmatige en kwalitatief hoogwaardige lokale productie van koffie. Nestlé nam het voortouw bij een reeks van initiatieven. Het hielp de beschikbaarheid van noodzakelijke agrarische *inputs*, zoals plantmateriaal, kunstmest en irrigatie-apparatuur, te verbeteren. Het ondersteunde regionale boerencoöperaties door

hen te helpen met de financiering van gemeenschappelijke faciliteiten voor nat malen om kwalitatief betere koffiebonen te krijgen. Het ondersteunde een extensieprogramma om alle boeren te adviseren over gewasmethodes. En het werkte samen met de Rainforest Alliance, een vooraanstaande internationale NGO, om boeren thuis te maken in duurzamere werkwijzen die produc-

tievolumes betrouwbaarder maken. Met dit alles verbeterde Nestlé's de eigen productiviteit.

Een goed voorbeeld van een onderneming die zich inzet om de voorzieningen rondom haar cluster te verbeteren, is Yara, 's werelds grootste producent van minerale kunstmest. Yara beseft dat boeren door een gebrekkige logistieke infrastructuur in veel delen van Afrika niet gemakkelijk aan kunstmest en andere essen-

tiële agrarische *inputs* konden komen of hun producten naar de markt konden brengen. De onderneming pakt dit probleem bij de kop met een investeringsprogramma van zestig miljoen dollar om havens en wegen te verbeteren. Dit programma moet leiden tot groeicorridors voor landbouw in Mozambique en Tanzania. Yara werkt bij dit initiatief samen met lokale overheden en wordt erbij geholpen door de Noorse overheid. Alleen al in Mozambique zal de corridor meer dan tweehonderdduizend kleine boeren ten goede komen en driehonderdvijftigduizend nieuwe banen scheppen. Deze verbeteringen helpen Yara om te groeien. Maar ze ondersteunen het gehele landbouwcluster, waardoor enorme multipliereffecten worden gecreëerd.

De voordelen van clusters gelden zowel voor zich ontwikkelende economieën als voor ontwikkelde landen. De Research Triangle (onderzoeksdriehoek) van North Carolina is een goed voorbeeld van publiek-private samenwerking die heeft geleid tot gemeenschappelijke waarde doordat er clusters werden ontwikkeld op terreinen als informatietechnologie en biowetenschappen (*life sciences*). Deze regio heeft geprofiteerd van aanhoudende investeringen van zowel de particuliere sector als de overheid. Werkgelegenheid, inkomen en bedrijfsresultaten hebben zich er bijzonder sterk ontwikkeld en het gebied heeft zich veel beter dan de meeste regio's door de crisis geslagen.

GEMEENSCHAPPELIJKE
WAARDE STAAT
VOOR EEN NIEUWE
COMBINATIE VAN
BEST PRACTICES EN
WORDT EEN INTEGRAAL
ONDERDEEL VAN DE
STRATEGIEVORMING

Om in de gemeenschappen waarin zij opereren clusters te helpen ontwikkelen, moeten ondernemingen op allerlei terreinen de tekortkomingen in kaart brengen: logistiek, leveranciers, distributiekkanalen, opleiding, de structuur van de markt en onderwijsinstellingen. Vervolgens gaat het erom, te bepalen welke zwakke punten bij uitstek de groei en productiviteit van de eigen onderneming belemmeren. Daarna is het de vraag welke van die zwakke punten goed kunnen worden beïnvloed door de onderneming zelf, en welke kosteneffectiever kunnen worden aangepakt met een samenwerkingsverband. Hier liggen de grootste kansen om gemeenschappelijke waarde te creëren. Initiatieven om tekortkomingen aan te pakken waar het bedrijfsleven last van heeft, zullen veel meer effect sorteren dan op de gemeenschap gerichte MVO-initiatieven van ondernemingen. MVO-initiatieven hebben vaak veel minder effect omdat ze te veel terreinen bestrijken zonder dat de aandacht uitgaat naar het creëren van waarde.

