

ker midler på gode formål. Ja, faktisk er det aller mest positivt med det. Men der ligger også noe av problemet. For dermed blir det en tung bør å ta på seg for den som måtte ha innvendinger når de gode intensjoner utbaseres. Hvem ønsker vel å stå frem som den gjerrige drittsekken som sier nei til å hjelpe utbyttede arbeidere i Bangladesh, eller fiolinspillende barn i bedriftens eget nabolag? Hvem våger å si at det er bedre med noen kroner mer til aksjonærene enn å bevare klodens miljø for våre etterkommere?

Det er så uendelig mye mer komfortabelt å si ja, klart vi skal støtte dette, klart vi skal bidra, klart vi også må ha en egen direktør for samfunnsansvar. Dermed unngår man sutring fra forms dde organisasjoner, kritisk søkelys fra journalister og murring fra politikere. Bedriften spiller på lag med samfunnet, den tar ansvar og alle er fornøyde. Det vil si, alle er fornøyde unntatt de aksjonærene som m tte mene at bedriftens oppdrag er å skape verdier for dem gjennom sin kjernevirksomhet – og ikke forville seg inn på alle mulige slags kostbare sidespor. Men selv disse aksjonærene velger ofte å holde munn. Deres sak er blytung å tale, og det hjelper fint lite at den legendariske økonomen Milton Friedman på 1960-tallet formulerte at det eneste ansvaret bedriften har er å øke inntjeningen, og at alt annet vil være å legge beslag på penger som tilhører andre (“the business of business is business”). Enkelte vil også i sitt stille sinn tenke at bedrifter uansett utøver et stort og viktig samfunnsansvar, ved at de gir folk arbeid, ved at de betaler skatt og ved at de på det viset bidrar til å holde hele samfunnet i gang. Men å si det høyt?

Endel ledere for store virksomheter har i dag bakgrunn fra politikk, organisasjonsliv og presse. Samfunnsengasjementet sitter i ryggraden. Det er forståelig at denne typen ledere ønsker å se seg selv som noe mer enn skapere av overskudd i snever, økonomisk forstand. Dermed løftes gjerne hele virksomheten inn i en sammenheng der nettopp ulike former for samfunnsengasjement blir et naturligt element.

Verdens kuleste?

Det fremheves stadig oftere at det å ta samfunnsansvar ikke bare er en kostnad, men en fordelaktig investering for bedriftene. Gjennom å vise etikk og gode holdninger legger man grunnlag for et sterkt omdømme – man blir rett og slett bedre likt av sine omgivelser.



ALLE SKAL MED: Førsteamanuensis ved Markedshøyskolen og fagbokforfatter Nicholas Ind mener bedrifters samfunnsansvar må omfatte hele organisasjonen, og ikke kun være et tema i egne avdelinger. Ind viser til den amerikanske sportskl rprodusenten Patagonia som et eksempel på en bedrift som etterlever sine visjoner om samfunnsansvar fullt ut.

Det kan igjen bidra til økt preferanse hos kunder og arbeidssøkere, og bedret konkurranseevne for bedriften. Det som først fortonet seg som penger ut av vinduet til ren veldedighet, vil faktisk skape økte verdier for aksjonærene. Det oppstår en vinn/vinn-situasjon, der både bedriften og de tilgodesette formålene profitterer. Det lyder fint. Men er det så enkelt?

Endel eksperter mener et slikt resonnement rundt nytten av samfunnsansvar fort kan bli for banalt. Nicholas Ind er førsteamanuensis ved Markedshøyskolen i Oslo samt gjesteprofessor ved ESADE Barcelona og ved Napier University i Edinburgh. Han har utgitt ti fagbøker om merkevaretematikk (bla. *The Corporate Brand*, *Living the Brand* og *Beyond Branding*). Ifølge Ind er det mye overfladiskhet som preger bedrifters samfunnsansvar. – Går man det nærmere etter i sømmene, oppdager man gjerne

at engasjementet ikke stikker særligt dypt, det er mest kosmetikk for å gjøre inntrykk på omgivelsene. Ofte er det lett å ty til snarveier fremfor å tenke så langsiktig som man må for å oppnå noe av betydning. Skal en bedrift virkelig ta sitt samfunnsansvar på alvor, må det bli en del av virksomhetens grunnleggende strategi. Det er selvsagt lettere sagt enn gjort for ledere som må ha fokus på de neste kvartalstallene, sier Ind.

Som et eksempel på en bedrift som etterlever sine visjoner om samfunnsansvar fullt ut, viser Ind til den amerikanske sportskl rprodusenten Patagonia. – Hos Patagonia er ikke samfunnsengasjement noe man smykker seg med for å se bra ut. Det gjennomsyrrer absolutt alt selskapet sier og gjør. Patagonias konsernsjef Casey Sheahan uttaler at man overhodet ikke snakker om å generere mest mulig utbytte for aksjonærene, men rett  

og slett om hva slags bedrift man ønsker å være. Denne tydelige strategien er en av grunnene til at magasinet *Fortune* kåret Patagonia til "verdens kuleste selskap", forteller Ind.

