

Stakeholders als partners van managers in de waardecreatie door ondernemingen

De andere belangen dan die van aandeelhouders

Dit artikel besteedt aandacht aan de strategische betekenis van stakeholders voor ondernemingen. Daartoe wordt een zogenaamde stockholder-benadering vergeleken met een stakeholder-benadering. In de eerste benadering staan de aandeelhouders centraal, in de tweede benadering naast aandeelhouders óók andere betrokkenen bij de onderneming. De relatie met de actuele discussies over het onderwerp Corporate Governance komt eveneens aan de orde. In het artikel wordt betoogd, dat een stakeholder-

benadering aan managers de mogelijkheid biedt om stakeholders als partners te zien in de waardecreatie door ondernemingen. In dat geval is strategisch stakeholder-management evenwel van groot belang. Een drietal belangrijke dimensies van stakeholder-management wordt besproken. Een en ander wordt geïllustreerd met de resultaten van de NIVE-1996-enquête over stakeholders. Die resultaten laten zien dat een stakeholder-benadering een wezenlijke rol speelt in de strategische besluitvorming van de geën-

quêteerde Nederlandse ondernemingen.

Stockholders versus stakeholders

In het bedrijfsleven groeit de belangstelling voor stakeholders van ondernemingen en voor stakeholder-management.

Stakeholders van ondernemingen zijn individuen, groepen van individuen of organisaties die beïnvloed worden door het functioneren van ondernemingen.

Stakeholders kunnen dit functioneren van de onderneming óók zelf beïnvloeden. Stakeholders zijn daarmee belanghebbenden of betrokkenen bij ondernemingen.

Als je de onderneming als een onderdeel van de samenleving beschouwt - dus als een maatschappelijke institutie - is het een open deur om als manager te constateren, dat het functioneren van ondernemingen het wel en wee van vele betrokkenen in en om de onderneming beïnvloedt. Waarom kan bij managers er wat dit betreft dan toch soms sprake zijn van een blinde vlek? Bijvoorbeeld in het geval dat bij het beoordelen van het functioneren van ondernemingen uitsluitend de voor de aandeelhouders gecreëerde waarde centraal staat. En dat daardoor andere be-

De auteur van dit artikel, prof.dr. Frans A.J. van den Bosch, is hoogleraar Bedrijfskunde, vakgroep Strategie en Omgeving, Faculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Professor Van den Bosch is voorzitter van de PhD Committee van de Faculteit Bedrijfskunde, is actief betrokken bij onderzoek naar strategische en management vraagstukken op het gebied van onder meer kenniscreatie, stakeholders, corporate governance en make, buy, cooperate vraagstukken. Was onder meer vice voorzitter van de Rotterdamse Kamer van Koophandel en lid van de Gemeenteraad Rotterdam en bekleedt momenteel enkele commissariaten in het bedrijfsleven.



langen en belanghebbenden bij de onderneming als het ware niet gezien worden?

Zo'n zienswijze leidt ook tot de mijns inziens onvruchtbare tegenstelling tussen enerzijds uitsluitend aandacht voor aandeelhouders of tewel de stockholders versus aandacht voor stakeholders.

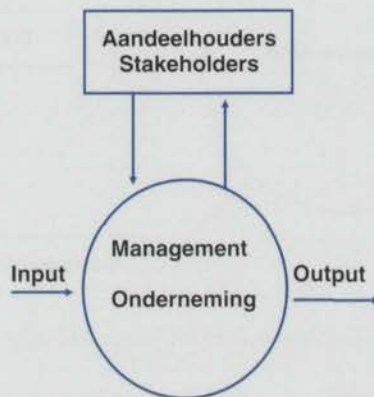
Deze 'stockholders versus stakeholders' discussie speelt bijvoorbeeld in sociaal-economische debatten waarin Angelsaksische stockholder-kapitalisme en Europees/continentale stakeholder-kapitalisme worden vergeleken. Zo deed het Engelse weekblad 'The Economist' begin dit jaar een duit in het zakje door in een tamelijk ongenueanceerd artikel een karikatuur te maken van het stakeholder-model en het stockholdermodel te omarmen. Ook in de actuele corporate governance discussie speelt een verschil in opvattingen over stockholders versus de stakeholders benaderingen een wezenlijke rol. Zoals opgemerkt, vind ik dit denken in òf stockholders, òf stakeholders, niet zo interessant en zeker onvruchtbaar voor managers en andere bij de onderneming betrokkenen.