Initiatieven om de infrastructuur en instellingen in een regio te versterken, daarentegen, vereisen vaak dat er wordt samengewerkt. Dat laten de voorbeelden van Nestlé, Yara en Research Triangle wel zien. Ondernemingen moeten proberen partners te vinden om kosten te delen, steun te krijgen en de benodigde vaardigheden bij elkaar te brengen. De succesvolste programma's voor de ontwikkeling van clusters zijn die waarbij er zowel tussen ondernemingen onderling als met vakbonden, overheidsinstellingen en NGO's wordt samengewerkt.

REGELGEVING VAN DE OVERHEID EN GEMEENSCHAPPELIJKE WAARDE

De juiste regelgeving van de overheid kan ondernemingen stimuleren om te streven naar gemeenschappelijke waarde. Verkeerde regelgeving werkt dat tegen en maakt afwegingen tussen economische en maatschappelijke doelen zelfs onvermijdelijk.

Een goed functionerende markt vereist regelgeving. Dat is tijdens de jongste financiële crisis wel duidelijk geworden. De aard en toepassing van regels bepalen echter of ze de samenleving ten goede komen of juist schade toebrengen.

Regels die bijdragen aan gemeenschappelijke waarde voorzien in doelen en stimuleren innovatie. Ze belichten een maatschappelijk doel en zorgen voor uniforme concurrentievoorwaarden (*level playing field*), zodat bedrijven worden gestimuleerd om te investeren in gemeenschappelijke waarde in plaats van te streven naar kortstondige winstmaximalisatie. Regels die dit alles bewerkstelligen, voldoen aan bepaalde criteria.

Ten eerste worden er duidelijke en meetbare maatschappelijke doelen mee gesteld, ongeacht of het nu gaat om energieverbruik, gezondheid of veiligheid. Waar passend voorzien regels ook in een prijsstelling voor hulpbronnen (zoals water) waarin de werkelijke kosten zijn verdisconteerd. Ten tweede worden er normen mee gesteld voor de te leveren prestaties, maar niet voor de manier waarop die normen moeten worden behaald – dat laatste wordt overgelaten aan het bedrijfsleven. Ten derde voorzien de regels in overgangperiodes gedurende welke bedrijven geleidelijk kunnen toewerken naar de te behalen doelstellingen; deze 'inwerkperiodes' zijn afgestemd op de investerings- of productontwikkelingscycli in de bedrijfstak. Overgangperiodes geven bedrijven de tijd om nieuwe producten en processen in te voeren op een manier die bedrijfseconomisch past bij hun bedrijfstak. Ten vierde voorzien regels die bevorderlijk zijn voor het creëren van gemeenschappelijke waarde in universele systemen voor prestatiemeting en -rapportage; de overheid investeert daarbij in de infrastructuur voor het vergaren van betrouwbare vergelijkingsgegevens (zoals tekorten aan voedingswaarde per gemeenschap). Hierdoor wordt aanhoudende, de huidige doelen overtreffende verbetering gestimuleerd en mogelijk gemaakt. Tot slot zorgt passende regelgeving voor doelmatige en tijdige rapportage van resultaten, die de overheid desgewenst kan controleren, en legt geen gedetailleerde en kostbare nalevingsprocedure op.

Regelgeving waarmee gemeenschappelijke waarde wordt ontmoedigd, ziet er heel anders uit. Die dwingt bedrijven om zich aan bepaalde werkwijzen te houden in plaats van te streven naar meetbare maatschappelijke vooruitgang. Dit soort regelgeving schrijft voor hoe ondernemingen aan een bepaalde norm moeten voldoen, wat innovatie tegenhoudt en ondernemingen bijna altijd op kosten jaagt. Dit soort regelgeving

is een valkuil. Overheden die hiervoor kiezen, ondermijnen de vooruitgang die ze zeggen na te streven en roepen fel verzet op in het bedrijfsleven. Het gevolg is dat de beoogde ontwikkeling nog trager verloopt en dat er geen sprake is van gemeenschappelijke waarde waarmee het concurrentievermogen zou worden bevorderd.

