

Samantekt: Félagsleg ábyrgð fyrirtækja - ástæður, umsvif og þróun
Nemandi: Laufey Kristín Skúladóttir
Sérsvið: BA í hagfræði
Dagsetning: Febrúar 2009
Leiðbeinandi: Vilhjálmur Bjarnason
Vægi: 12 einingar ECTS

Samantekt

Félagsleg ábyrgð fyrirtækja hefur á síðustu árum öðlast stigvaxandi vinsældir. En hvað liggur að baki hugtakinu? Hefur það í för með sér raunveruleg tækifæri fyrir samfélagið og fyrirtæki sem beita því af kunnáttu eða er það brella sem stórfyrirtæki hafa tileinkað sér í baráttunni gegn slæmu orðspori, auknum reglusetningum og afskiptum stjórnvalda? Þessari spurningu og fleirum er ætlað að svara í þessari ritgerð.

Það er ljóst að hugmyndin um félagslega ábyrgð fyrirtækja hefur á síðustu árum hlotið hljómgrunn hjá öllum stjórnendum alþjóðlegra fyrirtækja. Flest stærstu fyrirtæki heims taka fram í ársskýrslum sínum hvert framlag þeirra til félagslegra málefna er, gefa út bæklinga eða skýrslur og leita allra leiða til að koma framlaginu á framfæri. Fjöldi ráðgjafafyrirtækja hefur sprottið upp, sérstakar deildir verið stofnaðar innan háskólanna og sífellt fleiri vinna í iðnaði tengdum félagslegri ábyrgð. En hver er ástæðan að baki þessum miklu umsvifum? Hvað er það sem verður til þess að fyrirtæki virðast hætta að hugsa fyrst og fremst um hagnað og hugsa meira um samfélagið? Er það raunverulegur áhugi fyrirtækjanna og stjórnenda þeirra sem liggur að baki eða er ástæðan fyrst og fremst rekstrarleg?

Tilgangur þessa verkefnis var að leita svara við þessum spurningum og kanna þróun, umfang og tækifærin í félagslegri ábyrgð fyrirtækja. Gagnaöflunin fól í sér lestur fræðigreina og athuganir stofnana, fyrirtækja og einstaklinga um málið. Greinar fylgismanna hugmyndarinnar sem og skrif þeirra sem gangrýna hana. Rannsóknin leiddi ýmislegt athyglisvert í ljós og margt sem ekki var séð fyrir. Það sem athyglisverðast þótti voru þau miklu tækifæri sem leynast í félagslegri ábyrgð séu fyrirtækin tilbúin til að kynna sér vel og tileinka sér aðferðir sem fræðimenn hafa sett fram. Það sem kom einnig á óvart var sú harða og rökfasta gagnrýni sem þessi vinsæla hugmynd og í raun markaðskerfið í heild fær hjá andstæðingunum. Það verður áhugavert að fylgjast með á næstu misserum hvort sú mikla þróun sem hefur einkennt hugmyndina um félagslega ábyrgð fyrirtækja komi til með að vera sú sama nú þegar kreppir að eða hvort ábyrgðin sé það fyrsta sem skorið verður niður.

Efnisyfirlit

1 Inngangur	5
2 Skilgreining, þróun og staðan í dag.....	7
2.1 Hvað er félagsleg ábyrgð fyrirtækja?.....	7
2.1.1 Birtingarmyndir, mótun og þróun hugtaksins.....	9
2.1.2 Aðkoma fjölmiðla.....	9
2.1.3 Vaxandi vinsældir.....	11
2.2 Upphaf og þróun félagslegrar ábyrgðar fyrirtækja.....	12
2.2.1 Upphaf hugmyndarinnar.....	12
2.2.2 Ábyrg fjárfestingastefna.....	12
2.2.3 Þróun síðustu ára.....	13
2.2.4 Alþjóðavæðing og uppsveifla.....	13
2.3 Staðan í dag.....	14
2.3.1 Hugmyndir og tískustraumar.....	14
2.3.2 Iðnaðarvæðing hugmyndarinnar.....	15
2.3.3 Aukin „græn“ umsvif.....	15
2.3.4 Þrýstingur frá hagsmunaaðilum.....	16
2.3.5 Ímyndarsköpun fyrirtækjanna.....	16
2.3.6 Niðursveifla og áhrif á félagslega ábyrgð.....	17
3 Skipulögð nálgun á félagslega ábyrgð	18
3.1 Þrískipting félagslegrar ábyrgðar fyrirtækja.....	18
3.1.1 Hefðbundin aðferð.....	19
3.1.2 Áhættustjórnun.....	19
3.1.3 Velgengni með velgjörð.....	20
3.2 Skipulögð nálgun á félagslega ábyrgð fyrirtækja	20
3.2.1 Aðgerðaráætlun Porter og Kramer.....	21
3.2.2 Samspil samfélags og fyrirtækis.....	22
3.3 Umfjöllum heimspekinga um félagslega ábyrgð fyrirtækja	23
3.3.1 Siðferði fyrirtækja.....	23
3.3.2 Sameiginleg gæði og sameiginleg markmið.....	24
3.4 Hagsmunaaðilar.....	25
3.4.1 Hagsmunaaðila nálgunin.....	25
3.4.2 Aðgerðaráætlun Falck og Heblich.....	26
4 Gagnrýni á CSR, vandamál og tækifæri.....	28
4.1 Gagnrýni á félagslega ábyrgð.....	28
4.1.1 Ótrúverðugt.....	29
4.1.2 Skortur á langtímamarkmiðum.....	29
4.1.3 Ómælanlegt.....	30
4.1.4 Skortur á skýrri stefnu.....	30
4.2 Vandamál félagslegrar ábyrgðar	31

4.2.1 Er félagsleg ábyrgð notuð til að draga athyglina frá stærri vandamálum? .	32
4.2.2 Alþjóðavæðing, eftirlit og siðareglur.....	34
4.2.3 Útgáfa og ímyndarsköpun.....	36
4.3 Tækifæri í félagslegri ábyrgð fyrirtækja	36
4.3.1 Misjafnar hugmyndir og misjöfn tækifæri eftir löndum.....	37
5 Milton Friedman og Muhammad Yunus	38
5.1 Milton Friedman.....	38
5.1.1 Gagnrýni Thomas Mulligan.....	39
5.1.2 Andsvar Bill Shaw	39
5.1.3 Inngrip og ábyrgð fyrirtækja.....	40
5.1.4 Hlutverk ríkis og fyrirtækja og markaðsrökin	41
5.2 Muhammad Yunus & örlánabankinn Grameen.....	42
5.2.1 Útlánastefna Grameen bankans og baráttan gegn fátækt.....	43
5.2.2 Félagsleg fyrirtæki og tækifæri í félagslegum rekstri.....	44
5.2.3 Takmarkanir markaðshagkerfisins.....	45
5.2.4 Dökku hliðarnar	45
6 Niðurstöður	46
7 Heimildaskrá	48

1 Inngangur

Félagsleg ábyrgð fyrirtækja hefur á síðustu árum öðlast stigvaxandi vinsældir. En hvað liggur að baki hugtakinu? Hefur það í för með sér raunveruleg tækifæri fyrir samfélagið og fyrirtækin sem beita því af kunnáttu eða er það brella sem stórfyrirtæki hafa tileinkað sér í baráttunni gegn slæmu orðspori, auknum reglusetningum og afskiptum stjórnvalda? Eða er það ef til vill eitthvað allt annað? Þessum spurningum og fleirum er ætlað að svara í þessari ritgerð.

Það er ljóst að hugmyndin um félagslega ábyrgð fyrirtækja hefur á síðustu árum hlotið hljómgrunn hjá öllum stjórnendum alþjóðlegra fyrirtækja. Flest stærstu fyrirtæki heims taka fram í ársskýrslum sínum hvert framlag þeirra til félagslegra málefna er, gefa jafnvel út bæklinga eða skýrslur til að koma því á framfæri eða hafa sérstakar deildir sem vinna að málefninu. Alþjóðavæðing, aukið upplýsingaflæði og vaxandi áhyggjur fólks af hlýnun jarðarinnar og mannréttindabrotum hafa hjálpast að við að vekja áhuga fyrirtækja á félagslegri ábyrgð. Fjöldi ráðgjafafyrirtækja hefur á undanförunum árum sprottið upp, deildir verið stofnaðar innan háskólanna og sífelld fleiri vinna beint eða óbeint í iðnaði tengdum félagslegri ábyrgð. En hver er ástæðan að baki öllum þessum umsvifum? Hvað er það sem verður til þess að fyrirtæki virðast hætta að hugsa einungis um hagnað og fara að hugsa meira um samfélagið? Er það raunverulegur áhugi fyrirtækjanna og stjórnenda þeirra sem liggur að baki eða er ástæðan fyrst og fremst rekstrarleg?

Margir halda því fram að í hugmyndum um félagslega ábyrgð felist óendanleg tækifæri til lækkunar kostnaðar, til að öðlast forskot og sérstöðu á markaðnum og skapa sér gott orðspor. Dæmi um fylgismenn félagslegrar ábyrgðar fyrirtækja eru Michael Porter og Mark Kramer og heimspekingurinn Geoffrey Klempner. Skrif þeirra og röksemdafærslur verða skoðaðar í þriðja kafla. Þeir eru líka til sem halda því fram að ábyrgð fyrirtækja sé aðeins notuð til að slá ryki í augu neytenda og til að draga athyglina frá raunverulegum vanda alþjóðavæðingar. Margir hafa lesið grein Milton Friedman þar sem hann heldur því fram að eina markmið fyrirtækja sé að hámarka hagnað, færri kannast eflaust við demókratann Robert Reich sem hefur

gagnrýnt félagslega ábyrgð fyrirtækja á þessum fyrrnefndu forsendum. Skrif þeirra beggja verða skoðuð í köflum fjögur og fimm.

Til að leita svara við þeim spurningum sem kastað var fram í byrjun voru skoðaðar fræðigreinar og athuganir stofnana, fyrirtækja og einstaklinga um málið. Gagnaöflunin leiddi ýmislegt athyglisvert í ljós og margt sem ekki var séð fyrir. Það sem athyglisverðast þótti voru þau miklu tækifæri sem leynast í félagslegri ábyrgð séu fyrirtækin tilbúin til að kynna sér vel og tileinka sér aðferðir sem fræðimenn hafa sett fram. Það sem kom einnig á óvart var sú harða og rökfasta gagnrýni sem þessi vinsæla hugmynd og í raun markaðskerfið í heild fær hjá andstæðingunum. Það verður áhugavert að fylgjast með á næstu misserum hvort að sú mikla þróun sem hefur einkennt hugmyndina um félagslega ábyrgð fyrirtækja komi til með að vera sú sama nú þegar kreppir að eða hvort ábyrgðin sé það fyrsta sem skorið verður niður.

2 Skilgreining, þróun og staðan í dag

Félagsleg ábyrgð fyrirtækja er hugtak sem flestir hafa heyrt. Hvað það stendur fyrir er hins vegar ekki öllum ljóst. Fjöldi margir fræðimenn hafa gert tilraunir til að skýra út hugtakið en engum einum tekist að fanga inntak þess betur en öðrum. Þessi óljósa og víða skilgreining hefur bæði verið talin kostur og galli fyrir hugtakið og fylgismenn félagslegrar ábyrgðar fyrirtækja. Mikil nýsköpun og hröð framþróun hefur verið kostur en sá galli hefur einnig fylgt að skortur er á skýrri stefnu og góðum leiðbeiningum. Það er ljóst á skrifum fræðimanna að mikil tækifæri felast í félagslegri ábyrgð fyrirtækja. Tækifæri til að bæta það rekstrarumhverfi og rekstraráhættu sem fyrirtækin búa við og til að bæta ímynd og minnka kostnað. Stjórnendur þeirra fyrirtækja sem hafa kafað í efnið og kynnt sér það vel hafa margir náð góðum árangri í að móta ábyrgðina, laga að rekstri fyrirtækisins og skapa með því ný tækifæri.

Þróun félagslegrar ábyrgðar hefur verið hröð og mikil á undanförunum árum og hefur haldist í hendur við vaxandi vinsældir hugmyndarinnar. Flest alþjóðleg fyrirtæki í heiminum í dag taka fram í ársskýrslum sínum framlag þeirra til félagslegra málefna, mikill vöxtur hefur orðið á umræðu um málið og stór iðnaður skapast í kringum ráðgjöf, fjölmiðlun, menntun og ímyndarsköpun. Alþjóðavæðing, aukið upplýsingaflæði og vaxandi áhyggjur fólks af hlýnun jarðarinnar og mannréttindabrotum hafa hjálpast að við að auka fylgi félagslegrar ábyrgðar fyrirtækja. Það má því segja að aukin ábyrgð fyrirtækja hafi verið í tísku. Það verður áhugavert að sjá á næstu árum hver þróunin verður og hvernig niðursveifla í hagkerfi heimsins kemur til með að hafa áhrif á hugmyndina um félagsleg ábyrgð fyrirtækja.

2.1 Hvað er félagsleg ábyrgð fyrirtækja?

Félagsleg eða samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja er þekkt hugtak. Á hinum alþjóðlega vettvangi er það helst þekkt undir heitinu „CSR“ sem er skammstöfunin á enska heitinu „Corporate Social Responsibility“. Sumir kjósa þó að kalla ábyrgðina aðeins „CR“ sem stendur þá fyrir „Corporate Responsibility“ þar sem orðið „Social“ þykir

þrengja um of að hugtakinu. Einnig er hugmyndin stundum nefnd P³ á enskri tungu. P-in þrjú standa þá fyrir „People“, „Planet“ og „Profits“.

