

- De samenleving vraagt om verantwoordelijke ondernemingen
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid en winst
- Wat zegt onderzoek over de winst van waarden?
- Verklarende factoren
- Een nieuwe theorie van het bedrijf?

De winst van waarden

We stellen vast dat steeds meer bedrijven expliciet waarden opnemen in hun mission statement of in de interne en externe bedrijfscommunicatie. Maar loont waardengericht ondernemerschap wel? Intuïtief zouden we denken van wel. In deze beleidsnota gaan we na of we dit goed gevoel ook cijfermatig hard kunnen maken. We zullen aantonen dat 'waardengericht' ondernemen daadwerkelijk wordt beloond in de bedrijfsresultaten. Dit is geen statistisch artefact, er is wel degelijk een causaal verband en het loopt in twee richtingen: het is makkelijk om goed te doen als het goed gaat met het bedrijf maar bedrijven die goed doen, hebben ook meer kans om zichzelf daartoe de nodige middelen te verschaffen. Meer nog, bedrijven die waardengericht te werk gaan, hebben meer kans om het financieel beter te doen dan hun concurrenten.

1. De samenleving vraagt om verantwoordelijke ondernemingen

Uit alle hoeken van de samenleving, nationaal en internationaal, klinkt een appèl naar verantwoordelijke ondernemingen. Consumenten, NGO's, overheid,... maar ook vanuit het bedrijfsleven zelf. Die oproep dateert niet van gisteren of vandaag. Om maar eens heel ver in de geschiedenis terug te gaan: in het antieke Athene hield de filosoof Aristoteles in de vierde eeuw voor Christus zijn stadsgenoten voor dat er een onderscheid is tussen het verstandig beheer van huishoudelijke middelen (wat hij aanduidde met het begrip 'oikonomia': het latere 'economie') en enkel op winst gerichte geldmakerij, wat volgens hem niet goed was voor de mens en ook niet voor de samenleving.

De aandacht voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen is vandaag de dag bijzonder sterk. We zien daar een aantal redenen voor.

1.1. De grenzen aan de controlerende en sturende rol van de overheid

We stellen een tweeledige dynamiek vast. Ondernemingen gaan enerzijds gebukt onder een beklemmend web van wetten en regels, die de vrije ondernemingsruimte dreigen in te perken. In tegenovergestelde zin zien we ook hoe overheid taken en bevoegdheden overhevelt naar burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven. Deregulering, zeg maar. Ondernemingen zijn hier vragende partij. Succesvolle deregulering op economisch terrein vraagt echter een toenemende zelfregulering van bedrijven en sectoren. Naarmate de overheid zich minder centralistisch opstelt en meer overlaat aan individuele en collectieve zelfregulering van ondernemingen, neemt de verantwoordelijkheid van ondernemingen toe.

1.2. De globalisering

Zaken doen wordt steeds internationaler. Bedrijven opereren wereldwijd. Tussen landen bestaan grote verschillen in loonpeil, belastingregime en wetgeving. Net deze verschillen kunnen een motief vormen om grenzen over te steken. Maar hoe gaan ondernemingen met die verschillen om? In bepaalde landen is de bescherming van de mensenrechten, of de arbeids- en milieuwetgeving weinig uitgebouwd. Een be-



nl.123rf.com/Vitalii Bokhin

Auteurs:

Geert Janssens & Rik De Wulf

Redactieadres:

Sneeuwbeslaan 20 - 2610 Wilrijk
Tel.: 03 829 25 06
Fax: 03 829 25 22
E-mail: vkww.metena@vkww.be
www.vkwwmetena.be

Verantwoordelijke uitgever:
VKW Denktank

drijf kan er handelen op manieren die in het eigen thuisland niet aanvaard worden. Wereldwijd ontbreekt het aan internationaal toezicht op het gedrag van bedrijven die wereldwijd opereren. Dit appelleert aan het verantwoordelijkheidsbesef van deze ondernemingen.

1.3. De technologische ontwikkeling

Technologie maakt dingen mogelijk, die kortgeleden nog ondenkbaar waren. Dit dwingt de samenleving om na te denken over die ontwikkelingen: willen we die wel, wat zijn de consequenties ervan, dragen ze bij tot een beter leven? Ook ondernemingen hebben hier een verantwoordelijkheid. Hoe staat het bijvoorbeeld met de privacy van mensen in een wereld die steeds meer beheerst wordt door aan elkaar gekoppelde databestanden? Wat met genetische modificatie? Of de toenemende energiebehoefte? Wat met medewerkers die de onstuitbare ontwikkeling van de kenniseconomie niet kunnen bijbenen? Van een overheid wordt verwacht dat zij hiervoor een kader schept. Maar de vraagstukken zijn zo complex en veelomvattend, dat antwoorden ook vanuit het bedrijfsleven zullen moeten komen.

Ook de opkomst van internet en sociale media maakt dat consumenten of actiegroepen hun stem veel dwingender kunnen laten klinken.

1.4. De democratisering van het moreel gezag

Traditionele dragers van morele autoriteit zoals kerk, wetenschap, politiek... hebben hun doorslaggevende stem verloren. Hun menig is er één van de vele geworden. Het is hoogst twijfelachtig of ze die morele boventoon ooit nog terug zullen verwerven. Hoe het ook zij, voor het bedrijfsleven betekent dit dat men niet meer kan uitgaan van een maatschappelijke consensus, zoals voorheen. Ieder kent zijn waarheid. Morele opvattingen zijn niet langer centraal geregisseerd, maar werden pluriformer. Dat brengt mee dat het steeds minder voorspelbaar is geworden uit welke hoek bijval of kritiek te verwachten valt. Voor bedrijven betekent dit dat ze

hun beleid veel meer publiekelijk zullen moeten kunnen verantwoorden. De toenemende invloed van de media speelt hierin mee. De plaats van de oude morele gezagsbronnen wordt ingenomen door democratische morele consensusvorming. In een voortgaand proces van open debatten ontwikkelen zich nieuwe normen en standaarden. Voor bedrijven betekent de democratisering van het moreel gezag dat zij in een voortdurende dialoog met de samenleving moeten zoeken naar invulling van hun maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid.

