

Do's en Don'ts voor maatschappelijk verantwoord ondernemen

In 1970 schreef Nobelprijswinnaar Milton Friedman: "The social responsibility of business is to increase its profits". Volgens Friedman hebben bedrijven geen sociale verantwoordelijkheid. Bedrijven probeerden tevergeefs het onderscheid te maken met het bedrijf achter het merk. Friedman kreeg gelijk. Slechts enkele, zoals The Body Shop (1976) of de Triodos Bank (1980), slaagden hierin. Alle andere maakten van hun corporate communicatie afdeling al snel een investor relations department. De commerciële strategie won het van de politieke.

Revival van politieke strategie

Dertig jaar later is de politieke strategie meer dan terug onder de vorm van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (VMO). Deze keer heeft ze meer kans op slagen omdat het commerciële eigenbelang nu dichter het maatschappelijk belang benadert. Of met andere woorden, het eigen bestaan van bedrijven staat op het spel. Heel wat grote food concerns beseffen dat uitgeputte landbouwgronden problematisch zijn voor de toekomstige productie. De auto-industrie beseft dat fossiele brandstof niet eeuwig voorradig zal zijn, en een deel van de visindustrie beseft dat je zonder een duurzame hoeveelheid vis in de zee geen sushi meer kan verkopen in de toekomst. Met andere woorden, een aarde zonder toekomst ontnemt wereldwijd bedrijven hun toekomst. VMO gaat dus niet alleen meer over corporate onderscheid en reputatie, het gaat over commerciële noodzaak.

Kortetermijnvordelen

Maar natuurlijk zijn er ook de economische en emotionele voordelen die sterker geworden zijn. Kostenbesparingen in energie- en waterverbruik bijvoorbeeld. In 2006 bevestigden Porter en Kramer dat "Corporate Social Responsibility can be much more than a cost, a constraint, or

a charity deed – it can be a source of opportunity, innovation, and competitive advantage." Denk aan de visvangst. Denk aan de elektrische wagens. Denk aan de sector van alternatieve energie. Denk aan de focus op lokale producten met een lagere ecologische footprint. Maar ook het reputatievoordeel is sterker geworden, nu de grotere groep

begoede consumenten hun merkvoorkeur hoe langer hoe meer laat bepalen door ethische producten in termen van sociale productieomstandigheden en ecologie, zelfs al heeft het een meerprijs.

VMO: Profit, Planet, People

Verantwoord Maatschappelijk Ondernemen heeft te maken met een goede balans tussen profit, planet en people. Het betekent dat bedrijven, naast het streven naar winst (profit) ook rekening houden met het effect van de activiteiten op het milieu (planet) en met de mensen binnen en buiten het bedrijf (people). Het gaat om het vinden van een balans tussen deze drie kernaspecten en het nemen van eigen verantwoordelijkheid als wetgeving ontbreekt. Uit onderzoek blijkt dat de P van profit de meeste aandacht te krijgt, maar dat is niet meer dan logisch. Zonder winst kan men überhaupt niet spreken over een bedrijf. Toch sluit profit de aandacht voor people of planet niet uit. Integendeel, door aandacht, tijd en geld te steken in people en



Geert Vanhees: "Planet en people zijn opschortende voorwaarden geworden voor langetermijngroei van grote bedrijven. Vooral hieruit ontstaat de nood aan authentiek verantwoord maatschappelijk ondernemen."

planet activiteiten, wordt profit mogelijk. Elkington (1999) stelt zelfs dat de meest succesvolle bedrijven van de toekomst die bedrijven zijn die op een structurele en integrale manier die drie aspecten onderdeel laten uit maken van de bedrijfsstrategie. Winst wordt hier verbreed naar 'winst' voor alle stakeholders.

Verantwoordelijk voor alle doelgroepen

Eén van de belangrijkste kenmerken van een bedrijf dat maatschappelijk verantwoord onderneemt, is de verantwoordelijkheid tegenover alle doelgroepen, binnen en buiten het bedrijf. De winstmaximalisatie en aandeelhouderswaarde worden bij die bedrijven verbreed tot stakeholderswaarde. Maar die mooie eigenschap is tegelijk DE achillespees van het VMO omdat VMO hier vaak in conflict komt met minder eerlijke praktijken naar medewerkers, leveranciers of partners. Eind november 2010 zal een internationale standaard (guidelines) voor Social Responsibility worden gepubliceerd, de ISO 26000. Zal dit de greenwashers tegenhouden?

