

Aan vraag en belang voorbij

Het morele aspect in het productontwikkelingsproces?

- Essay in het kader van de vakken “Filosofie van de Techniek” en “Filosofie van de technische cultuur”-

Samenvatting

Vanuit de reformatorische wijsbegeerte is veel aandacht voor het feit dat de werkelijkheid niet in één aspect te vangen is, ook niet in het economische. In dit essay wordt beargumenteerd waarom een economisch proces slechts volledig tot zijn doel kan komen als ook de morele dimensie in de overwegingen wordt betrokken. De praktische meerwaarde en de problemen die bij het implementeren van deze conclusie meekomen worden geïllustreerd aan de hand het productontwikkelingsproces. Geïllustreerd wordt dat er ook op dit niveau belangrijke meerwaarden zijn te onderscheiden, maar dat er ook significante vragen open blijven. Tenslotte wordt een eerste opzet gepresenteerd van een implementatie van het morele aspect in de organisatie rondom productontwikkeling.

23 april 2007

Docent: prof. dr. J. Hoogland

Student: Gerbert Hengelaar

Hoofdstuk 1: Inleiding en opzet

Welk doel dienen bedrijfsprocessen? Gaat het daarbij alleen om het voldoen aan een bepaalde vraag of zijn er meer legitieme belanghebbenden? Hebben bedrijven ook een bepaalde morele verantwoordelijkheid en hoe komt dat ten goede aan de samenleving? Op dergelijke vragen zal dit essay ingaan aan de hand van een concreet bedrijfsproces. Dit hoofdstuk zal allereerst de link leggen tussen de reformatorische wijsbegeerte en recente ontwikkelingen rondom maatschappelijk verantwoord ondernemen. Vervolgens is er aandacht voor het belang van productontwikkelingsprocessen en wordt uit het voorgaande een hoofdvraag geformuleerd. Deze wordt vervolgens vertaald in deelvragen.

De modaliteiten en normativiteit van de werkelijkheid

Aan het begin van de 20^e eeuw waren het Dooyeweerd en Vollenhoven die de basis voor de Reformatorische wijsbegeerte legden (Woudenberg, 2004). Één van de meest belangrijke theorieën in deze filosofische school is de aspectenleer. Zij betoogden dat de werkelijkheid onmogelijk terug te brengen was tot een enkel aspect en hebben een poging gedaan de veelzijdigheid van de werkelijkheid te vatten in een stelsel van vijftien aspecten. De lijst van aspecten begint bij het aantallige en eindigt bij het geloofsaspect. Elk aspect heeft zijn eigen wetsmatigheden. Belangrijk onderscheid is dat aan de wetten van de lagere aspecten niet te ontkomen is (bijvoorbeeld de fysische wetten), maar dat de hogere wetten een normatief wetskader hebben.

Binnen deze filosofische school is altijd veel aandacht geweest voor het aantonen van reductionisme. Zo heeft Goudzwaard aandacht gevraagd voor de economische variant van reductionisme, waarbij de mens ertoe wordt aangezet om nog slechts aandacht te schenken aan de economische dimensie van zaken (Goudzwaard, 1976). Een bredere groep techniekfilosofen vraagt aandacht voor een technisch reductionisme, waar alles in de werkelijkheid zou kunnen worden beheerst door de techniek. Het ontmaskeren van impliciet reductionisme gaat vaak gepaard met een aanzet om aandacht voor de multi-dimensionaliteit van de werkelijkheid te herstellen (Hoogland ea, 2007).

Opkomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen

De laatste tien jaar is er brede aandacht geweest voor de maatschappelijk verantwoordelijkheid van bedrijven. Dit is zowel door bedrijven als door de bedrijfswetenschappen opgepakt (Fisscher ea, 2001). Binnen bedrijven kwam er aandacht voor ethische codes, milieueffectrapportages en corporate communicatie. De wetenschap ging bijvoorbeeld nadenken over de vraag hoe maatschappelijk verantwoord ondernemen in te passen was in de besturingstructuur van bedrijven (vakgebied genaamd Corporate Governance).

Toch kan allerminst gezegd worden dat er een duidelijk kader is ontstaan. De initiatieven in deze context zijn zeer breed en een samenhangend kader wordt slechts zelden gepresenteerd. Dit heeft alles te maken met onduidelijkheid rond normatieve vragen als wat de rol van bedrijven in de samenleving precies moet zijn.

Belang productontwikkeling

De roep om een bredere verantwoordelijkheid in het bedrijfsleven sluit in zekere zin aan bij het appel van de reformatorische wijsbegeerte om recht te doen aan de veelzijdigheid van de werkelijkheid (Verkerk, 2002). Het is te verwachten dat een breder perspectief economische processen nog verder in lijn kan brengen met de achterliggende werkelijkheid. Het is daarbij zeker belangrijk om te kijken of deze filosofische beschouwing zich laat vertalen in de praktijk. Hiervoor kiezen we één bepaald proces in het bedrijf.

Afgelopen decennia zijn nieuwe generaties producten elkaar in steeds sneller tempo gaan opvolgen. Dit had alles te maken met het snelle tempo van de technologische ontwikkeling. Daarnaast is innovativiteit zowel in producten als in processen in de afgelopen jaren een belangrijk middel geweest voor bedrijven om zich te onderscheiden van andere bedrijven (Hayes, 2005). Het productontwikkelingsproces zal worden gebruikt om de praktische vertaling te illustreren.