2. Maatschappelijke verantwoordelijkheid en winst

Verantwoordelijkheid is een begrip uit de ethiek. Ethisch handelen betekent dat het niet alleen om je eigen belangen gaat, maar ook om het effect van je handelen op de belangen van anderen.

Verantwoordelijkheid is bovendien wederkerig. Als we verantwoordelijk zijn voor elkaar en voor onszelf, dan zijn we ook samen verantwoordelijk voor de belangen die ons allen aangaan.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen impliceert – naast een verantwoordelijkheid voor zichzelf, in de zin van rendement en continuïteit – een betrokkenheid bij de belangen van anderen en van het grote geheel. Het is de kunst is om die verantwoordelijkheden goed te combineren.

Maar zijn ethiek en ondernemen wel te combineren? Volgens een hardnekkige 'eigenbelanghypothese' handelen ondernemingen in alles wat ze doen uitsluitend uit eigenbelang, want het gaat in ondernemingen uiteindelijk alleen om winst. Het belang van anderen en van het algemeen goed blijft daarbij in de schaduw. Indien deze hypothese waar zou zijn, dan zijn ethiek en ondernemerschap inderdaad niet te rijmen. De aanname echter dat ondernemers enkel handelen uit eigenbelang is empirisch niet te verifiëren. Er is dan eerder sprake van een 'aanname, een uitspraak die gebaseerd is op onuitgesproken vooronderstellingen, die op zich niet ter discussie staan. Dit kunnen we geen deug-

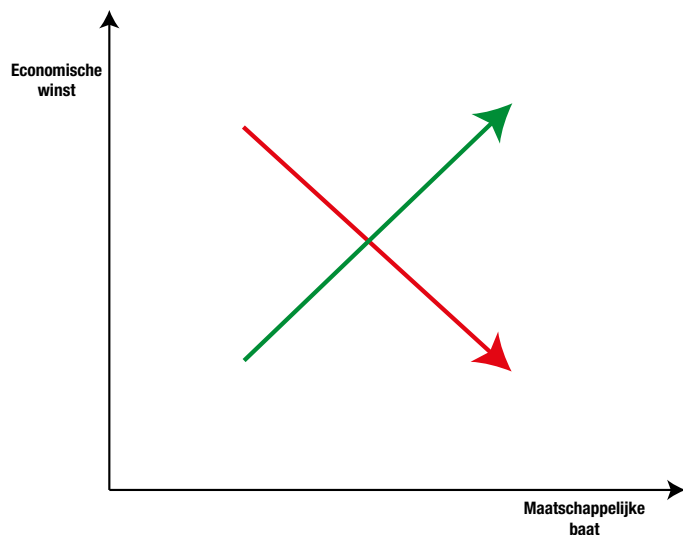
delijke redenering noemen. Van een bedrijf dat goed voor haar werknemers zorgt, duurzaam omgaat met milieuvraagstukken en deugdelijk handelt in al haar transacties met klanten, leveranciers en zakenpartners, kan men blijven volhouden dat dit bedrijf het uiteindelijk alleen maar doet om er zelf beter van te worden. Stopt hier de discussie?

Ons inziens niet. We kunnen – getrouw aan de werkelijkheid – beter uitgaan van gemengde motieven van bedrijven, waarbij ondernemingen hun morele verantwoordelijkheid zien in het verlengde van hun zakelijke belangen. En omgekeerd omschrijven ze hun zakelijke belangen in relatie tot hetgeen moreel wenselijk is. De afscheiding tussen ethiek en eigenbelang vervaagt daardoor. Het wordt prestatie én ethiek. Winst en waarden zijn dus niet tegengesteld. Integendeel. We zien bovendien dat persoonlijk belang en ethiek in de praktijk heel vaak samen gaan.

Onze stelling is dat winst en waarden niet alleen elkaar niet uitsluiten, maar elkaar versterken. Eerlijke winst is goed voor het bedrijf, voor de bedrijfsleiders én voor de samenleving.

Figuur 1 toont de samenhang tussen zakelijke en maatschappelijke winst. De groene lijn geeft weer dat een bedrijf op zakelijke wijze kan bijdragen aan een betere samenleving. Een bedrijf kan bijvoorbeeld het milieu sparen door beter om te aan met grondstoffen. Een ander bedrijf wint het vertrouwen van aandeelhouders door een sterke reputatie op het punt van integriteit. Nog een ander bedrijf slaagt erin nieuwe tewerkstelling te creëren en goede werkkrachten aan te trekken door een positief sociaal beleid. Winst voor iedereen.

Maar in de harde realiteit van het zakenleven kunnen de economische belangen en maatschappelijke baten ook negatief gecorreleerd zijn. Dat is de rode pijl. Niet alles wat verantwoordelijk is en moreel juist, levert ook winst op. En omgekeerd. Echter: de relatie tussen winst en waarden is een dynamische relatie. Een beslissing om bijvoorbeeld een product niet langer op de markt te brengen omdat het in een of ander opzicht een schadelijk effect heeft, kan op korte



Figuur 1:
Samenhang tussen zakelijke en maatschappelijke winst.

Bron: VKW Metena.

termijn interen op de winst. Op langere termijn kan het echter de integriteit, reputatie en maatschappelijke legitimiteit ten goede komen, op zo'n wijze dat het naderhand tot verhoogde opbrengst leidt. Wat aanvankelijk een bedreiging leek, kan in een ruimer tijdsperspectief een kans blijken, wanneer het kortzichtig eigenbelang ook in een breder kader van gedeeld belang geplaatst wordt. Het hanteren van de onzekerheid die hierin zit hoort bij de inventiviteit van goed ondernemerschap.