Margir fræðimenn, sérfræðingar og stofnanir hafa gert tilraunir til að skilgreina félagslega ábyrgð fyrirtækja. Evrópusambandið skilgreinir það sem „companies acting voluntarily and beyond the law to achieve social and environmental objectives during the course of their daily business activities“. (e.d., bls. 1) Windell skilgreinir félagslega ábyrgð fyrirtækja sem „the corporation’s influence on nature and human beings in the local community and in the global community“. (2006, bls. 65) Falck og Hebllich gera einnig tilraun til að skilgreina ábyrgðina sem „voluntary corporate commitment to exceed the explicit and implicit obligations imposed on a company by society’s expectations of conventional corporate behavior“. (2007, bls 247) Heimspekingurinn Geoffrey Klempner leggur til skilgreininguna „any worthy or value-driven action in business which is NOT covered by the minimum ethical requirement of legality, honesty, fairness and respect for persons.“ (2007a, bls. 6) Það sem virðist vera sammerkt með þessum skilgreiningum og eitthvað sem virðist vera algilt í umræðunni er að þátttaka fyrirtækja í félagslegri ábyrgð verður að vera sjálfviljug og er eitthvað sem er umfram það sem fyrirtækjum ber lögum samkvæmt að fara eftir. Fyrirtæki sem kjósa að taka þátt verða því að gera það af fúsum og frjálsum vilja. Samkvæmt eðli skilgreiningarinnar er ekki hægt að setja bindandi reglur um félagslega ábyrgð fyrirtækja þar sem þátttaka fyrirtækjanna yrði ekki lengur sjálfviljug. (Klempner, 2007b)

Þessi opna skilgreining á félagslegri ábyrgð fyrirtækja hefur veitt fyrirtækjum tækifæri til að beina sínum kröftum og áherslum þangað sem þau hafa helst kosið. Þetta hefur ýtt undir frjóa hugsun og nýsköpun þegar kemur að málaflokknum og að einhverju leyti stuðlað að framþróun. Að sama skapi hefur þessi víða skilgreining líka verið hamlandi. Það hefur vantað skýra sýn, stefnu og leiðsögn. Fyrirtæki sem hafa lítinn metnað hafa getað dulbúið nánast hvaða gæluverkefni sem er sem félagslega ábyrgð, sem hefur haft slæm áhrif á framþróun hugtaksins og hugmyndarinnar. (Kramer & Porter, 2006)

2.1.1 Birtingarmyndir, mótun og þróun hugtaksins

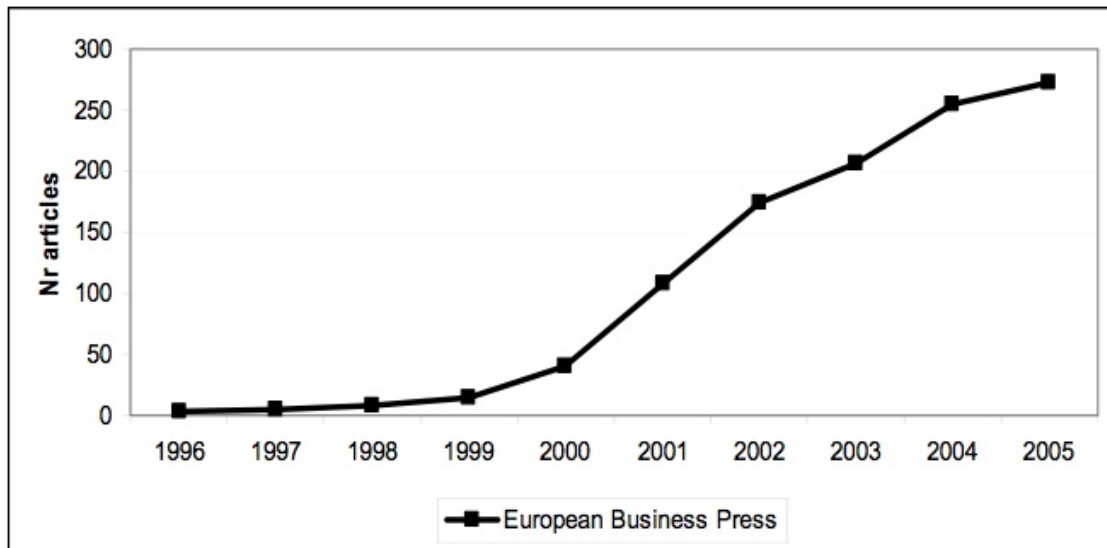
Fyrirtækin sjálf hafa verið mikilvægir mótunaraðilar þegar kemur að þróun hugmyndarinnar um félagslega ábyrgð fyrirtækja. Skortur á ákveðinni og fastmótaðri skilgreiningu á hugtakinu hefur gert það að verkum að fyrirtækin og stofnanirnar hafa í raun þróað hugtakið í þá átt sem hefur hentað þeim. Með því að miðla því starfi og þeim áherslum sem þau hafa kosið þá hafa þau dregið athygli að hugmyndinni og þróun hennar. Fyrirtækin sitja hins vegar undir stöðugri gagnrýni frá fjölmörgum aðilum, bæði frá þeim sem eiga hagsmuna að gæta og frá fræðimönnum, og eru því ekki algerlega frjáls að gera eins og þeim sýnist. Þessir hagsmunaaðilar benda fyrirtækjum oft á að aðrar leiðir séu færar og reyna í mörgum tilfellum að hafa áhrif. (Windell, 2006)

Vegna þessarar opnu skilgreiningar getum við fundið félagslega ábyrgð í mörgum myndum og á mörgum mismunandi stöðum. Ábyrgðin getur verið sú að minnka útblástur gróðurhúsalofttegunda í nafni fyrirtækisins, bjóða upp á eða nota vörur sem skaða umhverfið minna eða stuðla að uppbyggingu í samfélaginu. Að baki þessum birtingarmyndum liggja líka margar mismunandi ástæður hjá fyrirtækjum, fjárfestum og stofnunum sem kjósa að leggja málstaðnum lið. Hvort sem það er vegna einlægs áhuga stjórnendanna eða eingöngu vegna utanaðkomandi þrýstings þá er það ljóst að krafan um að leggja sitt að mörkum til samfélagsins eykst stöðugt. Það eru t.d. mjög fá stór alþjóðleg fyrirtæki sem nefna ekki framlag sitt til samfélagsins í ársskýrslum sínum. (Crook, 2005)

2.1.2 Aðkoma fjölmiðla

Fjölmiðlar hafa gegnt stóru hlutverki í mótun hugmyndarinnar um félagslega ábyrgð fyrirtækja í Evrópu undanfarin áratug. Umfjöllun þeirra hefur slegið tóninn og markað á einhvern hátt það helsta sem er í umræðunni hverju sinni.

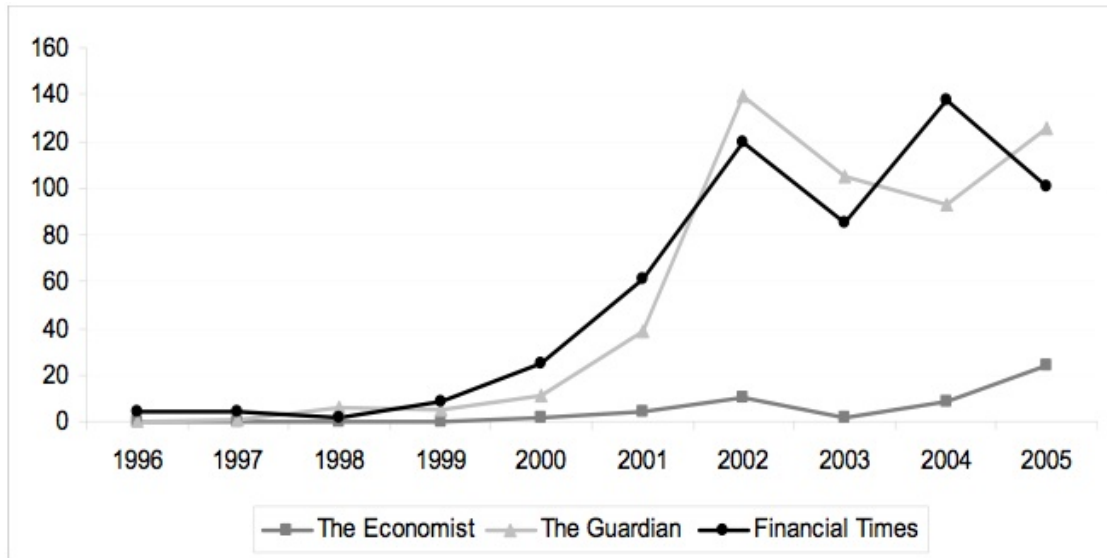
Mynd 2.1: Fjöldi greina í Evrópskum viðskiptaritum sem innihélt „corporate social responsibility“ á árunum 1996-2005



(Windell, 2006)

Greinar um málefni tengdri félagslegri ábyrgð fyrirtækja hafa fengið sífellt aukna athygli fjölmiðla og aukið pláss á síðum blaðanna. Með því jókst sýnileiki hugmyndarinnar og þá var athygli viðskiptalífsins fönguð. Evrópsku viðskiptablöðin skrifuðu um aukinn áhuga fyrirtækja á félagslegri ábyrgð og að í hugmyndinni leyndist gróðavon fyrir fleiri fyrirtæki. Þau fjölluðu einnig um að vöxtur hugmyndarinnar væri að hluta til viðbrögð við gagnrýni á alþjóðavæðinguna og að hluta til vegna þrýstings frá frjálsum félagasamtökum. Þessi rit voru vettvangur rökræðu um efnið þar sem fræðimenn settu fram mismunandi skoðanir og áherslur. Viðskiptatímarit settu fram fjölbreytta mynd af félagslegri ábyrgð og sögðu af hverju fyrirtæki ættu að taka hana upp. Það þarf því engan að undra að út frá þessari fjölbreyttu umræðu þróaðist opin skilgreining og óljós mynd af hugtakinu og hugmyndinni um félagslega ábyrgð fyrirtækja. (Windell, 2006)

Mynd 2.2: Fjöldi greina sem innihélt „corporate social responsibility“ í The Economist, Financial Times og The Guardian á árunum 1996-2005



(Windell, 2006)

Hlutir sem eru oft nefndir í sömu andrá og félagsleg ábyrgð fyrirtækja má einnig kynna til leiks. Lífræn ræktun, gróðurhúsaáhrif, alþjóðavæðing, viðskiptasiðfræði, „Corporate citizenship“ eða fyrirtækja-borgari, „Fair trade“, kolefnisjöfnun, „Bio Diesel“, ábyrg fjárfestingastefna, og sjálfbærni eru aðeins nokkur af þeim hugtökum og heitum sem oft eru nefnd þegar rætt er um félagslega ábyrgð og tengjast hugtakinu beint. Allt eru þetta hlutir sem hafa orðið meira áberandi í umræðunni á síðustu árum í takt við aukna umfjöllun um félagslega ábyrgð fyrirtækja.

2.1.3 Vaxandi vinsældir

Þrátt fyrir þessa víðu skilgreiningu, fáar reglur og misjafna umfjöllun þá hefur félagsleg ábyrgð átt sífellt meiri vinsældum að fagna á undanförunum árum. Áhugi fræðimanna og viðskiptasamfélagsins í heild hefur stigmagnast og hugtakið vaxið í kjölfarið. Fjöldi þeirra sem vinna við ráðgjöf, hjá miðlum sem skrifa eingöngu um efnið og hjá fyrirtækjum við verkefni sérstaklega tengd félagslegri ábyrgð fyrirtækja fjölga jafnt og þétt. (Windell, 2006) Sú skoðun verður stöðugt vinsælli að fyrirtækjum beri ekki einungis að sýna fram á sem mestan hagnað heldur eigi þau einnig að bæta samfélagið, virða mannréttindi og lágmarka þann skaða sem þau hafi á umhverfið. (Ragna Sara Jónsdóttir, 2008)

2.2 Upphaf og þróun félagslegrar ábyrgðar fyrirtækja

Umræðan um samfélagslega eða félagslega ábyrgð fyrirtækja varð fyrst áberandi upp úr 1970 þótt sögu hugtaksins megi rekja mun lengra aftur. Síðan þá hefur umræðan og jafnframt áhuginn stigmagnast og hugtakið tekið margvíslegum breytingum. (Klempner, 2007b) Nú á síðustu árum hefur hugmyndin hlotið alþjóðlega viðurkenningu og sett mark sitt á samfélagið. Merkar stofnanir á borð við Evrópusambandið og Sameinuðu þjóðirnar hafa ályktað um málið og sett fram leiðbeinandi viðmið eða reglur fyrir fyrirtæki og einstaklinga til að fara eftir. Margar fræðigreinar hafa verið skrifaðar og hafa lærðir sem leiknir sett fram hugmyndir sínar um efnið. Pressan á fyrirtækin að taka aukin þátt eykst sífellt og kemur frá fjárfestum, viðskiptavinum, fjölmiðlum, ríkisstjórnunum, starfsmönnum og öðrum hagsmunaaðilum. (Windell, 2006)

2.2.1 Upphaf hugmyndarinnar

Hugmyndin um að fyrirtæki starfi ekki einungis út frá hagnaðarsjónarmiði er ekki ný af nálinni og má rekja allt aftur til 19. aldar. Lærðar greinar um efnið fóru að koma fram um 1950 og hefur fjöldi þeirra stórukist á undanförunum árum. (Windell, 2006) Hugmyndin hefur langa hefð í Bandaríkjunum en hefur síðustu ár hlotið aukna athygli í Evrópu. Í upphafi þróunarinnar var félagsleg ábyrgð fyrirtækja mjög tengd hverskyns réttindabaráttu og jafnrétti. Fyrirtækin unnu að því að jafna kjör hvíttra og svartra, hækkuðu laun og ráðningaaldur í verksmiðjum, stofnuðu skóla og aðrar félagslegar stofnanir og unnu að bættum kjörum verkafólks. (Ívar Jónsson, 2003; Windell, 2006) Þetta hlutverk fyrirtækjanna hefur breyst og er nú mjög mismunandi eftir löndum. Í Bandaríkjunum bjóða fyrirtækin t.d. starfsmönnum sínum upp á heilbrigðisþjónustu og leikskóla en þess er ekki þörf í löndum þar sem sú þjónusta er í höndum ríkis eða sveitarfélaga.

2.2.2 Ábyrg fjárfestingastefna

Félagslega ábyrgum fjárfestingum hefur fjölgað og umfjöllun um þær aukist. Fólk hefur fagnað þeim möguleika að ávaxta peninga sína án þess að þeir fari í fyrirtæki sem tengd eru vafasömum rekstri, hernaðargagnaframleiðslu eða starfsemi sem skaðar umhverfið eða brýtur mannréttindi. Einn af frumkvöðlunum í ábyrgri fjárfestingastefnu var Pax Wold fjárfestingasjóðurinn en hann var stofnaður árið 1971.