Vi vil tro at det slett ikke er særlig ulønnsomt å være aksjonær nettopp i verdens kuleste selskap. Patagonias hjemmesider vitner da også om et uvanlig sterkt fokus på ulike etiske sider ved virksomheten, ikke minst arbeideres kår i produksjonsland som Kina. Det er prisverdig. Samtidig opplever vi at det kan bli litt vel store doser med velkjent, politisk korrekt tåkeprat om "kloden, miljøet og fremtiden", også fra Patagonia.

- Drømmere

Marketingekspert Alf Bendik Bendixen er partner i selskapet Big Blue & company, og har liten sans for at bedrifter profilerer seg gjennom å vise samfunnsansvar. – Temaet består hovedsakelig av mange fine ord og lite eller ingen handling. De som snakker mest om samfunnsansvar, er drømmere som i liten grad påvirker en bedrifts suksess. Samfunnsansvar er noe som er mest synlig på selskapenes websider, og ikke så mange andre steder, sier Bendixen. Han mener samfunnsansvar kan sammenlignes med sponing. – Det er noe bedrifter gjør når de har penger til overs, det er et godværsfenomen. I dårlige tider kuttes aktiviteter som samfunnsansvar og sponing først, sier Bendixen.

Han tror ikke det å vise samfunnsansvar kan ha særlig effekt på bedrifters markedsposisjon. – Det viktigste for bedriften er å levere på det som kundene anser som viktigst i kategorien. Samfunnsansvar kan kun være en added value, eller tilleggsverdi. Noen vil hevde at i dag er produkter og tjenester så like at det er slike tilleggsverdier som utgjør forskjellen og skaper preferanse. Dette er ingen ny tanke, den ble lansert rundt 1960. Men jeg har ennå ikke sett noen empiri som bekrefter at dette holder i praksis, fremholder Bendixen.

Han viser til et eksempel på hvordan han selv opplever betydningen av samfunnsansvar i forhold til bedrifters kjerneprodukt. – Jeg tar alltid Flytoget fra Oslo til Gardermoen, fordi dette er mest praktisk og raskest. Når vertene på toget takker meg for å ha valgt det miljøvennlige Flytoget, så ler jeg alltid. Dersom Flytoget reduserer på regulariteten, begynner jeg å ta taxi, sier Bendixen. Han fortsetter: – Ikke



- DET FØRSTE SOM KUTTES: Marketingekspert og partner Alf Bendik Bendixen i Big Blue & company mener bedrifters samfunnsengasjement er noe man tar seg råd til å prioritere i gode tider og som man dropper i nedgangsprioder.



VERDENSFRELSERE: Ifølge Magne Johannesen i HRM Group vil norske bedrifter redde verden, mens bedrifter i andre land nøyer seg med å sponse en benk i parken.

Nicholas Inds 5 huskereglar for samfunnsansvar

For å vise reelt og troverdig samfunnsansvar bør bedriften følge disse tommelfingerreglene, ifølge merkevareekspert og professor Nicholas Ind:

1. Hele bedriften. Samfunnsansvar bør ikke være en egen avdeling, men et tankesett som er en del av bedriftens daglige virksomhet på alle plan, for alle medarbeidere.
2. Langsiktighet. Altfor ofte blir et engasjement for samfunnsansvar torpedert av kortsiktige mål. Samfunnsansvar krever kontinuitet.
3. Involvering. Inkluderende beslutningsprosesser og involvering internt og overfor eksterne interessenter skaper fellesskap omkring de valg bedriften tar og den vei man velger å følge.
4. Ærlighet. Ingen organisasjoner er perfekte. Det vil alltid oppstå feil og omdiskuterte situasjoner. Fremfor å falle for fristelsen til å skjule og bortforklare (som Apple med sine iPhone-problemer), bør man vise åpenhet og ydmykhet.
5. Tillit. Gi slipp på mistenksomhet og skepsis, ha tiltro til at andre i organisasjonen treffer riktige valg og gjør de riktige tingene.

Sist, men ikke minst handler det om at hver enkelt person minner seg selv på at man kan ta et samfunnsansvar gjennom sine daglige handlinger – som ansatt, som forbruker og som samfunnsborger.

engang myndighetene tar samfunnsansvar når det virkelig koster noe og er smertefullt. Gjennom Statnett kunne Terje Riis Johansen, Jens Stoltenberg og Kristin Halvorsen vist samfunnsansvar. Men det gjør de ikke. Årsaken er at kabel i Hardangerfjorden koster mer enn tre ganger så mye som kraftlinjer som ødelegger for naturen og samfun-

net. Når samfunnsansvar går utover lønnsomheten på en måte som kjennes, er det lønnsomheten som bestemmer. Også for et hundre prosent stats-eid selskap. Statnett er et svært godt eksempel på hvor dypt bedriftens samfunnsansvar stikker i Norge, hevder Bendixen.