Inzicht in de samenhang tussen waardengedrevenheid en winst kan ondernemers en managers helpen om hier in hun praktijk doeltreffend gebruik van te maken. 'Doing well by doing good' is een nieuw venster op de wereld van morgen, die voor de waardengedreven ondernemer een bron van zakelijke kansen aanboort. Laten we daarom de relatie tussen winst en waarden verder uitdiepen. Wat vertelt wetenschappelijk onderzoek hierover?

3. Wat zegt onderzoek over de winst van waarden?

3.1 Probleemsituering

Als ondernemers getuigen over hun wedervaren, dan betreft het uiteraard zeer particuliere ervaringen. Dan rijst

vaak de vraag naar de representativiteit van zulke getuigenissen. In de literatuur en nog meer in de media horen we vaak dezelfde succesverhalen. De omslag bij Umicore van vervuiler tot één van de meest duurzame bedrijven van Europa, is zo'n terecht maar vaak aangehaald voorbeeld. Hoe representatief zijn zulke casussen? Is ethisch, verantwoord, duurzaam,... ondernemen werkelijk de moeite waard en gaat dat op voor iedereen in gelijk welke sector? Blijft de beloning misschien beperkt tot een select groepje van steeds dezelfde bedrijven die overal opnieuw worden opgevoerd? Wat als waardengerichtheid niet of onvoldoende wordt beloond? Misschien zijn er bedrijven al kopje onder gegaan omdat ze werden afgestraft voor hun deugdzame aanpak. Van hen zullen we niet meer kunnen vernemen hoe concurrentienadelig zo'n werkwijze wel kan zijn. Kortom, hoe robuust zijn de aanwijzingen en hoe kunnen we er zeker van zijn dat we niet enkel observeren wat we willen bewijzen.

3.2 Wat meten we?

Het uitgangspunt van deze beleidsnota is na te gaan of waarden en waardengericht ondernemen iets bijbrengen tot de (financiële) resultaten van het bedrijf. Onderzoekers die deze link willen aantonen krijgen echter af te rekenen met tal van methodologische hindernissen.

Zo zijn er veel verschillende manieren waarop men de financiële resultaten van een bedrijf kan meten. Kijkt men naar winst, marktwaarde, marktaandeel, groei,...? In de literatuur wordt het effect op de resultaten van een bedrijf doorgaans gemeten via drie kanalen. Meest voor de hand liggend zijn boekhoudkundige ratio's: rendement van het eigen vermogen en ingezette activa komen logischerwijze vaak terug. Daarnaast zijn er marktindices gebaseerd op de beurswaarde. Er zijn ook maatstaven die puur gebaseerd zijn op perceptie (vragenlijsten). Vooral kunnen we stellen dat financiële ratio's de meest betrouwbare resultaten opleveren.

Een groter probleem dan de nog enigszins goed objectiveerbare financiële kengetallen, betreft de omschrijving van 'waardengericht' ondernemen. In de empirische literatuur vinden we weinig studies die dit concept als dusdanig hanteren. Meer courant is het kader van 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (MVO) en in mindere mate duurzaam en ethisch ondernemen. In de Angelsaksische literatuur valt men veelal terug op het begrip 'Corporate Social Responsibility' (CSR) wat vrij vertaald neerkomt op het bij ons veelal gebezigde concept van MVO. Een goede definitie voor CSR of MVO bestaat er eigenlijk niet. CSR is overigens een veel breder begrip dan de eigenlijke betekenis van het woord 'social' doet vermoeden. Denken we ook aan het concept van de triple bottom line van John Elkington die verwijst naar people (de mens), planet (het milieu) en profit (de winst) als drie afzonderlijke doelstellingen. Ook de focus van de stakeholdertheorie is breed maatschappelijk. Waddock en Graves (1997) lanceerden in de jaren negentig het begrip 'Corporate Social Performance (CSP)' op basis van een brede waaier van ecologische, personeelsgerelateerde en marketingtechnische keuzes die een bedrijf moet maken. De onderliggende idee is dat bedrijven om te kunnen beslissen voortdurend moeten terugvallen op principes die zowel hun sociale als financiële verantwoordelijkheid op de proef stellen. Dit vraagt om op een adequate manier te interageren met de omgeving (stakeholders). Zo zullen interne procedures bepalen hoe men omgaat met diversiteit op de werk-

vloer, de commerciële benadering van klanten, de kwaliteit en de kenmerken van de geproduceerde goederen en diensten, de productieprocessen,... Ook de impact met het milieu komt daarbij kijken. Die laatste is vaak een afzonderlijk onderzoeksobject en verwijst naar de inspanningen die bedrijven zich getroosten om de impact op het milieu te beperken of projecten te initiëren die een positief effect genereren op dat milieu.

Hoewel dit een vereenvoudiging van de werkgelijkheid is, zullen wij ter wille van de leesbaarheid en de praktische haalbaarheid in de volgende paragrafen 'Corporate Social Performance (CSP)' vertalen als de intentie en de inspanningen van bedrijven om waardengericht te ondernemen, los van het aantal en de verscheidenheid van acties die ze daarbij in de verschillende management-domeinen ondernemen. CSP is daarbij nauw gerelateerd aan CSR.

3.3 Theoretische onderbouw

Degelijk onderzoek vertrekt steeds van een theoretisch kader. In de literatuur zijn er ontelbare constructies en hypothesen terug te vinden. Ruwweg gesteld kan men terugvallen op twee grote contrasterende theorieën die ook een rode draad vormen in het empirisch onderzoek naar de link tussen 'waardengericht' ondernemen en de financiële resultaten van een bedrijf.

