

# MVO & Stakeholder Management

Marc Craps  
DHO Lerend Netwerk "Economie & MVO"  
29 mei 2009



## MVO & stakeholdermanagement

### Overzicht:

#### 1. Algemeen

- Definities
- Verband met MVO
- Verschillende benaderingen: theoretisch - strategisch

#### 2. Identificatie

- Verschillende soorten
- Hoe relevant onderscheid maken in praktijk?

#### 3. Management

- Proces & tools
- Risico's, valkuilen en uitdagingen

#### 4. Oefening



## Wat is een stakeholder ?

"Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives."

Edward Freeman (1984: 46)  
Strategic Management: A Stakeholder Approach



"Those who have placed something valuable at risk or are placed at risk in relationship with a firm.."

Clarkson (1994: 5)



## Verband MVO – Stakeholder Management

- Nauwe relatie – overlappende literatuur
- 2 perspectieven op bedrijven:
  - Bedrijfseconomisch perspectief:
    - bedrijf = instrument voor winstmaximalisatie
    - **MVO:** nadruk op wat ondernemingen moeten doen om economische belangen te balanceren met sociale en milieu belangen
  - Institutioneel perspectief:
    - Bedrijf = georganiseerde ruimte voor onderhandelingen wederzijdse afstemming van interessen en verwachtingen tussen verschillende sociale actoren
    - **Stakeholder management:** nadruk op "hoe" en "met welke actoren" bedrijven dienen rekening te houden



## Verband MVO – Stakeholder Management

### Toenemende interesse

- "Turbulente" context
- Toenemende interesse in MVO – stakeholder management = "hoe"
- Toegenomen maatschappelijke verwachtingen, "mondige actoren": NGO's, consumenten organisaties, dringende milieu- en sociale problematieken



## Theoretische benaderingen

### Normatief:

Met wie moet een bedrijf rekening houden?

### • Descriptief:

Welke stakeholder karakteristieken maken dat bedrijven met hen rekening houden?



## Strategische benaderingen

- **“Buffering”**
  - Vanuit klassieke visie op management = sturen en controleren
  - Scherp afgelijnde grens tussen bedrijf en buitenwereld
  - Stakeholders als bedreiging
  - *Defensieve strategie*: voorspel en probeer hun impact beperkt te houden
- **“Bridging”**
  - Interafhankelijkheid tussen bedrijf en context
  - Open grenzen, openheid en netwerking
  - Stakeholders als opportuniteiten, vormen link met context
  - *Collaboratieve strategie*: Pro-actief screening van context en sociaal engagement



## Stakeholders in soorten....



- Eigenaars versus niet-eigenaars
- Eigenaars van kapitaal versus van minder tastbare middelen
- (pro-actieve) actoren versus (passieve) getroffen door de acties van een bedrijf
- Vrijwillige versus onvrijwillige relatie
- Op basis van legale eisen versus op basis van morele verwachtingen
- ...



## Stakeholders in soorten

### Belangrijkste vragen voor management praktijk

- Hoe kunnen we stakeholders onderscheiden van niet-stakeholders?
- Hoe onderscheiden we verschillende types van stakeholders?
- Hoe dienen we verschillende types van stakeholders te behandelen?



## Types van stakeholders

3 dimensions (Mitchell et al., 1997)

1. *Macht* om bedrijf te beïnvloeden
2. *Legitimiteit* van de relatie met het bedrijf
3. *Urgentie* van de stakeholder vraag



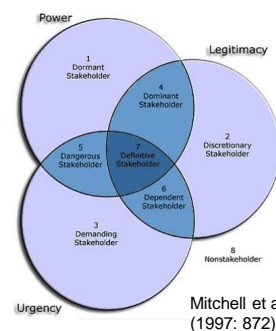
## Types of stakeholders

### Belangrijke aspecten van deze kenmerken

- Variabel, niet steady state
- Sociaal geconstrueerd, niet objectief
- Al dan niet bewust



## Types van stakeholders



Mitchell et al.  
(1997: 872)



## Types van stakeholders

- Latente stakeholders:
  - “Dormant”
  - “Discretionary”
  - “Demanding”




## Types van stakeholders

- Expectant stakeholders
  - “Dominant”
  - “Dependent”
  - “Dangerous”








## Types van stakeholders

- Definitieve stakeholders
- Niet-stakeholders



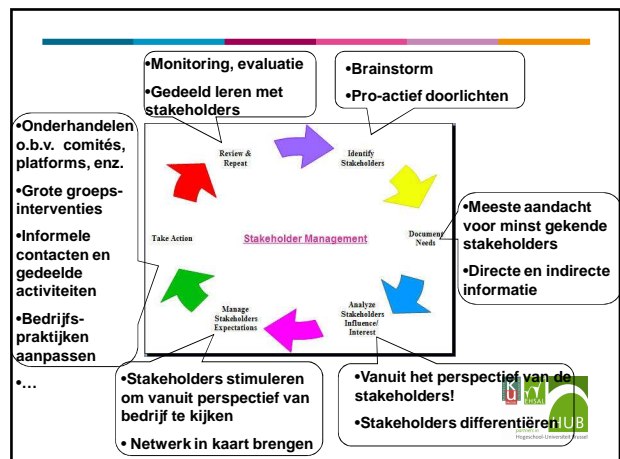

## Types van stakeholders

### Stakeholders en shareholders

## Hoe stakeholders managen?

Communicatie richting	Invloed op beslissingen	Hoe?
Unilateraal	Asymmetrisch	Info-campagnes
Bilateraal	Asymmetrisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Info vragen</li> <li>•Mening consulteren</li> <li>•Gelimiteerde dialoog</li> </ul>
Bilateraal	Symmetrisch	Open dialoog

## Risico's, valkuilen en uitdagingen

- Bedrijven en stakeholders hebben verschillende interesses en belangen:
  - Stakeholdermanagement is NIET gelijk aan inwilligen van alle stakeholder vragen!
  - Maar deze vragen dienen wel au sérieux genomen, om meer wederzijds vertrouwen op te bouwen
- Van buffer naar brug:
  - Verwacht aanvankelijk gefrustreerde, sceptische en eventueel zelfs agressieve stakeholders
  - Langzaam leerproces voor alle betrokkenen
  - Vertrouwen = traag om op te bouwen, snel te verliezen
- Stakeholder management als reputatie management
  - Congruentie met algemene strategische keuzes noodzakelijk
- Bedreigend voor "sociale dialoog"?
- Nood aan aangepaste attitudes en competenties bij personeel: "bridging managers"



## Oefening

VEEL MACHT	WEINIG MACHT
VEEL LEGITIMITEIT	VEEL LEGITIMITEIT
VEEL MACHT	WEINIG MACHT
WEINIG LEGITIMITEIT	WEINIG LEGITIMITEIT



## Beknopte bibliografie

- Clarkson, M. (1995). A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20: 92-117.
- Craps, M. & S. Prins (2009). Stakeholder management als afstemming tussen multiële actoren. In: De Prins, M., Devooght, K., Jansen, G. & I. Molderez (Eds.) *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Van strategisch inzicht tot operationele aanpak*. Antwerpen: De Boeck (verschijnt zomer 2009)
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Kakabadse, N., Rozuel, C. & Lee-Davies, L. (2005). Corporate Social Responsibility and stakeholder approach: a conceptuel review. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(4): 277-302.
- Mitchell, R., Agle, B. & D. Wood (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, 853-886.