Natuurlijk is het zo dat ondernemingen die vastgeroest zitten in de oude mentaliteit zich ook zullen verzetten tegen regelgeving die wél goed in elkaar steekt. Naarmate de principes van gemeenschappelijke waarde in bredere kring worden aanvaard, zullen bedrijfsleven en overheid elkaar echter op tal van terreinen steeds beter kunnen vinden. Ondernemingen zullen gaan beseffen dat de juiste regelgeving in feite bevorderlijk kan zijn voor het scheppen van economische waarde.

Ten slotte: regelgeving is nodig als instrument tegen uitbuitende, oneerlijke of misleidende praktijken waarbij ondernemingen profiteren ten koste van de samenleving. Een strikte antikartelwetgeving, bijvoorbeeld, is essentieel om ervoor te zorgen dat klanten, leveranciers en werknemers kunnen profiteren van het succes van een onderneming.

GEMEENSCHAPPELIJKE WAARDE CREËREN – DE PRAKTIJK

Niet alle winst is gelijk. Die notie is echter verloren gegaan in de beperkte aandacht voor de korte termijn die de financiële markten en veel managers erop nahouden. Winstgevendheid met een maatschappelijk oogmerk vertegenwoordigt een hogere vorm van kapitalisme – namelijk, een kapitalisme dat de samenleving in staat stelt om sneller vooruitgang te boeken en dat ondernemingen tegelijkertijd nog meer doet groeien. De uitkomst is een positieve welvaartsspiraal voor zowel ondernemingen als de gemeenschap die aanhoudende winst oplevert. Het creëren van gemeenschappelijke waarde vereist dat de wet en de normen en waarden worden nageleefd, en dat bovendien eventuele schadelijke gevolgen van be-

drijfsactiviteiten worden ondervangen. Maar het gaat nog veel verder dan dat. De kans om economische waarde voort te brengen door maatschappelijke waarde te creëren, zal een van de sterkste groeimotoren zijn in de wereld-economie. Bij deze manier van denken wordt op een andere manier gekeken naar klanten, productiviteit en de externe factoren die van invloed zijn op het succes van een onderneming. De schijnwerper wordt hiermee gericht op de enorme menselijke behoeften waaraan moet worden voldaan; op de grote nieuwe markten die moeten worden beleverd; en op de bedrijfsinterne kosten van maatschappelijke tekorten – als ook op de concurrentievoordelen die

het oplevert om daarop in te spelen. Tot voor kort werd in het bedrijfsleven gewoon niet op deze manier gekeken naar ondernemen.

Gemeenschappelijke waarde creëren zal veel doeltreffender zijn en aanhoudender effect sorteren dan de meeste maatschappelijke initiatieven die ondernemingen tot nog toe hebben ondernomen. Neem bijvoorbeeld het milieu. Ondernemingen zullen echt grote stappen kunnen maken zodra ze milieumaatregelen gaan zien als kansen om productiever te worden – en niet langer als een reactie op externe druk die hen enkel een goed gevoel bezorgt. Of neem huisvesting. Financiële dienstverleners die streven naar gemeenschappelijke waarde zouden innovatieve producten ontwikkelen om behoedzaam de kansen te vergroten voor mensen om een eigen huis te verwerven. Het Mexicaanse bouwbedrijf Urbi deed dat met een huurkoopplan voor hypotheekfinanciering. Grote Amerikaanse banken, daarentegen, verkochten financieringsinstrumenten die op den duur onhoudbaar waren en de samenleving en de economie ontwrichtten; toch vonden ze zichzelf maatschappelijk verantwoordelijk omdat ze bijdroegen aan goede doelen.

De beste kansen op gemeenschappelijke waarde zullen onvermijdelijk nauw verband houden met de specifieke activiteit(en) van een onderneming, op terreinen die bij uitstek belangrijk zijn voor die activiteiten. Daar zijn de economische voordelen het grootst voor de onderneming, met als gevolg dat ze haar betrokkenheid zal kunnen volhouden. Daar zet ze ook de meeste middelen in,

en kan ze door haar omvang en marktpositie invloed van betekenis uitoefenen op het maatschappelijke probleem. Veel pioniers in gemeenschappelijke waarde moesten het juist doen met beperktere middelen. Dit waren maatschappelijk ondernemers en maatschappelijke bedrijven in ontwikkelingslanden. Deze buitenstaanders hadden meer oog voor de kansen. Zo vervaagt het onderscheid tussen commerciële en niet-commerciële partijen.