De eerste groep van theoretische modellen gaat uit van een opportunistische benadering waarbij bedrijven waardengericht ondernemen omdat het enigszins 'moet', bijvoorbeeld door druk van buitenaf of uit angst voor negatieve perceptie van stakeholders. Typisch in deze context zijn reputatiemodellen waarbij men na risicoanalyse vaststelt dat het loont om te werken aan de CSP of CSR. Deze houding wordt vaak geassocieerd met de theorie van de 'overschotmiddelen' (slack resources). Hierbij gaan bedrijven waardengericht ondernemen omdat ze initieel over een overschot aan middelen beschikken om alzo te kunnen doen. Het is makkelijk praten als men in de slappe was zit. Dan is het niet moeilijk via allerlei filantropische acties

of programma's het blazoen op te poetsen. Critici stellen dat bedrijven in dat geval vervallen in puur reputatiemanagement. Men doet goed, niet zo zeer omdat men goed wil doen, maar omdat het goed oogt door de kritische blik van de stakeholders.

Van een totaal ander allooi zijn positivistische theorieën zoals bijvoorbeeld die van het 'goed management'. Het uitgangspunt is dat waardengericht ondernemen leidt tot een betere relatie met de stakeholders die op haar beurt uitmondt in betere financiële bedrijfsresultaten. Freeman (1984) wees de weg door te wijzen op het belang van goede relaties op de werkvloer met het oog op een hogere productiviteit alsook betere werkhouding en jobtevredenheid. Een klassieker is het werk van Prahalad en Hamel die sterke argumenten aanhalen waarom daarnaast ook klantenrelaties, de kwaliteit van de producten, het bewust omgaan met het milieu, relaties met de overheden,... moeten worden gezien als heuse concurrentiefactoren. Het zijn precies die drivers die de scheidelijnen tussen goed management en sociaal voelend ondernemerschap doen vervagen. Michael Porter actualiseerde recent zijn wereldbekende theorie van de concurrentiefactoren en komt tot een gelijkaardige setting. Bedrijven die goed nadenken, beseffen dat waardengericht ondernemen de evidentie zelf is, precies omdat het op termijn loont.

Het spreekt voor zich dat wij de positivistische visie à la 'goed management' het meest genegen zijn.¹ Ze sluiten perfect aan bij onze eigen missie die stelt dat we ondernemers en managers die op een waardengedreven manier aan de slag zijn, een platform willen aanbieden. Onze kernwaarden zijn verantwoordelijkheid, integriteit, eerlijkheid en respect. Maar, dat neemt niet weg dat men onbevangen moet kijken naar wat het empirisch onderzoek oplevert aan bewijsmateriaal. Het valt overigens ook niet te ontkennen dat het perfect denk-

¹ Noteer dat de adjectieven 'opportunistische' en 'positivistische' vrij gekozen vertalingen zijn en niet perfect toe te wijzen zijn naar de brede waaier aan theoretische modellen en hypothetische constructies die in de onderliggende studies werden gemaakt.

baar is dat in bedrijven met een overschot aan middelen, de verleiding groot is om 'goed' te doen, al of niet als een onschuldige vorm van filantropie dan wel als een handige manier om aan reputatiemanagement te doen. We zullen zien dat de empirische literatuur toelaat om dat onderscheid te maken.

3.4 Resultaten meta-onderzoek

De afgelopen decennia werd een karrenvracht aan onderzoek verricht om na te gaan welke hypothesen steek houden. Psychometrische meta-analyse trekt een rode draad doorheen al dat onderzoek. Na correctie voor betrouwbaarheid, statistische afwijkingen en eventuele meetfouten – legt men alle onderzoeken naast elkaar. Daardoor bereikt men een veel grotere precisie en krijgt men een coherent magnitude-effect. Pionierswerk betreft Orlitzky e.a. die door middel van 52 studies niet minder dan 33.878 observaties naast elkaar legden. Daarmee bestreken ze een onderzoeksperiode van 1968 tot 1997. Voortbouwend op dit werk onderzochten Pavié en Filho 112 nieuwe studies uit het tijdvak 1998-2007 met 170.737 observaties.

Eén inzicht komt daaruit als een paal boven water: er is een ondubbelzinnig significant verband tussen 'waardengericht' ondernemen en de financiële resultaten van een bedrijf. Bedrijven die hun deugdzaamheid onderstrepen door zowel sociale- als milieuverantwoordelijkheden op te nemen, presteren gemiddeld beter dan bedrijven die dat niet doen (correlatie 18%). Echter ook het omgekeerde gaat op. Bedrijven die beter dan gemiddeld presteren, zijn sneller geneigd om initiatieven te nemen op het vlak van CSR (correlatie 57%).

Deze positieve correlaties zijn niet alleen significant maar er zijn ook duidelijke causale verbanden en wel in twee richtingen. Meer bepaald kan worden vastgesteld dat zowel de 'overschotmiddelen' als de 'goed management' theorieën ondersteuning krijgen. Bij het testen van de eerste duikt een correlatie van 25% op, voor de tweede is dat 27%. Bedrijven met sterke financiële resul-

taten krijgen ruimte om zich in te laten met goede doelen maar ook omgekeerd zullen bedrijven die proberen het goede te doen beter presteren. Laten we deze resultaten nu wat verder duiden door een blik te werken op de achterliggende verklarende factoren.

4. Verklarende factoren

Waarom zou men nu kunnen verwachten dat waardengedrevenheid en financiële resultaten samengaan? Waarom is CSP of CSR op de lange termijn het meest gunstig voor de winst en de continuïteit van het bedrijf? Of omgekeerd: waarom is pure winst nastreven zonder rekening te houden met de effecten ervan op mens, natuur en samenleving zowat het grootste risico dat ondernemingen vandaag voor hun voortbestaan kunnen lopen? Welke factoren sturen en beïnvloeden de gevonden verbanden?