De rol van het ethische

De vraag naar de goede of slechte handelingsalternatieven is de kernvraag binnen het morele aspect. Al hoewel de modaliteiten nog meer aspecten definieert dat het morele en het economische zullen we ons in dit essay beperken tot deze twee, aangezien hier de grootste interactie is te verwachten en dit het beste aansluiten bij de recente ontwikkelingen op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Dit leidt tot de volgende probleemstelling voor dit essay:

“Welke rol zou het morele aspect moeten spelen in het productontwikkelingsproces?”

Eerst zal worden gekeken naar welke doelen het productontwikkelingsproces nastreeft en hoe deze aansluiten bij de (maatschappelijke) functie van een bedrijf. Vervolgens zal worden ingegaan op de voordelen en de mogelijke problemen bij het rekening houden met deze dimensie. Als laatste zal dit vertaald worden naar praktische conclusies. Dit leidt tot de volgende deelvragen:

- a. Welke doelen worden nagestreefd in het productontwikkelingsproces en hoe is de relatie met de doelen van het bedrijf?
- b. Welke argumenten zijn er om morele aspecten een rol te laten spelen in het productontwikkelingsproces?
- c. Op welke manier en welke plek zou het morele aspect een plek kunnen krijgen?

Opzet van het essay

De indeling van het essay zal grotendeels de deelvragen volgen. Het tweede hoofdstuk behandelt de relatie tussen bedrijfs- en procesdoelen en de morele dimensie. Daarbij wordt ingegaan op de vraag of er een eenduidige functie voor bedrijven in de maatschappij is te definiëren en of die zich vertaalt in de processen van het bedrijf. In het derde hoofdstuk wordt een poging gedaan te onderbouwen waarom een breder perspectief meer recht doet aan de werkelijkheid en wat op basis daarvan de meerwaarde van het vertalen van het morele aspect in het productontwikkelingsproces zou hebben. Het vierde hoofdstuk vervolgens bespreekt de praktische vertaling van de inzichten en in het laatste hoofdstuk wordt een conclusie geformuleerd.

Hoofdstuk 2: Doelgericht moreel?

Wat voor (maatschappelijke) doelen dienen bedrijven en wat voor rol speelt het product ontwikkelingsproces daarbinnen? Vertalen deze doelen zich ook in de processen die plaatsvinden in het bedrijf? Deze vragen zullen in dit hoofdstuk worden besproken. Eerst zal in worden gegaan op de definitie van het morele aspect. Vervolgens worden de doelen van bedrijven besproken en de rol van verantwoordelijkheid daarin. Als laatste zal worden ingegaan op de vertaling hiervan naar de context van het productontwikkelingsproces.

Morele aspect

Allereerst is het belangrijk om nader te definiëren wat wordt bedoeld met het morele aspect. Met moreel bedoelen we in deze context een referentie naar een toepassing van ethiek op concrete vragen. Ethiek valt weer te definiëren als de vraag naar het goede handelen. In de modaliteiten theorie definieerde Dooyeweerd ook een moreel aspect, als onderdeel van de vijftien aspecten. Hij definieerde de zinkern van dit aspect als liefde (Woudenberg, 2004). Dit zou weer kunnen worden gedefinieerd als een bekommernis om belangen niet zijnde de persoonlijke belangen van de persoon of entiteit. In de context van het bedrijfsleven zou dit kunnen worden geformuleerd als het nastreven van belangen die niet direct tot het belang van het bedrijf of de direct betrokkenen wordt gerekend, maar voortkomt uit een algemene betrokkenheid bij de samenleving.

Binnen de ethiek vallen drie verschillende perspectieven te onderscheiden (Hoogland ea, 2007). Ten eerste kan men uitgaan van bepaalde (vaststaande) beginselen. Deze moeten in concrete situaties worden afgewogen en toegepast. Daarnaast kiezen sommige ethici het perspectief van de deugden. Hier wordt uitgegaan van bepaalde karaktereigenschappen die men moet verwerven om de juiste ethische beslissing te kunnen maken. Als laatste kan men kijken naar de gevolgen van een bepaalde actie.

Doel bedrijf

Het is verre van eenvoudig te omschrijven wat het doel van een bedrijf is. De theorie die recentelijk de meeste aandacht heeft binnen de economische wetenschappen is de “stakeholder” theorie. Kortweg veronderstelt deze theorie dat een bedrijf een breed scala aan belanghebbenden heeft. Daarnaast wordt gesteld dat er onderscheid te maken is in de macht, urgentie en legitimiteit van verschillende belanghebbenden.