Markmið hans var að fjárfesta í fyrirtækjum sem störfuðu á ábyrgan hátt. Sjóðurinn hefur haldið stefnu sinni allt frá stofnun og fjárfestir í dag ekki í fyrirtækjum sem eru tengd hernaðargagnaframleiðslu, ekki í fyrirtækjum í tóbaksiðnaði eða fyrirtækjum sem þeir telja að starfi á óábyrgan hátt. (Pax World Mutual Funds, e.d.1, e.d.2)

2.2.3 Þróun síðustu ára

Á árunum 1980-2000 átti mikil þróun sér stað í málefnum félagslegrar ábyrgðar fyrirtækja. Á þessum árum fóru fyrirtækin að leiða hugann meira að málefnum. Alþjóðleg fyrirtæki með starfsstöðvar í minna þróuðum löndum þurftu að huga að öllu sem gat mögulega skaðað orðstír þeirra og mörg fyrirtæki lentu í slæmri stöðu. Hegðun sem var ekki talin við hæfi var mikið gagnrýnd og urðu meira að segja fyrirtæki sem störfuðu vel innan ramma laganna fyrir þeirri gagnrýni. Sem dæmi um fyrirtæki sem gagnrýnd voru má nefna íþróttavöruframleiðandann Nike fyrir slæmar vinnuáðstæður í verksmiðjum sínum og barnaþrælkun og olúfyrirtækið Shell fyrir starfssemi sína í Nigeríu. (Windell, 2006) Þessi gagnrýni hefur í sumum tilfellum verið hvati fyrir fyrirtæki að gera betur og hefur Nike t.d. verið mjög ofarlega á lista vefritsins CRO¹ yfir „100 Best Corporate Citizens“ bæði árið 2007 og 2008. (CRO, 2007, 2008) Nike rekur innan fyrirtækisins sérstaka „Corporate Responsibility“ deild sem heyrir beint undir forstjóran. Fyrirtækið sér tækifærin, frumkvöðlakraftinn og nýsköpunina sem leynist í félagslegri ábyrgð og einbeitir sér að sjálfbærni² sem það telur vera næsta skrefi. (Franklin, 2008b)

2.2.4 Alþjóðavæðing og uppsveifla

Það sem varð til þess að fyrirtæki fóru að leggja meiri áherslu á þessi mál má ef til vill rekja til alþjóðavæðingar og uppsveiflu síðustu ára. Stórfyrirtæki hafa í auknu mæli sett upp verksmiðjur og starfsstöðvar í minna þróuðum löndum og þar með orðið alþjóðleg. Þessi fyrirtæki hafa mörg skilað svimandi háum hagnaðartölum undanfarin ár og vilja því bæta ímynd sína með því að gefa eitthvað til baka til samfélagsins. Ekki síður hafa hneykslismál eins og Enron gjaldþrotið og mannréttindabrot Nike í Indónesíu orðið til þess að fyrirtækin hafa þurft að endurvefja traust almennings á starfsemi þeirra. Mörg fyrirtæki hafa neyðst til að bæta ímynd sína og endurskoða

¹ www.thecro.com, Corporate Responsibility Officer

² e. sustainability

áherslur fyrirtækisins vegna slæmrar umfjöllunar. Tilkoma internetsins og aukins upplýsingaflæðis hefur gert það að verkum að slæm umfjöllun getur breiðst mjög hratt út og náð til margra á mjög skömmum tíma. Slæmt umtal og umfjöllun hefur líka sjaldan verið eins kostnaðarsöm og á þessum síðustu árum og neytendur eru sífellt betur upplýstir. Það er því mikilvægara en nokkru sinni áður fyrir fyrirtækin að passa vel upp á allt sem gæti skaðað orðstír þeirra. (Franklin, 2008c, 2008f)

Umræðan um félagslega ábyrgð fyrirtækja hefur tekið miklum breytingum á undanförunum árum og áratugum. Það sem var einu sinni umdeild hugmynd er nú orðið algilt viðmið sem nær öll fyrirtæki í hinum vestræna heimi taka þátt í. Það má því segja að hugmyndin um ábyrgð fyrirtækja hafi sigrað. Það er ekki lengur spurning um hvort fyrirtækin beri félagslega ábyrgð heldur hvernig. Hugmyndin krefst líka sífellt meiri athygli og áhuga frá stjórnendum fyrirtækja, sérstaklega stórra alþjóðlegra fyrirtækja og í dag er nánast óhugsandi að fyrirtæki af þeirri stærðargráðu hafi ekki markað sér stefnu í málinu. Það að leggja eitthvað af mörkum til samfélagsins, umhverfisins og þróunarlandanna er orðinn algildur staðall og má finna upplýsingar um það efni á lang flestum heimasíðum fyrirtækjanna. Það er farið að krefjast þess af stórfyrirtækjum að þau séu „góðir fyrirtækja borgarar“ eða „good corporate citizens“ og fyrirtækin vilja standa undir því. (Crook, 2005)

2.3 Staðan í dag

Í raun má segja að hugmyndin um ábyrgð fyrirtækja hafi verið í tísku. Sífellt algengara er að sjá vörur í hillum merktar sem lífræn framleiðsla eða „Fair Trade“ sem gefur til kynna aukinn vilja neytenda til að kaupa slíkar vörur. Það að stuðla að betra samfélagi og að bjarga hnettinum okkar hefur átt sífellt meiri vinsældum að fagna og það bætist alltaf í hóp þeirra fyrirtækja sem vilja taka þátt í því. Það sem áður var talið vera kvöð, peningaeyðsla og vesen hefur öðlast aðra ásýnd. Það er smá saman að renna upp fyrir fyrirtækjum að í félagslegri ábyrgð felast tækifæri, nýsköpun og möguleiki á forskoti á samkeppninni. (Kramer & Porter, 2006)

2.3.1 Hugmyndir og tískustraumar

Vinsælar hugmyndir ber að taka alvarlega. Þær gefa til kynna vilja almennings og breytingar sem krauma í samfélaginu og geta endurspeglast í breyttu neyslumynstri

fólks. Þegar slíkar hugmyndir verða til er mikilvægt fyrir fyrirtækin að reyna að sjá möguleikana sem í þeim felast. Að nálgast hugmyndina skipulega og greina tækifærin. Að vera fljótur að bregðast við og aðlaga fyrirtækið breyttum aðstæðum getur veitt fyrirtækinu forskot á markaðnum. (Windell, 2006) Gott dæmi um fyrirtæki sem var framsýnt og náði með því að skapa sér þetta forskot er Toyota. Með því að vera fyrst á markað með Toyota Prius, fyrsta bílinn með svokallaðari hybrid-tækni, náði fyrirtækið að marka sér mikilvæga sérstöðu. Með því að vera fyrsti bílaframleiðandinn sem framleiddi slíkan bíl tókst fyrirtækinu að skapa sér græna ímynd og senda þau skilaboð til neytenda að fyrirtækið væri framsýnt og ábyrgt. (Kramer & Porter, 2006; The Economist, 2008)

2.3.2 Iðnaðarvæðing hugmyndarinnar

Félagsleg ábyrgð fyrirtækja hefur farið úr því að vera umdeild hugmynd yfir í það að vera hálfgerður iðnaður. Möguleikar fyrirtækja til að taka þátt eru óþrjótandi og á hverju ári fjölgar þeim sem starfa við málefni tengd hugmyndinni. Ráðgjafafyrirtækjum sem sérhæfa sig í fyrirtækjaábyrgð fjölgar stöðugt sem endurspeglar aukin áhuga fyrirtækja á málefninu. (Windell, 2006) Ráðgjafafyrirtækin bjóða upp á þjónustu til að auðvelda fyrirtækjum að fóta sig í þessum frumskógi möguleikanna, skólar bjóða í auknu mæli upp á menntun tengda félagslegri ábyrgð með tilheyrandi prófessorastöðum og deildum innan háskólanna og ímyndarsérfræðingar og markaðsfólk eiga í fullu fangi með að auglýsa hvað fyrirtækin eru að standa sig vel á þessu sviði. (Crook, 2005) Fjöldi ráðstefna eru haldin á ári hverju, sífellt fleiri fræðimenn skrifa um félagslega ábyrgð fyrirtækja, það eru gefnar út margar bækur og tímarit og það eru til vísitölur eins og Ftse4good og Dow Jones Sustainability World Index bara til að nefna nokkur atriði um sífellt stækkandi iðnað. (Kramer & Porter, 2006; Windell, 2006)

2.3.3 Aukin „græn“ umsvif

Græna byltingin, breytt umhverfisvitund fólks og auknar áhyggjur yfir gróðurhúsaáhrifum hafa líka ýtt undir framlög fyrirtækja til þess málaflokks. Herferðin sem Al Gore lagði upp með og heimildarmynd hans „An Inconvenient truth“ hefur vakið athygli á málefnum umhverfisins og hlýnun jarðarinnar svo um munar. Það finnst varla manneskja í hinum vestræna heimi sem hefur ekki einhverjar

áhyggjur af hinum ört hlýnandi heimi og áhrifum þess á lífskjör okkar mannfólksins. (Franklin, 2008a, 2008f) Það sem þessi græna bylting hefur gert er að auka áherslu á því sem er kallað sjálfbærni sem er hugtak sem merkir: að mæta þörfum samtímans án þess að skerða möguleika komandi kynslóða til að mæta sínum þörfum. (Environmental Protection Agency, e.d.) Í því felst að við skilum jörðinni í sama ástandi til næstu kynslóðar eins og hún var þegar við tókum við henni frá okkar forfeðrum.

2.3.4 Þrýstingur frá hagsmunaaðilum

Það er heldur ekki bara almenningur sem þrýstir á fyrirtækin að leggja meira af mörkum heldur er þrýstingurinn einnig farin að koma frá fjárfestum. Skv. Geoffrey Heal hjá Columbia Business School þá flokkast 1\$ af hverjum 9\$ sem er í eignastýringu í Ameríku sem félagslega ábyrg fjárfesting. Það eru þó ekki bara fjárfestarnir sem þrýsta á um aukna samfélagsvitund alþjóðlegra fyrirtækja heldur eru það einnig starfsmennirnir og væntanlegir starfsmenn þess. Það er alltaf að verða fólki mikilvægara að starfa hjá fyrirtæki sem það getur samsvarað sig með og samkeppnin um besta fólkið fer harðnandi. (Franklin, 2008f)

Með aukinni umræðu um félagslega ábyrgð fyrirtækja og samfélagslega vitund þá mætti ætla að fyrirtækin hefðu aflað sér þekkingar og kunnáttu í málaflokknum. Sum þeirra hafa gert það vel en mörg berjast þó enn í bökkum. Í heimi félagslegrar ábyrgðar eru mjög fáir leiðtogar, fá fyrirtæki sem eru framarlega í þróuninni en margir slóðar. Þeim má svo skipta í tvennt, það eru annars vegar fyrirtæki sem eru sein að aðlaga sig og hins vegar þau fyrirtæki sem halda að þau komist upp með að hundsa málefnið. Það er mikið gefið út af glanspappír með stórum loforðum og yfirlýsingum og oft getur reynst erfitt að greina á milli þeirra sem gera vel og þeirra sem gera illa. (Franklin, 2008c, 2008f)

2.3.5 Ímyndarsköpun fyrirtækjanna

Það er því ekki fráleitt að spyrja hvort félagsleg ábyrgð fyrirtækja sé bara upp á ímynd þess. Er það raunverulegur áhugi sem liggur að baki þessum framlögum eða er þetta bara upp á punt? Um það er erfitt að alhæfa en hjá mjög mörgum fyrirtækjum er grunnt á áhuganum, framlögin eru veitt bara til að skera sig ekki úr fjöldanum og til að

geta sagt að fyrirtækið leggi eitthvað að mörkum. Það eru samt undantekningar á þessu. Fyrirtæki sem skera sig úr fjöldanum og leggja mikið af mörkum, bæði innan fyrirtækisins sem utan og gengur vel að halda skýrri og afmarkaðri stefnu. (Crook, 2005)

Það að láta neytendurna vita af framlögum fyrirtækisins er nauðsynlegt. Ímyndarsköpun er mikilvæg og þegar fyrirtæki leggur sig fram í félagslegri ábyrgð þá er grundvallaratriði að segja frá því. Fá neytandann með sér í lið við að gera ennþá betur. Vekja upp áhuga hjá almenningi þannig að hann beini viðskiptum sínum til fyrirtækisins og fái jafnvel áhuga á að taka þátt í ábyrgðinni. Í sífellt stækkandi upplýsingaiðnaði getur þó verið erfitt að koma skilaboðum skýrt til skila til viðskiptavina eða tilvonandi viðskiptavina. Það ber því að leita bestu leiða til að ná til neytandans. Hvort sem það er í gegnum heimasíðu fyrirtækisins, auglýsingar í verslunum eða í fjölmiðlum eða með öðrum hætti.

2.3.6 Niðursveifla og áhrif á félagslega ábyrgð

Það sem fólk óttast hvað mest nú er að niðursveifla geti haft hamlandi áhrif á félagslega ábyrgð fyrirtækja og hægt á þróuninni. Í kreppu gæti félagsleg aðstoð flokkast sem lúxus sem hægt væri að skera niður og fyrirtækið gæti komist af án. Það á án efa eftir að koma betur í ljós á komandi misserum hvort sá ótti er á rökum reistur. Það eru þó flestir sammála um það að rekstur fyrirtækisins hefur forgang á hina félagslegu aðstoð. Það þarf fyrst og fremst að reka fyrirtækið vel og með hagnaði til að hægt sé að sinna hinum félagslegu verkefnum. (Crook, 2005; Franklin, 2008c) Það eru einhverjir sem halda því fram að félagsleg ábyrgð fyrirtækja eigi eftir að koma vel undan niðursveiflu í hagkerfinu. Það sé fyrst þá sem fólk fari að draga saman útgjöldin og hugsa virkilega í hvað peningarnir fara. Ástæðurnar fyrir því að fyrirtækin kusu að leggja fé til félagslegra málefna minnka að öllum líkindum ekki í kreppu. Þörfin er fyrir að skera sig úr fjöldanum, vekja athygli neytenda og leggja í leiðinni sitt af mörkum til samfélagsins. Ástæðurnar ættu því að vega þyngra og þátttaka fyrirtækja í félagslegri ábyrgð að styrkjast. (Franklin, 2008e)

3 Skipulögð nálgun á félagslega ábyrgð

Til að greina umfangsmikið hugtak eins og félagslega ábyrgð fyrirtækja er hægt að flokka það niður í smærri einingar og greina þannig kjarnann frá hisminu. Margir fræðimenn hafa í skrifum sínum greint stefnur og strauma hugtaksins og reynt að greina í því tækifæri og hættur. Hafa merkir menn sett fram ítarlegar aðgerðaráætlanir fyrir fyrirtæki til að fara eftir. Til að rýna örlítið í frumskóg fræðigreina um efnið og til að greina hugtakið betur er við hæfi að skoða betur þær greinar sem hafa mótað hugtakið á síðustu árum, flokkun og hugtakabeitingu.

Michael Porter og Mark Kramer skrifuðu árið 2006 um skipulagða nálgun fyrirtækja á félagslegri ábyrgð og þau miklu tækifæri sem þeir telja að í henni felist. Það sem þeir Porter og Kramer benda einnig á í grein sinni og heimspekingurinn Geoffrey Klempner leggur einnig mikla áherslu á eru sameiginlegir hagsmunir samfélags og fyrirtækis. Án annars sé hitt óhugsandi og því hljóti hagsmunir þeirra að vera að lang mestu leyti þeir sömu. Oliver Falck og Stephan Hebllich skrifuðu árið 2007 um félagslega ábyrgð fyrirtækja og kortlögðu hvernig taka ætti á straumum og stefnum með tilliti til hagsmunaaðila fyrirtækja. Þeir telja líka að í ábyrgð fyrirtækja felist mikil tækifæri ef stjórnendur þeirra bregðast rétt við og ábyrgðinni sé beitt á réttan hátt. Tækifærin feli í sér aukna markaðshlutdeild, aukin hagnað og bættari ímynd fyrirtækisins. Í hugmyndafræði og rekstri fyrirtækja er því sú tegund félagslegrar ábyrgðar sem hægt er að kalla velgengni með velgjörð að verða sífellt mikilvægari. Með því að beita henni er hægt að skapa sér sérstöðu og öðlast markaðsforskot í harðnandi samkeppni.

