

# Er CSR død, og skal virksomheder reguleres meget mere?

Kurt Klaudi Klausen, Kai Kristensen, Børge Obel og Flemming Poulfelt

Den danske CEO for SAP, Jim Hagemann Snabe, har argumenteret meget for virksomhedernes sociale ansvar (CSR). SAP har over 100.000 kunder, der står for 1/6 af verdens CO<sub>2</sub>-udledning. Hvis SAP kunne hjælpe sine kunder til at optimere deres processer og dermed reducere CO<sub>2</sub>, energi og vandforbrug med f.eks. 10%, så vil det have en betydning, der er betydeligt større end de tiltag, som de fleste nationer har sat i gang. Det er godt for verden, men det er også godt for SAP. De nye tiltag har givet en meget stor økonomisk fremgang for SAP. Jim Hagemann Snabe argumenterer for topledelsens fokus på People, Planet og Profit. En klar præcisering af virksomhedernes sociale ansvar (CSR) også i en forretningsmæssig sammenhæng.

At SAP ikke er en enlig svale, viser de mange aktiviteter på CSR-området, som danske og internationale virksomheder er involveret i, og som dækker over et meget bredt felt fra fokus på energi og bæredygtighed til uddannelse af børn i Afrika.

Udviklingschef Pernille Kallehave, ICOA, AU beretter på sin blog at en storm rejste sig, da Aneel G. Karnani, strategiprofessor fra Stephen M. Ross School of Business, University of Michigan i august 2010 annoncerede CSR for død og borte. Karnani beskrev i en kronik i Wall Street Journal, hvorfor CSR efter hans mening er udemokratisk, irrelevant og ineffektivt og at man kan opnå gode samfundsmæssige resultater med »good management«. Karnani påpeger, at virksomhedernes vigtigste rolle er at skabe omsætning, profit og jobs, og det går sådan set fint i spænd med glade medarbejdere, tilfredse kunder, energieffektive løsninger etc. Det er politikernes rolle – via regulering – at lave rammerne for, hvordan virksomhederne kan skabe økonomisk profit uden af skade hverken mennesker, miljø eller samfund. Derfor skal virksomhederne (inkl. finanssektoren) holde op med at brokke sig over regulering, men se det som en naturlig del af rollefordelingen mellem business og politikere. Ja, det var et lidt andet syn på CSR.

Et tredje syn på ansvarlighedsproblematikken er kommet fra Michael Porter, som i CSR-regi tidligere har beskæftiget sig en del med »corporate philanthropy«. Her var hans synspunkt, at virksomheder kan styrke deres konkurrencemæssige position ved at forbinde deres strategi med velgørenhed, og ikke kun i form af at give penge, men i højere grad ved at donere særprægede kompetencer til omverdenen

og udvalgte interessenter. Denne vinkel har Porter igennem de sidste 10 år udviklet yderligere, og han taler derfor i dag mere om »creating shared value« (CSV) i stedet for »corporate responsibility« (CSR). Hans pointe er, at hvor CSR ofte drejer sig om godgørelse, fairness og opmærksomhed på (negative) implikationer af virksomhedens virke, så drejer CSV sig mere om at konsolidere kvalifikationer, fællesskabsfølelse og styrkelse af det samfundsmæssige udbytte.

Fra en videnskabelig synsvinkel kunne man hævde, at de anførte synsvinkler ikke er så forskellige, som det skrevne ord antyder. Man vil mere eller mindre det samme – man kan blot ikke blive enige om, hvad der er endogent, og hvad der er eksogent i denne sammenhæng. Hvad er årsag, og hvad er virkning? Tilsvarende har man svært ved at forholde sig til den tidsmæssige dimension. Hvornår skal der reguleres, og i forhold til hvilke typer af beslutninger? Til syvende og sidst drejer det sig om rækkevidden af de beslutninger, som man træffer i det private regi, og i hvilken grad »the invisible hand« skal hjælpes på vej.

Så hvor er vi henne?

På den ene side kan enkelte globale virksomheder gennem et stærkt fokus på CSR have større indflydelse på bæredygtighed end de fleste nationer. På den anden side skal virksomhederne have fokus på indtjening og god ledelse. Og hvor er det politiske system, som tilsyneladende har svært ved at blive enige om noget som helst?

Vi har i Danmark en del virksomheder, som har et godt (og historisk) ry for at tage både et socialt og et samfundsmæssigt ansvar henholdsvis for deres medarbejdere og disses familier samt i deres lokalområder. Den måde, virksomheder som Grundfos og LEGO har arbejdet med dette på, har utvivlsomt både styrket deres image, deres indtjeningsevne og samfundet – og det uden offentlig tilskyndelse. Det har vel nærmest drejet sig om god forretningsetik og moral. Men det er oplagt, at der kan være modstridende hensyn, og at der skal findes både en arbejdsdeling og en balance.

Sammenhængen mellem people, planet og profit er vigtig, relevant og måske også lidt kompleks. Så i stedet for udelukkende at se på CSR, skal vi måske mere direkte se på sammenhængen mellem Government – Civil Society – Business. Hvem har hvilken rolle – i dag og fremover? Skal business påtage sig/presse den politiske opgave? Hvordan sikrer vi, at systemet virker med rollefordelingen? Hvordan skaber vi god ledelse og corporate governance i en ny verden?

## LINKS

Aneel G. Karnani – du kan læse Wall Street artikel og kommentarer her

<http://online.wsj.com/article/SB100014240527487033380045752301126>

[64504890.html](http://www.amazon.com/Fighting-Poverty-Together-Rethinking-Governments/dp/0230105874)) Han har skrevet denne bog [http://www.amazon.com/](http://www.amazon.com/Fighting-Poverty-Together-Rethinking-Governments/dp/0230105874)

[Fighting-Poverty-Together-Rethinking-Governments/dp/0230105874](http://www.amazon.com/Fighting-Poverty-Together-Rethinking-Governments/dp/0230105874)

<http://www.business.dk/oekonomi/sap-topchef-danmark-kan-levere-afgoerende-brik>

<http://pernikkallehavesblog.wordpress.com/>