De bovenstaande omschrijving laat nog veel vragen open. Want wat zijn precies de belanghebbenden en op welke manier moet worden omgegaan met verschillen in macht en legitimiteit. Allereerst moet gezegd worden dat in de manier waarop bedrijven omgaan met deze vragen een behoorlijke culturele component zit. Binnen de literatuur zijn verschillende modellen gesignaleerd en komt men tot de conclusie dat de keus voor een model samenhangt met culturele factoren (Jonhson ea, 2006). Zo wordt het Angelsaksische model, waar bovenmatige aandacht is voor het belang van de aandeelhouder, voornamelijk aangehangen in Amerika en Engeland. In Noord-West Europa hangt men het Rijnlandse model aan, waar een meer gebalanceerde verdeling is tussen de belangen van onder andere ook de werknemers en omgeving. Deze preferentie van belangen vertaald zich weer in de besturingstructuur van het bedrijf (in vaktermen de Corporate governance structure). Uiteraard is de invloed wederzijds, want ook de structuur beïnvloedt weer de prevalentie van bepaalde belangen.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Het afgelopen decennium is er veel aandacht geweest voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Kortweg gaat deze discussie over welke verantwoordelijk een bedrijf heeft buiten haar relaties met direct betrokkenen (zeg aandeelhouders, werknemers, klanten, etc.). Een belangrijke leus op dit gebied is people, profit, planet, die aangeeft dat bedrijven ook zorg dienen te dragen voor de mensen en natuurlijke omgeving die beïnvloed worden door hun streven naar winst. In lijn met de eerder gegeven definitie zou kunnen worden gesteld dat dit ook een aanzet tot een integrale benadering van de morele verantwoordelijkheid van bedrijven is.

Binnen de literatuur speelt zich de discussie vooral af rond de vraag of MVO bijdraagt aan de concurrentiepositie van een bedrijf. Onderliggende paradigma is dat bedrijven streven naar het

vervullen van een bepaalde vraag op een betere manier dan concurrenten dat zouden kunnen en dat alleen een concurrentievoordeel een winstgevend proces oplevert. Allereerst is er aandacht voor de positieve effecten die MVO zou kunnen hebben op de werving en moraal van het personeel en de aantrekkelijkheid richting potentiële klanten. Dat laatste is ook gerelateerd aan de recente theorie dat na prijs, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie, nu ook maatschappelijk initiatieven als onderscheidende factor dienen voor een individuele consument (Fisscher ea, 2002).

Het is nog maar zeer de vraag of MVO gerelateerde activiteiten ook daadwerkelijk in dit kader te vangen zijn. Er is een beperkte hoeveelheid empirisch bewijs wat suggereert dat er een positieve relatie is tussen dergelijke activiteiten en winstgevendheid (Ruf ea, 2001). Toch dient men de vraag te stellen of hier niet sprake is van economisch reductionisme (Hoogland ea, 2007). Een iets breder georiënteerd inzicht treft men aan bij Porter, die er voor pleit dat bedrijven kijken naar mogelijkheden om meerwaarde te creëren (Porter, ea, 2002). Meerwaarde wordt hier dan opgevat als een situatie waar de belangen en capaciteiten van een bedrijf convergeren met een bepaald maatschappelijk doel. Een goed voorbeeld is bijvoorbeeld TNT die haar logistieke kwaliteiten inzet om het World Food Program van de VN te ondersteunen of Apple die computers doneert aan scholen.

De achterliggende vraag blijft toch wat de meest effectieve rolverdeling is in de samenleving. De econoom Freedman stelde dat charitatieve donaties het beste kunnen worden gemaakt door individuele personen en niet door bedrijven (Freedman, 1982). De al genoemde Porter stelde dat er wel situaties zijn waarin bedrijven in een betere positie zijn dan individuele personen, maar dat dit wel vereist dat er kritisch wordt gekeken naar de meerwaarde in specifieke situaties. Bij de vraag naar de optimale rolverdeling speelt ook nog de notie van balans in macht (zoals o.a. terug te vinden bij Kuypers). Uitgaande van een bepaalde neiging van de mens om zijn eigen belangen na te streven (of iets breder uitgaande van de zondigheid van de mens), valt te stellen dat er een bepaalde balans in macht nodig is. Een te grote verantwoordelijkheid voor bedrijven kan resulteren in een situatie waar hun macht niet meer in balans is met die van andere actoren als NGO's en de overheid. In die context vallen er vragen te stellen bij bedrijven die zich willen opstellen als "shaper of society" (Johnson ea, 2006).

Relatie bedrijfsdoelen, strategie en productontwikkeling

De discussie rondom MVO heeft nog geen eenduidig antwoord opgeleverd, toch is er consensus over het feit een bedrijf in principe de belangen van de verschillende belanghebbenden probeert te combineren. Vervolgens is de vraag hoe deze belangen op bedrijfsniveau zich vertalen in het productontwikkelingsproces. Uitgaande van de relatief wat grotere bedrijven zijn hier twee niveaus in aan te brengen.

Ten eerste speelt zich een productontwikkelingsproces af. Hierin werken verschillende afdelingen binnen het bedrijf samen om een specifiek product te ontwerpen. Ook hier wordt vaak het begrip concurrentievoordeel als uitgangspunt genomen (Narayanan, 2001). Dit betekent in deze context dat het product aan een bepaalde vraag van een klant of doelgroep moet voldoen. Daarnaast dat het bedrijf in staat moet zijn aan die vraag te voldoen in de vorm van een product wat onderscheidbaar beter aansluit bij de vraag van de klant dan wat de concurrentie kan aanbieden. Opgemerkt dient te worden dat op dit niveau voornamelijk de klant als belanghebbende centraal staat.