3.1 Þrískipting félagslegrar ábyrgðar fyrirtækja

Það er hægt að flokka félagslega ábyrgð í marga flokka. Í fyrsta lagi er hægt að tala um að ábyrgðin skiptist í þrjú svið eða stoðir. Það er á sviði efnahags, umhverfis og samfélags. Sú flokkun skýrir sig að mestu leyti sjálf. Í öðru lagi er hægt að flokka félagslega aðstoð fyrirtækja gróflega í þrjú lög sem ber að skoða nánar. (Ragna Sara Jónsdóttir, 2008) (Franklin, 2008f)

3.1.1 Hefðbundin aðferð

Fyrsta lagið er félagsleg ábyrgð með hefðbundinni aðferð. Sú aðferð felur í sér að gefa peninga til samtaka sem þess þurfa og vinna að bættum hag samfélagsins. Þessi aðferð er á undanhaldi í alþjóðlegum skilningi. Fyrirtæki vilja sífellt gera meira og því er þessi aðferð, að gefa pening, ekki nógu mikið framlag. Stjórnendur fyrirtækjanna vilja taka meiri þátt, vilja fá að vita í hvað peningarnir þeirra fara og sjá skýrari mynd af afrakstri framlaganna. (Franklin, 2008f) Það er einnig umdeilt hvort þessi aðferð, að gefa peninga til góðra málefna, teljist í raun vera félagsleg ábyrgð. Ragna Sara Jónsdóttir bendir á í grein sem hún skrifaði um málið að með því rugli fólk saman góðgerðastarfi og samfélagslegri ábyrgð. (2008)

3.1.2 Áhættustjórnun

Annað lag þessarar aðstoðar er hægt að flokka sem áhættustjórnun. Það felur meðal annars í sér að koma í veg fyrir slæmt umtal sem getur skaðað orðstír fyrirtækisins. Fyrirtæki sem starfa á alþjóðlegum markaði og eru með framleiðslu í mörgum löndum eiga sérstaklega á hættu að verða fyrir skaða af þessu tagi. Fréttir af mannréttindabrotum, barnaþrælkun og slæmum vinnuaðstæðum í verksmiðjum sem framleiða m.a. hátískufatnað, skó og íþróttabúnað ýmiskonar skaða framleiðandann óhemju mikið. Það þarf ekki að leita langt til að finna dæmi um þetta. Nike hefur eins og áður hefur komið fram lent oftast en einu sinni í heimspressunni fyrir þessar sakir. Fyrirtæki reyna því hvað þau geta að setja reglur, setja upp eftirlitskerfi og reyna að auka gagnsæi til þess að svona lagað geti ekki komið fyrir í starfsstöðvum á þeirra vegum. Nýjasta útspil fyrirtækja í þeirri von um að lágmarka áhættu af þessu tagi er að bindast samtökum við ríkisstjórnir, sjálfstæð félagasamtök³ og önnur fyrirtæki í sama iðnaði til að sammælast um hegðunarreglur⁴. Með því vonast fyrirtækin til að samræma væntingar og siðareglur og lágmarka áhættuna á stórum hneykslismálum. (Franklin, 2008b, 2008f)

³ e. non governmental organizations, NGO's

⁴ e. codes of conduct

3.1.3 Velgengni með velgjörð

Þriðja og vinsælasta lagið í þessari félagslegu aðstoð fyrirtækja er hægt að kalla tækifærisskapandi. Því má best lýsa með því slagorði sem því fylgir sem er: velgengni með velgjörð⁵. Þessi aðferð hefur þau einkenni að hún sparar í mörgum tilfellum fyrirtækjunum peninga og er þess vegna einnig kölluð „win-win“ aðferðin. Fyrirtæki sem ákveða að fara þessa leið leggja t.d. áherslu á endurvinnslu og kolefnisjöfnun, minnkun úrgangs, minni orkunotkun og minni vatnsnotkun. Allt eru þetta þættir sem falla undir félagslega ábyrgð og margir þeirra geta minnkað kostnað hjá fyrirtækjum og veitt um leið mikilvægt forskot á markaðnum. Það er fyrirséð að lög og reglur um sjálfbærni í viðskiptum eiga aðeins eftir að verða strangari og með því að byrja strax að vinna í því að gera fyrirtæki sitt grænna þá er hægt að öðlast forskot á keppinautana, gleðja starfsmennina og í sumum tilfellum minnka kostnað. (Franklin, 2008a, 2008f)

Fleiri dæmi um ábyrgð fyrirtækja af þessu tagi er að minnka eldsneytiskostnað fyrirtækisins. Með því verður fyrirtækið grænna, losar minna af gróðurhúsalofttegundum og sparar um leið pening. Annað dæmi gæti verið að stórmarkaður auki úrval sitt af lífrænum vörum og „Fair trade“ vörum. Með því er stuðlað að bættem mannréttindum og bættem hag jarðarinnar auk þess sem markaðshlutdeild með þessar vörur eykst, velta eyst vegna herra verðs á vörunum og ef til vill framlegð einnig. (Franklin, 2008a, 2008f)

3.2 Skipulögð nálgun á félagslega ábyrgð fyrirtækja

Michael E. Porter og Mark R. Kramer leggja mesta áherslu á að fyrirtæki stundi skipulagða nálgun á félagslega ábyrgð. Þeir skrifuðu greinina „*Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*“ sem birtist í tímaritinu Harvard Business review og fékk hún frá blaðinu McKinsey verðlaunin sem merkilegasta grein ársins 2006 sem birtist á síðum þeirra. Í greininni setja þeir fram þá kenningu að félagsleg ábyrgð fyrirtækja geti breyst úr kvöð í tækifæri ef skipulögð nálgun er notuð og hægt sé einnig að öðlast markaðsforskot á samkeppnisaðila með því. Þeir setja fram áætlun í þremur skrefum sem fyrirtæki geta nýtt sér til að nálgast málið á þennan hátt. (Baue, 2007; Kramer & Porter, 2006)

⁵ e. doing well by doing good

3.2.1 Aðgerðaráætlun Porter og Kramer

Fyrsta skrefið fellst í því að greina skurðpunkta fyrirtækisins og samfélagsins. Finna hvar snertiflötur þessara tveggja stærða er hvað mestur. Skoða á hvaða hátt fyrirtækið hefur áhrif á samfélagið og á hvaða hátt samfélagið hefur áhrif á fyrirtækið. Til að finna þessa skurðpunkta þarf að greina starfsumhverfi fyrirtækisins. Dæmi um það sem skoða má eru vinnuaðstæður starfsmanna og laun, áhrif fyrirtækisins á umhverfið, menntunarstig og lög um fjárfestingar í þeim löndum sem fyrirtækið starfar. Í skrefi tvö vilja þeir að fyrirtækið skoði þessa skurðpunkta og velji sér út frá því málefni⁶ til að leggja áherslu á. Að fyrirtækið velji sér eitt málefni sem það getur komið til betri vegar sem þjónar bæði samfélaginu og rekstri fyrirtækisins. Þar sem snertiflötur fyrirtækis og samfélags er mestur leynast oft bestu tækifærin. Þriðja og síðasta skrefið segir fyrirtækjum svo að hrinda í framkvæmd nokkrum skapandi verkefnum í þá átt sem það hefur kosið að stefna og koma með því bæði samfélaginu og fyrirtækinu til góða. (Kramer & Porter, 2006)

Porter og Kramer taka nokkur dæmi í grein sinni um fyrirtæki sem hafa náð að beita þessari aðferð á árangursríkan hátt. Eitt af þeim fyrirtækjum sem þeir taka sem dæmi er alþjóðlega stórfyrirtækið Nestlé. Nestlé fékk á áttunda áratugnum afskaplega slæma umfjöllun í heimspressunni. Fyrirtækið markaðssetti þurrmjólk fyrir börn í þróunarlöndum sem átti að koma í stað móðurmjólkur. Nestlé lagði hins vegar ekki nógu mikla áherslu á að miðla því til mæðranna að vatnið sem blanda átti út í þurrmjólkina yrði að vera í hæsta gæðaflokki. Í þessum löndum sem Nestlé sérstaklega markaðssetti þurrmjólkina var erfitt að útvega hreint vatn. Varð þetta til þess að fjölmörg börn í þessum löndum létust og enn fleiri veiktust alvarlega. Í kjölfarið voru framleiðsluvörur fyrirtækisins sniðgengnar, fyrst í Bandaríkjunum og svo í Evrópu. (Moorhead, 2007) Það er ekki vegna þessa dæmis sem Porter og Kramer nefna Nestlé heldur vegna verkefnis sem fyrirtækið hleypti af stokkunum í héraðinu Moga á Indlandi.

To enter the Indian market, Nestlé needed to establish local sources of milk from a large, diversified base of small farmers. It received government permission to build

⁶ e. social issue

a dairy in the district of Moga. But in Moga, farmers were impoverished, failed crops led to a high death rate in calves, and lack of re-frigeration prevented farmers from shipping milk or keeping it fresh.

Nestlé built refrigerated dairies as milk collection points in each Moga town and sent its trucks to the dairies to collect the milk. With the trucks went veterinarians, nutritionists, agronomists, and quality assurance experts. Farmers learned that milk quality hinged on adequate feed crop irrigation. With financing and technical assistance from Nestlé, farmers dug deep-bore wells. The consequent improved irrigation reduced calves' death rate 75%, increased milk production 50-fold, and allowed Nestlé to pay higher prices to farmers than those set by the government.

With steady revenues, farmers could now obtain credit. Moga's standard of living improved: More homes had electricity and telephones; more towns established primary, secondary and high schools; and Moga had five times the number of doctors as neighboring regions. Meanwhile, Nestlé gained a stable supply of high-quality commodities – without having to pay middlemen – and saw demand for its products increase in India.“ (Kramer & Porter, 2006, bls. 1)

Það má því draga þá ályktun að Nestlé hafi endurskoðað áherslur sínar og ábyrgðir og ákveðið að gera breytingar þó fyrirtækið sé ennþá gagnrýnt. Fyrirtækinu varð ljóst að hegðun sem lýst er í fyrra dæminu var þeim ekki fyrir bestu og ákvað að breyta um stefnu. Ennfremur rennir þessi dæmisaga styrkum stoðum undir kenningu þeirra Porter og Kramer að í félagslegri ábyrgð felist tækifæri jafnt fyrir fyrirtækið og samfélagið. (2006) Nestlé fann góðan skurðpunkt fyrirtækisins og samfélagsins og með nokkrum skapandi verkefnum og samstilltum aðgerðum náði það að koma raunverulegum kjarabótum til skila. Fyrirtækið bætti líf skjör á staðnum og náði að renna sterkum stoðum undir reksturinn með aðgerðum sínum.

3.2.2 Samspil samfélags og fyrirtækis

Annað sem Porter og Kramer leggja áherslu á í grein sinni er samspil samfélags og fyrirtækis. Hlutverk fyrirtækisins í samfélaginu er vel þekkt og engum dylst hversu mikilvægt það er. Það sem hins vegar gleymist oft er að skoða mikilvægi hlutverks samfélagsins fyrir góðan fyrirtækjarekstur. Þar sem þessi tvö fyrirbæri, fyrirtækið og samfélagið, eru tengd órofa böndum þá verður að skoða áhrif og tengsl þeirra í báðar

áttir. Porter og Kramer benda á nauðsyn þess að einblína á samspil, samvinnu og sameiginleg gildi þegar félagsleg ábyrgð fyrirtækja er rædd. Umræðan hafi áður einkennst af of mikilli togstreitu á milli þessara tveggja póla. Þeir benda á að það er ekki fyrirtækin á móti samfélaginu eða öfugt heldur séu hagsmunirnir að miklu leyti þeir sömu. Það er margt sem hægt er að flokka sem sameiginlega hagsmuni og það er erfitt að ímynda sér samfélag án fyrirtækja og fyrirtæki án samfélags. (2006)

3.3 Umfjöllum heimspekinga um félagslega ábyrgð fyrirtækja

Það hafa fræðimenn á fleiri sviðum en á sviði viðskipta skrifað um þessa skipulögðu nálgun á félagslega ábyrgð fyrirtækja. Einn þeirra er heimspekingurinn Geoffrey Klempner. Klempner er doktor í heimspeki frá Oxfordháskóla, hefur sérhæft sig í viðskiptaheimspeki og gefur meðal annars út vefúmaritið *Philosophy for Business*⁷. (*Philosophies for Business, e.d.*) Hann hefur mjög sterkar skoðanir á málefnum og segir þá tegund félagslegrar ábyrgðar sem bæði er góð fyrir samfélagið og fyrirtækið og kostar lítið eða ekkert: „In such cases, only laziness or ignorance prevents a business from implementing those initiatives.“ (2007a, bls 9) Hann vill meina að það jaðri við afglöp í rekstri að nýta ekki tækifærin sem bjóðast þegar fyrirtækið getur hagnast á því að lja samfélaginu lið. (Klempner, 2007a)

3.3.1 Siðferði fyrirtækja

Það eru ekki margir heimspekingar sem hafa skrifað beint um félagslega ábyrgð fyrirtækja. Í þeirra fræðum er öðrum hugtökum beitt og meira rætt um viðskiptaheimspeki⁸ eða viðskipta-siðfræði⁹. Klempner heldur fram að fyrirtæki þurfa að vera gædd einhvers konar siðferði. Þess er krafist af þeim að þau hagi sér á löglegan, heiðarlegan og sanngjarnan hátt og að þau beri virðingu fyrir einstaklingunum. Þetta felur þó ekki í sér að þau þurfi að beita sér í þágu samfélagsins á neinn hátt. Fyrirtæki geta auðveldlega uppfyllt þessa lágmarkskröfu um siðferði án þess að stunda félagslega ábyrgð. (Klempner, 2007a) Sú hugmynd að fyrirtæki beri siðferðilega ábyrgð hefur í gegnum árin verið umdeild og var t.a.m. Milton Friedman harður andstæðingur hennar. (Friedman, 1979)

⁷ <http://www.isfp.co.uk/businesspathways/index.html>

⁸ e. philosophy of business

⁹ e. business ethics

3.3.2 Sameiginleg gæði og sameiginleg markmið

Klempner segir að ef fyrirtæki beri siðferðilega ábyrgð, þá tegund ábyrgðar sem hann skilgreinir, þá sé hægt að gera þá kröfu á þau að halda þeirri ábyrgð sem á þau er lögð¹⁰. Klempner leggur líka mikla áherslu á það sem hann kallar sameiginlegt takmark. Sem er á sömu nótum og Porter og Kramer hafa haldið fram í sinni skipulögðu nálgun á CSR. (Kramer & Porter, 2006) Hann tekur sem dæmi gæði lofts og vatns sem tvö af sameiginlegum takmörkum sem samfélagið í heild verður að taka höndum saman og vinna að, fyrirtæki jafnt og einstaklingar. Klempner gagnrýnir einnig kapítalistmann og frjálshyggjuna sem hann segir hafa ráðið ríkjum í fyrirtækjamenningu síðustu ára, árangurstengdar bónusgreiðslur til æðstu stjórnenda og græðgina sem hann telur hafa verið ráðandi. Hann telur að þegar litið verði til baka yfir söguna þá verði þetta tímabil í sögunni talið einkennast af tímabundnu brjálæði þar sem fólk gleymdi að það væru mannverur. (Klempner, 2007b)

Klempner vill endurskilgreina hugtakið auður og heldur fram að það sé ekki heildar magn fjármagns sem er undir okkar höndum eða kaupmáttur heldur sé það betur mælt í gæðum mannlegra samskipta. Það séu gæðin í því samfélagi sem við lifum í og í umhverfinu sem við deilum með öðru fólki. Fjármagnið sé aukaatriði og hin mannlegu samskipti og umhverfið sem við búum í sé það sem gefur lífinu gildi. (Klempner, 2007b)

Hann gagnrýnir einnig mikið kenningu Adams Smith um ósýnilegu höndina og kenningu Milton Friedman að hver og einn skuli hámarka sinn eigin hagnað. Telur að í raun gangi þessar kenningar ekki upp og að mörg dæmi sýni fram á það, t.a.m. bágborin staða þróunarlandanna. Ósýnilega höndin vinni ekki í allra þágu. (Klempner, 2007b) Jafnvel mætti taka Ísland á þessum síðustu mánuðum sem dæmi um hvernig frjálshyggjan og ósýnilega höndin vinna ekki í þágu samfélagsins sem heild. Þótt eflaust hafi mun fleiri þættir spilað inn í atburðarásina sem leiddi að því hruni sem við horfum nú fram á.

