



# Werken aan waardecreatie

**Niet alleen meervoudig, maar ook gedeeld en collectief**

Dit is de derde bijdrage in Sigma in een serie van drie artikelen over nieuwe business modellen. De eerste bijdrage (Sigma 4, 2012) ging over nieuwe business modellen naar aanleiding van onderzoek in 2012. De tweede bijdrage (Sigma 5, 2012) handelde over het veranderende karakter van organiseren dat nodig is om nieuwe business modellen een maatschappelijke en 'economische' plaats te geven. In deze eerste twee artikelen kwamen de begrippen 'waarde(n)' en 'waardecreatie' al zijdelings aan bod. In dit derde artikel staan we hier uitgebreider bij stil.

Bij waarde wordt in eerste instantie mogelijk vooral aan economische waarde gedacht. In het actuele, maar ook rommelige debat over duurzaamheid, stakeholders, CO<sup>2</sup>, prestatieladders, people planet profit (PPP), MVO 2.0, e.d., krijgt waardecreatie vaak wel een plaats, maar wordt het ook te pas en te onpas gebruikt. Kern hier is een uitwerking van het begrip waarde(n) in relatie tot duurzaamheid. Of zoals Klaas van Egmond zo mooi zegt: “Duurzaamheid gaat over het erkennen en verbinden van alle relevante menselijke en collectieve waarden.” Duurzaamheid wordt hier gezien als een maatschappelijke opgave die vraagt om andere vormen van waardecreatie. In dit artikel willen we vooral laten zien dat er verschillende soorten waarde zijn en dat de realisatie daarvan een collectieve en georganiseerde inspanning vraagt. Daarom zullen we ingaan op drie met elkaar samenhangende aspecten van waardecreatie: meervoudig, gedeelde en collectief. Daarbij verwijzen we direct naar de idee van ‘shared value creation’ zoals geïntroduceerd door Porter en Kramer (2011), geven daar commentaar op en werken dat idee vervolgens verder uit.

Gaandeweg wordt duidelijk dat het organiseren van waardecreatie die echt bijdraagt aan duurzaamheid, een stuk ingewikkelder is dan het op het eerste gezicht lijkt. Maar door uit te gaan van meervoudige waardecreatie wordt duidelijk dat het samen (coöperatief) organiseren eigenlijk de enige optie is om vooruitgang te boeken met duurzaam ondernemen. Het samen organiseren van de verschillende aspecten van duurzaamheid vraagt onvermijdelijk om nieuwe vormen van transactie – vraagt om anders samenwerken en om Nieuwe Business Modellen. Uitdagend maar ook lastig.

### Duurzaamheid: het realiseren van waarden

Het debat over duurzaamheid zoals we dat anno nu kennen wordt – met groot respect voor heel veel andere denkers, onderzoekers, managers, activisten en bewindslieden – gevoed en geïnspireerd door Brundtland (1987) en haar wereldberoemde rapport ‘Our Common Future’. Zij gaf aan het begrip ‘duurzaamheid’ opnieuw betekenis en stelde dat we daar beleid van moesten maken. Zij zag het organiseren van duurzaamheid eerst en vooral als een opgave van overheid en daaraan gelieerde instituties.

Tien jaar later verscheen het boek van John Elkington (1997) ‘Cannibals with Forks’, waarin hij het idee van waardecreatie en duurzaamheid met elkaar verbond door de drie P’s van *People, Planet en Profit* te introduceren. Hij zag het organiseren van duurzaamheid als een ‘business’ opgave. Vooral de drie P’s zijn immens populair geworden.

