

Kansen voor toekomstgerichte bedrijven

# VAN ECONOMIC VALUE NAAR SHARED VALUE

Wat als alleen die bedrijven die gelijktijdig economische waarde en sociaal-maatschappelijke waarde creëren, een *license to operate* behouden? De oproep aan het bedrijfsleven om een actieve bijdrage te leveren aan het oplossen van sociaal-maatschappelijke problemen wordt steeds dringender.

Tekst Cherissa Koko

Internationaal erkennen koplopers uit het bedrijfsleven, wetenschappers en opiniemakers een brede maatschappelijke verschuiving. Paul Polman, bestuursvoorzitter van Unilever, signaleert dat 'het politieke en het economische systeem tekort schieten. Het kapitalisme dient herkaderd te worden zodat het ten dienste staat van het algemeen maatschappelijk belang. Teveel bedrijven floreerden ten koste van de maatschappij en de natuur. Bedrijven moeten nu leren hoe ze succesvol kunnen zijn terwijl ze tegelijkertijd bijdragen aan de maatschappij en het ecosysteem en de biodiversiteit ondersteunen.' Het creëren van *shared value* kan bedrijven hiervoor een kader bieden, aldus professor Michael Porter en zijn collega Mark Kramer in hun artikel "The big idea: Creating Shared Value" in de Harvard Business Review. 'Shared value is te definiëren als het beleid en de operationele praktijken gericht op het gelijktijdig verbeteren van de concurrentiekracht van een bedrijf en het bevorderen van de economische en sociale omstandigheden in de gemeenschappen waarin het bedrijf actief is.'

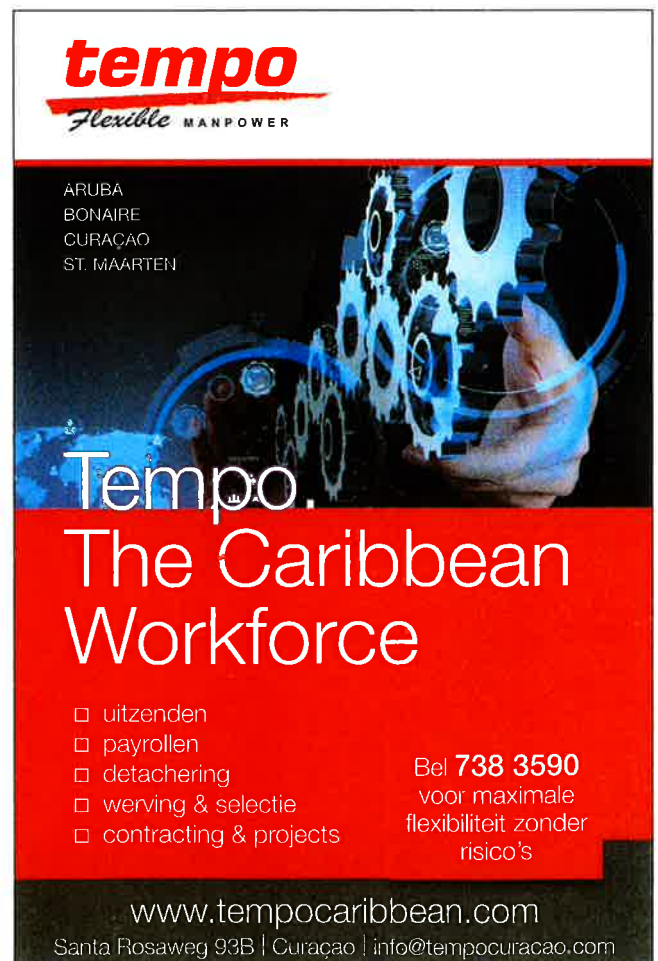
## Waar te beginnen?

Het startpunt is om vanuit de eigen specifieke situatie, vanuit het bestaande bedrijf te identificeren welke maatschappelijke vraagstukken het meest urgent zijn en op welke vraagstukken het bedrijf de grootste impact kan hebben. Keuzes voor *shared value* die voortvloeien vanuit de unieke geschiedenis, kernactiviteiten, management, bedrijfscultuur, producten, diensten en markten, bieden unieke, onderscheidende en bedrijfsspecifieke kansen. Hierdoor richt het bedrijf zich op maatschappelijke waarde, waarbij het tegelijkertijd ook een unieke positionering ten opzichte van concurrenten inneemt. Michael Porter en Mark Kramer presenteren een drietal manieren hoe bedrijven *shared value* kunnen creëren: het herontwikkelen van producten en markten, het herdefiniëren van productiviteit in de waardeketen en het bijdragen aan lokale clustervorming (zie kader).

## Internationale voorbeelden

Internationaal gezien is Nestlé een van de pioniers op het gebied van *shared value*. Nestlé had de ambitie om als

organisatie de externe gerichtheid op de samenleving te vergroten en wilde een hernieuwde focus aanbrengen in haar activiteiten. Het bedrijf heeft zich geëncijmteerd aan dit concept onder andere door het opstellen van bijbehorende *key performance indicators, commitment* van het topmanagement, het uitvoeren van verschillende



**tempo**  
Flexible MANPOWER

ARUBA  
BONAIRE  
CURAÇAO  
ST. MAARTEN

Tempo.  
The Caribbean  
Workforce

- uitzenden
- payrollen
- detachering
- werving & selectie
- contracting & projects

Bel 738 3590  
voor maximale  
flexibiliteit zonder  
risico's

www.tempocaribbean.com  
Santa Rosaweg 93B | Curaçao | info@tempocuracao.com

## Het creëren van shared value

Het gelijktijdig creëren van economische en sociaal-maatschappelijke waarde, door:

### Herontwikkelen van producten en markten

De innovatie, kwaliteitsverbetering en herontwikkeling van producten, diensten of distributiekkanalen met als doel het creëren van shared value staan hier centraal. Denk hierbij aan het efficiënter ontwikkelen van duurzame producten of het creëren van diensten die leiden tot gezondere keuzes. Het herontwikkelen van markten richt zich op het verbeteren van de sociaal-maatschappelijke omstandigheden en het welzijn van potentiële of bestaande klanten.