¹⁰ e. can be held responsible

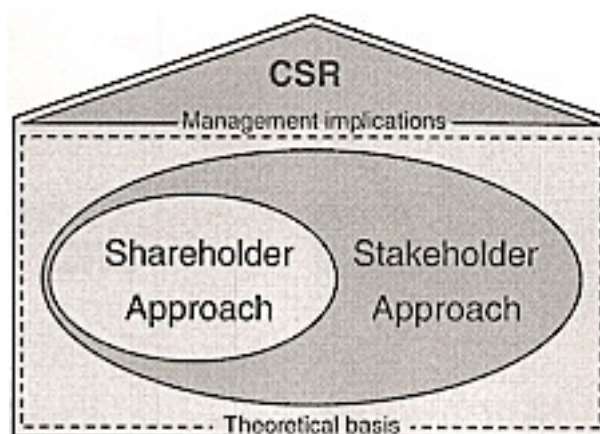
3.4 Hagsmunaaðilar

Hagsmunaaðilar¹¹ er hugtak sem oft er nefnt í umræðu um félagslega ábyrgð fyrirtækja. Hagsmunaaðilar og hluthafar eru tveir hópar sem tengjast rekstri fyrirtækisins. Hagsmunaaðili á við alla sem eiga einhverra hagsmuna að gæta í fyrirtækjarekstrinum, viðskiptamenn, starfsmenn, birgja, stjórnvöld, eigendur, nágranna o.s.frv. Þessi hópur er því mun stærrí og telur fleiri en hluthafahópurinn og tekur til ytra umhverfis fyrirtækisins. Öfugt við hluthafahópinn sem á við innra umhverfi fyrirtækisins. (Falck & Heblich, 2007)

3.4.1 Hagsmunaaðila nálgunin

Hagsmunaaðila hugtakið og nálgunin sem er kennd við hagsmunaaðilann var sett fram sem önnur nálgun á hluthafanálgunina. Það þótti ekki nógu lýsandi og yfirgrípsmikið að hugsa aðeins um reksturinn út frá hagsmunum og tengslum hluthafanna. Hagsmunaaðilanálgunin¹² er því tilraun til að útvíkka og lýsa betur þeim raunveruleika og þeim hagsmunatengslum í rekstri sem eru fyrir hendi. Þessar tvær mismunandi nálganir í fyrirtækjarekstri lýsa áherslum og hlutverki fyrirtækisins í samfélaginu á mismunandi hátt. Annars vegar hluthafanálgunin sem gerir ráð fyrir að eina ábyrgð fyrirtækisins sé aðeins við hluthafann og hins vegar hagsmunaaðilanálgunin sem gerir ráð fyrir margskonar annarri ábyrgð. (Windell, 2006)

Mynd 3.1: Skýringarmynd: Hluthafanálgun og hagsmunaaðilanálgun



(Falck & Heblich, 2007)

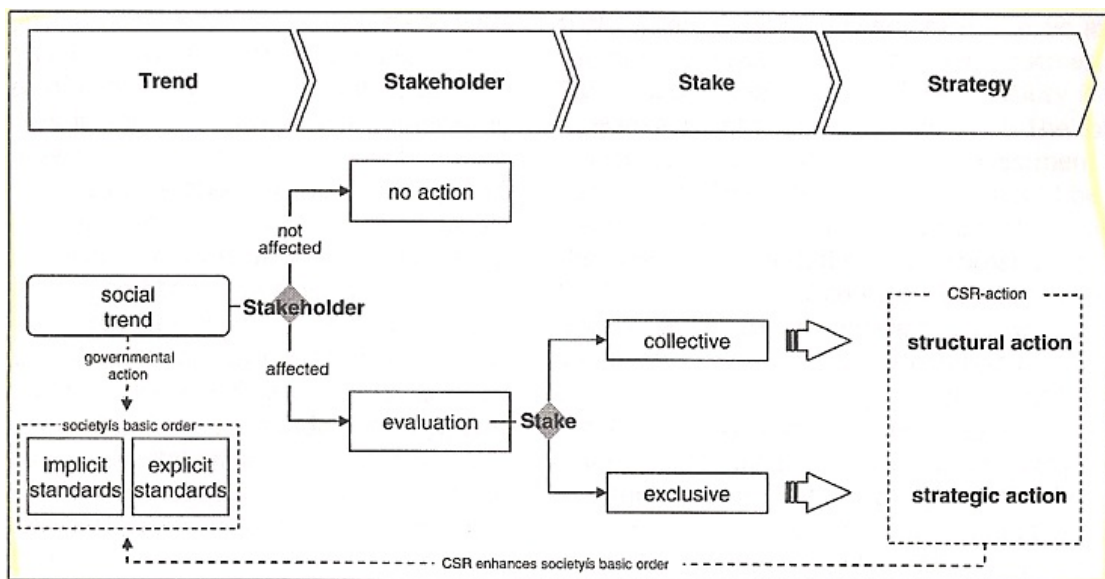
¹¹ e. stakeholder

¹² e. stakeholder approach

3.4.2 Aðgerðaráætlun Falck og Heblich

Falck og Heblich skrifuðu um félagslega ábyrgð fyrirtækja og þessar mismunandi nálganir. Þeir settu fram þá kenningu að með félagslegri ábyrgð sé hægt að samrýma þessa ólíku hagsmuni hluthafans og hagsmunaaðilans. Þeir vilja beita þriðja lagi félagslegrar ábyrgðar, sömu aðferð og Porter og Kramer eða velgengni með velgjörð aðferðinni til að gera það. Þeir setja fram í umfjöllun sinni skipulega nálgun á strauma¹³ sem koma upp í samfélaginu og aðgerðaráætlun sem miðar að því að greina aðstæðurnar, ná forskoti á samkeppnina og ná í leiðinni að greina allar þær mismunandi hugmyndir sem í gangi eru í margbreytilegum heimi félagslegrar ábyrgðar. Þeir setja fram þessa aðgerðaráætlun á myndrænan hátt sem sjá má hér að neðan:

Mynd 3.2: Aðgerðaráætlun Falck og Heblich



(Falck & Heblich, 2007)

Stjórnendur fyrirtækjanna þurfa fyrst og fremst að bera kennsl á þá hagsmunaaðila sem taka á tillit til og hversu mikil áhrif þeir hafa. Ferlið hefst á því að greina nýjan straum sem upp kemur, í því ferli gæti kostnaðargreining verið góður kostur. Ef einhverjir af þeim lykil hagsmunaaðilum sem fyrirtækið hefur ákveðið að taka tillit til verða fyrir áhrifum af þessum tiltekna straum eða fyrirtækið sjálft þá þarf stjórnandinn

¹³ e. trend

að meta hvort hann grípi til aðgerða og þá hvers konar aðgerða. Stjórnandinn þarf einnig að svara spurningunni hvort málið sé þannig vaxið að aðkoma fyrirtækisins veiti því samkeppnisforskot á markaðinum eða hvort samstillt áttak allra aðila í greininni væri betri kostur. Ef straumurinn vekur athygli almennings og stjórnvöld bregðast ekki við þá er mögulegt fyrir fyrirtækið að gera það. Þessi skipulagða nálgun á að hjálpa stjórnendum að greina þá nýju strauma sem verða í samfélaginu og ná að bregðast við þeim fljótt til að öðlast forskot á markaðnum sem fyrirtækið starfar á. (Falck & Heblich, 2007)

Þeir Falck og Heblich leggja til að þessi nálgun sé notuð til að meta þá mörgu kosti sem mögulegir eru í heimi félagslegrar ábyrgðar. Með módelinu sé hægt að ákvarða hvaða strauma ber að taka alvarlega og fela í sér tækifæri fyrir fyrirtækið. Það sé nauðsynlegt að bregðast fljótt við þeim breytingum sem verði í samfélaginu og nýta þau tækifæri sem séu í boði sem best, bæði fyrir fyrirtækið og samfélagið. Það skipti líka máli að greina áhrif þessara strauma sem verða í félagslegri ábyrgð fyrirtækja á hagsmunaaðila fyrirtækisins og hvaða áhrif viðbrögð fyrirtækisins hafa á þá. Þeir leggja áherslu á að því fyrr sem fyrirtækið bregðist við því mun líklegra er að það nái að verða leiðandi á markaðnum. (Falck & Heblich, 2007)

4 Gagnrýni á CSR, vandamál og tækifæri

Söngurinn um félagslega ábyrgð fyrirtækja er ekki einnar radda lofgjörð um hugtakið. Innan kórsins má heyra óánægju og gagnrýnisraddir í bland við fylgismennina. Þó hugmyndin hafi átt mikilli velgengni að fagna þá leynast í hugtakinu vandamál og hættur sem ber að skoða vel. Gagnrýnendur félagslegrar ábyrgðar fyrirtækja hafa verið nokkrir og komið úr mörgum áttum þó fylgjendurnir virðast vera fleiri. Einn af hörðustu gagnrýnendunum er fyrrum vinnuáráðgjafi í ríkisstjórn Bill Clinton, maður að nafni Robert Reich. Hann telur að félagsleg ábyrgð fyrirtækja sé brella sem stórfyrirtæki noti til að slá ryki í augu neytenda og stjórnámálanna. Þau noti gervi-ábyrgð til að skapa sér æskilega ímynd og forða sér undan gagnrýni. Í hagnaðarvæðingu síðustu ára og ofur-kaþalísku umhverfi hafi fyrirtækin aðeins eitt markmið og það hafi ekkert með samfélagið að gera. (Reich, 2007)

Gagnrýnin á félagslega ábyrgð fyrirtækja hefur beinst að mörgum þáttum ábyrgðarinnar. Það hefur verið sett spurningamerki við framkvæmd, forsendur og hvata þeirra fyrirtækja sem hafa kosið að taka þátt. Félagsleg ábyrgð fyrirtækja hefur verið gagnrýnd fyrir að vera ótrúverðug, ómælanleg og óskýr þó það séu til fyrirtæki sem hafa tekist að vekja athygli fyrir afburða góða framkvæmd, skýra stefnu og góðan árangur. Það ber að skoða þau fyrirtæki vel til að greina þau tækifæri sem leynast í félagslegri ábyrgð. Tækifærin eru misjöfn eftir löndum og þarf hvert fyrirtæki að skoða vel starfsemi sína til að finna þau sem og bera kennsl á hætturarnar.

4.1 Gagnrýni á félagslega ábyrgð

Það eru margt sem ber að varast og skoða betur í heimi félagslegrar ábyrgðar fyrirtækja. Í þessum iðnaði þar sem eru svo margir og fjölbreytilegir valmöguleikar þá geta leynst slæmir kostir inni á milli. Það er því mikilvægt að reyna að átta sig á því hvað það er sem ber að varast og hvað það er sem getur varpað skugga á það góða starf í þágu samfélagsins og fyrirtækjanna sem gerist undir merkjum félagslegrar ábyrgðar.

4.1.1 Ótrúverðugt

Það eru mörg dæmi til um fyrirtæki sem þurfa fyrst að gera mistök og verða fyrir alvarlegum álitshnekkjum áður en þau ákveða að stunda ábyrga viðskiptahætti og innleiða félagslega ábyrgð í rekstur sinn. Við höfum þegar tekið dæmi um framleiðslufyrirtækið Nestlé og nefnt mannréttindabrot íþróttavöruframleiðandans Nike. Önnur dæmi um fyrirtæki sem hafa lent í ógöngum og í framhaldinu ákveðið að snúa við blaðinu er kaffiframleiðandinn Starbucks. Starbucks hefur í gegnum árin sætt mikilli gagnrýni og hefur meðal annars verið sakað um arðrán á kaffibændum. Árið 2006 lenti Starbucks í heimspressunni fyrir að standa í veg fyrir að kaffibændur í Eþíópíu fengju skrásett vörumerki sín, Harar og Sidamo. Mótmælt var fyrir utan marga útsölastaði keðjunnar. Vakti þetta mikla athygli og reiði og komst í heimspressuna. (Mbl.is, 2006) Á endanum ákvað fyrirtækið að styðja kaffibændurna í skráningu vörumerkjanna og hefur komist undanfarin 2 ár á lista vefritsins CRO yfir bestu fyrirtækjaborgarana. Var í 9. sæti árið 2007 og í 35. sæti árið 2008. (CRO, 2007, 2008)

Það er því ekki úr vegi að spyrja sig hvort að félagsleg ábyrgð fyrirtækja sé einungis gluggaskreyting? Hvort að baki þessari félagslegu aðstoð og ábyrgðinni sem fyrirtækin kjósa að taka á sig í samfélaginu liggi raunverulegur áhugi eða hvort að fyrirtækin séu einungis að verja sig gangvart álitshnekkjum? Eru ekki síðbúnar aðgerðir og nýfengin samviska fyrirtækjanna bara auglýsingabragð til að blekkja neytandann? Hefur fyrirtækið ekki bara áhuga á hagnaðinum og sínum eigin hagsmunum? Það er oft sett spurningamerki við það þegar stórfyrirtæki ákveða skyndilega að snúa við blaðinu eftir að það hefur fengið viðskiptavini sína upp á móti sér. Þegar betur er að gáð þá eru framlög fyrirtækja til félagslegra málefna, sama hvort að baki þeim stendur ábyrgð af heilum hug eða ekki, góð fyrir samfélagið. Það lýsir ekki bara vilja fyrirtækisins til að taka á sig ábyrgð heldur líka góðum viðskiptaháttum og vilja til að reka fyrirtækið vel. (The Economist, 2008)

4.1.2 Skortur á langtíamarkmiðum

Það sem hefur verið gagnrýnt mikið í fyrirtækjarekstri undanfarin ár eru háir bónusar greiddir til stjórnenda fyrirtækja. Þessir bónusar verða oft til þess að stjórnendur fyrirtækja hafa skammtímahagsmuni að leiðarljósi frekar en langtímahagsmuni. (Falck

& Heblich, 2007) Þegar fyrirtækin, sem beðið hafa hvað versta álitshnekki, eru skoðuð má í mörgum tilfellum færa rök fyrir því að ef langtímahagsmunir hefðu verið hafðir að leiðarljósi hefði verið hægt að komast hjá þessum hneysklismálum. Í einhverjum tilfellum hefðu stjórnendurnir gert sér grein fyrir mögulegum skaða sem hlotist gæti af vafasömum aðgerðum þeirra, tapi á viðskiptum og álitshnekkjum fyrir fyrirtækið. Þær fjárhæðir og í sumum tilfellum refsibætur sem þeir enduðu á að þurfa að greiða til að bæta skaðann hefðu getað verið fyrir séðar. Ef stjórnendurnir hefðu haft langtímahagsmuni að leiðarljósi í stað skammtímagróða þá væri hægt að vinna í allra þágu og allir hagsmunaaðilar yrðu ánægðir þegar til lengri tíma er litið.