De verbindende schakel tussen het doel van het bedrijf en de individuele producten is wat men over het algemeen portfolio management noemt (Narayanan, 2001). Hier wordt er vanuit gaan dat de meeste grotere bedrijven parallel meerdere producten ontwikkelen en produceren. Daarnaast dat er ook meestal meer ideeën op de plank liggen dan dat er worden uitgevoerd. Over al deze producten of productideeën kan het bedrijf haar middelen verdelen (bijv. kapitaal, mankracht en productcapaciteit). Op dit niveau wordt vaak gekeken naar projecties van de winstgevendheid en het risico verbonden aan een project. Onder het laatste kan onder andere worden verstaan het risico dat een ontwikkelingsproces op niks uitloopt of het risico dat de concurrent een beter product ontwikkeld. Het kan worden gesteld dat een gevarieerde portfolio van producten, in verschillende stadia van hun levenscyclus of ontwikkelingsproces een bepaalde continuïteit garandeert. Hiermee wordt in principe het belang gediend van zowel de aandeelhouders, als de werknemers, als de klant. Hier valt echter tegen in te brengen dat de financiële dimensie het makkelijkst is te vertalen naar het belang van de aandeelhouder en dat dit belang dus in principe ook het zwaarst wordt meegewogen.

Plek van de morele dimensie

Op basis van het bovenstaande zou ik willen stellen dat er op beide niveaus van de productontwikkeling een vorm van reductionisme plaatsvindt. Op het niveau van het individuele product wordt voornamelijk gekeken naar de wens van de klant. Daarnaast is op het niveau van portfolio management voornamelijk aandacht voor het belang van de aandeelhouder. De ontwikkelingen rondom MVO om meer aandacht te geven aan andere belanghebbenden hebben zich nog niet of nauwelijks doorvertaald naar het niveau van het productontwikkelingsproces. In het volgende hoofdstuk zal verder worden uitgewerkt waarom een brede blik nodig is om recht te doen aan de werkelijkheid en welke voordelen dit zou kunnen hebben op het gebied van productontwikkeling.

Hoofdstuk 3: Voordelen en vraagtekens

Het voorgaande hoofdstuk behandelde verschillende visies op de doelstelling van bedrijven en later van het productontwerpproces. Hierbij liepen economische, filosofische en ethische redeneringen door elkaar heen. Hier valt in de ogen van de auteur niet aan te ontkomen omdat puur vanuit de economische dimensie geen eenduidig uitgangspunt is te formuleren. Dit zal nu nader worden geïllustreerd aan de hand van de begrippen waarde en vraag. Hierna zal worden gekeken naar de voor- en nadelen in de context van het productontwikkelingsproces.

Waarde en vraag

Zoals al vermeldt nemen veel economische theorieën als uitgangspunt dat het doel van economische processen is dat objecten of diensten worden uitgewisseld die voor de betrokken individuen van waarde zijn. Het streven is daarbij dat dit op een efficiënte wijze gebeurt, zodat de betrokken personen er maximale waarde aan over houden. In lijn met het voorgaande definieert Dooyeweerd het economische aspect als “waarde afwegende besparing” (Woudenberg, 2004). Als dit uitgangspunt los van andere dimensies wordt beschouwd dan zijn er een aantal kritische kanttekeningen te plaatsen. Allereerst is de veronderstelling dat alles waar een bepaalde vraag naar bestaat voor de vrager van waarde is te bestrijden. Binnen de marketing is er grote aandacht voor het feit dat vraag naar een bepaald product vaak gerelateerd is aan verborgen sociale motieven zoals status. In een recent boek over economische trends wordt zelfs gesteld dat succesvolle merken vooral uitblinken in het verleiden van de klant op basis van hun zwaktes (Ridderstrale & Nordstrom, 2004). In mijn ogen kan hier onmogelijk worden gesproken van duurzame waardecreatie, ook vanuit het perspectief van de klant zelf. Een voorbeeld van dat het ook anders kan is de recente reclamecampagne van Dove waarbij gangbare schoonheidsidealen werden gerelativeerd en werd gewezen op “echte schoonheid”¹ (1). Toch ligt het onderscheid tussen deze twee voorbeelden niet in de uitwisseling van waarde an sich, maar in de (morele) beoordeling van het begrip waarde.

Het begrip waarde wordt in vergaande mate bepaald door de wereldbeschouwing die iemand heeft. Uitgaande van een materialistisch wereldbeeld is het een logische stap om uit te gaan van een min of meer oneindig proces van bevredigen van behoeftes. Daar tegenover staat de notie die o.a. door Griekse filosofen en Calvinistische denkers wordt gedeeld dat enige matiging zelfs kan leiden tot een duurzamer geluk (Schmid, 2001). Op min of meer gelijke voet kan worden aangetoond dat het gangbare liberale uitgangspunt van maximale ontplooiingsvrijheid van het individu heel andere conclusies over waarde oplevert dan een plichtethisch wereldbeeld wat meer is gedreven vanuit de verantwoordelijkheid van het individu.

