

Lars Jacob Tynes Pedersen er førsteamanuensis ved NHH og aktuell med boken «Ansvarelig og lønnsom: Strategier for ansvarlige forretningsmodeller» sammen med medforfatter og førsteamanuensis ved Høgskolen i Lillehammer, Sveinung Jørgensen.

# Ansvarlighet og lønnsomhet kan forenes



TEKST // LENE BJÅNESØY ENGH - FOTO // SIV DOLMEN

Nye forretningsmuligheter kan åpne seg hos bedrifter som velger å integrere ansvarlighet i virksomheten sin, skriver forskerne Lars Jacob Tynes Pedersen og Sveinung Jørgensen i en ny bok.

– Det har alltid vært forventet av bedrifter at de skal være lønnsomme. Men nå forventes det også at bedriftene skal opptre ansvarlig, altså at de ikke påfører urimelig sosial og miljømessig skade. I vår tid er det stadig vanskeligere for uansvarlige aktører å gjemme seg, og kravet om ansvarliggjøring er presserende, sier Pedersen.

## Solside og skyggeside

Bokforfatterne bruker metaforene «bedriftens solside» og «bedriftens skyggeside» for å beskrive hva samfunnsansvar egentlig handler om – positive og negative bieffekter av økonomisk virksomhet for parter som ikke er del av transaksjonen. Disse bieffektene utgjør kjernen i bedrifters ansvar, og kan sees på som bedriftens solside og skyggeside. – Bedriftens solside, altså de positive bieffektene, omfatter blant annet skattebetaling, arbeidsplasser og ulike typer bidrag til lokalsamfunn. Solsiden er en vesentlig del av det positive ansvaret bedrifter aktivt tar, sier Pedersen.

– Men enda mer fundamentalt for ansvar er bedriftens skyggeside, de negative bieffektene for samfunn og miljø. Enhver bedrift kaster skygge som er uløselig knyttet til virksomheten bedriften utfører, og om noen har ansvar for disse effektene, er det bedriften selv, fortsetter han.

## Nye forretningsmuligheter

I boken tar de to opp spørsmålet om hvordan bedrifter kan forene målene

ansvarlighet og lønnsomhet, to mål som tradisjonelt gjerne er sett på som motstridende. Tynes Pedersen mener likevel de to kan forenes, dersom ansvarlighet integreres tilstrekkelig i bedriftens forretningsmodell heller enn å bli ansett som veldedighet eller omdømmebygging.

### – Hvordan kan dette føre til økt lønnsomhet?

– Bedrifter som integrerer ansvarlighet i kjernevirksomheten sin, kan oppnå nye forretningsmuligheter. Dette kan være fordi de får tilgang til særskilte ressurser, finansielle, menneskelige eller andre, av å bli oppfattet som en ansvarlig aktør. Ansvarliggjøringen av forretningsmodellen kan videre sette dem i stand til å gjennomføre nye verdiskapende aktiviteter. Eller det kan simpelthen føre til at de selger flere produkter eller tjenester, sågar til en høyere pris, forklarer Pedersen.

### Ansvarlighet i praksis

Som eksempel på hvordan ansvarlighet og lønnsomhet kan kombineres, bruker Tynes Pedersen og Jørgensen blant andre skoproduzenten Toms. Toms gir et par sko til et fattig barn for hvert par sko de selger. Dette skulle i utgangspunktet være en kostbar forretningsmodell, men er i stedet blitt en suksesshistorie hvor sosiale og finansielle mål trekker i samme retning.

– Suksessen skyldes flere ting: historien om TOMS er av en slik karakter at bedriftens kunder og andre videreformidler den, hvilket har enorm PR-

verdi for bedriften. Videre har TOMS ansatte og samarbeidspartnere som arbeider for bedriften til lav eller ingen betaling, ettersom de identifiserer seg med bedriftens visjon. Ved å kaste lys, har TOMS realisert ressurser og aktiviteter som ellers neppe ville vært tilgjengelige, sier Pedersen.