4.1.3 Ómælanlegt

Þegar fara á yfir mál félagslegrar ábyrgðar og rannsaka hvernig fyrirtækið stendur sig kemur í ljós að mjög erfitt er að mæla frammistöðu fyrirtækja í þessum málum. Það er erfitt að mæla árangurinn og þann ábata sem ábyrgðin hefur í för með sér. Hvort að vinnan og peningarnir sem fyrirtækin leggja af mörkum séu að skila hámarks ábata til þeirra sem þarfnast þess mest. Það getur einnig verið erfitt að mæla kostnaðinn nákvæmlega. Kostnaðurinn við að haga sér ósiðlega, töpuð viðskipti og viðskiptavild er hægt að meta á einhvern hátt en erfitt er að áætla um nákvæmar tölur. Það hefur þó verið reynt að meta stærstu mistök og hneyksli undanfarinna ára. Sem dæmi um það má nefna Exxon-Valdez strandið í Alaska og lekann sem kom í kjölfarið. Kostnaður vegna þessa slyss hefur verið metin á 7 milljarða dollara og varð til þess að Exxon tapaði ráðandi markaðshlutdeild sinni og fór úr fyrsta sæti niður í það þriðja yfir stærstu olíufélög heims. Eftir langa baráttu fyrir réttlætinu var Exxon dæmt til að borga 500 milljónir dollara í refsibætur fyrir atvikið. (Baker, 2008)

4.1.4 Skortur á skýrri stefnu

Í heimi félagslegrar ábyrgðar fyrirtækja þar sem möguleikarnir eru endalausir og góðar hugmyndir virðast drjúpa af hverju strái verður sífellt mikilvægara að framkvæma hugmyndirnar vel og hafa ákveðna stefnu. Góð hugmynd er því ekki nóg í þessum geira frekar en öðrum. Ómarkviss stefna hefur verið fyrirtækjum fjötur um fót. Þessi óskýra stefna er það sem Porter og Kramer hafa gagnrýnt og viljað bæta úr með skipulagðari nálgun á efnið. (Kramer & Porter, 2006) Listinn yfir fyrirtæki sem hafa náð að marka sér skýra stefnu er ekki langur en á honum eru þó fyrirtæki sem

vert er að veita athygli. Raftækjaframleiðandinn General Electric er eitt af þeim fyrirtækjum sem vel hefur tekist að beita sér á réttan hátt í málefnum CSR. Fyrirtækið hefur sett sér markmið um minnkun útblásturs gróðurhúsalofttegunda og aukið fjárfestingar í hreinni eða grænni tækni. Vörur þeirra sem eru umhverfisvottaðar¹⁴ eru eftirsóttar og starfsmenn hafa lagt fram tillögur um orkusparnað sem er áætlað að spari fyrirtækinu 70 milljónir dollara á ári. (Franklin, 2008a)

Annað fyrirtæki sem hefur hlotið hrós fyrir góða framistöðu og vakið eftirtekt er flutningsfyrirtækið TNT. Ein leið sem þeir hafa farið er að minnka útgjöld við ferðalaga starfsmanna fyrirtækisins og í staðinn sett upp fjárfundabúnað af bestu gerð. Með þeirri aðgerð sparar fyrirtækið 3,2 milljón Evrur á ári sem er meira en þær 2,8 milljón Evrur sem kostaði að setja upp fjárfundabúnaðinn. Þar sem fyrirtækið starfar við að flytja vörur á milli staða þá er kolefnislosun þess mikil. TNT rekur 44 þotur og óteljandi flutningabíla. Til að minnka kolefnislosunina hefur fyrirtækið fjárfest í hydro-tækni og rafbílum og stefnir að því að setja upp mælistiku á heimasíðu sinni þar sem viðskiptavinir fyrirtækisins geta fylgst með því hvað sending þeirra veldur mikilli losun kolefnis. Það sem þessi tvö fyrirtæki telja að sé grunnurinn að góðu gengi sínu er skuldbinding æðstu stjórnenda fyrirtækjanna og sterk framtíðarsýn hjá starfsfólkinu sem er tilbúið að helga sig málinu. Með því að standa vel að málum og hugsa skipulega þá er hægt að minnka kostnað, gleðja starfsmenn og viðskiptavini og styrkja ímynd fyrirtækisins. (Franklin, 2008a)

4.2 Vandamál félagslegrar ábyrgðar

Það eru ýmis vandamál sem fylgja félagslegri ábyrgð fyrirtækja. Bæði fylgjendur og gagnrýnendur hafa í gegnum árin bent á ýmsa galla sem eru á hugmyndinni og hafa reynt sumum fyrirtækjum fjötur um fót.

Það eru nánast allir sammála um það að fyrirtækin eiga fyrst og fremst að standa vel að rekstrinum, skila hagnaði og hugsa vel um starfsfólkið. Ef þau gera það ekki vel er ekki hægt að gera kröfu um að þau skili sínu til samfélagsins. Of mikil áhersla á félagslega ábyrgð innan fyrirtækja getur dregið athygli stjórnendanna frá rekstri fyrirtækisins. Ef aðal markmið fyrirtækisins hættir að vera reksturinn þá er hætta á að

¹⁴ e. eco-certified

allir tapi. (The Economist, 2008) Það að standa sig vel með tillit til samfélagsins er ekki það sama og að standa vel að rekstri fyrirtækisins. Dæmi um það er fjárfestingalánasjóðurinn Freddie Mac sem bandaríska ríkið þurfti á dögunum að taka yfir reksturinn á. Hann náði inn á lista CRO yfir 100 bestu fyrirtækin bæði árið 2007 og 2008. Stundaði að því virtist ábyrga viðskiptahætti en stóð hins vegar ekki nógu vel að hinum daglega rekstri. (CRO, 2007, 2008)

Það hefur ekki fundist sterkt samband á milli félagslegrar ábyrgðar fyrirtækja og góðs reksturs í rannsóknum sem gerðar hafa verið. Nýjustu rannsóknir sýna að á milli þessara tveggja stærða er jákvætt samband en það er ekki mjög sterkt. Það er líka óljóst hvað er orsök og hvað er afleiðing þ.e. mikil framlög vegna góðrar afkomu fyrirtækjanna eða góð afkoma fyrirtækjanna vegna mikilla framlaga. Á hinn bóginn kemur heldur ekkert fram í rannsóknunum sem sýnir fram á að útgjöld vegna félagslegrar ábyrgðar séu slæm fyrir afkomu fyrirtækjanna. Það afsannar fullyrðingu sem t.a.m. Milton Friedman setti fram. (The Economist, 2008)

Það er líka hægt að spyrja sig hvort hægt sé að gera of mikið af því góða. Hvað er of mikið er mikilvæg spurning eins og hvað er nógu mikið. Það getur verið hættulegt þegar löggjafinn fer að stóla um of á framlag fyrirtækjanna. Þegar fyrirtækin fara í raun að vinna hlutverk ríkisins og ríkið hættir að finna sig knúíð til að sinna sínu starfi. Eitt skýrasta dæmið um það er heilbrigðiskerfi Bandaríkjanna sem seint verður kallað það besta í heimi. Sumt er aðeins á færi ríkisstjórna að leysa og eiga ríkisstjórnir að bera ábyrgð á því sem í þeirra verkahring er. (The Economist, 2008)

4.2.1 Er félagsleg ábyrgð notuð til að draga athyglina frá stærri vandamálum?

Það er líka mögulegt að umræðunni um félagslega ábyrgð sé ætlað að fegra heim sem þess þarfnast. Stór orð eins og arðrán, spilling, skortur á siðferði og græðgi hafa verið notuð til að lýsa heimi viðskipta og alþjóðavæðingar. The Economist fjallaði um þessa hlið málsins og þar sagði meðal annars:

There is another danger too: namely, that CSR will distract attention from genuine problems of business ethics that do need to be addressed... CSR cannot be a substitute for wise policies in these areas. In several little-noticed respects, it is

already a hindrance to them. If left unchallenged, it could well become more so.
(Crook, 2005, bls 3)

Þetta tengist spurningunni um það hvort félagsleg ábyrgð fyrirtækja sé í raun bara auglýsingabragð eða gluggaskreyting ætluð til að draga athyglina frá því sem raunverulega er að gerast á bak við tjöldin. Flestir eru þó sammála um að ábyrgðin geri meira gagn en ógagn, hafi fleiri kosti en ókosti, þótt þetta innlegg veiki upp margar spurningar og sé vert að skoða vandlega. (Crook, 2005)

Robert Reich, fyrrum samstarfsmaður Bill Clinton setti fram gagnrýni á svipuðum nótum í bók sinni *Supercapitalism*. Í bókinni hélt hann því fram að því púðri sem færi í að sinna CSR væri betur varið í að búa til lög og reglur sem kæmu í veg fyrir mannréttindabrot og umhverfisslys. Hann bendir einnig á að þessi mikla áhersla á félagslega ábyrgð fyrirtækja sé tilkomin vegna minnkandi trúar á lýðræðið. Þrýstihópum og hagsmunaaðilum finnst auðveldara og líklegra til árangurs að fá fyrirtæki í lið með sér en stjórnámálmennt. Stjórnendur fyrirtækjanna bregðist hraðar við og betur en alþingismennirnir. Þannig sé ríkisvaldið að bregðast sem leiðtogi í mannréttindar- og umhverfismálum. Það sé líka orðið þannig að stórfyrirtæki hafi mun meiri áhrifamátt á ríkisvaldið en þegar landsins og í raun sé valdið búið að færast til. Valdið sé ekki lengur í höndum kjósenda heldur neytenda og yfirvaldið sé ekki lengur ríkið heldur stórfyrirtækin. Þannig sé lýðræðið að bregðast og láta undan ofur-kapítalistmanum. (Reich, 2007)

Reich tekur fram að langflest stórfyrirtæki heimsins hafi aðsetur annað hvort í Ameríku eða á svæði Evrópusambandsins. Það væri því hægt með lagasetningu innan þessara tveggja svæða að veita alþjóðlegum fyrirtækjum meira aðhald. Setja á þau strangari skilyrði sem neyða þau til að sýna meiri ábyrgð í sínum rekstri. Það væri mun áhrifaríkara en að beita þrýstihópum til að reyna að hafa áhrif á þau fyrirtæki sem vilja heyra og bregðast við. Hann nefnir einnig að áður fyrr hafi þrýstingur um meiri ábyrgð fyrirtækja virkað betur. Þá hafi áherslan verið öðruvísi, baráttumálin hafi t.d. verið öryggi farþega í bifreiðum, sem varð til þess að í þær voru sett öryggisbelti. Pressan á umbætur hafi ekki beinst að einu tilteknu fyrirtæki eins og hún gerir í dag heldur að heilum iðnaði sem hafi reynst betur. (Reich, 2007)

Velgengni með velgjörð, þriðja aðferð félagslegrar ábyrgðar, er einnig umfjöllunarefni í bók Reich. Eins og áður sagði er það sú aðferð félagslegrar ábyrgðar sem hefur hlotið hvað mest fylgi og lof, bæði meðal fyrirtækja og sjálfstætt starfandi þrýstihópa. Reich heldur fram að það sé hræsni að kalla slíkar tilfærslur og hagræðingar í rekstri ábyrgð. Það sé verið að snúa til hugtakinu og gefa því óverðskuldaðan gljáa. Það sem fyrirtækin séu að gera þegar þau grípi til slíkra aðgerða sé einfaldlega að huga betur að rekstrinum og gæta betur hagsmuna hluthafanna. Það sé ekki það sem flestir skilgreini sem félagslega ábyrgð. (Reich, 2007)

Reich fer einnig yfir það í bók sinni að alþjóðleg stórfyrirtæki hafi slegið ryki í augu stjórnámamanna með lofordum um bættu hegðun og félagslega ábyrgð. Með því hafi t.d. verið komist hjá reglugerðarsetningu um auglýsingar sérstaklega ætlaðar börnum. Mikill þrýstingur var orðin um slíka reglugerðarsetningu vegna auglýsinga sem taldar voru auka offitu barna. Til að berjast gegn slíkri reglugerðarsetningu tóku skyndibitaframleiðendur sem ábyrgir voru fyrir þessum auglýsingum upp á því að taka upp ábyrga stefnu t.d. sögðust þeir ætla að hætta að beina auglýsingum í sjónvarpi að börnum yngri en 12 ára eða hvetja til heilbrigðari lífsstíls í hluta auglýsinganna. Fyrirtækin skilgreindu hins vegar ekki hvað fælist í heilbrigðum lífsstíl eða hvernig þessar auglýsingar myndu veða upp á móti þeim sem ekki innihéldu þennan hvata. (Reich, 2007) Þegar skipuleggjandinn var spurður um þessa aðferð fyrirtækisins lýsti hann henni sem fyrirbyggjandi aðgerð. Þessari takmörkuðu ábyrgð og aðgerðum fyrirtækisins var ætlað að koma í veg fyrir skaðabótakröfu frá neytendum sem gæti jafnast á við kröfuna sem tóbaksframleiðendurnir voru dæmdir til að greiða. (Ellison, 2005) Þegar þessi nýfengna samviska fyrirtækjanna lét á sér kræla lágu tvö frumvörp fyrir ameríska þinginu sem hefðu tekið á þessu máli. (Reich, 2007)