Gemeenschappelijke waarde staat voor een geheel nieuwe combinatie van *best practices* die alle ondernemingen zullen moeten gaan toepassen. Ook zal dit een integraal onderdeel worden van de strategievorming. De essentie van strategie is dat een unieke positionering wordt gekozen en een onderscheidende waardeketen wordt ingericht waarmee die positie kan worden waargemaakt. Gemeenschappelijke waarde leidt tot nieuwe behoeften waarop kan worden ingespeeld, nieuwe producten die kunnen worden aangeboden, nieuwe klanten die kunnen worden bediend en nieuwe manieren om de waardeketen in te richten. De concurrentievoordelen die ontstaan met het creëren van gemeenschappelijke waarde zullen vaak beter beklijven dan de conventionele kostenreducties en kwaliteitsverbeteringen. De cirkel van namaak en nulsom-concurrentie kan worden doorbroken.

Er zijn zeer uiteenlopende kansen om gemeenschappelijke waarde te creëren. Er komen er ook steeds meer. Niet iedere onderneming zal ze op elk terrein hebben. Maar onze ervaring is dat ondernemingen gaandeweg steeds meer kansen signaleren naarmate hun operationele bedrijfsonderdelen vertrouwd raken met het concept. Het heeft een tiental jaren geduurd, maar bij GE zorgt het Ecomagination-initiatief nu overal in de onderneming voor een stroom van snel groeiende producten en diensten.

Iedere belangrijke beslissing die moet worden genomen in een onderneming kan worden bezien door de 'bril' van gemeenschappelijke waarde. Kunnen we meer maatschappelijk nut inbouwen in ons productontwerp? Bedienen wij alle gemeenschappen die hun voordeel kunnen doen met onze producten? Doen we al het mogelijke om in onze processen en logistiek zo min mogelijk water en energie te verbruiken? Zouden we onze nieuwe fabriek

zodanig kunnen bouwen dat de lokale gemeenschap er meer profijt aan heeft? In hoeverre beperkt het cluster waarin we opereren onze efficiëntie en ons innovatietempo? Hoe kunnen we onze gemeenschap sterker maken als bedrijfslocatie? Indien verschillende locaties in economisch opzicht vergelijkbaar zijn, op welke plek is het voordeel voor de lokale gemeenschap dan het grootst? Als een onderneming op een bepaalde plek de maatschappelijke omstandigheden kan verbeteren, zullen de zakelijke omstandigheden daar vaak ook door verbeteren. Dan ontstaat er een positieve spiraal.

De drie routes/gebieden voor het creëren van gemeenschappelijke waarde versterken elkaar. Versterking van het cluster stimuleert lokale inkoop en vermindert spreiding in de toeleveringsketen. Nieuwe producten en diensten gericht op maatschappelijke behoeften of voorheen genegeerde markten vereisen nieuwe keuzen in de waardeketen op terreinen als productie, marketing en distributie. Nieuwe configuraties van de waardeketen leiden weer tot vraag naar uitrusting en technologie waarmee wordt bespaard op energie en natuurlijke hulpbronnen en waarmee medewerkers worden ondersteund.

Om gemeenschappelijke waarde te kunnen creëren, moet elk bedrijfsonderdeel voor elk van de drie aandachtsggebieden concrete en afgestemde maatstaven invoeren. Er zijn al wel enkele ondernemingen die bepaalde maatschappelijke effecten van hun activiteiten bijhouden. Er zijn er echter nog maar weinig die meten hoe die effecten verband houden met hun bedrijfseconomische belangen per bedrijfsactiviteit.

