

# Strategische opties

Het voldoen aan MVO-eisen veronderstelt vaak afspraken tussen bedrijven in een keten (Cramer, 2004, 79). Afwegingen tussen conflicterende belangen, tussen idealen en haalbaarheid zijn de grondslag voor het te behalen MVO-niveau in de keten. Het 'win-win' motto ('save the earth and make money', zie Tierney, 2002) doet de praktijk in de keten vaak geen recht.

Ons inziens is er behoefte aan een systematiek waarmee de financiële, ecologische en maatschappelijke prestaties van een keten kunnen worden afgewogen (Cramer, 2004, 73). In deze bijdrage benaderen wij MVO vanuit een strategisch perspectief. Een bewuste keuze voor een MVO georiënteerde strategie stimuleert bedrijven binnen een keten om daadwerkelijk verantwoordelijkheid te nemen (zie ook Pellizzoni, 2004).

## Onno Omta

Hoogleraar bedrijfskunde en management van innovatie aan Wageningen Universiteit. Publiceert in wetenschappelijke en professionele tijdschriften. Won de Best Paper Award op de 6th Int. Conference on Chain and Network Management (2004). Editor-in-Chief van 'The Journal on Chain and Network Science'. Voorzitter van de jury van de nationale verpakkingswedstrijd De Gouden Noot.

## Geoffrey Hagelaar

Universitair docent bij de leerstoelgroep van Omta. Belast met coördinatie, commissies en begeleiding van promovendi. Verzorgt onderwijs vanuit bestuurskundig (thema voedselkwaliteit) en bedrijfskundig (thema milieuzorg) perspectief. Richt zich vooral op de intersectie tussen overheid en bedrijf. Heeft brede maatschappelijke interesse; luistert dan ook graag naar Radio 1.

# voor MVO in ketens en netwerken

Bij MVO is sprake van de verantwoordelijkheid van bedrijven ten aanzien van de wensen en eisen vanuit de samenleving (Cooymans, 2001). Gemeenschappelijke elementen zijn daarbij: maatschappelijke verantwoordelijkheid, de drie P's (People, Planet, Profit) in relatie tot stakeholders en een open en pro-actieve houding van bedrijven en ketens. Veel werk is reeds verzet in de vertaling van MVO-principes in diverse duurzaamheids-indicatoren, maar deze zijn (nog) niet gericht op strategische afwegingen binnen de keten. Juist daar ligt een ontwerpopgave voor de bedrijfswetenschappen.

Ketens krijgen prikkels vanuit de omgeving die door de bedrijven in de keten op hun strategische waarde worden geschat, als een knellende verplichting of als een kans. Strategische mogelijkheden en beperkingen worden niet alleen bepaald door de markt, maar ook door wet- en regelgeving en de eisen van belangenorganisaties. Managers in bedrijven en ketens maken die afweging enerzijds als borger van de continuïteit van bedrijf en keten en anderzijds als 'moral actor'. Vanuit die dubbelrol hechten managers meer of minder belang aan eisen vanuit de maatschappij, de overheid en eisen vanuit de consument, de markt.



Vanuit het gezichtspunt van de manager zijn, al naar gelang de eisen van markt en maatschappij, de volgende strategieën te onderscheiden (geënt op Schot, 1991).

**AFHANKELIJK:** geen MVO-beleid binnen de keten; de keten reageert ad hoc op MVO-eisen; grote investeringen in MVO worden vermeden.

**DEFENSIEF:** eigen beleid is gericht op het zo goed mogelijk voldoen aan de maatschappelijke eisen; de oplossingen worden per bedrijf genomen en zijn technisch van aard.

**OFFENSIEF:** het eigen beleid gaat verder dan regelgeving; technische alsook organisatorische maatregelen worden getroffen binnen de keten; MVO wordt gezien als het voorkomen van 'problemen'.