Brundtland en Elkington hebben twee waardevolle concepten geïntroduceerd die de basis vormen voor wat nu duurzaam ondernemen of duurzaam organiseren heet. Duurzaamheid vraagt om visie en beleid, vraagt om een strategie en vraagt om een vertaling in organisaties. Anders krijgt het geen

#### In minder dan 50 woorden

- Om vooruitgang te boeken met duurzaam ondernemen, zijn nieuwe vormen van waardecreatie nodig.
- Om meervoudige waardecreatie te realiseren, dienen verschillende soorten waarden afgewogen te worden en met elkaar in evenwicht gebracht te worden.
- Gedeelde waardecreatie wordt collectief georganiseerd, tegen gedeelde opvattingen over wat van waarde is in de maatschappij.

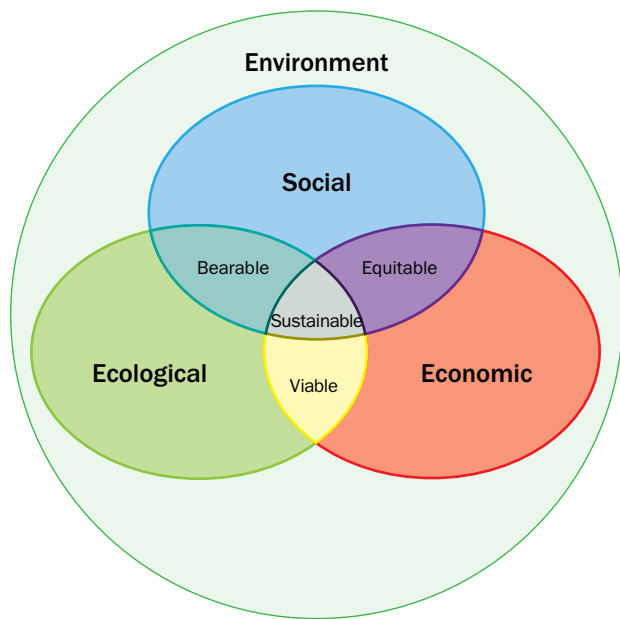
handen en voeten en blijft het hangen op het niveau van goed bedoelde tekst. Die vertaling van waarden zien we terug in het 3P-denken waarin het gaat om het zoeken van een evenwicht dat draagbaar (*bearable*), rechtvaardig (*equitable*) en levensvatbaar (*viable*) is. En dat is een lastige organisatorische opgave, want niet iedereen deelt dezelfde mening over wat van waarde is (zie fig. 1).

Het 3P-denken is internationaal wellicht het meest bekende organisatorische duurzaamheidsconcept (toch knap voor een man en een boek!). In de loop van de tijd zijn we dat denken ook wel ‘meervoudige’ waardecreatie gaan noemen (zie Marberg en Jonker, 2007). Ondertussen is er in de afgelopen vijftien jaar conceptueel niet zo veel verder uitgewerkt waardoor iedereen met de 3P’s aan de haal is gegaan. Dit heeft geleid tot een patchwork aan ‘derivaten’, waarbij de inhoud vaak lastig is vast te stellen.

### Van meervoudige naar gedeelde waardecreatie

Gelukkig zit er inmiddels schot in het debat. Een belangrijke ontwikkeling is het artikel van Porter en Kramer (2011) over ‘Shared value creation’. Zij leggen op overtuigende wijze uit dat ondernemingen niet alleen economische waarde, maar ook maatschappelijke waarde zouden moeten creëren. Ondernemen is niet alleen geld verdienen, nee, het is geld verdienen én maatschappelijke waarde creëren door een bijdrage te leveren aan het lenigen van behoeften in de samenleving en het omgaan met maatschappelijke problemen. Ondernemingen moeten op zoek naar de *sweet spot* waar winst en maatschappelijke waarde samenvallen. Zij noemen dat *shared of gedeelde waardecreatie*. Bij het lezen van die populaire publicatie is het mogelijk zinnig in gedachten te houden dat de auteurs uit een Amerikaanse ondernemingscultuur komen.