Gemeenschappelijke waarde creëren vraagt om nieuwe en verhoogde vormen van samenwerking. Soms zal een onderneming zelfstandig gemeenschappelijke waarde kunnen creëren. In andere gevallen zullen echter zowel commerciële als niet-commerciële en zowel private als publieke organisaties nodig zijn om alle benodigde inzichten, vaar-

digheden en middelen bij elkaar te brengen. Dan zullen ondernemingen minder succesvol zijn als ze maatschappelijke problemen in hun eentje proberen aan te pakken. Dat geldt vooral ook voor de ontwikkeling van clusters. Ondernemingen die belangrijke concurrenten zijn van

SUCCESVOLLE SAMENWERKING VRAAGT OM KWANTITATIEVE INFORMATIE OVER RESULTATEN

elkaar, zullen misschien gezamenlijk moeten werken aan het gemeenschappelijk voorzieningenkader. Bij MVO-initiatieven was zoiets altijd ongebruikelijk; het motief daarvoor was steeds de eigen reputatie. Succesvolle samenwerking zal worden bevorderd door kwantitatieve informatie die duidelijk is gekoppeld aan omliggende resultaten, goed is verbonden met de doelen van alle belanghebbenden en wordt gemeten aan de hand van heldere maatstaven.

Overheden en NGO's kunnen gemeenschappelijke waarde mogelijk maken en versterken of juist belem-

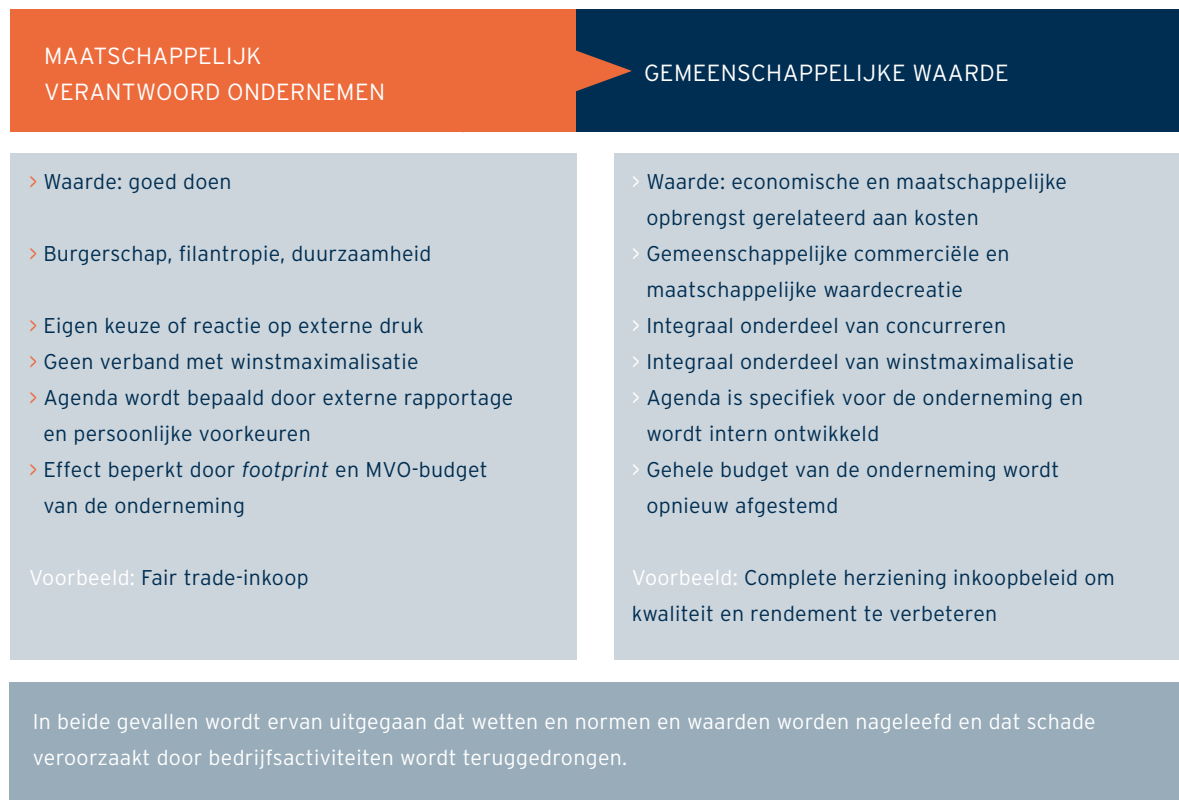
meren (zie daarover het kader 'Overheidsregulering en gemeenschappelijke waarde').