**INNOVATIEF:** MVO-beleid is gericht op vermarkting van MVO; technische en organisatorische maatregelen binnen de keten zijn gericht op MVO product- en procesontwerp; MVO wordt gezien als een marktkans

Om deze strategieën verder uit te werken onderscheiden wij een aantal aspecten binnen de keten zoals ambitieniveau, prestatie, omgevingsrelatie, ketenmanagement, keten-bedrijfsprocessen en ketenstructuur. Met behulp hiervan kunnen de strategieën als volgt worden beschreven.

Met behulp van nevenstaand schema kan MVO op een meer gestructureerde manier worden beschreven en kan specifiek worden nagegaan op welk MVO-niveau een keten acteert. Dit maakt niet alleen inzichtelijk waar de bedrijven mee bezig zijn, maar helpt bedrijven ook in het maken van afwegingen. Naarmate het ambitieniveau stijgt, zal de onderlinge band tussen de ketenpartners intensiever worden. Een open houding ten opzichte van elkaar -in elkaars keuken laten kijken- wordt dan steeds belangrijker. Onderling vertrouwen is dan ook onlosmakelijk verbonden met een innovatieve MVO strategie.

#### Literatuur

- Cooymans, M.P.M. red. (2001) *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen als Managementtool*, Kluwer, Deventer.
- Cramer, J. (2004), *Chains and Networks in Sustainable Business Practices, in The Emerging World of Chains and networks. Bridging Theory and Practice*, T. Camps, P. Diederens, GJ Hofstede en B. Vos (eds.), Reed Business Information, 's-Gravenhage, p. 73-86
- Pellizzoni, L. (2004), *Responsibility and Environmental Governance, Environmental Politics*, vol. 13, Autumn 2004, pp. 541-565
- Schot, J. (1991). *Geven om de omgeving*, RMNO/Nota, Den Haag
- Tierney, R.J. (2002), *Green by Design: factor ten goals at Pratt and Withney, Corporate Environmental Strategy*, 9 (1), 52-61

## STRATEGIEËN VOOR MVO

	AFHANKELIJK	DEFENSIEF	OFFENSIEF	INNOVATIEF
<b>Ambitieniveau</b>	Geen	MVO-gedoging	Anticiperen op MVO-risico's	MVO-vermarkting
<b>Prestatie</b>	Losstaande maatregelen op een of meerdere P's	Optelsom van maatregelen op de drie afzonderlijke P's	Succesvol risicomanagement	MVO gericht op product- en procesontwerp
<b>Relatie met omgeving</b>	Reactief mbt klachten eisers; relatie op bedrijfsniveau	Reactief mbt eisen van maatschappelijke stakeholders; relatie op bedrijfsniveau	Anticiperend op eisen maatschappelijke stakeholders; relatie op ketenniveau onderhouden	Anticiperend op nieuwe trends bij maatschappelijke stakeholders, concurrenten, consumenten; relatie op ketenniveau onderhouden
<b>Ketenmanagement</b>	Reactief; acties afgebakend tot de klacht; lokale interventies	Volgend; drie P's zijn drie afzonderlijke pijlers; lokale interventies gericht op beheersing	Verbinden van de drie P's daar waar nodig; lokaal overstijgende interventies mogelijk	Integratie van de drie P's; interventies vanuit ketenniveau
<b>Keten bedrijfsprocessen</b>	Bedrijfsprocessen en producten staan niet ter discussie	Lokaal worden bedrijfsprocessen aangepast	Daar waar nodig worden binnen de keten processen aangepast	Grenzen van bedrijven staan open voor interventie en onderlinge afstemming
<b>Ketenstructuur</b>	Ad hoc overleg gericht op afhandeling klacht	Overlegstructuur gericht op monitoren	Overlegstructuren gericht op monitoren, anticiperen op trends en overzien van consequenties voor lokale partijen	Intensief overleg tussen op ketenniveau gericht op innovatie en toewijzen van te nemen maatregelen bij lokale partijen intern en in hun onderlinge relatie