Niet verwonderlijk dat critici van Porter en Kramer (en dat zijn er heel veel) denken dat deze zienswijze veel te behoudend is. Alles wat ze laten zien, zo luiden de kritieken, is dat er situaties zijn waarin geld kan worden verdiend door het (gelijktijdig) realiseren van business- en maatschappelijke doelen. De auteurs draaien om de hete brij heen – zo zouden bij tijd en wijle de scherpe commentaren kunnen worden samengevat. Is het niet gewoon ‘*business benefits first*’ met



Figuur 1. Waardecreatie: People Planet Profit (Elkington, 1997)

een scheutje maatschappelijke meerwaarde erbij? Er zijn situaties waarin maatschappelijke waarde kan worden gerealiseerd maar dan toch tegen een bescheiden winst. Kunnen ondernemingen zulke kansen laten liggen of zullen dit niches blijven?

Wellicht is het maar beter niet al te veel nadruk te leggen op de specifieke opvatting van deze auteurs over gedeelde waardecreatie. Een beetje meer winst maken hoeft niet per se als zakkenvullerij gekwalificeerd te worden; een directeur die aandeelhouders probeert te overtuigen om met een kleiner dividend genoegen te nemen voor een maatschappelijke bijdrage, is niet op voorhand verdacht. Belangrijker is dat de verhouding tussen economische en sociale waarde complexer is dan Porter en Kramer suggereren. Er blijken veel soorten waarde te zijn die met elkaar in evenwicht gebracht moeten worden. Het onderscheid tussen economische waarde en maatschappelijke waarde is er daar maar één van.

### Over wat van waarde is

Wat we zijn, denken, doen of hebben kan op verschillende manieren waardevol zijn. De ketting van oma, het uitzicht uit de woonkamer of gewoon de glimlach van de ander. Dat en nog veel meer is van waarde en zeker niet alleen in economische zin. Het lastige is dat die verschillende soorten waarden vaak moeilijk met elkaar vergelijkbaar zijn omdat ze (a) hard (*tangible*) en zacht (*intangible*) zijn en (b) tegelijkertijd ook individueel en collectief.

Nog lastiger wordt het als ook nog blijkt dat de waarde van het één vaak afhangt af van de waarde van het ander. Wie bepaalt dan wat voor wie van waarde is? En is dat wat vandaag van waarde is, ook nog over, zeg een decennium of nog verder weg in de tijd, van waarde? En dat wat van waarde is

in onze Westerse maatschappij hoeft dat niet te zijn in een Chinese, Japanse of Afrikaanse maatschappij (met excuus voor deze globale gebiedsindelingen). Wat waarde is hangt dus af van wat we op een bepaalde plaats, in de tijd, in een bepaalde cultuur waardevol vinden. En soms hebben we daar dan ook nog paradoxale ideeën over zoals grotere auto's zijn stoer, langer douchen stoort toch niemand, je mag toch zeker drie keer per jaar op vakantie en elke dag vlees is helemaal niet erg, toch? Zo blijkt telkens weer dat het afwegen van waarden ronduit lastig is. Maar als we mensen 'op de man af' vragen wat ze belangrijker vinden dan geld, dan komen altijd weer geluk, liefde, een leuke baan, gezondheid en jezelf kunnen zijn naar boven. Over paradoxen gesproken!

