

Melirik paradigma creating shared value

Beberapa waktu yang lalu, duo terkemuka di bidang manajemen dan bisnis, Profesor Michael Porter dari Harvard Business School dan Mark Kramer, seorang konsultan ternama, menulis artikel yang cukup menarik di *Harvard Business Review* edisi awal tahun ini.

Artikel yang berjudul *The Big Idea: Creating Shared Value* tersebut mulai banyak dibicarakan banyak pihak, khususnya mereka yang berkecimpung di bidang tanggung jawab sosial perusahaan. Pasalnya, artikel ini menganjurkan pelaku bisnis untuk bergeser dari CSR (*corporate social responsibility*) menuju CSV (*creating shared value*).

Tak sedikit yang berpendapat. Anjuran ini tak lebih dari "akrobat" peristilahan yang sering terjadi di wilayah konseptualisasi CSR. Hingga saat ini, tidak ada konsensus teoretis tentang konsep CSV yang tunggal. Ada banyak perspektif dan ada banyak pemahaman.

Ini belum menyebut klaim aktivitas CSV yang dilakukan oleh praktisi bisnis untuk kepentingan pencitraan. Oleh karena itu, tak mengherankan jika munculnya konsep baru ini dianggap sebagai "old vine in a new bottle" - sebuah kemasan baru dari sesuatu yang lama.

Apa yang berbeda? Porter dan Kramer (2011) menyatakan secara fundamental CSV berbeda dengan CSR karena yang terakhir melihat aktivitas sosial sebagai *cost*.

Meskipun ada banyak anjuran agar perusahaan mengintegrasikan CSR ke dalam strategi, pada kenyataannya CSR masih banyak dipandang sebagai *cost* atau biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. *Community development*, misalnya, sebagai salah satu bentuk CSR yang banyak dilakukan oleh perusahaan ekstraktif merupakan biaya yang harus dikeluarkan untuk memastikan bahwa aktivitas perusahaannya diterima oleh lingkungan sekitarnya. Perhitungan ini pun—mau tak mau—harus dicatatkan sebagai ongkos yang harus dibebankan pada keuangan perusahaan.

CSV justru sebaliknya. Pandangan baru ini menganjurkan integrasi menyeluruh antara lingkungan sosial dan perusahaan. Bagi Porter dan Kramer,

kemajuan sosial merupakan juga kemajuan untuk perusahaan. Oleh karena itu, tak mengherankan jika integrasi sosial dengan bisnis untuk menciptakan *shared values* harus terjadi di level *business model*, bukan lagi di tingkat strategi perusahaan. Dengan demikian, CSV bukan lagi *cost*.

Namun, ia adalah yang mendorong terciptanya *profit* dan sekaligus penjamin *going-concern* dari sebuah perusahaan.

Ada tiga kerangka utama untuk mewujudkan *shared value* menurut mereka.

Pertama, perusahaan perlu melakukan redefinisi pasar dan produk. Ada banyak contoh sukses, menurut Porter dan Kramer, yang membuktikan *Creating Shared Values* akan bersama-sama meningkatkan kualitas hidup manusia secara keseluruhan.

Model bisnis yang dianjurkan C.K Prahalad (2004), misalnya, dikemukakan sebagai cara memperoleh profit, tetapi pada saat yang bersamaan juga meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

Penerima Nobel Muhammad Yunus telah membuktikan hal ini dengan *Grameen Bank*-nya. Di Indonesia, model bisnis yang dikembangkan oleh Bank Rakyat Indonesia juga berkiblat pada kerangka CSV, meskipun dilakukan jauh lebih dahulu sebelum Porter dan Kramer menelurkan konsepnya ini.

Kedua, redefinisi produktivitas sepanjang *value chain*. Porter dan Kramer berpendapat kesempatan untuk mewujudkan *shared value* juga didorong oleh kenyataan bahwa masalah sosial bisa meningkatkan ongkos ekonomi bagi *value chain* perusahaan. Misalnya, penggunaan gas rumah kaca yang eksekif oleh perusahaan akan meningkatkan ongkos pada

masa yang akan

Pandangan baru CSV menganjurkan integrasi menyeluruh antara lingkungan sosial dan perusahaan.

datang.

Porter dan Kramer menyatakan ada beberapa komponen *value chain* yang dapat diperbaiki, misalnya logistik, penggunaan sumber daya, atau pengadaan (*procurement*). Untuk yang terakhir ini, Nestle, salah satu produsen kopi instan, telah aktif membantu petani kopi yang menjadi pemasoknya untuk meningkatkan kualitas produk dengan cara memperbaiki produktivitas. Begitupula dengan Unilever di Indonesia yang aktif membina petani kedelai hitam yang memberikan kelangsungan pasokan untuk produk kecap Bango.