4.1. Opportunistische benaderingen

Op het eerste zicht is het een tegenvaller dat het meta-onderzoek de grootste correlatie laat optekenen bij de opportunistische benaderingen (57%). Echter, een

totale verrassing is dit evenmin. Verschillende deelfactoren verklaren waarom we een groot verband mogen verwachten (zie schema).

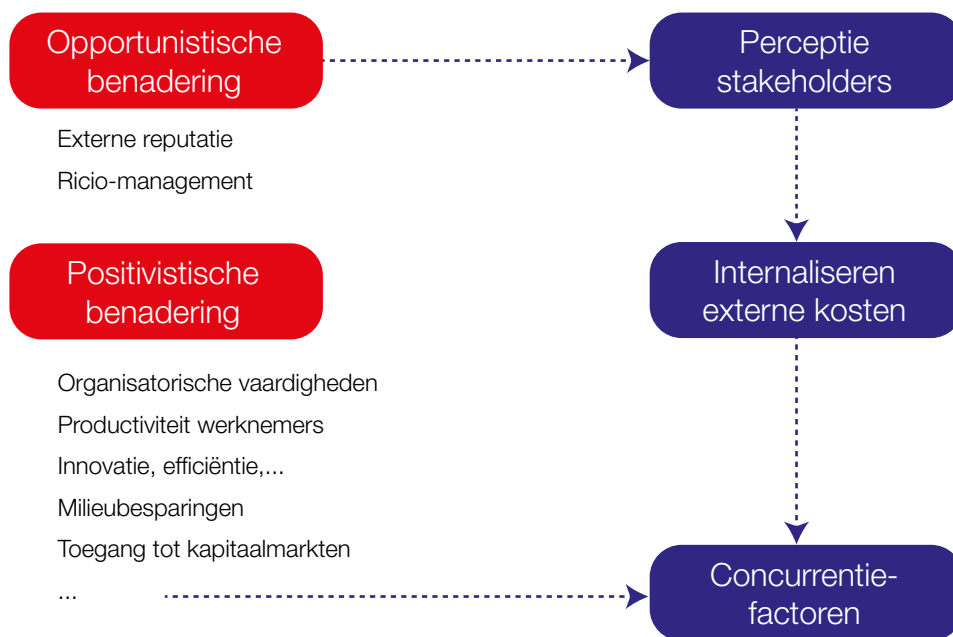
De maatschappelijke verantwoordelijkheid van een bedrijf vertrekt van één centrale gedachte: namelijk die van de koppeling tussen het eigen bedrijfsbelang en het belang van het grotere geheel. Wat goed is voor het bedrijf is goed voor de samenleving, en omgekeerd. Het algemeen goed kunnen we uitdrukken in enkele culturele basiswaarden die onze cultuur kenmerken: de zorg voor zelfbeschikking, gelijkwaardigheid, gerechtigheid, welvaart, openbare orde, welzijn, gezondheid, veiligheid... Deze waarden vormen samen ons moreel erfgoed. Ze zijn niet vrijblijvend. Want ze impliceren concrete maatstaven waaraan burgers, verenigingen, bedrijven en ieder die van de gemeenschap deel uit maakt zich gehouden acht. Net omdat tussen al die actoren zo'n grote interafhankelijkheid bestaat.

Consumenten en samenleving kijken vandaag kritischer dan ooit naar het maatschappelijk gedrag van organisaties, instituties en ondernemingen in het bijzonder. Informatie over uitschuivers

of bedenkelijke bedrijfspraktijken, waar ook ter wereld, verspreiden zich in een oogwenk. Dit is zonder voorgaande in de geschiedenis.

'Corporate responsibility' houdt in dat bedrijven strategische antwoorden vinden op vraagstukken die zich stellen, wanneer bedrijfsbelang en maatschappelijk belang in een conflicterende zone terecht komen.

Als we zeggen 'conflicterende zone', dan denken we aan twee kwesties, die het vaakst in dit debat terugkeren. De eerste kwestie is die van de zogenaamde 'externaliteiten'. Hiermee wordt bedoeld: de kost die een bedrijf genereert bij de productie van haar goederen, zonder die zelf te dragen. In de plaats daarvan wordt die afgewenteld op externe betrokkenen, in de meeste gevallen de 'anonieme' samenleving. Milieuschade is een duidelijk voorbeeld. Maar denken we ook aan de niet altijd zo tastbare schade aan gezondheid en welzijn van werknemers ingevolge langdurige blootstelling aan fysische of psychische belastende werkomstandigheden. Een tweede kwestie draait om sociale rechtvaardigheid: de billijke verdeling van de beschikbare middelen in de vorm van



Schema:

De winst van waarden.

Bron: VKW Metena.

een rechtvaardig loon en de toegang tot materiële voorzieningen of diensten. Hoe gaan bedrijven om met ongelijkheden, die door een zuivere speling van de markten onvermijdelijk ontstaan wanneer niet wordt bijgestuurd?

Bedrijven maken hierin keuzes. We zien voorbeelden van ondernemingen die externe kosten intern opnemen. Ze beschouwen deze kost als een schuld aan de samenleving. Het gebeurt dat ze die als zodanig boeken in hun balans in de vorm van voorzieningen. We zien bedrijven die onverbiddeijk kiezen voor integrale sociale rechtvaardigheid in de ganse waardeketen van hun productie, inclusief de 'subcontractors' die het in andere delen van de wereld minder nauw nemen met bijvoorbeeld kinderarbeid en arbeidsomstandigheden. Het is daarbij niet alleen van belang als onderneming goede standpunten in te nemen en daarnaar te handelen, maar die standpunten ook goed uit te leggen aan het publiek en de samenlevingen en ze degelijk te argumenteren.