4.2.2 Alþjóðavæðing, eftirlit og siðareglur

Alþjóðavæðingin hefur gert það að verkum að mörg stór fyrirtæki með höfuðstöðvar á vesturlöndum setja upp framleiðslueiningar og aðrar starfsstöðvar í minna þróuðum ríkjum. Í þessum ríkjum er vinnumarkaðslöggjöf oftast styttra á veg komin og vanþróaðari en í þeim löndum sem fyrirtækin hafa höfuðstöðvar sínar. Einhver þessara fyrirtækja hafa freistast til að gera minni kröfur og ekki starfað undir sömu reglum og gilda í heimalandinu. Fyrirtæki sem starfa í Bandaríkjunum búa þó við þá

hættu að vera lögsótt í heimalandi sínu ef þau brjóta mannréttindi erlendis til viðbótar við þær alþjóðlegar reglur sem gilda um mannréttindi. Það er allt of algengt að fyrirtækjum takist ekki að sjá fyrir vandræðin, sjái ekki hættunarnar sem mögulega eru framundan og lenda í kostnaðarsömum aðgerðum og jafnvel málaferlum vegna þess að þau létu létu skammtíma tækifæri stjórna ferðinni frekar en langtíma hagnað. Betri skilningur á rekstrarumhverfinu og á þeim löndum sem fyrirtækin kjósa að starfa í er því grundvallaratriði. Það þarf að lágmarka áhættuna á dýrum málaferlum og skaða sem gæti orðið á orðspori fyrirtækisins með forvörnum og skipulögðum aðgerðum. (Franklin, 2008b)

Eitt af því sem mörg fyrirtæki hafa ekki gert til að minnka áhættuna sem fylgir alþjóðlegum rekstri er að setja sér siðareglur. Það er mikilvægt að greina aðfangakeðjuna og bera kennsl á mögulegar hættur sem þar leynast. Setja sér strangar siðareglur og gera kröfu á birgja að fylgja þeim einnig. Könnun sem gerð var af Integrity Interactive sýndi að 60% af 2.000 stærstu fyrirtækjunum sem skoðuð voru gerðu ekki kröfur á birgja að framfylgja siðareglum. Það má í raun segja að slík reglusetning sé aðferð til að verja fjárfestingar fyrirtækisins. Áhættustjórnun sem ekkert alþjóðlegt fyrirtæki ætti að láta framhjá sér fara. (Franklin, 2008b)

Það getur þó verið erfiðara en virðist í fyrstu að láta birgja fyrirtækisins framfylgja siðareglum. Ósvífir framleiðendur geta með mörgum leiðum komist framhjá eftirlitskerfi fyrirtækjanna og reyna oft hvað þeir geta. Það getur líka reynst fyrirtækjum erfitt að hafa eftirlit með siðareglunum, sérstaklega þegar fyrirtækið er stórt og með starfsemi um allan heim. Kröfur fyrirtækjanna hafa líka aukist á undanförunum árum og nú er ekki bara verið að einbeita sér að vinnuáðstæðum, mannréttindum og gæðum framleiðslunnar. Sú krafa að birgjar og framleiðendur séu sjálfbærir er ný og eykur enn á umfang eftirlitsins. (Franklin, 2008b)

Nýjasta útspil fyrirtækja í áhættustjórnun af þessu tagi er að bindast samtökum við fyrirtæki í sömu grein og koma sér saman um siðareglur innan greinarinnar. Í sumum tilfellum starfa þessi samtök í samstarfi við ríkisstjórnir, samtök innan Sameinuðu þjóðanna eða sjálfstæð félagsamtök. Þetta er eitt af stærstu nýjungunum í þróun CSR og á hún eflaust eftir að vera góð bæði fyrir fyrirtækin og samfélögin sem þau starfa í.

Dæmi um samstarf af þessu tagi er innan námu-iðnaðarins, hjá fyrirtækjum í demanta geiranum og hjá fjármálafyrirtækjum. (Franklin, 2008b)

4.2.3 Útgáfa og ímyndarsköpun

Því miður hefur aðal áherslan hjá mörgum fyrirtækjum verið á glansandi rit og bæklinga þar sem farið er fögrum orðum um frammistöðu þeirra í málaflokknum þótt ef til vill sé mismikil innistæða fyrir því hrósi sem þar er sett fram. Þessi fyrirtæki telja í mörgum tilfellum upp mikinn fjölda verkefna sem þau hafa komið að þegar þau ættu frekar að einbeita sér betur að þeim sem virka og falla vel að rekstri fyrirtækisins. Hjá þessum fyrirtækjum hefur áherslan öll verið á markaðslega þáttinn, að skapa ímyndina sem hefur verið æskileg, en minni á raunverulegar skipulagðar aðgerðir. Sum þessara fyrirtækja hafa gert sér grein fyrir áhættunni sem felst í rekstri starfsstöðva í vanþróaðari löndum. Þau hafa hins vegar ekki gert sér grein fyrir hvað best sé að gera til að lágmarka þessa áhættu. Til að grípa til einhverra aðgerða hafa þau ákveðið að virkja markaðsdeildirnar og ímyndarsérfræðingana í stað þess að kortleggja áhættuna og skipuleggja raunverulegar, fyrirbyggjandi aðgerðir út frá því. (Franklin, 2008c; Kramer & Porter, 2006)

4.3 Tækifæri í félagslegri ábyrgð fyrirtækja

Það sem fylgismenn félagslegrar ábyrgðar fyrirtækja eru hvað duglegastir að benda á er samspil samfélags og fyrirtækis og sameiginlegir hagsmunir sem þar ríkja. Þetta tvennt er algerlega háð hvort öðru og í allra hag að bæði fyrirtækjunum og samfélaginu reiði sem best af. Hagsmunir þessara tveggja póla séu að lang mestu leyti þeir sömu. Þeir sem hafa bent á mikilvægi þessa eru t.d. heimspekingurinn Geoffrey Klempner (2007a, 2007b) og þeir Michael Porter og Mark Kramer (2006). Farið var yfir kenningu Porter og Kramer um skipulagða nálgun í kafla 3.2.

Hugarfar og rétt forgangs röðun þegar kemur að félagslegri ábyrgð skiptir máli þegar tækifærin eru metin. Porter og Kramer benda á að það beri ekki að líta á félagslega aðstoð fyrirtækja sem kvöð heldur tækifæri. (2006) Eins og Porter og Kramer þá benda Falck og Heblick einnig á að aðgerðaráætlun sé mikilvæg og forgangröðun. (2007) Til að greina tækifærin þarf að greina valkostina sem í boði eru.

4.3.1 Misjafnar hugmyndir og misjöfn tækifæri eftir löndum

Þegar tækifæri í félagslegri ábyrgð fyrirtækja eru skoðuð eftir löndum þá kemur í ljós að það er mjög misjafnt hvað er talið skipta mestu máli. Skiptir þar miklu hvernig lög og stjórnskipan er í löndunum og hversu stórt hlutverk ríkisins er og hversu vel því tekst að sinna hlutverki sínu.

Tafla 4.1: Hvað er það sem skiptir mestu máli í félagslegri ábyrgð fyrirtækja í 5 ólíkum löndum?

Alþj. Röðun	Málefni	USA	UK	Þýskaland	Kína	Brasilía
1	Umhverfið	2	1	2	2	1
2	Öruggari framleiðsla/vörur	5	4	6	3	2
3	Lífeyrisréttindi	4	2	1	4	7
4	Heilbrigðisþjónusta	1	5	8	1	8
5	Verðlag framleiðslu/vöru	6	3	3	5	3
6	Mannréttindi	8	8	9	9	4
7	Aðbúnaður á vinnustað	9	10	4	7	6
8	Töpuð störf vegna flutninga	3	6	5	13	13
9	Gagnaöryggi	7	7	7	6	10
10	Siðferði í framleiðslu	10	9	10	8	9
11	Fjárfesting í þróunarlöndum	16	11	14	12	5
12	Siðferði í markaðssetningu	12	12	16	11	11
13	Pólítísk áhrif fyrirtækja	11	14	12	14	14
14	Laun stjórnenda	15	16	11	10	15
15	Annað	13	13	15	16	12
16	Andstaða við frjálsari viðskipti	14	15	13	15	16

(Franklin, 2008d)

Í þessari töflu veur athygli að heilbrigðisþjónusta¹⁵ er það sem skiptir mestu máli bæði í Bandaríkjunum og í Kína. Brasilíubúar og Þjóðverjar telja það hins vegar skipta mun minna máli og setja það í áttunda sæti. Í Þýskalandi eru það lífeyrisréttindi¹⁶ sem skipta mestu máli og í Bretlandi og Brasilíu er það umhverfið. Töpuð störf vegna flutninga¹⁷ fær líka misjafna athygli hjá löndunum. Þau þrjú sem flokkast sem vestræn ríki hafa áhyggjur af málinu en þau sem teljast ekki í þeirra hópi hafa minni áhyggjur. Það er því ljóst að það skiptir máli fyrir alþjóðleg fyrirtæki að velja vel verkefnin sem það tekur að sér og jafnvel hafa mismunandi áherslur í mismunandi löndum. (Franklin, 2008d)

¹⁵ e. health care benefits

¹⁶ e. retirement benefits

¹⁷ e. job losses from outsourcing

5 Milton Friedman og Muhammad Yunus

Þegar félagsleg ábyrgð fyrirtækja er skoðuð má áætla að skoðanir flestra falli að einhverskonar meðaltali. Það má einnig gera ráð fyrir að flestir séu ábyrgð fyrirtækja meðfylgjandi í einhverju mæli þar sem mótmæli gegn hugmyndinni eru ekki hávær. Það er þó þannig að skoðanir fólks eru ekki á allan hátt einsleitar. Það eru alltaf einhverjir sem hafa allt aðra skoðun sem fellur ekki að meðaltalinu. Það er því ekki úr vegi að skoða öfgarnar í báðar áttir. Í þessum kafla verður farið gróft yfir hugmyndafræði tveggja merkilegra manna sem hafa mjög ólíka skoðun á félagslegri ábyrgð fyrirtækja.

Fyrst ætlum við að skoða kenningu Milton Friedman um að fyrirtæki geti ekki borið siðferðilega ábyrgð og að eina markmið þess ætti að vera að hámarka hagnað. Á hinum vængnum er svo skoðun Muhammad Yunus um að fleiri fyrirtæki ættu að þjóna félagslegum tilgangi eingöngu, að félagsleg ábyrgð fyrirtækja gangi ekki nógu langt og því séu tækifæri fyrir fyrirtæki að skilgreina sig félagsleg. Báðir velta þeir fyrir sér atriðum sem vert er að skoða þótt Friedmann líði fyrir það að næstum 30 ár séu liðin frá því að hann setti sína kenningu fram. Heimurinn hefur tekið miklum breytingum síðan þá og fyrirtækjamenning ekki síst. Þróun í alþjóðavæðingu og mikill vöxtur stærstu fyrirtækja heims hafa breytt skoðunum manna, fleiri hafa tjáð sig um siðferðilega og félagslega ábyrgð og mikil umræða hefur skapast. Kenning og skoðun Yunus er nýrri og þróaðari og færri hafa gagnrýnt hana en kenningu Friedman. Hún er þrengri og tekur meira mið af stöðu mála dagsins í dag.

5.1 Milton Friedman

Það var árið 1979 sem Milton Friedman skrifaði hina umdeildu grein „*The social responsibility of business is to increase its profits*“. Í greininni fer hann yfir þau atriði sem hann telur helstu ástæður þess að fyrirtæki beri enga félagslega ábyrgð. Friedman skilgreinir félagslega ábyrgð sem einhvers konar fjárútlát í þágu heildarinnar eins og það að berjast gegn mengun, atvinnuleysi og verðbólgu. Hann vill meina að eina hlutverk fyrirtækis sé að hámarka hagnað og að það beri enga siðferðilega ábyrgð utan

þess. Hann segir í greininni að fyrirtæki eða viðskiptalífið¹⁸ geti ekki gegnt ábyrgðarhlutverki¹⁹ heldur sé það aðeins á færi einstaklinga. Hann færir einnig rök fyrir því að í fyrirtækjum þar sem stjórnandinn ákveði að leggja fé í félagsleg málefni sé hann í raun að skattleggja viðskiptavinina. Stjórnandinn taki sér því hlutverk opinbers embættismanns. Sú rök hans eru kölluð skattheimturök. Friedman áréttar að stjórnandi fyrirtækisins hafi ekki þekkingu eða forsendur til að dreifa fé til félagslegra málefna og að pólitískar leiðir séu þær réttu til að jafna gæðum í þjóðfélaginu, ekki markaðslegar. (Friedman, 1979)

5.1.1 Gagnrýni Thomas Mulligan

Grein Friedman var mjög umdeild á þessum tíma og er raunar enn. Hún er í mikilli andstöðu við það sem virðist vera gildandi í þessum efnum í dag þó að spurningarnar sem Friedman veltir upp séu ennþá áberandi. Einn af þeim sem svöruðu grein Friedman var heimspekingurinn Thomas Mulligan. Hann gagnrýndi grundvallarforsendur Friedman hvað varðar skattheimturök hans og bendir á að stjórnandinn sé ekki endilega alltaf að hegða sér andstætt við hagsmuni eigenda eða hluthafa með aðgerðum sínum. Hann sé heldur ekki endilega að skattleggja viðskiptavinina þótt hann hafi áhrif á það hvernig peningum fyrirtækisins sé varið. Hann bendir einnig á að markmið fyrirtækja séu í raun mun flóknari en bara að hámarka hagnað. Mulligan bendir réttilega á að þó að stjórnandi fyrirtækisins sé ekki pólitíkus þá sé hann í flestum tilfellum fróður um rekstur fyrirtækja og ákvarðanir um dreifingu auðs ættu einmitt að vera viðskiptalegs eðlis. Það beri að lágmarka áhættu og það geri hann jafn hæfan og marga stjórnmalamenn til að taka ákvarðanir af þessu tagi. Mulligan bendir einnig á að í raun sé greining Friedmans mótuð af siðferðilegri afstöðu. Þeirri afstöðu að viðskipti eigi að snúast um fjálsa samkeppni þar sem allt er uppi á borðinu, engin svik og engin blekking. (Mulligan, 1986) Í flóknum heimi alþjóðavæðingar nútímans er erfitt að gera ráð fyrir að þessi siðferðilega afstaða haldi.