DE VOLGENDE EVOLUTIE VAN HET KAPITALISME

Gemeenschappelijke waarde vormt de sleutel tot een nieuwe golf aan innovatie en groei in het bedrijfsleven. Gemeenschappelijke waarde koppelt het succes van ondernemingen ook weer aan het succes van de samen-

FIGUUR 2. GEMEENSCHAPPELIJKE WAARDE VERSUS MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Het bedrijfsleven zou er voortaan bij maatschappelijke investeringen naar moeten streven om gemeenschappelijke waarde (GW) te creëren in plaats van maatschappelijk verantwoord te ondernemen (MVO). MVO-programma's zijn vooral bedoeld om de reputatie van de onderneming te versterken. Omdat ze slechts in beperkte mate verband houden met de bedrijfsactiviteiten, zijn ze lastig te rechtvaardigen en langdurig vol te houden. GW, daarentegen, maakt integraal deel uit van de winst- en concurrentiepositie van de onderneming. Bij GW worden de unieke middelen en expertise van de onderneming benut om economische waarde te creëren door maatschappelijke waarde te creëren.



leving, op manieren die verloren zijn gegaan in een tijd van bekrompen managementbenaderingen, kortetermijndenken en een groeiende kloof tussen de verschillende instellingen van de samenleving.

Gemeenschappelijke waarde zorgt ervoor dat ondernemingen streven naar de juiste soort winstgevendheid – winst die maatschappelijk nut voorbrengt in plaats van afbreekt. De kapitaalmarkten zullen ondernemingen ongetwijfeld onder druk blijven zetten om op korte termijn winst te maken. Sommige ondernemingen zullen vast en zeker winst blijven maken ten koste van maatschappelijke belangen. Dat soort winstgevendheid zal echter vaak van korte duur blijken te zijn, en veel grotere kansen zullen worden gemist.

De tijd is rijp om waardecreatie breder in te vullen. Allerlei factoren, zoals het toenemend maatschappelijk bewustzijn van werknemers en burgers en de toenemende schaarste aan natuurlijke hulpbronnen, zullen kansen zonder weerga doen ontstaan om gemeenschappelijke waarde te creëren.

We hebben een meer geraffineerde vorm van kapitalisme nodig, een kapitalisme met een maatschappelijke doelstelling. Die doelstelling moet echter niet zijn gebaseerd op liefdadigheid, maar op een dieper begrip van concurreren en economische waardecreatie. In de volgende evolutie in het kapitalistische model komen nieuwe en betere manieren naar boven om producten te ontwerpen, markten te bedienen en productieve ondernemingen op te bouwen.

Gemeenschappelijke waarde creëren is een bredere invulling van Adam Smiths 'onzichtbare hand'. Het zet de poorten van de speldenfabriek open voor een breder scala van invloeden. Dit is geen filantropie, maar een opstelling uit welbegrepen eigenbelang: economische waarde creëren door maatschappelijke waarde te leveren. Als iedere onderneming gemeenschappelijke waarde nastreeft die verband houdt met haar eigen specifieke bedrijfsactiviteiten, dan is dat in het belang van de samenleving. Dan verwerft die onderneming legitimiteit in de gemeenschap waarin ze actief is. Dan functioneert de democratie doordat de overheid beleid ontwikkelt waarmee het bedrijfsleven wordt bevorderd en ondersteund.

Het recht van de sterkste geldt nog steeds. Maar de vrije concurrentie in de markt is de samenleving dan tot nut op manieren die we zijn kwijtgeraakt.