Ketiga, anjuran untuk membangun klaster industri pendukung di sekitar lokasi perusahaan. Porter dan Kramer juga memandang bahwa *shared value* bisa tercipta melalui pembangunan klaster industri. *Vendor* untuk sebuah perusahaan besar bisa diperoleh melalui pengembangan industri di sekitar perusahaan tersebut beroperasi.

Menariknya, pengembangan klaster industri pendukung di Jepang dan Korea Selatan jelas merupakan model bisnis yang dikembangkan oleh perusahaan raksasa macam Toyota setelah Perang Dunia II. Model ini jelas sukses dan bahkan mampu meningkatkan kapasitas dan kapabilitas industri Korsel ke tingkat global saat ini.

Usaha untuk mengembangkan model ini ke tingkat pembangunan ekonomi kawasan Asia Tenggara juga diterapkan melalui konsep *flying geese*. Sayangnya, konsep yang dipopulerkan oleh Kaname Akamatsu ini tidak sepenuhnya berhasil. *Flying Geese* merupakan konsep pembangunan ekonomi Asia Tenggara yang memosisikan Jepang sebagai pemimpin atas pembangunan klaster industri pendukung di negara-negara anggota Asean ini.

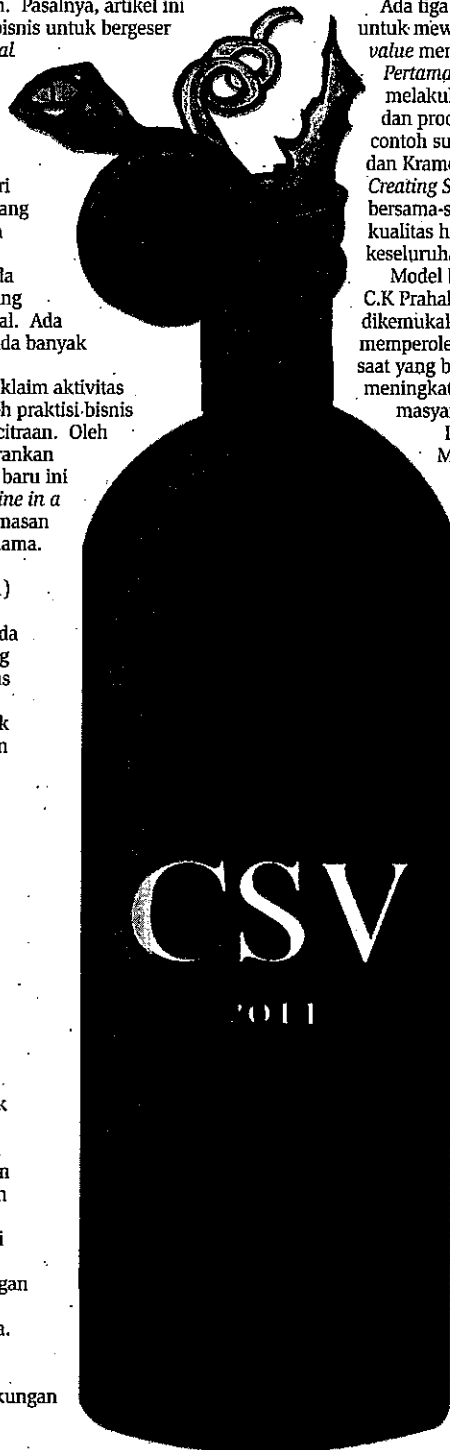
Old Vine in a New Bottle?

Tidak mengherankan jika banyak pihak yang meragukan konsep CSV dari Porter dan Kramer akan langgeng. Sebabnya, banyak hal yang disampaikannya sebelumnya sudah dilakukan oleh banyak perusahaan sejak beberapa dekade belakangan ini.

Di Indonesia sendiri, inovasi yang dilakukan oleh BRI dengan kredit usaha pedesaan (Kupedes) sudah jelas banyak membantu petani dan mereka yang hidup di bawah garis kemiskinan. Redefinisi pasar dan produk sudah dilakukan dengan sangat baik.

Apa yang sesungguhnya menarik dari anjuran Porter dan Kramer ini adalah fakta bahwa CSV memberikan kerangka yang menyeluruh untuk mengembangkan integrasi antara masyarakat dan bisnis dalam menciptakan *shared value*. Kerangka CSV yang disampaikannya secara menyeluruh ini tidak mengulangi paradigma sektoral yang menyebabkan aktivitas terdahulu tidak bisa berkembang penuh.

Bahkan uniknya, eksekusi perspektif yang seharusnya dimiliki oleh pemerintah selaku regulator dan fasilitator dari pembangunan ini juga ternyata bisa juga diinisiasi oleh sektor swasta.



BISNIS/ADI PURDIYANTO



M. ARI MARGIONO
Faculty Member, School of Management, Binus Business School, Jakarta
Alumnus Aberystwyth University, Inggris

Pertanyaan, saran, kritik, dan komentar dapat disampaikan ke redaksi melalui:
bim@bisnis.co.id,
www.bisnis.com dan
nmargiono@binus.edu