

## Artikel: CSR moet ondernemingsdoelstellingen dienen

Bedrijven worden vandaag de dag steeds vaker verantwoordelijk gehouden voor de sociale consequenties van hun beleid door allerlei partijen. Regeringen, activisten, media en andere instanties rangordenen zelfs bedrijven op hun sociaal-maatschappelijk gedrag en brengen deze lijstjes waar nodig in de publiciteit. Mede door deze ontwikkelingen is CSR voor veel bedrijven een topprioriteit geworden. En dit zal de komende tijd ook nog wel zo blijven, want volgens veel politici, NGO's en media is er altijd nog wel wat aan te merken op het bedrijfsleven.

Van oudsher worden business en maatschappij door de politiek, NGO's en media gezien als tegenpolen, waarbij bedrijfsvoering per definitie ten koste gaat van sociale issues zoals het milieu of het personeel. Porter stelt in zijn artikel dat dit eigenlijk helemaal niet zo is. Bedrijf en sociale omgeving zijn volgens hem onderling afhankelijk van elkaar. Om op de lange termijn te overleven, hebben ze elkaar simpelweg hard nodig. Een succesvol bedrijf heeft gezonde werknemers nodig, efficiënte toegang tot water, land en energie en bijvoorbeeld duidelijke wetgeving over intellectueel eigendom. Een succesvolle samenleving kan op haar beurt niet zonder succesvolle bedrijven. Zonder bedrijven is er immers geen werk, kennis, geld, belastinginkomsten, etc.

Porter stelt dat critici bedrijven dwingen om CSR breed te omarmen zonder daarbij bedrijfsstrategische en concurrentieële motieven te betrekken. Het gevolg hiervan is dat bedrijven op ad hoc basis initiatieven ontplooiën die kostenverhogend werken en nauwelijks impact hebben op de sociale omgeving. Wat volgens Porter veel meer zou moeten gebeuren, is dat CSR strategisch wordt ingezet. Dit houdt in dat een CSR programma een duidelijk concurrentievoordeel moet opleveren alsmede moet bijdragen aan een verbetering van de sociale context van de onderneming. Hierin zou er dus meer vanuit de bedrijfsstrategie naar CSR-mogelijkheden gekeken moeten worden.

Porter introduceert in zijn artikel het concept van 'shared value': gemaakte keuzes moeten beide partijen dienen. Als een bepaalde keuze ten koste gaat van een andere partij (korte termijn gewin) zal er op de lange termijn in principe altijd ondernemings- dan wel welvaartsschade worden geleden. Om het 'shared value concept' te verwezenlijken, dienen enerzijds bedrijven het sociale perspectief in de bedrijfsstrategie te verankeren en moeten anderzijds critici meer ruimte aan bedrijven geven in hun keuze van CSR-activiteiten. Een en ander vereist een duidelijke cultuuromslag bij zowel bedrijven als regeringen,

NGO's en media. Porter noemt ook voorbeelden waar deze strategie al is toegepast. Toyota heeft bijvoorbeeld een auto met een hybride motor op de markt gebracht (Toyota Prius) die enerzijds minder schadelijke stoffen uitstoot (verbetering omgeving) en anderzijds minder benzine verbruikt (een voordeel voor de klant hetgeen een concurrentievoordeel voor Toyota inhoudt). In dit voorbeeld is er dus sprake van een win-win situatie waarbij zowel het bedrijf als de omgeving bij gebaat zijn.

*Referentie(s)*

Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006), Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, vol.84, no.12, p.79-92. \*

\* : aanwezig in de EURIB-bibliotheek.