Bij de discussie rondom bedrijfsdoelen en MVO werd het al duidelijk dat er nauwelijks een eenduidig antwoord valt te formuleren zonder het doen van normatieve uitspraken. Bovenstaande vragen zijn terug te voeren op dezelfde conclusie. Dit brengt ons bij de conclusie dat het economisch begrip niet te interpreteren is zonder aandacht voor het levensbeschouwelijk kader waarin dit begrip geplaatst wordt. Hiertegen zou men kunnen inbrengen dat de economie slechts zorgt voor een mechanisme om vraag uit te wisselen en dat het individu zelf moet bepalen waaraan hij of zij waarde hecht. Hierboven zagen we echter al dat vraag niet altijd is berust op waarde en daarnaast zou men kunnen zeggen dat het marktmechanisme bijvoorbeeld niet de invloed op de omgeving verdisconteert. Zo is geluidsoverlast voor de omgeving niet verdisconteert in de prijs van een stereotoeren en wordt de omgeving door het marktmechanisme hier niet voor gecompenseerd. Verder zou men nog kunnen aanvoeren dat vele economische mechanismen een natuurlijke neiging vertonen om korte termijn effecten veel zwaarder te wegen als lange termijn effecten, zoals men dagelijks kan waarnemen op de effectenbeurs. Hieruit volgt de conclusie dat het economisch aspect slechts tot haar doel kan komen als het geïnterpreteerd wordt vanuit de samenhang van andere aspecten, waaronder ook zeker het morele. Slechts als men kan definiëren wat van waarde is en wat de echte “kosten” zijn voor de samenleving, kan een effectieve en efficiënte uitwisseling worden gerealiseerd.

¹ Unilever NL, <http://www.tijdvoorechteschoonheid.nl/home.asp?id=6848>, geraadpleegd op 13 april 2007

Positieve uitgangspunten

De bovenstaande conclusie dat morele aspecten een plek verdienen in bedrijfmatige processen zullen we nu verder uitwerken in de context van het productontwikkelingsproces. Eerst zullen we mogelijke positieve effecten beschouwen en daarna de vraagtekens en negatieve effecten.

In de eerste plaats kan aandacht voor het morele aspect een eenzijdige benadering vanuit het begrip klantvraag naar een hoger niveau tillen. De vraag wat de potentiële klant drijft kan een interessant perspectief werpen op nieuwe mogelijkheden en kan ook helpen om los van bestaande kaders te denken. De al eerder genoemde campagne van Dove is een goed voorbeeld. Een ander goed voorbeeld zijn de klimaathypothek van de Rabobank², waar een lager rentepercentage wordt gevraagd voor het deel van de hypotheek wat betrekking heeft op milieuvriendelijke maatregelen (zoals isolatie). Zoals hierboven ook al werd genoemd kan dit principe ook op negatieve wijze worden gebruikt door gebruik te maken van de zwakten van de mens, maar dat doet niks af aan het positieve potentieel.

Ten tweede kan het een bredere blik werpen op verschillende belangen rondom een product.

Aangezien een product op meer mensen invloed heeft dan alleen de potentiële kopers is het goed ook aandacht te hebben voor deze effecten. Te meer als men bedenkt dat mensen steeds makkelijker in staat zijn hun ongenoegen te uiten via de nieuwe media en NGO's en andere belangengroepen een belangrijk onderdeel van de publieke opinie vormen. In bedrijfskundige literatuur wordt al veelvuldig betoogd dat het efficiënter is om dit soort processen voor te zijn. Dit wordt ook onderbouwd vanuit de stelling dat handhaving of ingrijpen door de overheid vaak serieuze beperkingen en inefficiënte processen oplevert.

Ten derde valt te betogen dat ethische overwegingen vaak meer aandacht hebben voor duurzaamheid. Omgekeerd geformuleerd kunnen economische processen een oplossing opleveren met een geringe duurzaamheid of die in elk geval op lange termijn suboptimaal is. Als men dus op zoek is naar een product dat een duurzaam concurrentievoordeel of meerwaarde oplevert dan is het verstandig morele overwegingen in de keuzes rond het te ontwikkelen product te betrekken.

Als laatste is een positieve terugkoppeling te verwachten op andere bedrijfsprocessen. Zoals Fisscher e.a. (2002) betoogden komt er meer en meer aandacht van de consument voor bedrijven die zich op positieve wijze onderscheiden op ethisch gebied. Dit zou een positieve impuls kunnen opleveren in de relaties met klant, (potentiële) werknemers, de overheid en andere actoren in het publieke veld.

Nadelen en vragen

Hierboven zijn meerdere argumenten genoemd voor een implementatie van morele aspecten in het productontwikkelingsproces. Dat wil echter niet zeggen dat er geen vragen meer zijn te stellen of nadelen te noemen. In de eerste plaats is het lastig om een uitgangspunt te definiëren. Hierboven werd al betoogd dat dit afhangt van de levensbeschouwing die je aanhangt. In de multiculturele samenleving waarin wij nu leven is het zeer lastig om een gemeenschappelijk basis te vinden. Recente discussies rond de Europese grondwet en de normen en waarden in Nederland tonen dat wel aan.

Daarnaast is het lastig te definiëren welke zaken moeten worden meegewogen. In feite komt het neer op alle mogelijke effecten die een product zou kunnen hebben, maar dat is geen werkbare definitie.