Waarom onvruchtbaar? Omdat een stockholder-benadering in feite slechts aandacht besteedt aan één groep stakeholders. Het is evident dat in een stakeholder-benadering aandeelhouders als stakeholders voor het management zeer belangrijk zijn. Met hun financiële belangen wordt dan ook terdege rekening gehouden. Omgekeerd is in een stockholder-benadering het bepaald niet evident dat het management ook aan andere belangen dan die van de aandeelhouders als vanzelfsprekend aandacht schenkt.

Blinde vlek voor afhankelijkheden

In dit artikel wil ik op de stakeholder-benadering ingaan en aanmerkelijk maken dat het niet oog hebben voor andere belangen dan die van aandeelhouders veel lijkt op de beroemde 'blinde vlek' van ons oog. Als je op een bepaalde manier naar voorwerpen dicht om je heen kijkt, dan zien we een bepaald voorwerp in ons blikveld niet, juist omdat op ons netvlies daar een blinde vlek zit. Verander je evenwel van kijkrichting, dan is dit euvel opgeheven. Zo'n metafoer van de blinde vlek is aardig van toepassing op managers en hun ziens-

wijze op de onderneming. Als je als manager op een bepaalde manier naar je onderneming kijkt, zie je een gigantisch ingewikkeld intern productieproces waarin inputs (grondstoffen, halffabrikaten, arbeid, etc.) worden omgezet in output (produkten of diensten) voor de markt. That's it! Zo'n productieproces moet waarde creëren en die waarde komt met name toe aan degenen waar in die zienswijze de manager vindt het meest van afhankelijk te zijn: de aandeelhouders. De enige stakeholder van het management is zijn eigen stockholder! Hoe beperkt zo'n zienswijze ook moge lijken, in veel discussies speelt deze manier van kijken een belangrijke rol, zie figuur 1.



Figuur 1: De onderneming gezien als een productie-eenheid met waarde toevoeging voor de aandeelhouders

Is zo'n zienswijze per definitie onjuist? Ik zou die vraag niet direct willen beantwoorden met een eenvoudig ja of nee. Maar erop willen wijzen dat ik de stockholder-benadering zéér eenzijdig vind: slechts één stakeholder wordt expliciet onderkend. Zo'n benadering getuigt bovendien niet van een strategisch inzicht bij managers van waarvan zij, naast aandeelhouders, nog meer en wellicht in nog belangrijker mate afhankelijk zijn (geworden) bij het doen functioneren van de onderneming. Kijk je onder een andere hoek naar een onderneming dan de hiervoor omschreven wijze, dan ervaar je als manager de onderneming in haar dynamische maatschappelijke context. De onderneming is dan bijna letterlijk 'verweven' met of 'ingebed' in een veelheid van belanghebbenden, zowel binnen als met name buiten de onderneming. En in de praktijk blijkt dat deze belanghebbenden of stakeholders zéér bepalend kun-

nen zijn voor het functioneren van zowel het management als van de onderneming. Als dit strategisch onderkend wordt door het management, dan komt een stakeholder benadering in beeld, waarvan ik hierna enkele belangrijke begrippen zal bespreken en wijzen op de strategische betekenis van het ontwikkelen van stakeholdermanagement.

Wie zijn stakeholders van een onderneming?

Een opvallend aspect van een stakeholder-perspectief is dat niet het management van een onderneming uitmaakt wie een stakeholder van de onderneming is. Maar stakeholders bepalen dat zelf. Pro-actief management kan hier overigens wel op inspelen. Welke stakeholders zich aangesproken voelen en in welke mate hun belangen in het geding zijn, wordt met name bepaald door de aard van het in het geding zijnde strategische issue. Strategische issues zijn voor de betrokken stakeholders belangrijke ontwikkelingen of gebeurtenissen, zoals niet veilige productieprocessen of produkten, dreigende afbraak van de werkgelegenheid of een milieu incident. Een tweetal categorieën van stakeholders wordt onderscheiden. Met de eerste categorie heeft de onderneming in ieder geval een economische relatie zoals afnemers, toeleveranciers, kapitaalverschaffers en werknemers. Bij veel van deze stakeholders is er naast een economische (ruil) relatie overigens tevens een vorm van een vertrouwensrelatie. Bijvoorbeeld bij de werknemers kan daarvan sprake zijn, maar ook bij toeleveranciers en bij banken. Bij de tweede categorie stakeholders ontbreekt een directe economische (ruil) relatie. Voorbeelden van deze categorie zijn werknemers en werkgeversorganisaties, milieugroeperingen, omwonenden, e.d.