### Herdefiniëren van productiviteit in de waardeketen

Dit aspect richt zich op het herdefiniëren en herinrichten van bedrijfsprocessen in de totale waardeketen gericht op het creëren van shared value. Bedrijven kunnen shared value creëren door kennis, expertise en/of financiële middelen te delen met lokale toeleveranciers of partners. Maar ook door te stimuleren dat de gehele keten vernieuwt. Denk bijvoorbeeld aan het afspreken dat alle toeleveranciers of verkooppartners zelf ook dienen te voldoen aan shared value of een andere bijdrage leveren aan maatschappelijke vraagstukken.

### Bijdragen aan lokale clusterontwikkeling

Hierbij ligt de focus op de omgeving of context van de organisatie. Bedrijven ervaren in een cluster of lokale omgeving een (gezamenlijk) probleem en pakken dit, al dan niet in partnerschappen, aan. Denk bijvoorbeeld aan de verbetering van lokaal onderwijs waardoor zowel het belang van bedrijven als het belang van de lokale samenleving is gediend. Lokale clusterontwikkeling kan echter ook betekenen dat nationaal of wereldwijd een maatschappelijk thema, zoals gezondheid, luchtkwaliteit of afnemende voedsel- en watervoorziening, wordt geagendeerd.

projecten en activiteiten en het communiceren over de voortgang via het jaarverslag en een *dedicated* website. Ook de Nederlandse multinationals die zich hebben verzameld in de Dutch Sustainable Growth Coalition (DSGC) geven invulling aan het perspectief van shared value. Denk hierbij aan de producten die bedrijven zoals AkzoNobel en Philips hebben ontwikkeld die meerwaarde bieden aan gebruikers en tegelijkertijd minder milieubelastend zijn (herontwikkelen van producten en markten), of het Sustainable Living Plan van Unilever waarbij vanuit het perspectief van duurzaamheid naar de volledige waardeketen inclusief toeleveranciers en eindgebruikers wordt gekeken (herdefiniëren van productiviteit in de waardeketen), of de samenwerking tussen Koninklijke DSM en UN World Food Programme bij het bestrijden van honger en slechte voeding (bijdragen aan de lokale clusterontwikkeling). Tot slot stimuleert DSGC de samenwerking in de verschillende bedrijfssectoren gericht op langetermijnduurzaamheid en jagen de leden het maatschappelijk debat aan, bijvoorbeeld via publicaties als 'Sustainable Innovation. Game changing solutions for the world's grand challenges'.

### Lokale voorbeelden

Het raamwerk van shared value biedt ook mogelijkheden om lokale bedrijven te ondersteunen bij het (verder) ontwikkelen van hun strategie. Een bedrijf als Guardian Group laat zien dat dit kan. Er is een strategische keuze gemaakt om invulling te geven aan corporate social responsibility. En hoewel er meerdere relevante maatschappelijke vraagstukken zijn, heeft Guardian Group de keuze gemaakt zich te richten op gezondheidspromotie. Dit maatschappelijke vraagstuk, inclusief preventie en het stimuleren van een gezonde leefstijl, sluit goed aan bij de producten en diensten van dit bedrijf. Daarnaast richt Guardian Group zich ook op het herontwikkelen van producten en markten. Bijvoorbeeld door het verkennen van mogelijkheden om verzekeringsproducten te ontwikkelen die gezonde keuzes stimuleren of belonen. Zo zijn er meer lokale voorbeelden te benoemen van bedrijven die nu al toonaangevend zijn en voor wie de invalshoeken in dit artikel extra richting kunnen bieden. Tegelijkertijd biedt dit artikel een startpunt voor bedrijven die op lange termijn duurzaam concurreren willen zijn en hun maatschappelijke license to operate willen behouden.

### Samengevat biedt shared value kansen voor toekomstgerichte bedrijven:

- Anticipeer als directie/management en maak de strategische keuze om de organisatie te richten op het gelijktijdig creëren van economische en sociaal-maatschappelijke waarde.
- Onderzoek welke sociaal-maatschappelijke vraagstukken de organisatie nu of in de toekomst beïnvloeden en analyseer hoe de unieke processen, producten, diensten en competenties van het bedrijf, hier een bijdrage aan kunnen leveren. Zoek naar bestendige strategieën om het bedrijf te onderscheiden van de concurrent.
- Shared value biedt niet alleen kansen voor bedrijven en private partijen. Ook de (semi) publieke sector en de politiek zijn aan zet om vanuit dit nieuwe perspectief invulling te geven aan kaderstelling en beleidsontwikkeling. ◀

### Over de auteur

Dit artikel is een samenvatting van eerder geschreven werk in het kader van een (niet afgerond) promotieonderzoek naar shared value aan de RSM/ Erasmus University Rotterdam, vakgroep Strategic Management. De auteur, Cherissa Koko, is sinds 1 april 2015 werkzaam bij Deloitte Dutch Caribbean waar zij zich richt op organisatie-, beleids- en managementontwikkeling.