

In het vizier: bedrijfsleven en hun mondiale verantwoordelijkheden. Pressie!

Alex van der Zwart

De afgelopen jaren is er een onderwerp op de agenda van het bedrijfsleven bijgekomen: maatschappelijk verantwoord ondernemen. En die roep om maatschappelijk verantwoord ondernemen klinkt steeds luider, mede gevoed door bedrijfsschandalen en de mogelijkheden die bedrijven hebben om hun geld, kennis en capaciteiten in te zetten om mondiale kwesties aan te pakken. Het is echter onduidelijk hoe aan die roep adequaat gehoor kan worden gegeven. De spelregels zijn verre van helder. De overheid heeft beide partijen in onze onderhandelingsamenleving tot elkaar veroordeeld in een cel met de naam 'reputatiemechanisme'. Het reputatiemechanisme kent echter een aantal faalfactoren.

WINST OF AFSTRAFFING?

Mijn (serieuzere) onderzoeken van de afgelopen jaren gaan over de werking van het zogenaamde reputatiemechanisme in relatie tot maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). MVO is inmiddels niet meer weg te denken uit bedrijfskundig, ondernemend en onderzoekend Nederland. MVO is een containerbegrip dat grofweg uit te leggen is als het balanceren van zowel economische als ecologische en sociale waarde. De overheid is terughoudend met verplichte wetgeving ten aanzien van gedragscodes of verslaglegging. De overheid vertrouwt namelijk op de disciplinerende (zelfregulerende) en corrigerende werking van het zogenaamde 'reputatiemechanisme'. Ondernemingen zullen meer verantwoord (of duurzaam) gaan

“Het wordt tijd voor een effectieve strategische stakeholderdialogoog”

ondernemen om correctie op haar reputatie, ofwel reputatieschade, te voorkomen of om juist een onderscheidende reputatie op te bouwen. Het reputatiemechanisme herbergt dus een belonende en een afstraffende gave (positieve en negatieve correctie van de perceptie bij stakeholders). Ondernemingen die ondanks de dwingende vraag vanuit de omgeving hun gedrag niet aanpassen ten aanzien van kwesties als kinderarbeid, emancipatie, boekhoudfraude, milieuvuiling en arbeidsomstandigheden, zouden dus via het 'reputatiemechanisme' tot de orde worden geroepen. Maatschappelijke organisaties krijgen bij dit coördinatiemechanisme, impliciet de rol als waakhond toebedeeld. Maar is het reputatiemechanisme als coördinatiemechanisme wel doeltreffend in het disciplineren van ondernemingen en het oplossen van de onderliggende kwestie?

BLAME, NAME AND SHAME PRINCIPLE

Het bedrijfsleven krijgt almaar meer te maken met mondige en kritische maatschappelijke groeperingen, aandeelhouders, consumenten en burgers die zich met vraagstukken als arbeidsomstandigheden, milieuvuiling, topsalarissen en kinderarbeid bezig houden. Zij richten hun vizier vaker op ondernemingen en zetten ze desnoods in de publieke schijnwerpers om beleidsverandering af te dwingen. Dit is het zogenaamde Name and Shame principe. Een icoon voor een specifieke kwestie wordt benoemd en op het schavot gezet. Zondebokken genoeg in de afgelopen jaren: Shell, Total en Exxon (milieuvuilers), IKEA (kinderarbeid), GlaxoSmithKline (prijs HIV-remmers in Afrika) en Nike (arbeidsomstandigheden). Ook Ahold fungeert inmiddels als icoon voor boekhoudfraude en exorbitante topsalarissen.



LINGERIEFABRIKANT TRIUMPH ONDER VUUR IN 2001 OM EEN FABRIEK IN VOORMALIG BIRMA. DE FABRIEK IS INMIDDELS GESLOTEN. ACTIE IS OP TOUW GEZET DOOR ONDER MEER FNV MONDIAAL.