Figuur 2 toont de verwevenheid van een onderneming met de stakeholders. Of 'embeddedness of firms' zoals dat in theoretische analyses wordt aangeduid. Tussen de stakeholders en de onderneming is er in zo'n benadering sprake van een relatie die door beiden beïnvloed kan worden. De pijlen in de figuur wijzen dan ook twee kanten op. Vergelijking van figuur 1 met figuur 2 laat zien, dat in de stockholder-benadering slechts één

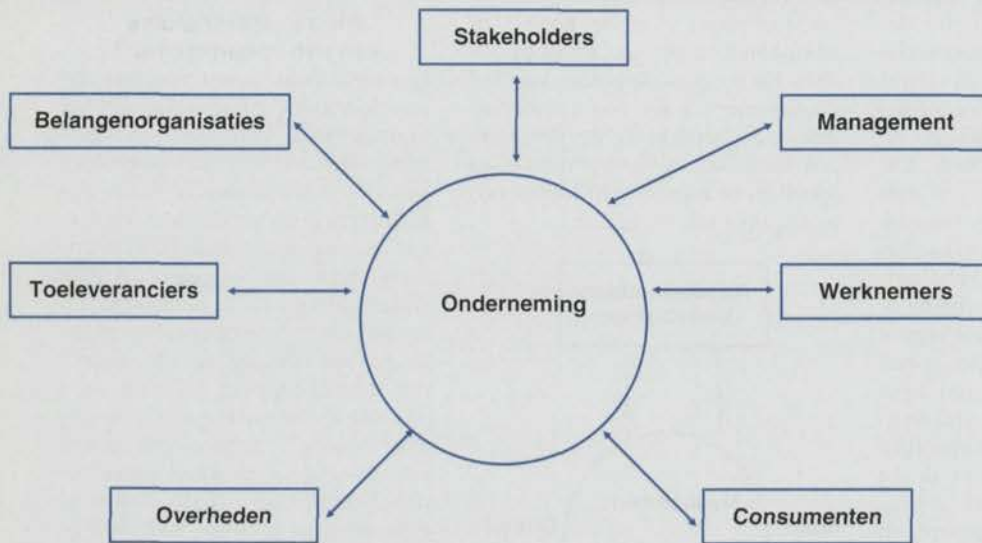
stakeholder centraal staat. In de stakeholder-benadering daarentegen is de onderneming afhankelijk van vele stakeholders, waaronder de stockholders, voor haar waardecreatie. Als het management deze benadering als uitgangspunt kiest, hoe kan daar dan vorm aan worden gegeven? Stakeholder-management biedt daarvoor aanknopingspunten.

Bosch, 1996). Net als bij een kubus onderstrepen deze drie dimensies dat daarmee een meer volledig beeld of perspectief is gekozen dan het één-dimensionale 'lijn'denken of het twee-dimensionale plattevlak-denken. Figuur 3 vat een en ander samen: de drie dimensies van stakeholder-management en bij elk van de drie dimensies enkele kernvragen voor het manage-

ge samenhang en is daarom alleen al nuttig.

Voor inspiratie, uitdagingen, moeilijkheden bij de toepassingen en verruimende nieuwe oplossingen terzake van stakeholder-management is het zelf in de praktijk brengen en daarvan leren evenwel onontbeerlijk.

