

The background of the cover features a light blue sky with silhouettes of palm trees in shades of green and blue. In the lower right, there is a faint silhouette of a person's head and shoulders, and a dark blue silhouette of a hand reaching upwards.

Ondernemen in opkomende landen

Arie Kuyvenhoven

Wetten, internationale regels en vrijwillige gedragscodes bepalen het speelveld waarbinnen ondernemers hun doelstellingen realiseren. Het naleven van deze regels wordt in belangrijke mate door de effectiviteit van lokale instituties bepaald. Zijn die instituties zwak of zelfs afwezig, zoals in veel ontwikkelingslanden, dan neemt het speelveld navenant toe. Ondernemers handelen dan autonomer, zeker in situaties waarin het niveau en de kwaliteit van publieke voorzieningen te wensen overlaat, zodat zij daarin (deels) uit eigen middelen moeten voorzien.

In een omgeving van slecht gedefinieerde lokale wetten kan een zaken-zijn-zaken houding moreel onverdedigbaar worden en tot sociale verontwaardiging leiden. Het is een omgeving die controle op sweatshops in de textiel bemoeilijkt, het onbelemmerd en slecht namaken van medicijnen toelaat, of in de agrarische sector de veiligheid en betrouwbaarheid van voedsel lastig te traceren maakt. De uit de rijke wereld afkomstige discussie over maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is zeker zo relevant in landen met minder functionerende instituties, maar neemt andere dimensies aan als armoede, werkloosheid, beperkte toegang tot onderwijs en minimale gezondheidszorg een maatschappij kenmerken.

Zaken-zijn-zaken verkeert in een ontwikkelingsperspectief gemakkelijk in zijn tegendeel, een vage notie van MVO dat de sociaal ongewenste gevolgen van ondernemersactiviteiten onderkent en waar mogelijk voorkomt. In een verhelderend overzicht in *The Economist* (28 mei 2005) laat Ian Davis, directeur van het wereldwijde McKinsey concern, zien hoe beide opvattingen de kern van het vraagstuk miskennen, namelijk hoe de voor een bedrijf relevante maatschappelijke vraagstukken tot deel van de ondernemingsstrategie te maken.

De zaken-zijn-zaken benadering gaat mank aan defensief formalisme (we houden ons toch aan de wet), kent een beperkte batenopvatting (winst), en loopt daardoor het risico belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen niet te onderkennen (slecht voor toekomstige zaken). Bovendien loopt deze aanpak grote kans vragen van ethiek en legitimiteit te ontkennen, met mogelijk desastreuze gevolgen in het vaak institutionele vacuüm dat veel ontwikkelingslanden kenmerkt. Recente voorbeelden zijn de discussie over de



prijzetting van medicijnen tegen HIV en malaria, het negeren van globaliseringsangst, de late erkenning van obesitas als maatschappelijk probleem door detailhandel en horeca, of het door informatiegebrek niet op tijd onderkennen van nieuwe gezondheids- en veiligheidstrends door producenten (een trend die wel door supermarkten werd opgepakt).

De sociaal geïnspireerde MVO benadering kent eveneens een nogal defensieve kant: als reactie op de anti-ondernemingsstemming van de jaren zeventig of de recente antiglobaliseringscampagne. Voorbeelden zijn goed klinkende, maar vage noties als de triple bottom line, hier beter bekend als PPP (bedrijven kunnen winst, milieu en sociaal beleid combineren), of stakeholder discussie dan wel participatie, in het bijzonder het betrekken van NGOs bij beleidsvoorbereiding. Niet zelden worden deze initiatieven actief gestimuleerd door PR afdelingen van de betreffende bedrijven. In plaats daarvan kan veel beter op de klassieke bijdragen worden gewezen die ondernemingen leveren in de vorm van verhoogde productiviteit, onderzoek, werkgelegenheid, uitvoer, scholing en organisatie. Daaraan kunnen zonodig de voor een bepaalde omgeving relevante maatschappelijke bijdragen worden toegevoegd.

Het in de ondernemingsstrategie opnemen en periodiek nagaan van voor een onderneming zwaar wegende maatschappelijke vraagstukken, is volgens Ian Davis een veel betere aanpak. Zo kan op nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen worden geanticipeerd (obesitas, opkomst van strengere standaarden en voorschriften, voorkeur voor arbeids- en milieuvriendelijke processen). De volgende stap is dan om deze nieuwe trends in het beleid te "internaliseren" via gedragsregels, codes, certificering, en het helder maken dat het hier om

een afweging tussen korte-termijn winst en lange-termijn marktpositie, dus continuïteit, gaat. Het is daarbij van belang het maatschappelijk debat over deze zaken niet te schuwen, en de dilemma's die dit type afruil met zich meebrengt in ruimere kring dan die van de aandeelhouders te bespreken. Anders dan Bono of Bob Geldof staan niet veel ondernemers te dringen om aan zo'n discussie mee te doen.