“Er wordt wel eens gezegd dat vertrouwen te voet komt en te paard gaat. Vraag dit maar eens aan Cees van der Hoeven”

MORELE KRUISTOCHT VOOR INFORMATIE

In een soort morele kruistocht trachten zij disciplineren af te dwingen onder druk van reputatieschade. Reputatie is de netto perceptie en beoordeling van het vermogen van een onderneming om aan de verwachtingen van belanghebbenden te voldoen en gewaardeerde initiatieven te ontwikkelen. Het reputatiemechanisme kan echter niet in beweging komen zonder informatie. Die informatie is immers nodig om consumenten, beleggers, burgers en potentiële werknemers, hun beoordelende rol uit te laten voeren. Het fundament van reputatie wordt gevormd door verantwoordelijkheid, eerlijkheid, betrouwbaarheid en geloofwaardigheid. Dus wanneer consumenten of beleggers vinden dat een onderneming onverantwoord, oneerlijk en ongeloofwaardig onderneemt en daarbij het vertrouwen beschaamt, brengt ze zichzelf schade toe.

CASESTUDIES CONFLICTEN

Op basis van voortdurend casuïstiek onderzoek is gekeken of het reputatiemechanisme doeltreffend is geweest in het disciplineren van ondernemingen. Bovendien is gekeken of er aantoonbare reputatieschade te signaleren is in de strijd om disciplineren. Hiervoor is een gedetailleerd model opgesteld. De analyse toont aan dat reputationele effecten een belangrijke rol spelen in het disciplineren van ondernemingen. De pressie werkt disciplinerende initiatieven, als het opstellen van gedragscodes en verbeterende arbeidsomstandigheden, in de hand. De afstraffende werking is in de casuïstiek ook duidelijk terug te vinden in bijvoorbeeld omzet- of beurskoersdaling als indicatoren van reputatieschade. Zo verloor het voormalige Foster Parents (inmiddels Plan Nederland) 150.000 leden in 3 jaar naar aanleiding van negatieve publiciteit. Ahold's beurskoers halveerde na bekendmaking van fraude en ze kampte met kwade consumenten (omzetsdaling) en personeel dat ineens niet zo graag meer vertelt dat ze bij de voorheen meest gewaardeerde onderneming werkt. Soms blijft het mechanisme echter haperen zonder dat tot volledige disciplineren wordt overgegaan. Dit is bijvoorbeeld het geval bij IHC Caland en Total inzake Birma, Exxon en het terugdringen van broeikasgassen, maar ook bij Schiphol en geluidsoverlast. Echter, één van de conclusies is

toch wel dat het reputatiemechanisme bij MVO nogal wat faalfactoren en knelpunten herbergt. Het mechanisme werkt niet altijd doeltreffend. Bij business-to-business ondernemingen komt het mechanisme bijvoorbeeld stroever in beweging. Dit in tegenstelling tot de meer zichtbare consumentenondernemingen als Nike, Adidas en McDonald's. Zij gaan vrij snel overstap, en al helemaal op sterk concurrerende markten. Verder blijkt gelijk hebben niet te betekenen dat je als bedrijf ook gelijk krijgt van de samenleving. Dit is riskant omdat zodoende de uiteindelijke oplossing van de kwestie niet direct de meest verantwoorde is. Het wordt tijd voor een effectieve strategische stakeholderdialoog. Wordt vervolgd ●



ALEX VAN DER ZWART is vaste columnist voor het Groningen Business Magazine. Naast zijn luchtige columns schrijft hij ook 'serieuzere' stukken. Hij is onder andere freelance docent les op de Rotterdam School of Management en Hogeschool Rotterdam. Recentelijk is zijn laatste (co-)publicatie op de markt gekomen; 'International Business-Society Management' (uitgeverij Routledge, 2006, www.ib-sm.org). Op deze site zijn een groot aantal casestudies te downloaden.

Enkele van deze cases zijn eveneens verschenen in het boek 'Reputaties op het Spel, maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving' (Het Spectrum, 2003) waarvoor in 2004 een nominatie voor Managementboek van het Jaar is binnengehaald.

Vanuit zijn onderzoek- en adviesbureau Een Kwestie Van! ondersteunt hij organisaties bij het opzetten van beleid en visies op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Informatie over zijn boeken en de auteur is te vinden op: www.ib-sm.org, www.reputiesophetspel.nl en www.eenkwestievan.nl

Reageren op dit artikel? avdzwart@eenkwestievan.nl