Potentiële aspecten zouden kunnen zijn het milieueffect, dierenwelzijn,

invloed op de levensstijl van mensen, afvalproblemen, gevaren voor de gezondheid en mogelijk misbruik van producten op allerlei gebieden. Alleen al de genoemde zaken hebben te maken met zo veel verschillende disciplines dat het moeilijk zal zijn een eenduidig toetsingskader te definiëren.

Ten derde wordt een groot deel van de genoemde voordelen pas gerealiseerd als dit ook transparant is voor de verschillende belanghebbenden. Dit leidt ertoe dat sommige bedrijven die MVO hoog op de agenda hebben staan evenveel uitgeven aan de public relations rondom hun initiatieven als aan de initiatieven zelf.

Een traditioneel tegenargument is dat aandacht voor allerlei andere aspecten bedrijven af zou leiden van hun traditionele taak van het op efficiënte wijze produceren van producten en diensten. Dit kan op twee wijze worden gerelativeerd. In de eerste plaats spreekt dat weer van een reductionisme waar het

² Rabobank NV,

http://www.rabobank.nl/particulieren/producten/hypotheek/overzicht_hypotheek/rabo_klimaathypothek?cam=particulieren.klimaathypothek&adword=Groene%20hypothek.google, geraadpleegd op 13 april, 2007

economische aspect los van de rest van de werkelijkheid wordt gezien. Ten tweede straft de markt inefficiëntie op een vrij efficiënte wijze af.

Concluderend

Het integreren van het morele aspect in bedrijfsprocessen, in dit geval het productontwikkelingsproces, doet meer recht aan de veelzijdigheid van de werkelijkheid en biedt daarmee potentieel voor meer waardecreatie. Dit vertaalt zich in een aantal concrete voordelen als we kijken naar het productontwikkelingsproces. Daarnaast zijn er zeker serieuze problemen bij het verder concretiseren van bijvoorbeeld een toetsingskader, waar terdege rekening mee moet worden gehouden. Dit zal in het volgende hoofdstuk verder worden uitgewerkt waar wordt gesproken over de praktische consequenties.

Hoofdstuk 4: Praktische vertaling

In het voorgaande hoofdstuk werd de stelling uitgewerkt dat het integreren van het morele aspect potentieel biedt voor meer waardecreatie. Toch waren er ook praktische problemen. In dit hoofdstuk wordt de praktische kant verder uitgewerkt en wordt gekeken hoe er op praktisch niveau met deze problemen kan worden omgegaan.

Maarten Verkerk (2002) stelt dat organisaties bewust moeten worden ontworpen om verantwoording te ontsluiten. Met dit uitgangspunt zullen we kijken naar de rolverdeling binnen de organisatie, ten tweede naar de bedrijfsprocessen en tenslotte naar een mogelijk toetsingskader.

Rolverdeling en verantwoordelijkheid

Historisch gezien worden bedrijven opgedeeld in bepaalde functies, zoals inkoop, verkoop, productie en financiën en werden deze functies toegewezen aan bepaalde afdelingen. Gaandeweg ontstond het inzicht dat dit leidde tot reductionisme op afdelingsniveau en dat het beter was om personen uit de verschillende afdelingen gezamenlijk verantwoordelijk te maken voor bijvoorbeeld het ontwerpen van een product. Toch had het ook waarde dat elke afdeling zijn eigen verantwoordelijkheid heeft, aangezien ze allen een verschillende belang binnen de organisatie vertegenwoordigden. Dit heeft ertoe geleid dat veel bedrijven tegenwoordig een matrix structuur hanteren, waarbij een persoon zowel behoort tot een bepaalde afdeling als wel deel uit maakt van een team dat verantwoordelijk is voor een bepaald product(idee). In dit kader is het verstandig om de rol van het vertegenwoordigen van de morele aspect zowel aan één persoon als aan het hele team toe te wijzen. Één persoon zou in het bijzonder verantwoordelijk moeten zijn voor het toetsen van de morele vraagstukken en de rapportage hierover. Aan de andere kant zou het hele team moeten worden afgerekend op het resultaat hiervan. Dit brengt wel de vraag naar boven hoe de prestaties op dit gebied gemeten en beoordeeld kunnen worden. Aangezien het breed een onderwerp is dat lastig is te vangen in bepaalde indicatoren is het lastig om concreet prestaties van een teams op dit gebied te vergelijken. Het is ook van belang dat er niet slechts naar morele aspecten wordt gekeken als beperkende factoren, maar juist ook als aanknopingspunten om meerwaarde te creëren. Wat wel mogelijk is om teams met goede ideeën te belonen en een kennissysteem op te zetten wat bij kan dragen aan de verspreiding van goede ideeën.

Plek in het proces

Al eerder werd gesproken over de verschillende niveaus in de productontwikkeling: het individuele ontwerpproces en het productportfolio management. Binnen ontwerpprocessen worden meestal stadia onderscheiden. Allereerst wordt gesproken over een productidee dat wordt gekoppeld aan bepaalde wensen van een potentiële klant. Hierna volgt een conceptontwerp, een detailontwerp en vervolgens een prototype of proef. In principe kan gesteld worden dat elke fase of niveau een morele dimensie heeft. In de idee-fase kan gekeken worden naar achterliggende motieven van consumenten en deze kritisch worden beoordeeld op hun waarde, ook zeker vanuit het morele perspectief. Op ontwerp en prototype niveau zou meer aandacht moeten zijn voor de concrete gevolgen van bepaalde ontwerpkeuzen voor bijvoorbeeld het milieu, het leefpatroon van consument en zijn omgeving en de werkomgeving van de productiewerknemers. Als het om het portfolio niveau gaat dan kan er aandacht zijn voor de maatschappelijke positie van de onderneming en waar de onderneming wellicht meerwaarde kan creëren door haar doelen te combineren met maatschappelijke initiatieven.