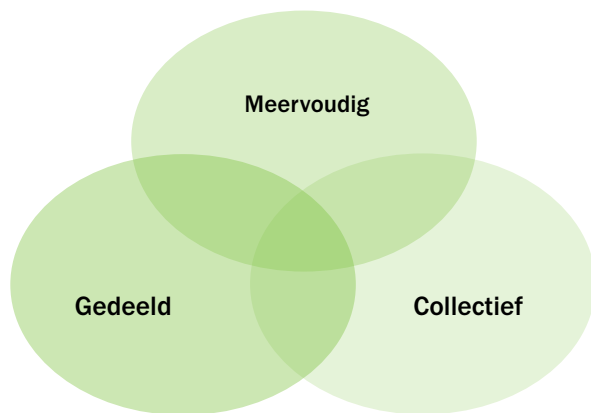
### Gelijktijdig waarden realiseren

Als we het over ondernemingen hebben is het helemaal niet verkeerd om een onderscheid tussen economische en maatschappelijke waarde te maken. Immers, we gaan er impliciet van uit dat ondernemingen er zijn om winst te maken en daarom is economische waarde belangrijk. Dat is op zich correct met twee kanttekeningen. Ondernemingen maken omzet en daarmee winst omdat mensen bereid zijn geld te betalen voor de waarde die ondernemingen maken. Geld is dus een 'derivaat' van waardecreatie. Geld is een middel om transactie mee te realiseren maar geen doel op zich (hoe clichématig ook om dat nog eens te zeggen).

De huidige discussie over duurzaam en verantwoord ondernemen laat tegelijkertijd zien, dat door bedrijven ook maatschappelijke waarde moet worden nagestreefd; dat we dat nastreven steeds belangrijker vinden als maatschappij en dat we bedrijven op deze inspanningen willen beoordelen. Daar gaat het om. Maar maatschappelijke waarde is in feite een veelzijdig verschijnsel van moeilijk vergelijkbare soorten waarden. De maatschappelijke waarde die een onderneming realiseert, bestaat niet alleen uit producten die waardevol zijn, maar tegelijkertijd ook uit zinvol werk, veilige werkomstandigheden, een beperkte belasting van natuur en milieu, respect voor mensenrechten, continuïteit, enzovoort.

Het creëren van maatschappelijke én bedrijfswaarde vereist het zo afgewogen mogelijk en gelijktijdig realiseren van een mix van waarden en – in gevallen waarin verschillende soorten waarde niet gelijktijdig kunnen worden gerealiseerd – het vergelijken en afwegen ervan. Dat lastige afwegen zien we ook al in het omgaan met de 3P's en in de idee van gedeelde waardecreatie. En *like it or not*, bij het realiseren van al die soorten waarde moet ook nog 'winst' gemaakt worden want dat is de ruggengraat van onze transactiemodellen.

Nu is het heel spannend om te zien dat de samenhang tussen 'winst' en 'waarde' in het licht van de maatschappelijke discussie – of misschien wel onder druk van die discussie – aan het veranderen is. Het onderzoek naar Nieuwe Business Modellen uit 2012 laat juist dat zien. Winst, een



Figuur 2. Drie samenhangende aspecten van waardecreatie

lastig waardebegrip op zich, laat zich niet alleen meer uitdrukken in geld, maar kan ook worden geruild voor rust, stilte, eten of energie. Geld is dus niet alleen meer geld, maar tijd, of energie of aandacht is ook een vorm van transactionele waarde. Daarbij is geld verdienen niet verkeerd of handig, maar gaat het om het verbreden van de 'middelen' die van waarde zijn naast geld.

Porter en Kramer's notie van gedeelde waarde vraagt, hoe bescheiden en contextueel bepaald ook, aandacht voor een bredere oriëntatie dan alleen winst maken, maar stelt de zaken eenvoudiger voor dan ze zijn. Ondernemingen realiseren en respecteren sowieso veel verschillende soorten waarde(n) anders zouden ze niet eens kunnen functioneren. Misschien zijn we zijn dan toch weer terug bij Bruntland (1987) en Elkington (1997). Tegelijk zijn we heel veel opgeschoten. Zij ontwikkelden denkbare ideeën over duurzaamheid en waarde maar konden daar niet altijd even makkelijk handen en voeten aan geven. Met de idee van gedeelde waardecreatie à la Porter en Kramer is beter te zien dat het om veel verschillende maar tegelijkertijd met elkaar samenhangende soorten waarden gaat. Maar toch moeten we nog een stap verder in de ontwikkeling van het denken over waarden.