Dit alles loont, zo blijkt. We stellen vast dat de kapitaalmarkten dit waarderen in de vorm van hogere beurskoersen, klanten in de vorm van langdurige merktrouw en medewerkers in de vorm van loyaliteit en identificatie.

Ook het omgekeerde doet zich voor. Daarom kunnen we 'corporate responsibility' ook zien als een vorm van risicomanagement. Als we risico zeggen, dan denken we aan schadeclaims, rechtszaken, terugval van aandelenkoersen, consumentenboycot, reputatieschade door collectieve actie vanuit pressiegroepen of NGO's, negatieve berichtgeving in media... Er is snel een lange lijst samen te stellen van bedrijven die de sociale, maatschappelijke en/of ecologische impact van hun activiteiten verwaarloosden en hiervoor de rekening hebben gepresenteerd gekregen. De verliezen in omzet en resultaat waren voor sommigen – en niet de kleinsten in het ondernemingsuniversum – desastreus.

4.2. Positivistische benadering

Je kunt als bedrijf in negatieve zin voor waardengedreven ondernemen kiezen,

uit angst voor sociale druk, schadeclaims of gewetensconflicten. De keuze kan ook vertrekken vanuit een positieve intentie, omdat een verantwoordelijke aanpak 'goodwill' genereert in de samenleving. Of zoals men het in vakjargon zegt: een 'license to operate'. Een legitimatie van wat je aan het doen bent. En dat is op lange termijn ontegensprekelijk gunstig voor het resultaat en de continuïteit van je onderneming.

Vroeger werd het niet tot de verantwoordelijkheid van een bedrijf gerekend om bij te dragen tot de verbetering van maatschappelijke condities en kwaliteit van leven. Stellen dat dit vandaag wel een norm is, zou misschien iets te vergaand zijn. Maar bedrijven die erin slagen een positief verschil te maken, onderscheiden zich ook als top. Een voedselbedrijf dat mee werkt aan de bestrijding van hart- en vaatziekten, een financiële instelling die meewerkt aan de ontplooiingskansen van bewoners uit derde wereldlanden, een farmaceutisch bedrijf dat programma's ontwerpt om haar medicijnen toegankelijk te maken voor patiënten die er niet de financiële middelen voor hebben... Enkele decennia terug waren dit nauwelijks onderwerpen van discussie. Nu wel. Bedrijven die op dit waardenniveau opereren zien we ook de zorg opnemen voor de totale werknemer: diens fysieke, mentale, emotionele en spirituele behoeften.

Centrale waarden in dit soort ondernemingen zijn verbondenheid met en dienstbaarheid aan de mensheid en de planeet. Er is een besef dat het noodzakelijk is dat zowel mensen als organisaties hun verantwoordelijkheid opnemen voor het geheel. Mensenrechten, vrede, impact van ons doen en laten op toekomstige generaties... zijn afwegingen die deze bedrijven meenemen in hun besluitvorming. Ze sluiten allianties af met belangrijke strategische partners en werken samen met de lokale economie. Ze gaan in hun verantwoordelijkheid verder dan de wet gebiedt, zeker in landen met een dysfunctioneel overheidsapparaat en ernstige lacunes in de regelgeving.

Ze staan vaak mee aan de bakermat van nieuwe collectieve reguleringen tussen bedrijven, omdat ze weten dat

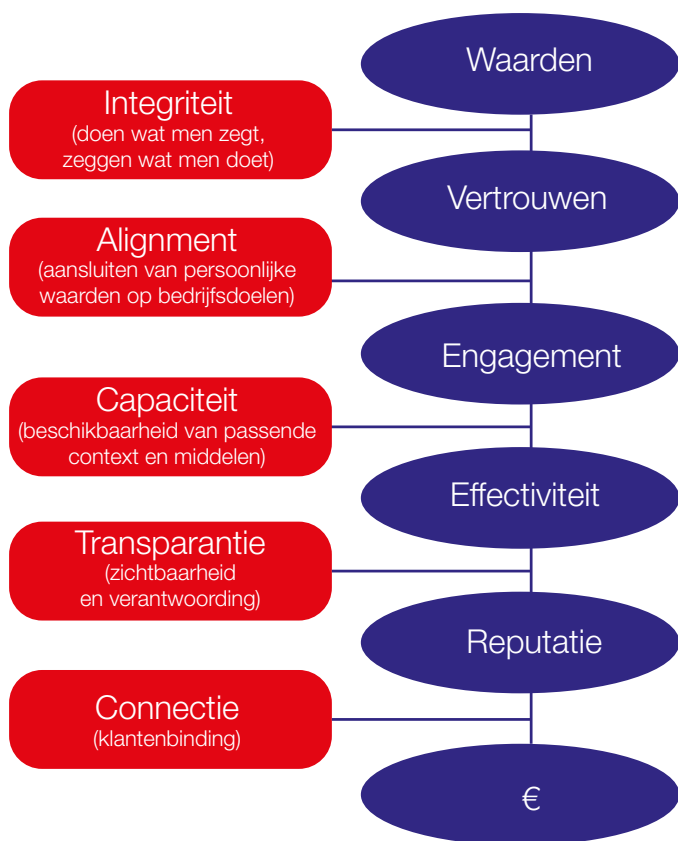
bepaalde engagementen niet door één bedrijf afzonderlijk kunnen opgenomen worden. Ondernemen blijft altijd competitief. Wanneer één bedrijf bepaalde principes doorvoert kan dit leiden tot een verslechtering van haar concurrentiepositie. Niet als het gaat om een collectieve beweging.

Door een sterke, morele gezagspositie op te bouwen en in te nemen zijn ze in staat de 'goodwill' van hun medewerkers, klanten en van de samenleving te oogsten.