Toetsingskader

De meest lastige vraag is welke vraag precies zou moeten worden getoetst en op basis van welk kader. Gezien aan zowat elke keuze morele consequenties zijn verbonden is het onmogelijk om een complete lijst van te toetsen zaken te formuleren. Een andere insteek is wellicht vruchtbaarder. Veel organisaties zijn inmiddels op bedrijfsniveau begonnen met het definiëren van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Elk productontwikkelingsteam en in het bijzonder de aangewezen werknemer zou verantwoordelijk kunnen worden gemaakt voor het toetsen van een product(idee) aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het bedrijf en uiteraard hier ook over moeten rapporteren. Het moet gezegd worden dat maatschappelijke verantwoordelijkheid momenteel nog vrij smal wordt gedefinieerd door bedrijven. Hier ligt echter eerder een rol weg gelegd voor andere maatschappelijk

actoren zoals de overheid, investeerders, NGO's en klanten op bedrijven af te rekenen op hun strategie op dit gebied en nieuwe onderwerpen aan te dragen. Als organisaties zijn ingesteld op het monitoren van hun omgeving dan zal dit zich vanzelf ook weer doorvertalen in de strategie van ondernemingen. Een laatste vraag is welk kader zou moeten worden gebruikt om dergelijke vraagstukken te toetsen. Het is al geconcludeerd dat het morele kader weer vrij direct wordt beïnvloed door het levensbeschouwelijk kader in zijn geheel. Daarnaast ook dat de multiculturele samenleving het lastig maakt om een gemeenschappelijk kader te definiëren. Hier ligt in mijn ogen niet primair een rol weg gelegd voor bedrijven maar eerder voor andere maatschappelijke actoren, zoals de politiek of bijvoorbeeld de kerken.

Hoofdstuk 5: Conclusies en reflectie

Hieronder zullen de conclusies aangaande de verschillende deelvragen en de hoofdvraag worden besproken. Hierna zal kritisch worden gereflecteerd op de robuustheid van deze conclusies.

Conclusies

Recente ontwikkelingen hebben aandacht gevraagd voor het feit dat bedrijven meer doelen dienen dan alleen het leveren van een product aan een klant en rendement aan de investeerders. Toch bleek dat het erg lastig is om de belangen van de verschillende belanghebbenden af te wegen zonder hierin normatieve overwegingen mee te nemen, zoals bijvoorbeeld wat een effectieve rolverdeling is tussen actoren in de samenleving. Al hoewel het doel van economische mechanismen zou kunnen worden geformuleerd als het creëren van waarde op een efficiënte wijze, werd aangetoond dat ze hier niet altijd toe leiden als ze worden geïnterpreteerd buiten het morele kader waarin ze functioneren. Dit leidde tot de conclusie dat meenemen van morele aspecten een voorwaarde is om economische processen volledig tot hun doel te laten komen.

Als we specifiek naar productontwikkelingsprocessen kijken, zowel op individueel niveau als op portfolio niveau, dan blijkt er geen sprake te zijn van het vertalen van de belangen van alle belanghebbenden. Voor zover dit expliciet wordt geformuleerd vindt er een reductie plaats tot de belangen van de klant en de aandeelhouder. Dit aangezien deze belangen het makkelijkst op economische wijze kunnen worden geformuleerd. Er werd echter beargumenteerd dat het meerwaarde heeft om het morele aspect hier expliciet in te betrekken. Het kan een licht werpen op dingen die van waarde zijn voor de klant, maar lastig te expliciteren in economische termen. Daarnaast werpt het licht op andere belanghebbenden, die niet direct betrokken zijn bij de transactie, waar wel hun invloed op het bedrijf kunnen uitoefenen. Ten derde leidt dit op lange termijn tot duurzamere oplossingen. Natuurlijk zijn er ook vraagtekens en potentiële problemen. Als eerste is het lastig om een gemeenschappelijk moreel uitgangspunt te definiëren in een multiculturele samenleving. Daarnaast is het spectrum aan zaken die in overweging moeten worden genomen erg breed en lastig af te bakenen. Als laatste worden bepaalde zaken pas gewaardeerd door de verschillende betrokkenen als ze transparant zijn, maar met het transparant maken kunnen ook weer behoorlijk kosten gemoeid gaan. Praktisch gezien verdient het de aanbeveling om een specifieke persoon de taak toe te bedelen van het uitwerken van de morele aspecten bij de productontwikkeling, maar het team verantwoordelijk te maken voor het resultaat. Goede ideeën kunnen beloond worden op teamniveau en de ideeën zouden gedeeld kunnen worden via een kennissysteem. Als we het procesmatig beschouwen dan zou de morele dimensie in alle stadia betrokken moeten worden. In het concept stadium kan het vooral gaan over de wenselijkheid van een bepaald product en de invloed op de gebruiker en zijn omgeving. In het stadium van het detailontwerp kan er meer aandacht zijn voor de negatieve invloeden van het product op bijvoorbeeld het leefmilieu. Op portfolio niveau kan aandacht worden besteed aan de mogelijkheden om maatschappelijk meerwaarde te creëren door producten te verbinden met maatschappelijke belangen. Overigens is het succes van dergelijke initiatieven afhankelijk van de vraag of andere maatschappelijke actoren, zoals belangengroepen, potentiële klanten en werknemers en de overheid bedrijven afrekenen op dit gebied. Ook het creëren van een gemeenschappelijk moreel kader in de samenleving, is wel een voorwaarde, maar niet primair te zien als verantwoordelijkheid van bedrijven.