### Collectief organiseren waarden

We stappen even uit dit best wel lastige conceptuele debat naar het heden van alledag. De actuele ontwikkelingen in de richting van een bio-based economie (zie o.a. de regeringsverklaring van Rutte II en de EU verklaring van 17 december 2012), een blauwe economie (zie Günter Pauli - blueeconomy.eu) of een circulaire economie (zie Ellen McArthur - thecirculareconomy.org/) geven allemaal handvatten om te komen tot een moderne opvatting over het anders organiseren van de economie met het oog op waardecreatie. Inspirerend om te zien hoe het aantal aanzetten in die richting toeneemt. Toch schieten ze te kort in de zin dat ze zich vooral richten op het laten samengaan van het creëren van economische waarde op basis van een duurzame omgang met natuur en milieu. Jammer is bovendien dat de sociale

aspecten van maatschappelijke waarde veronachtzaamd worden. Wat steeds terugkeert in deze ontwikkelingen (door Porter en Kramer aangeduid als 'enabling local cluster development') is de gezamenlijke of collectieve waardecreatie. Willen we waardecreatie delen, dan zullen we dat collectief moeten organiseren. Collectief in de zin van het ontwikkelen van nieuwe vormen van samenwerking (bijvoorbeeld het faciliteren van lokale economische clusters of HUB's) iets dat ook naar voren komt uit het onderzoek naar NBMs (fig. 2).

Wellicht is er soms weinig economische waarde te creëren terwijl er grote kansen liggen voor het creëren van andere soorten waarde. We zien dan dat ook andere soorten waarde steeds beter 'geruild' kunnen worden (ook al zijn de mogelijkheden nog pril). Denk aan bijvoorbeeld ASN Bank of Triodosbank: lagere spaarrentes en (gemiddeld) relatief lagere rendementen worden geaccepteerd omdat andere soorten waarde gerealiseerd worden. Kortom, 'shared value' betekent niet alleen financieel rendement, maar ook of juist het creëren van collectieve waarden die er toe doen voor de betrokkenen.

### Duurzaamheid: wat van waarde is samen organiseren

Gedeelde waardecreatie betekent dus vooral: steeds weer verschillende soorten waarden afwegen en die dan collectief gaan organiseren. Niet tegen de achtergrond van (zo veel mogelijk) financieel rendement, maar tegen de achtergrond van een in de samenleving gedeelde opvatting over wat de behoeften en uitdagingen in de maatschappij zijn. Een opvatting die aan het veranderen is en die dus andere waarden de prioriteit geeft. Gedeelde waarden betekent dan niet alleen dat er een collectieve waarde wordt gerealiseerd, maar ook dat bedrijf, burger en maatschappij samen tot nieuwe opvattingen komen over wat waardevol is. Waarde delen betekent bovendien gezamenlijk waarde creëren in de zin van nieuwe samenwerkingen ontwikkelen. Het is mooi en van waarde om te zien dat we in een 'energieke' maatschappij leven waarin het duurzaamheidsdebat volwassen aan het worden is. Te zien dat het gaat om het verder ontwikkelen van drie met elkaar samenhangende aspecten van waardecreatie die terug moeten komen in onze transactiemodellen. Zover zijn we zeker nog niet. Maar wie goed oplet kan de verandering waarnemen.

#### Auteurs

Prof. dr. Jan Jonker is Hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Nijmegen School of Management, RU Nijmegen. Contact: j.jonker@fm.ru.nl. Dr. Bastiaan van der Linden is als docent en onderzoeker verbonden aan de Nijmegen School of Management Contact: b.vanderlinden@fm.ru.nl  
Kijk ook op [www.nieuwebusinessmodellen.info](http://www.nieuwebusinessmodellen.info).

*Jan Jonker is een van de key-note sprekers tijdens het Nationaal Kwaliteitscongres op 30 mei 2013 in Burgers' Zoo.*