De argumenten over modern ondernemerschap wegend, brengt de discussie over MVO ons in feite terug naar de klassieke definitie van ondernemen: het op doelmatige wijze voorzien in goederen en diensten die de maatschappij wenst en behoeft. De continue verschaffing van producten, met inachtneming van maatschappelijke eisen en ontwikkelingen, vormt daarbij het lange-termijn ondernemingsdoel. Winst signaleert dat de onderneming producten verschaft die gewenst en op doelmatige wijze zijn geproduceerd. Een noodzakelijke, steeds terugkerende, harde toets, met belangrijke gevolgen voor de interne en externe organisatie van de onderneming, maar niet meer dan dat. MVO kenmerkt zich door de juiste afruil van korte-termijn shareholder value tegen overwegingen van lange-termijn ondernemingsstrategie.

Opkomende landen maken grote structurele veranderingen mee die gemakkelijk tot toenemende inkomensongelijkheid en uitsluiting kunnen leiden, zelfs bij een arbeidsintensief patroon van ontwikkeling. Het onvermogen van actoren in de markt deze ongelijkheid zonder collectieve actie te beperken, vormt een netelig aspect van het debat. Een voorbeeld van dit verschijnsel zijn de toenemende eisen die in de welvarende wereld aan de kwaliteit van agrarische producten en processen worden gesteld. Via de

internationale handel dreigen deze eisen van productdifferentiatie zich in nieuwe handelsbelemmeringen te vertalen.

Overheden in ontwikkelingslanden zijn vaak nauwelijks op deze veranderingen voorbereid, gewend als zij zijn in termen van (veelal minimale) publieke voedselveiligheidseisen te denken. De grootschalige, internationaal vertakte agri-business zal soepel op deze marktveranderingen kunnen inspelen, de eisen doorvertalen naar toeleveranciers, en mogelijkheden zien om als grote marktpartij standaarden zelf mee te bepalen. In dit proces worden middelgrote agrarische verwerkers doorgaans standaardnemers, die de (onvoorbereide) overheid te hulp roepen om hen te ondersteunen en regulerend op te treden. Daarbij is overigens te verwachten dat wettelijke eisen voor de lokale markt aanmerkelijk bij die van het grote particulier bedrijfsleven zullen achterblijven.

De werkelijke problemen zullen zich echter bij de talloze agrarische familiebedrijven voordoen die in veel gevallen op korte termijn de informatie, agro-technische kennis, financiering en afzetmogelijk-

heden missen om op deze nieuwe trends in te spelen. Hier zou het publieke landbouwonderzoek- en voorlichtingsstelsel uitkomst kunnen bieden, ware het niet dat deze organisaties traditioneel aanbodgedreven georganiseerd zijn, gericht op hogere opbrengsten, beter uitgangsmateriaal en modernere gebruiken. De ketenomkering in denken en organisatie die vereist is om kwaliteitseisen vanuit de markt naar de primaire producent terug te vertalen, is een moeilijk proces dat decentralisatie, participatie, herstructurering, en dus tijd en offers vergt. Ervaringen in Chili en Brazilië laten dat duidelijk zien.

Niet aanpassen is echter geen optie, en zowel internationale als nationale donoren organiseren technische assistentie om nieuwe kwaliteitseisen op het basisniveau van agrarische productie te laten opnemen. Zo hebben de ministeries van LNV en BZ hun krachten gebundeld om deze assistentie vanuit Nederland te verschaffen, en werkt Wageningen UR met verschillende organisaties bij de uitvoering hiervan samen. Voor de internationale agri-business en grootwinkelketens een goede gelegenheid om te laten zien wat MVO voor hen inhoudt.

Arie Kuyvenhoven

Hoogleraar Ontwikkelingseconomie en directeur van Mansholt Graduate School of Social Sciences (MGS) aan de Wageningen Universiteit. Hij is in ruim 15 ontwikkelingslanden werkzaam geweest en heeft als auteur en redacteur meer dan 100 artikelen en 12 boeken op zijn naam staan op het gebied van handel en ontwikkeling, sectoranalyse en projectbeoordeling, duurzame landbouw, en voedselzekerheid. MGS vraagt de aandacht van 160 PhDs. Delegeren en het weekend benutten komen bij dit werk goed van pas; zo is ook deze bijdrage tot stand gekomen.