De studies over de correlatie tussen waardengedrevenheid en financiële return liegen er niet om. In de meta-studie bedroeg de correlatie tussen CSR op basis van wat 'positivistische' factoren en de financiële resultaten van een bedrijf 16%. Individuele studies tonen aan dat bedrijven met een superieure morele performantie dit weerspiegelt zien in hun resultaat en hun koersnotering. Deze studies tonen ook aan dat deze evaluatie relatief is: dat wil zeggen in vergelijking met 'peers'. Je moet het beter doen dan je concurrenten. Meer nog: hoe competitiever de omgeving waarin je opereert, hoe groter de impact van 'social responsibility' op financiële sterkte. En nog: hoe belangrijker 'reputatie' mee speelt als actief in je bedrijfsvoering, hoe sterker de impact van maatschappelijke verantwoordelijkheid op het economisch resultaat. Dit is een kwestie van gradatie. We kunnen ons echter geen bedrijfssectoren voorstellen waar competitie en reputatie niet spelen.

Uit de onderliggende studies in de literatuur kunnen we ook voor de positivistische benadering verschillende deelfactoren distilleren die verklaren waarom de winstgevendheid en de prestaties van een bedrijf er beter van worden (zie schema).

- Om te beginnen zijn er de organisatorische vaardigheden. Bedrijven die gewend zijn om de belangen van meerdere partijen te beridderen, zullen hun efficiëntie opdrijven en zullen zich sneller kunnen aanpassen aan externe omstandigheden. Multilaterale belangen kunnen ordenen en behartigen scherpt de concurrentiegeest aan.



Figuur 3:

De samenhang tussen 'drivers' van menselijke energie en de toegevoegde waarde die eruit resulteert.

Bron: VKW Metena.

- Verschillende auteurs wijzen ook op de verbetering van de betrokkenheid van medewerkers (engagement) als gevolg van een betere organisatorische coördinatie en de ontwikkeling van een proactieve managementstijl. Luc Sels et al. tonen aan dat bedrijven die meer zorg besteden aan HRM praktijken meer winst maken. Sels et al. tonen ook aan dat die HRM praktijken kunnen bijdragen tot een verbeterd klimaat voor innovatie.
- Tal van auteurs geven aan dat werknemers in bedrijven met hoge CSP zich beter in hun vel voelen. Investerings in CSP dragen bij tot competentieontwikkeling, een gezonde bedrijfscultuur, technologische kennis, structuren en human resources die de ontwikkeling van het bedrijf ten goede komen.
- In eerdere beleidsnota's van VKW Metena hebben we zelf ook reeds uitvoering het verband uitgewerkt tussen waardengedrevenheid, vertrouwen,

engagement van medewerkers en productiviteit. De samenhang tussen deze 'drivers' van menselijke energie en de toegevoegde waarde die er uit resulteert vind je schematisch terug in figuur 3.

- Ook de participatie-literatuur biedt aanknopingspunten. Onderzoek naar de effecten en resultaten van financiële (winst, aandelen) en structurele (inspraak, betrokkenheid) participatie van medewerkers ondersteunt eveneens de these dat waardengericht ondernemen positief inwerkt op de financiële resultaten van een bedrijf. Participatieve bedrijven presteren ondubbelzinnig beter dan niet participatieve. Dat uit zich in de eerste plaats in een extra productiviteitsgroei van gemiddeld 4 à 5% per jaar maar ook op andere criteria zoals winstgevendheid en rendement kunnen betere resultaten worden voorgelegd.
- Patrick Guiol van de Université de Rennes toonde aan dat medewer-

kers van participatieve bedrijven meer opstaan voor de buitenwereld, meer gehecht zijn aan democratisch-liberale waarden en in het algemeen een meer positieve kijk op de wereld hebben. Ze voelen zich nauw verbonden met de onderneming waarvoor ze werken en hebben een meer dan gemiddelde belangstelling voor de politiek. Het zal niet verbazen dat ze minder angstig zijn voor de toekomst dan hun collega's in niet participatieve ondernemingen. Dit wordt verder bevestigd in een recenter onderzoek van dezelfde onderzoekers (Guiol en Muñoz, 2006). Er werd een positief verband gevonden tussen de algemene gezondheidstoestand van medewerkers en een participatieve bestuursstijl van het management. Onderzoek uit het VK (Reeves, 2006) wijst in dezelfde richting. In ondernemingen waar medewerkers ook mede-eigenaar zijn, heerst een groter vertrouwensklimaat dan elders.

- Met een correlatie van 20% geven de meta-studies aan dat ook milieufactoren meespelen. Los van de besparingen op schaarse hulpbronnen, die de optimalisering van interne processen en informatiesystemen met zich meebrengt, stellen onderzoekers vast dat bedrijven die hun interne processen optimaliseren gewoon over het algemeen beter gaan presteren.
- Een laatste verklarende factor voor de betere resultaten van CSR bedrijven komt uit een misschien wel onverwachte hoek. Bedrijven met hoge scores voor CSP krijgen door de bril van de financiële wereld een betere beoordeling. Wie waardengericht onderneemt wordt minder in verband gebracht met opportunistische gedrag of fraude en is meer geneigd tot transparantie, ook op financieel vlak. Zulke bedrijven worden daarenboven geacht te beschikken over betere interne controle- en risicobeheersystemen. De literatuur vindt een positief effect onder de vorm van een lagere kredietrisicoering. Met andere woorden, deze bedrijven lopen minder het gevaar om tegen krediet-schaarste aan te lopen.