Gemeenschappelijke waarde creëren is een nieuwe managementbenadering die dwars door alle disciplines heen loopt. Doordat economische en maatschappelijke vraagstukken altijd van elkaar gescheiden zijn geweest, hebben mensen die actief zijn in de publieke dan wel de private sector vaak heel andere opleidingen gehad en loopbanen doorlopen. Daardoor hebben maar weinig managers het benodigde inzicht in maatschappelijke of milieuvraagstukken om meer te doen dan de huidige MVO-benaderingen. Omgekeerd beschikken maar weinig leiders in maatschappelijke sectoren over de opleiding en ondernemersmentaliteit om modellen voor gemeenschappelijke waarde te ontwerpen en in praktijk te brengen. Aan de

meeste business-schools wordt nog steeds de beperkte kijk op het kapitalisme gedoed, hoewel een groeiend aantal van hun studenten een hoger doel wil dienen en zich voelt aangetrokken tot maatschappelijk ondernemerschap. Het gevolg: gemiste kansen en cynisme in de samenleving.

De curricula van de business-schools zullen op een aantal terreinen moeten worden verbreed. Neem de nieuwe kijk op de waardeketen: daarin zullen een doelmatig gebruik en rentmeesterschap van alle soorten natuurlijke hulpbronnen maatgevend zijn. Opleidingen in klantgedrag en marketing zullen moeten overschakelen: van overtuigen en vraag creëren naar het verwerven van inzicht in wezenlijker behoeften van mensen en de wijze waarop ongebruikelijke groepen klanten kunnen worden bediend. Clusters, en meer in het algemeen de invloed van de locatie op de productiviteit en het innovatievermogen van een onderneming, zal een belangrijke nieuwe discipline worden voor business-schools. Economische ontwikkeling zal niet langer het 'privilege' blijven van de afdelingen voor economische beleid van overheden. In opleidingen voor bedrijfseconomie en openbare beleidsvorming zal aandacht komen voor het bedrijfseconomische effect van maatschappelijke factoren; daarbij zal ook niet alleen worden gekeken naar enkel de invloed

DE CURRICULA VAN DE BUSINESS-SCHOOLS ZULLEN OP EEN AANTAL TERREINEN MOETEN WORDEN VERBREED

van regelgeving en het macro-economische aspect. Ten aanzien van financiering zal opnieuw de vraag rijzen hoe kapitaalmarkten kunnen bijdragen aan echte waardecreatie door ondernemingen – hun eigenlijke doel – in plaats van enkel de partijen in de financiële markten te dienen.

Het concept van gemeenschappelijke waarde is volstrekt niet ‘soft’. Dit zijn geen voorstellen om te sleutelen aan de kwaliteit van de opleidingsprogramma’s van de business-schools. Ook wordt met deze voorstellen het doel van economische waardecreatie niet losgelaten. Dit gaat over een nieuw stadium in ons inzicht in markten, concurrentie en bedrijfsmanagement.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title ‘Creating Shared Value’, by Michael E. Porter and Mark R. Kramer, in the January/February 2011 issue of the Harvard Business Review, vol. 89, issue 1/2, pp. 62-77. © 2011 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2016 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.

Gemeenschappelijke waarde is geen oplossing voor alle maatschappelijke problemen. Maar het biedt ondernemingen wel de kans om met hun vaardigheden, middelen en managementcapaciteit het voortouw te nemen bij maatschappelijke vooruitgang. Zij zullen daar doorgaans veel effectiever in zijn dan overheden en maatschappelijke organisaties, hoe goed die het ook bedoelen. Het bedrijfsleven kan zo weer het respect terugverdienen van de samenleving.

Noten

1. Het idee van gemeenschappelijke waarde (*shared value*) is in eerste instantie verkend in een artikel van de auteurs dat in december 2006 werd gepubliceerd in de *Harvard Business Review*: ‘Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility’.
2. Zie het onderzoek van het Initiative for a Competitive Inner City op icic.org.

Over de auteurs

M.E. Porter bekleedde ten tijde van de Engelstalige publicatie van dit artikel in 2011 de naar bisschop William Lawrence vernoemde leerstoel aan de universiteit van Harvard, opererend vanuit de Harvard Business School. M.R. Kramer stond samen met professor Porter aan de wieg van het door hem geleide internationale adviesbureau in maatschappelijk effect FSG, en hij was destijds tevens senior fellow van het MVO-initiatief aan de Kennedy School of Government van Harvard.