Ook casestudies over stakeholder-management, zowel de niet als de wel succesvolle gevallen, zijn van groot belang voor het management en de wetenschap. In dit verband verwijs ik bijvoorbeeld naar een recente case studie (Van den Bosch, 1996). In die case studie is vooral het grote belang van de tweede dimensie, de proces dimensie, en de timing van activiteiten in het kader van stakeholder-management beschreven en geanalyseerd. Uit deze case studie blijkt - en dit is nog een 'blinde vlek' in de literatuur - het grote belang van het ontwikkelen van adequate organisatievormen voor de interactie met externe stakeholders. Zo wordt in deze case studie over de strategische vernieuwing van Europa's grootste olieraffinaderij te Pernis/Rotterdam beschreven hoe de organisatievorm van een projectteam mede bijdroeg aan het bereikte succes. Zowel de interne als de externe stakeholders waren beide georganiseerd via een projectteam. Mede daardoor werden de drie dimensies van stakeholder-management beter zichtbaar, organisatorisch en qua management hanteerbaar en werden de transactie c.q. 'ruil'-processen met de externe stakeholders ingekaderd. Ook die case studie laat zien dat het denken in en handelen van managers in termen van



Figuur 2: De onderneming gezien vanuit een stakeholder perspectief met waardedoeltoevoeging door en voor stakeholders

Stakeholder-management

Het doelbewust inzetten van stakeholders voor de waardecreatie van een onderneming is bepaald géén sinecure. Tenminste een drietal zaken zijn van groot belang. Ten eerste is inzicht in de belangen van de stakeholders nodig zoals hoe bepaalde strategische issues bepaalde groepen van stakeholders activeren en waarom. Ten tweede inzicht hebben hoe in de onderneming organisatie- en managementprocessen zijn gestructureerd om een open oog te houden voor stakeholders. Is alleen een afdeling Public Relations of een staffunctionaris die dit 'erbij doet', hiermee belast? Of behoort het tot de basiswaarden van de onderneming - waarbij een ieder in principe betrokken is - om waarde te creëren met en voor de bij de onderneming betrokkenen? Ten derde is inzicht nodig met betrekking tot de vormgeving van de specifieke transacties en andere vormen van 'ruil' tussen een onderneming en haar stakeholders gericht op gemeenschappelijke waardecreatie.

Ik duid deze drie zaken graag aan met de drie dimensies van stakeholder-management (zie Van den

ment. De uitdaging van stakeholder-management is overigens deze drie dimensies onderling af te stemmen en te integreren in de strategievormingsprocessen van de onderneming. Dit staat op de laatste regel van het schema in figuur 3 aangegeven.

Het hier geschetste framework structureert voor het management belangrijke zaken in hun onderlin-

Dimensies:	Vragen voor het management:
1. Belangendimensie	Wie zijn de stakeholders en wat zijn hun belangen?
2. Procesdimensie	Hoe spelen de organisatie- en managementprocessen in op stakeholder belangen?
3. Transactiedimensie	Hoe de onderhandelingen met de stakeholders vorm te geven en hoe deze op waardecreatie te richten?
Strategie	Hoe een adequate fit bereiken tussen deze drie dimensies?
Bron: auteur, gebaseerd op Van den Bosch (1996; figuur 1).	

Figuur 3: Stakeholder management via drie dimensies

Enquêtevraag:	Vormen de meningen van de vertegenwoordigers van uw risicodragend vermogen, zoals grootaandeelhouders of vertegenwoordigers van uw participatiemaatschappij, betekenisvolle bijdragen bij uw belangrijke directiebeslissingen?			
		Naar kernactiviteiten		
	Alle geënquêteerde bedrijven	Productie	Diensten	Non-profit
Ja	38%	45%	33%	20%
Meestal wel	28%	31%	29%	23%
In beperkte mate	20%	17%	21%	19%
Nee	11%	5%	14%	25%
Niets ingevuld	4%	1%	2%	13%
Totaal	100%	100%	100%	100%
Bron: Nederlandse Vereniging voor Management, NIVE 1996 enquête, Den Haag.				

Tabel 1: De invloed van stockholders als stakeholders

figuur 2 vruchtbaarder bleek dan in termen van figuur 1. De vraag rijst of hier van een meer algemene trend sprake is: zijn in Nederland managers, gemiddeld bezien, zich meer gaan oriënteren op een stockholder- dan wel op een stakeholder-benadering? Voor het beantwoorden van deze vraag kan niet met case studies worden volstaan. Daarvoor zijn grootschalige surveys noodzakelijk om meer inzicht hieromtrent te verkrijgen. Onlangs heeft de Nederlandse Vereniging voor Management, NIVE, door

middel van een enquête hieraan bijgedragen.