Snedig dekkoperasjon

Magne Johannessen er rådgiver i HRM Group og foreleser blant annet på Norges Kreative Fagskole, NITH og Høgskolen i Telemark. Han er opptatt av fenomenet bedrifters samfunnsansvar og mener at det er noe som kan misbrukes. – Iblant ser vi at bedrifter bruker dette som metode for manipulering og avledning. Selskaper som McDonald's, BP og British American Tobacco er blitt beskyldt for bevisst å bruke engasjement innenfor samfunnsansvar som middel for å trekke oppmerksomhet bort fra andre, brysomme spørsmål, beretter Johannessen.

For BPs vedkommende tror vi dog det må støttes uforholdsmessig mye av både regnskog og fotballag for at folk skal miste fokus fra utslippskatastrofen i Mexicogulven. Magne Johannessen mener samfunnsansvar som begrep er blitt big business. – Det florerer med konsulenter, professorater, nyhetsbrev, etiske regnskap og verdireportering. Det kan være vanskelig å etterprøve alt som blir påstått. Skandaleselskapet Enron ga eksempelvis ut imponerende bærekraftsrapporter og fikk mye skryt for det, samtidig som selskapet dekket over store underskudd og oppblåste tall, minner han om.

Ifølge Johannessen kommer samfunnsansvar til uttrykk på ulike måter i ulike land.

– I Danmark er det for eksempel vanlig at bedrifter er engasjert i lokale, konkrete formål, som å kjøpe benker i parken eller plante rosebusker i fellesområder. I Norge dreier det seg mer om å redde verden, med til dels vidløftige prosjekter i fjerntliggende land, sier Johannessen.

Forestillingen om Norge som "humanitær stormakt" har åpenbart slått rot også utenfor politikernes sirkler, med andre ord.

- Langt fra noe nytt

Magne Johannessen påpeker at samfunnsansvar for bedrifter langt fra er den nyskapningen mange oppfatter det som. – Kongsberg Sølvverk startet

i 1757 Bergseminaret for utvikling av teknologisk kompetanse, noe som strengt tatt ikke var deres oppgave. I de to siste århundrer har samfunnsansvar handlet om filantropi, altså velstående bedriftseiere

Det taler til Fredriksens, Røkkes og Hagens ære at de aldri har falt for fristelsen til å holde opp sitt engasjement som vern mot annen og negativ omtale.

Ikke noe valg?

Magne Johannessen mener det å vise samfunnsansvar er noe som i stadig større grad kreves av bedriftene. – Gårsdagens filantropi er blitt erstattet av en forretningsmessig nødvendighet. Det forventes nå at bedriftene opptrer som gode samfunnsaktører. Både nasjonale og internasjonale studier viser at kunder og arbeidstagere i økende grad er opptatt av at bedriften viser sosialt ansvar. Bedriftene er noe mer enn vareproduserende enheter, og jobben er noe mer enn et sted vi reiser til. Det er ikke lenger fint å være kremmer. Nå skal vi helst redde jorden, eller i det minste kaffedyrkende bønder i Brasil, sier han.

Johannessen fremholder at den nye forbrukermakten spiller en stor rolle i dette bildet.

– Nå kan det på kort tid mobiliseres titusenvise av mennesker på nettet, og bedrifter som faller i opinionens unåde lever farlig. Dette fikk NIKE erfare da folk over hele verden begynte å gå med T-skjorter med "Just DON'T do it", i protest mot uetiske arbeidsforhold ved produksjonen av NIKE-sko i den tredje verden. For markedsbevisste bedrifter er lærdommen at man bør strekke seg langt for å unngå slik fordømmelse og kundeboikott, og da kommer man ikke utenom å utøve samfunnsansvar, sier Johannessen.

Han mener likevel at det er mest positive sider ved hele problemstillingen. – Det er vanskelig å tenke seg et marked uten moral. Selv liberalisten Adam Smith mente at i et fritt markedssamfunn vil det i lengden lønne seg å opptre anstendig. Men det betyr ikke automatisk at bedrifter bør kaste penger etter alt mulig av politisk korrekte formål verden over, avslutter Magne Johannessen.

Jørgen Gulvik

jorgen@gulvik.com



KIWI I AFRIKA: Dagligvarekjeden Kiwi og administrerende direktør Per-Erik Burud forteller at de gir en gave til Afrika ved å støtte skolebygging. Dette er koblet sammen med at man også gir en gave til publikum her hjemme i form av billige bleier.

som donerte gaver til veldedige formål. De senere årene har Stein Erik Hagen, Kjell Inge Røkke og John Fredriksen her hjemme gitt bort store summer til veldedige formål, lag og foreninger, påpeker Johannessen.

I Hagens, Røkkes og Fredriksens tilfelle kan det antagelig bemerkes at utakk er samfunnets lønn. For nettopp disse tre har så vidt vi har registrert knapt mottatt annet enn pepper fra den offentligheten de har tilgodesett med til dels betydelige midler. Sånn sett må man kunne si at de påståtte goodwill-effekter av samfunnsansvar iblant kan være vanskelige å få øye på.