5. Een nieuwe theorie van het bedrijf?

De belangrijkste conclusie uit deze beleidsnota is dat bedrijven er belang bij hebben om waardengericht te ondernemen. Hoewel die waardengerichtheid in het wetenschappelijk onderzoek doorgaans wordt ingevuld op basis van concepten die zeer nauw aanleunen bij het volgens ons eerder beperkt begripkader van 'maatschappelijk verantwoord ondernemen', is deze bevinding helemaal geen verrassing. De vele tekortkomingen met de begrippen MVO, CSR, CSP,... beletten niet dat er een positief statistisch verband kan zijn tussen MVO en de financiële resultaten van een bedrijf. Een groot probleem met MVO zit hem immers in het ontbreken van een adequaat beslissingskader. MVO-modellen of -theorieën verzuimen aan te geven hoe je omgaat met dilemma's die onvermijdelijk ontstaan wanneer je meerdere doelstellingen tegelijk wilt nastreven. De belangen van people, planet en profit lopen lang niet altijd gelijk en de belangrijkste tekortkoming van het MVO-kader is precies dat het er niet in slaagt om 'maatschappelijk verantwoorde' ruilverhoudingen tussen die belangen naar voor te schuiven.

Het positief effect van CSR op de resultaten van bedrijven heeft alles te maken met het feit dat we niet opereren in een perfecte markteconomie. Marktfaalingen, monopolies, gaten in de wetgeving, globalisering, technologische verandering... creëren een speelveld met veel ruimte voor waardengerichte actie. Bedrijven doen er goed aan om dat te beseffen. Bedrijven moeten hun bedrijfsmissie daarom durven op de proef stellen en nagaan of de onderliggende waarden van die missie toelaten om met dilemma's tussen verschillende doelstellingen om te gaan. Is men in staat om de opbrengsten en kosten van verschillende keuzes af te wegen?

Ook dient men medewerkers en andere stakeholders te motiveren en te betrekken bij de bedrijfsactiviteiten. Bedrijven die daarin slagen zullen op langere termijn betere resultaten voorleggen en het is precies het veelvuldig empirisch bewijs daarvan dat we met deze be-

leidsnota in de verf hebben gezet. De conclusie is dan ook dat de integratie van de belangen van alle stakeholders, op langere termijn goed valt te rijmen de maximalisatie van de waarde van het bedrijf. Deze stelling wordt des te meer waar in een maatschappij waar burgers en consumenten steeds kritischer worden en ook meer optimaal worden geïnformeerd. Hoewel die voorwaarden nog verre van perfect zijn vervuld, wordt de druk van de publieke opinie op bedrijven om duurzaam te ondernemen steeds groter.

Een recent voorbeeld dicht bij huis vinden we terug bij de voormalige monopolist Electrabel dat haar prijzen fors verlaagde omdat steeds meer klanten met de voeten gingen stemmen. Al even spraakmakend was het voorbeeld van Starbucks dat in het VK 'vrijwillig' een som geld overmaakte aan de belastingdienst. Dankzij allerlei fiscale achterpoortjes was het bedrijf erin geslaagd om haast geen winstbelasting te betalen. Kritische consumenten pikten dit niet en Starbucks ging overstag. De subtiliteit van de argumentatie zit uiteraard in het woordje vrijwillig dat we bewust tussen aanhalingstekens hebben gezet. Naarmate we in een maatschappij gaan leven waar bedrijven vrijwillig doen wat stakeholders van hen verwachten omdat bedrijven daardoor hun winst en marktwaarde maximaliseren, wordt de stelling van Milton Friedman steeds meer waarheid. Friedman beweerde dat bedrijven als enige taak hebben om hun winst te maximaliseren. Blijkbaar zijn er steeds meer bedrijven die precies dat doen door waardengericht te gaan opereren.

Referenties

CANTRELL, W., LUCAS J., (2007), *High Performance Ethics*, Illinois: Tyndale House Publishers.

CHENG, B., IOANNOU, I., SERAFEIM, G., (2011), *Corporate Social Responsibility and Access to Finance*, *Strategic Management Journal*. Online at: <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:9887635>

DE WINNE, S., SELS, L., (2010), *Interrelationships between human capital,*

HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21 nr. 11, September, p. 1863-1883.

GUIOL, P., MUÑOZ J., (2006), *Management des entreprises et santé des salariés*, Rapport pour le ministère délégué à la recherche et aux nouvelles technologies, Rennes Cedex: Université de Rennes, avril.

HOLLENDER J., BREEN B., (2011), *Eerlijke winst*. Houten-Antwerpen: Spectrum.

JEURISSEN, R., (2006) *Bedrijfsethiek: een goede zaak*. Assen: Van Gorcum.

ORLITZKY, M., SCHMIDT, F.L., RYNES, S.L., (2003), *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis*, *Organization Studies*, 24/3, 403-441.

PAVIE, J., FILHO, L., (2008), *Corporate social responsibility and financial performance: a meta-analysis*. Online at: <http://eiba2008.ttu.ee/public/Papers/67.pdf>

PORTER, M.E., KRAMER, M.R., (2007), *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, in *Redefining Corporate Social Responsibility*, HBR On Point Collection, Harvard Business School.

REEVES, R., (2007), *Coco companies: work, happiness and employee ownership*, Employee Ownership Association, February. Online at: www.employeeownership.co.uk

SELS, L., DE WINNE, S., MAES, J., DELMOTTE, J., FAEMS, D., FORRIER, A., (2006), *Unravelling the HRM-Performance Link: Value-Creating and Cost-Increasing Effects of Small Business HRM*. *Journal of Management Studies*, Wiley Blackwell, vol. 43(2), pages 319-342, 03.

VEN, C., JANSSENS, G. (2013), *Ondernemingen creëren waarde*, in *CDR nr.2 - Normen en Waarden*, Ceder, Brussel.

WADDOCK, S.A., GRAVES, S.B., (1997), *The corporate social performance-financial performance link*. *Strategic Management Journal*, Volume 18, Issue 4, pages 303-319, April.