NIVE-enquête 1996

Begin 1996 zijn aan een groot aantal bedrijven enquête formulieren toegezonden. Van de 538 respondenten werkt ongeveer de helft in bedrijven met meer dan 250 personen en is het aandeel van de ondernemingen met als kernactiviteit productie en diensten praktisch gelijk (beide ca. 37%). De enquête beoogt de betekenis van een aantal belangrijke stakeholders voor het

Enquêtevraag:	Geef op een schaal van 1 t/m 5 aan wat het belang is van wensen en verwachtingen van onderstaande 3 stakeholder-groepen voor uw strategische besluitvorming, waarbij 1 staat voor weinig en 5 voor veel belang: - risicodragende kapitaalverschaffers - werknemers in de ruimste zin van het woord - lokale/regionale gezagsdragers zoals B&W, etc.		
Score	Risicodragende kapitaalverschaffers	Werknemers	Lokale/regionale gezagsdragers
0 (weinig)	3%	1%	1%
1	10%	2%	24%
2	8%	8%	37%
3	14%	26%	24%
4	32%	43%	10%
5 (veel)	33%	20%	4%
gemiddeld (100%)	3,6	3,7	2,3
Bron: Nederlandse Vereniging voor Management, NIVE 1996 enquête, Den Haag.			

Tabel 2: Het relatieve belang van drie groepen stakeholders voor de strategische besluitvorming

management van ondernemingen in kaart te brengen. Zo komen vragen aan de orde over de betekenis van drie groepen stakeholders: aandeelhouders (de stockholders), de werknemers en de lokale/regionale overheden voor het strategisch besluitvormingsproces van ondernemingen. Ik zal enkele NIVE-enquêteresultaten gebruiken om verschillende aspecten van stakeholder-management nader toe te lichten.

Tabel 1 geeft de resultaten weer van de invloed van de meningen van stockholders op belangrijke directiebeslissingen. Opvallend is dat van alle geënquêteerde bedrijven tweederde hieraan zeer zeker waarde toekent door deze vraag met 'ja' respectievelijk 'meestal wel' te beantwoorden. Delen van deze bedrijven in naar de aard van de kernactiviteiten dan ontstaat een enigszins genuanceerder beeld. Naarmate de onderneming via haar kernactiviteiten minder kapitaalsintensief wordt neemt de afhankelijkheid van risicodragende vermogensverschaffers doorgaans af. Dit wordt in de enquêteresultaten weerspiegeld. Van de ondernemingen met productie als kernactiviteit beantwoordt 45% op de gestelde vraag met 'ja', terwijl dat percentage bij diensten ondernemingen 33% bedraagt. De afhankelijkheid van stakeholders voor een onderneming en het belang voor de onderneming van het betrekken van stakeholders bij belangrijke beslissingen, staan kennelijk niet los van elkaar.

Door technologische, sociale, politieke en economische ontwikkelingen in de bedrijfsomgeving kunnen in bestaande afhankelijkheden veranderingen optreden. Zo kunnen werknemers, klanten en toeleveranciers in de nabije toekomst wellicht belangrijker worden dan de traditionele eigen vermogensverschaffers. Belangrijker in de zin van sterk toegenomen afhankelijkheid van de waardecreatie in de onderneming van juist die groepen stakeholders.

Het belang voor ondernemingen van de diverse stakeholdergroepen is aan verandering onderhevig. Maar hoe verhouden deze belangen zich onderling? De NIVE enquête heeft ook daar aandacht aan besteed. Tabel 2 geeft een interessant beeld van het relatieve belang van een drietal groepen stake-

holders van de onderneming: de stockholders, de werknemers en de lokale/regionale overheden. Opmerkelijk is dat de stockholders en de werknemers, gemiddeld gezien, praktisch even hoog scoren.

Dit resultaat wijst erop dat het management van de geënquêteerde bedrijven bepaald niet het stockholdermodel à la figuur 1 hantieren. Integendeel, deze resultaten geven aan dat managers in de praktijk zich wel degelijk mede laten inspireren door een stakeholder benadering à la figuur 2. Dat de lokale/regionale overheden blijkens de score in tabel 2, gemiddeld gezien, niet als wezenlijk belangrijke stakeholders worden gezien, is in zekere zin opmerkelijk.