Terugkomend op de hoofdvraag kan gesteld worden dat het morele aspect zeker mee zou moeten spelen in het productontwikkelingsproces, aangezien slechts in dit kader het proces volledig tot haar recht kan komen. Er zijn nog serieuze praktische problemen, maar aangezien het belang van productontwikkelingsprocessen voor bedrijven steeds verder toeneemt verdient het de aanbeveling hier praktisch mee aan de slag te gaan.

Reflectie

Bij de bovenstaande conclusie kunnen nog een aantal kanttekeningen worden gemaakt. In de eerste plaats beschrijft de modaliteitentheorie nog meer dan alleen het morele en het economische aspect. Natuurlijk komt een bepaald proces pas volledig tot haar recht als de volledige werkelijkheid wordt

beschouwd en valt er een pleidooi te voeren om alle aspecten mee te nemen. Toch zou ik willen betogen dat het morele hier een cruciale rol in speelt, aangezien ze de vraag naar het goede handelen stelt.

Verder dient opgemerkt te worden dat de geformuleerde probleemstelling ook op louter ethische wijze had kunnen worden benadert. Dit door te beargumenteren dat bedrijven een morele verantwoordelijkheid hebben om met bepaalde aspecten rekening te houden. Al hoewel dit ook een interessante exercitie is past de bovenstaande argumentatie wellicht beter bij de context van het probleem, omdat het probeert te zoeken naar de raakvlakken van het economische en het morele aspect. Dit zou waarschijnlijk ook de acceptatie in de praktische kringen ten goede kunnen komen. Aangezien de probleemstelling vele raakvlakken had is er op een aantal gebieden zeker ruimte voor verdere conceptualisatie. Een probleem dat verdere aandacht verdient is de rolverdeling in de samenleving. In bedrijfskundige verhandelingen wordt deze vraag vaak open gelaten. Toch heeft de wetenschap hier nog een verre van eenduidig antwoord op geformuleerd. Dit geldt ook voor de praktische vertaling van morele verantwoordelijkheden naar bedrijfsprocessen, aangezien deze processen vaak zijn ingericht op een vrij beperkte vertaling van alle belangen rondom een proces. Als laatste is de vraag naar een gemeenschappelijk kader van morele normen en waarden eigenlijk nog voorafgaand aan deze discussie. Het is positief te duiden dat hier maatschappelijk meer aandacht voor komt.

Literatuur

Fisscher, prof. dr. O.A.M., Nijhof, dr. A.H.J., Laan, A.T., Schreuder, W. (2001) De verantwoordelijke firma, over een nieuwe fase in de ontwikkeling van de industrie, M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie, 2001

Freedman, M. (1982), Capitalism and Freedom, University of Chicago press, September 1982

Goudzwaard, Dr. B.(1976). Kapitalisme en vooruitgang, Van Gorcum, Assen

Hayes, R.; Pisano, G.; Upton, D.; Wheelwright, S. (2005), Operations, Strategy and Technology: pursuing the competitive edge, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey

Hoogland, prof. dr. J., Verkerk, prof. dr. M. en Vries, prof. dr. M. de (2007). Manuscripten boek Reformatorische techniekfilosofie, zoals beschikbaar gesteld tijdens het vak techniekfilosofie

Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006). Exploring corporate strategy, 6th edition, Prentice Hall, New York.

Narayanan, V.K. (2001): Managing technology and innovation for competitive advantage, Prentice Hall

Porter, M.E.; Kramer, M.R. (2002), The competitive advantage of corporate philanthropy, Harvard business review, Dec. 2002

Ridderstrale, J., Nordstrom, K. (2004), Karaoke Capitalism, Pearson Education limited, Stockholm

Ruf, B.M.; Muralidhar, K.; Brown, R.M.; Janney, J.J.; Paul, K. (2001). An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective, Journal of Business Ethics, Vol. 32, p. 143-156, Kluwer Academic Publishers

Schmid, W. (2001) Filosofie van de levenskunst. Inleiding in het mooie leven, Amsterdam

Verkerk, prof. dr. M. (2002), Het ontwerpen en ontwikkelen van een verantwoorde onderneming. Een empirisch-normatieve visie op bedrijfsethiek Deel I & II, Beweging, Zomer & winter 2002

Woudenberg, R. van (2004), Gelovend denken, inleiding tot een christelijke filosofie, Buijten & Schipperheijn, Amsterdam