Typologieën van bedrijven

Vier typologieën van bedrijven ontstaan uit de overweging om al dan niet MVO te integreren en al dan niet met het MVO beleid naar buiten te treden. De zwijgers implementeren VMO binnen het bedrijf maar wensen er extern niet over te communiceren, terwijl de uitblinkers zowel VMO integreren als er extern over communiceren. De achterblijvers integreren noch communiceren over VMO, terwijl de hypocrieten er vooral over communiceren zonder daadwerkelijk VMO te integreren. Die laatste, de greenwashers, kweken wantrouwen bij het publiek, wat het voor bedrijven die er wel oprecht mee bezig zijn extra lastig maakt ermee naar buiten te komen.

Niet communiceren over VMO?

Niet communiceren doet men vaak uit angst voor kritiek van NGOs en media, want men heeft meestal een aantal interne conflicterende eigenschappen met het MVO-beleid of heeft het VMO-beleid nog maar beperkt uitgevoerd. Ook de angst om arrogant over te komen ("kijk ons

eens goed zijn voor de wereld") speelt mee. Het Amerikaanse "be good and tell it" gaat in België niet op. Maar ondernemers zijn ook bang om ongeloofwaardig of onbetrouwbaar over te komen op de consument die bedrijven en hun drijfveren van oudsher wantrouwt. "Bedrijven vertellen nooit de waarheid, en dus zal hun MVO communicatie wel dienen om iets anders te bedekken." Een belangrijke laatste reden van niet-communiceren over het VMO-beleid blijkt uit de vaststelling dat het VMO van een merk voor de consument vaak minder relevant is dan diezelfde consument beweert. Als 'burger' heeft de consument belang in maatschappelijke thema's zoals milieu, kinderarbeid, dierenwelzijn enzovoort. Voor dezelfde burger maar dan in de rol van 'consument' die een product koopt, staat het eigenbelang voorop en ligt hij van andere thema's wakker, zoals voedselveiligheid, prijs/kwaliteitsverhouding en smaak. Het feit dat hoe langer hoe meer consumenten aangeven in hun merkvoorkeur rekening te houden met

Geert Vanhees: "Strategische doelen van bedrijven worden hoe langer hoe meer gedetermineerd door de sociale en ecologische context waar ze deel van uit maken. Verantwoord maatschappelijk ondernemen is een soort 'verkeer' tussen bedrijf en maatschappij."

het VMO-beleid van een merk, zou wel eens een te mooie voorstelling van de werkelijkheid kunnen zijn.

Wel communiceren over VMO?

Als je niet over je eigen VMO communiceert, doen anderen het in jouw plaats, maar dan wel niet op een gecontroleerde manier en vaak met geruchten die niet stroken met de waarheid. Een tweede goede reden om te communiceren over het eigen VMO-beleid is het versterken van kennis hierover bij de consument die er wel voor open staat maar er niet actief naar zoekt. Bedrijven moeten consumenten eigenlijk bewust maken van VMO. Tegelijk kan VMO een reputatiewaarde

opleveren voor het bedrijf. Uit onderzoek blijkt dat consumenten meer waardering hebben voor bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen en dat het een positief effect heeft op merkperceptie en -attitude. Maar dat is niet alles. Die positieve waardering leidt in sommige gevallen tot hogere koopintentie, meer aanbevelingen en hogere aankoop.

"Het gaat om het vinden van een balans tussen deze drie kernaspecten en het nemen van eigen verantwoordelijkheid als wetgeving ontbreekt. Uit onderzoek blijkt dat de P van profit de meeste aandacht te krijgt, maar dat is niet meer dan logisch. Zonder winst kan men überhaupt niet spreken over een bedrijf."

Do's en don'ts

Wie beslist om toch te communiceren over VMO kan best rekening houden met enkele do's en don'ts. 1) Benadruk het persoonlijk belang, de meerwaarde voor de consument. 2) Maak VMO tastbaar en concreet. 3) Zorg voor voldoende bewijs. 4) Communiqueer stapsgewijs, want VMO is een ambitie. Je hoeft nog niet perfect te zijn. Laat zien hoe ver je al staat. 5) Gebruik de juiste tone-of-voice: bescheiden, eerlijk en niet belerend. Tromgeroffel wordt gezien als greenwashing. 6) Zorg dat de corporate communicatie en de marketingafdeling samenwerken zodat VMO niet alleen een kwestie is van jaarverslag en persbericht. 7) Wees consistent, zelfs na de hype. 8) Zorg voor aansluiting bij de eigen merkpositionering en merk-DNA. 9) Stem de boodschap af op de doelgroep en besef wie je tracht te bereiken. Het algemene publiek wil zijn voordeel voorop hebben staan, terwijl de cultural creative met het algemene belang bezig is. 10) Verkrijg goedkeuring van een onafhankelijke partij. Het kan de geloofwaardigheid van het VMO-beleid versterken.

Geert Vanhees, groeistrateg 4Growth, www.4growth.be, gastdocent Vlerick Leuven Gent Management School.

U wilt reageren? we.listen@cxonet.be