Op basis van het eerder geschetste stakeholder-management framework en de analyse van de voorgaande NIVE enquête (Van den Bosch & Emde, 1995), maak ik de volgende kanttekening. Gezien het feit dat stakeholderrelaties ten principale tweezijdig zijn, zie de dubbele pijlen in figuur 2, kan een verklaring hiervoor zowel bij de ondernemingen als bij de betrokken overheden worden gezocht. Zowel ondernemingen als overheden kunnen voor elkaar mogelijk een blinde vlek hebben. Zo blijkt uit de enquêteresultaten dat slechts ca. één derde van de geënquêteerden van mening is dat lokale regionale gezagsdragers voldoende inzicht hebben in de betekenis van hun ondernemingen voor de lokale/regionale bedrijvigheid en samenleving. Lig dit aan de managers zelf, omdat niet of onvoldoende naar contacten met lokale/regionale overheden wordt gestreefd? Dit laatste lijkt zeker niet een belangrijke verklaring te zijn. Uit de NIVE-enquête blijkt dat zo'n tweederde van de geënquêteerden streeft naar 'een zeker (regelmatig) contact' met de voor hen belangrijke vertegenwoordigers van lokale/regionale overheden. Mogelijk dient daarbij het management meer aandacht te besteden aan de proces- en transactiedimensie van stakeholder-management. Mijns inziens ligt hier in ieder geval een uitdaging voor het bedrijfsleven om stakeholder-management niet alleen toe te (gaan) passen op de meer direct zichtbare stakeholders in het waardecreatieproces zoals werknemers en toeleveranciers maar ook op overheden. De overheden zijn dermate bepalend

geworden voor de mogelijkheden en onmogelijkheden van het functioneren van bedrijven om deze instituties niet of onvoldoende te gaan betrekken in de waardecreatie van ondernemingen.

Conclusies

In dit artikel ben ik vanuit zowel een stockholders als een stakeholder perspectief van het management ingegaan op het functioneren van ondernemingen en bij de waardecreatie betrokken belanghebbenden. Het blijkt dat een stakeholder-perspectief niet alleen een méér algemeen kader kan bieden dan het stockholder-perspectief voor het management van afhankelijkheden.

Maar óók, dat stakeholder-management het vizier méér open kan doen staan bij de zoektocht naar betrokkenen bij de onderneming, die aan verdere waardecreatie kunnen bijdragen. Uit de recente NIVE-enquête blijkt dat de geënquêteerde ondernemingen inderdaad meer in overeenstemming met het stakeholderperspectief opereren, dan met het stockholdersperspectief.

Deze bevinding vormt overigens een belangrijke bijdrage aan het actuele corporate-governance-debat. Wat de uitkomst daarvan ook moge worden, het blijft voor het management een grote uitdaging om stakeholders ook daadwerkelijk als partners in de waardecreatie van ondernemingen te gaan betrekken.

Prof.dr. Frans A.J. van den Bosch

Literatuur

F.A.J. van den Bosch, 'Stakeholders en management: een case studie', *Holland Management Review*, no.47, pp. 24-31, 1996.

F.A.J. van den Bosch, E.J. Emde, 'Management klem tussen organisatie en omgeving', *NIVE Management Magazine*, 5, pp. 23-25, 1995.

Gezocht: kennis en ervaring

In NIVE Management Magazine worden ontwikkelingen op het terrein van management gesignaleerd en nieuwe concepten en methoden verder uitgediept. Kennis en ervaring die betrokkenen bereid zijn te delen met andere managers. Kortom: voor en door management.

De redactie van NIVE Management Magazine biedt managers/ auteurs graag de mogelijkheid een bijdrage te leveren aan deze vorm van collegiale ervaringsuitwisseling.

Geïnteresseerd?

Over de manier van aanleveren van artikelen en de "spelregels" informeert het redactiesecretariaat u graag. Voor reacties en bijdragen:

NIVE, Nederlandse Vereniging voor Management
Redactie NIVE Management Magazine
Postbus 266
2270 AG Voorburg
Tel. 070 - 300 15 00
Fax 070 - 300 15 99
E-mail: NIVE@EURONET.NL