Boken «Ansvarelig og lønnsom» gir også flere eksempler på forretningsmodeller som forener ansvarlighet og lønnsomhet, blant annet fra Cermaq, Skandiabanken, Storebrand, Stormberg og StormGeo.

### Ansvarlige bedrifter blir fremtidens vinnere

– Vi lever i en spennende tid, hvor bedrifter finner innovative måter å integrere ansvars- og bærekraftshensyn i kjernevirksomheten sin som følge av nye krav i markedet. Samtidig er dette noen få blomster i en stor og uryddig skog av bedrifter, og utfordringen er å få disse trendene til å bre om seg i stadig flere bedrifter, sier Pedersen.

Forfatterne mener det ligger krav om at bedriftene skal erkjenne sitt ansvar for å minimere sin egen skyggeside for at vi skal kunne ta betydelige steg i mer bærekraftig retning.

– Bærekraft fordrer ansvarlighet. I et mulighetsperspektiv kan dette åpne for nye måter å posisjonere seg i markedet og som gjør at ansvarlige bedrifter også kaprer en større del av kaken. Og mye tyder på at fremtidens kake blir spist av de bedriftene som best evner å tilpasse seg utfordringene knyttet til å skape en bærekraftig verden, sier Pedersen.

# – CSR kan være et verktøy mot korrupsjon

TEKST // LENE BJÅNESØY ENGH - FOTO // PAUL BERNHARD

Tarje Wanvik står bak en fersk masteroppgave om norske bedrifters CSR-engasjement i Indonesia.

Gjennom to år har Wanvik snakket med informanter i totalt ti av de rundt 20 bedriftene som opererer i Indonesia. Et drøyt flertall av disse driver virksomhet knyttet til olje- og gass.



Indonesia var det første landet i verden til å innføre en lov som pålegger bedrifter å gjennomføre sosiale prosjekter. Dette skjedde i 2007, og loven er i dag fullt implementert. Det er imidlertid lite regulering utover selve pålegget, så kvalitet og grad av strategisk satsing varierer.

– Norske bedrifter er generelt veldig pliktoppfyllende i forhold til påbudet, men det er tydelig at mange gjør bare akkurat det de må. Andre bruker sosiale prosjekter helt bevisst og som en viktig del av sin virksomhet, sier Wanvik.

## Mye korrupsjon

Indonesia er et sterkt desentralisert land med lange tradisjoner for korrupsjon. Ifølge Wanvik innrømmer én av to offentlige tjenestemenn at de mottar bestikkelser. I tillegg er politikk og næringsliv helt sømløst integrert i hverandre.

Wanvik har informanter i sin masteroppgave som hevder det er helt umulig å manøvrere i det indonesiske markedet uten å ha befatning med korrupsjon. Løsningen for mange har vært å hyre en agent, for deretter å legge seg lite opp i hva denne foretar seg.

## Konkurransfaktor

På grunn av lovpålagt krav om sosiale prosjekter, vil et utenlandsk selskap aldri ha en sjanse i en offentlig anbudsrunde i Indonesia dersom de mangler dette. Kravet har dermed en direkte påvirkning på konkurransesituasjonen.

– Sånn sett er sosiale prosjekter bare en annen form for smøring, men den er i det minste helt gjennomsliktig og sporbar. En strategisk satsing på CSR kan også være et verktøy for bedrifter som blir stilt overfor forventninger om å komme med økonomiske bidrag «under bordet», fordi de kan argumentere med at de allerede er investert i lokalmiljøet der de opererer, sier Wanvik.

– Det er bedre muligheter for å drive hvitt og renhårig ved å investere i CSR, mener han.

Tarje Wanvik er i dag nyansatt som doktorgradsstipendiat ved Universitetet i Bergen. Nå snur han på problemstillingen og ønsker å finne ut hvordan sosiale investeringer fra næringslivet blir mottatt blant lokalbefolkningen.