5.1.2 Andsvar Bill Shaw

Tveimur árum eftir að Thomas Mulligan skrifar grein sína, eða árið 1988, svarar Bill Shaw henni og eru þá liðin heil 18 ár frá birtingu greinar Friedman. Shaw var dyggur

¹⁸ e. business

¹⁹ e. have responsibilities

fylgismaður Miltons Friedman og lagði málstað hans lið með grein sinni. Greinin gengur út frá því að þótt Friedman hafi í einhverjum atriðum tekið of hart til orða þá standi grundvallar sjónarmiðið hans varðandi ólíkar skyldur og verkaskiptingu hins opinbera og markaðarins. Shaw bendir á nokkrar undirliggjandi óorðaðar forsendur sem Friedman gengur út frá. Þar á meðal forsenduna að við lifum í þjóðfélagi þar sem ríkið og fyrirtækin gegni ákveðnu en ólíku hlutverki og jafnframt að ríkið ráði fullkomlega við hlutverk sitt. Það sé því verjandi að fyrirtæki gegni siðferðilegu hlutverki og hafi ábyrgð og að það sé í raun frekar spurning hvenær þau axli þessa ábyrgð heldur en hvort. (Shaw, 1988)

5.1.3 Inngrip og ábyrgð fyrirtækja

En hvenær á fyrirtæki að taka á sig siðferðilegt hlutverk? Svárið sem Shaw gefur við spurningunni er: þegar þörfin er brýn og greinileg. Shaw er því í einhverju tilliti að milda afstöðu Friedman og aðlaga hana að þeim raunveruleika sem blasir við fyrirtækjum. Að fyrirtæki eigi bara að grípa inn í þegar stjórnvöldum mistekst eða þau ráða ekki við hlutverk sitt. Það sem nefna mætti sem dæmi væru hamfarir af einhverju tagi. Þegar þörfin er brýn og greinileg og ríkisvaldið ræður ekki við aðstæðurnar eiga fyrirtækin að grípa inn í atburðarásina. (Shaw, 1988) Þeir Falck og Heblich bentu á í sinni grein að því betur sem samfélaginu væri stjórnað með tilliti til samfélagsins þeim mun minni þörf væri á félagslegri ábyrgð fyrirtækja. Því betur sem ríkið réði við hlutverk sitt þeim mun færri væru tækifærin í ábyrgð fyrirtækja. (Falck & Heblich, 2007)

Þessi punktur Shaw er mjög athyglisverður og vekur upp margar spurningar. Mætti ekki í raun segja að þörfin fyrir inngrip fyrirtækja sé brýn og greinileg í mörgum minna þróuðum löndum heimsins í dag? Er hægt að halda fram að stærsti hluti stjórnvalda heimsins ráði að fullu við hlutverk sitt? Er ekki nóg að líta á stöðu barna, kvenna og verkafólks um allan heim til að komast að því að svo er ekki. Má ekki í raun segja að skortur á menntun, kúgun kvenna og þrældómur barna um allan heim sé merki um skýra, brýna og greinilega þörf, vankunnáttu og erfiðleika í stjórnámálum heimsins? Það er þó tæpast hægt að leggja þær birgðar á alþjóðleg stórfyrirtæki að takast á hendur það verkefni að vinna störf ríkisstjórna. Þær verða að taka ábyrgð á því sem þeim er ætlað að taka ábyrgð á eins og Reich bendir réttilega á í bók sinni.

(Reich, 2007) Það sem er hins vegar hægt að áætla er að ef fyrirtæki kjósa að taka á sig samfélagslega ábyrgð þá eru verkefnin mörg og brýn og mikilvægt að vanda vel til verksins og íhuga með hvaða hætti fyrirtækið kys að taka þátt.

5.1.4 Hlutverk ríkis og fyrirtækja og markaðsrökin

Ábending Shaw á hin mismunandi hlutverk fyrirtækja og ríkisins í samfélaginu er líka eftirtæktaverð. Ríkið hefur sérstöku fyrirfram ákveðnu hlutverki að gegna, hlutverki sem hefur mikið með samfélagið að gera og eftirlit með stofnunum þess. Fyrirtækin gegna hins vegar ekki eins veigamiklu hlutverki hvert og eitt þótt hlutverk allra fyrirtækja samanlagt sé án efa mjög mikilvægt. (Shaw,1988) Helsti hvatinn að aðkomu fyrirtækja er þar sem afskipti ríkisins eru ekki nógu sterk eða umfangsmikil. Fyrirtækin sjá galla í lögum um t.d. vinnu barna og ákveða því að setja sér eigin viðmið og reglur. Þrýstihópar hafa líka í einhverjum tilfellum frekar þrýst á fyrirtæki en ríkisvaldið með málefni sem ættu í raun að vera á þeirra könnu. Það er auðveldara að þrýsta á fyrirtækin, þau bregðast mun skjótar við en ríkisstjórnirnar. (Franklin, 2008g)

Það er margt áhugavert sem kemur fram í grein Friedman og mörg rök sem andstæðingar félagslegrar ábyrgðar fyrirtækja beita enn þann dag í dag. Einn af áhugaverðari punktunum í grein Friedman er ábending hans um að tilgangur þessara framlaga fyrirtækja til félagsmála sé í raun markaðslegur. Hann segir að fyrirtækin séu með framlögum sínum að reyna að kaupa sér góðan vilja²⁰ í samfélaginu. Það sé í raun hræsni að láta sem framlög til góðra málefna séu dæmi um félagslega ábyrgð þegar þau í raun þjóna öðrum og ekki eins göfugum tilgangi. Þetta er enn þann dag í dag hlutur sem fólk veltir fyrir sér þegar aðkoma stórfyrirtækja að málaflokknum er skoðuð. Þessi gagnrýni er á sömu nótum og sú sem Reich setur fram, að félagsleg ábyrgð fyrirtækja sé ekki í þágu samfélagsins heldur í þágu rekstrar fyrirtækjanna sjálfra. Að halda öðru fram sé rangt. (Reich, 2007)

²⁰ e. goodwill

5.2 Muhammad Yunus & örlánabankinn Grameen

Hugmynd Dr. Muhammad Yunus um félagsleg fyrirtæki sem tæki í baráttunni gegn fátækt hefur öðlast mikla viðurkenningu á alþjóðavísu. Yunus og fyrirtæki hans, örlánabankinn Grameen, hafa hlotið fjölda verðlauna um allan heim fyrir starfið og baráttuna gegn fátækt. (Yunus, e.d.) Árið 2006 fengu Dr. Yunus og Grameen bankinn Friðarverðlaun Nóbels. Í skýrslu úthlutunarnefndarinnar segir meðal annars:

Lasting peace can not be achieved unless large population groups find ways in which to break out of poverty. Micro-credit is one such means. Development from below also serves to advance democracy and human rights.

Muhammad Yunus has shown himself to be a leader who has managed to translate visions into practical action for the benefit of millions of people, not only in Bangladesh, but also in many other countries. Loans to poor people without any financial security had appeared to be an impossible idea. From modest beginnings three decades ago, Yunus has, first and foremost through Grameen Bank, developed micro-credit into an ever more important instrument in the struggle against poverty. Grameen Bank has been a source of ideas and models for the many institutions in the field of micro-credit that have sprung up around the world.

Every single individual on earth has both the potential and the right to live a decent life. Across cultures and civilizations, Yunus and Grameen Bank have shown that even the poorest of the poor can work to bring about their own development. (Úthlutunarnefnd Nóbelsverðlauna, 2006, bls. 1)

Yunus er hagfræðimenntaður og starfaði áður sem kennari við háskólann í Chittagong í Bangladesh. Það var sár fátækt fólksins í Bangladesh sem varð kveikjan að Grameen bankanum. Hann mat það svo að skortur á lánsfé væri það sem héldi fólki í heljargreipum fátæktar. Með aðgangi að lánsfé væri hægt að gefa þeim ákveðið tæki til að brjótast úr viðjum fátæktarinnar. Dr. Yunus stofnaði bankann árið 1983 og í dag lánar hann rúmlega 7,5 milljón manns þar sem stór meirihluti er konur. Endurgreiðsluhlutfall bankans er 98%, 58% viðskiptavinanna hefur tekist að brjótast úr fátækt og bankinn hefur fjármagnað sig sjálfur frá árinu 1994. Fyrirtækið hefur á þessum tuttugu og fimm árum sem liðin eru frá stofnun þess undið upp á sig. Í dag eru til fyrirtækin Grameen Phone, Grameen Knit og Grameen Solution svo fátt eitt sé nefnt. (Yunus, e.d.)

Árið eftir að Yunus og Grameen bankinn fengu Friðarverðlaun Nóbels, eða árið 2007, var það fyrrum forsetaframbjóðandi Bandaríkjanna Al Gore sem fékk verðlaunin fyrir baráttu sína gegn hlýnun jarðar. Þessi barátta hans hefur líka orðið fyrirtækjum innblástur að aukinni ábyrgð og sett hnattræna hlýnun á stefnuskrá félagslegrar ábyrgðar. Það er því ljóst að fátækt, aukin mannréttindi og hlýnun jarðar eru ofarlega í huga hjá Nóbelsnefndinni eins og hjá fyrirtækjum, neytendum, fjárfestum og fjölmiðlum.

5.2.1 Útlánastefna Grameen bankans og baráttan gegn fátækt

Til að fá lán hjá Grameen bankanum þarf lántakinn að gangast undir fjölmörg skilyrði. Hann þarf að tileinka sér 16 boðorð sem gera meðal annars kröfu um skólagöngu allra barna 6 ára og eldri á heimilinu, ræktun grænmetis, notkun salernis, góða umgengni og gott viðhald á húsum lántakandans. Lántakendur verða einnig að vinna saman að samfélagslegum verkefnum, þeir mega ekki beita neinn óréttlæti eða taka við eða greiða heimanmund við giftingu barna sinna. Að baki lánunum liggur engin trygging en í staðinn mynda lántakendur hópa og gangast í ábyrgð hver fyrir annan. Samvinna, samstaða og bætt lífsskilyrði lántakenda eru því lykilatriði í örlánum Grameen bankans. (Grameen Bank, e.d.)

Yunus vill með öllum leiðum berjast gegn fátækt og gerir athugasemd við dreyfingu auðs í heiminum. Markaðshagkerfi heimsins hefur að hans mati brugðist í því að færa öllum bætt tækifæri. 60% af íbúum jarðarinnar lifir á aðeins 6% af tekjunum og helmingur lifir á undir \$2 á dag. Fátækt sé staðbundið vandamál í Suður-Afríku, Suður-Asíu og Suður-Ameríku og skilin milli þeirra ríku í norðri og þeirra fátæku í suðri hafi aukist. Það sé eins og sumar þjóðir hafi hreinlega orðið eftir í alþjóða- og markaðsvæðingu síðustu áratuga. (Yunus, 2008)

Dr. Yunus telur að með samstilltu átaki sé hægt að útrýma fátækt í heiminum. Mannfólkinu hafi tekist allt sem það hafi ákveðið að gera, það hafi t.d. tekist að kljúfa atóm og fara til tunglsins. Það þurfi því að ákveða að nú skuli útrýma fátækt og með samstilltu átaki þjóða heimsins sé það hægt. Hann segir að fátækir séu gerendur og þeir sjálfir þekki best kosti sína. Það beri því að horfa á tækifæri fátækra og getu

frekar en galla. Fátækir þurfa hins vegar tæki og tækifæri til að leysa þessa kosti sína úr læðingi. Sterkir fjötrar fátæktar hindra allt og þá þarf að leysa.

Það sem fólk þarf til að brjóta vítahring fátæktar er tækifæri til að virkja krafta sína. Það er hægt að veita því það tækifæri á ýmsan hátt. Aukin menntun er lykilatriði en Yunus telur að aðgangur að lánsfé sé það sem nýtist best. Þannig fái fólk besta tækifærið. Það sé betra að lána fólki og krefjast endurgreiðslu heldur en að gefa fólki peningana. (Yunus, 2006) Fólk fer betur með fé sem það hefur aflað sér sjálft eða þarf að greiða til baka en fé sem það fær gefins án nokkurra skilmála. Það þurfi því að hjálpa fólki af stað til að það geti hjálpað sér sjálft. (Þorvaldur Gylfason, 2001)

5.2.2 Félagsleg fyrirtæki og tækifæri í félagslegum rekstri

Grameen bankinn er það sem kallað er félagslegt fyrirtæki²¹. Félagsleg fyrirtæki starfa að mestu leyti eins og önnur fyrirtæki. Þau standa undir rekstri sínum, starfa í samkeppnis umhverfi, eigið fé þeirra stendur óhreyft og hægt er að fá það endurgreitt ef óskað er. Eina breytingin á rekstrarforminu er sú að megin markmið þess er ekki að skapa hagnað, þó hagnaður verði til í félagslegum fyrirtækjum. Megin markmiðið er aðstoð og betra líf fyrir þá sem standa höllum fæti í samfélaginu. Félagsleg fyrirtæki greiða ekki út arð til hluthafa sinna, sem eru í tilfelli Grameen bankans að mestu leyti lántakendurnir sjálfir. Sá hagnaður sem verður til innan fyrirtækisins fer í áframhaldandi uppbyggingu og starfsemi bankans. (Grameen Bank, e.d.)

Yunus telur að tækifæri í rekstri félagslegra fyrirtækja séu mikil. Það sé til margt fólk sem er tilbúið að fjárfesta í fyrirtækjum sem vinna í þágu góðra málefna án þess að vilja fá greiddan arð. Það sjáist best á fjölda sjálfstætt starfandi félagasamtaka, líknersamtaka og fleiri samtaka sem reiða sig á frjáls fjárframlög. Fólk sé tilbúið að taka þátt í verkefnum sem þessum. Það sé einnig pláss á markaðnum fyrir fyrirtæki af þessu tagi. Það sé verkefni til staðar fyrir félagsleg fyrirtæki sem hinn almenni markaður telur sig ekki geta sinnt. Hann tekur dæmi um heilbrigðisþjónustu og menntun fyrir þá fátæku. Besta dæmið um slíkt verkefni er Grameen bankinn. Enginn af hinum hefðbundnu bönkum taldi sig geta lánað þeim fátækustu og þannig varð örlánabankinn til. (Yunus, 2006)

²¹ e. social business

5.2.3 Takmarkanir markaðshagkerfisins

Yunus gagnrýnir kerfi hins frjálsa markaðar. Hann telur að hugmyndafræðinni hafi verið settar of strangar skorður og forsendan um að stjórnendur fyrirtækja vilji aðeins hámarka hagnað sé röng. Sú forsenda takmarki manninn við eina vídd en að hann sé í raun mun margbreytilegri. Með forsendunni sé búið að útiloka marga aðra eiginleika og víddir mannsins svo sem eins og tilfinningalegar, félagslegar og trúarlegar. Þessi skilgreining hafi verið gerð til að einfalda módelið en hafi í raun svipt manninn öllum mennskum eiginleikum. Þessi þrönga skilgreining hafi svo í raun tekið yfir, farið að stjórna öllu kerfinu og þannig veikt það. Fræðileg nálgun og lýsing á skipan mála ætti að skilja eftir rúm fyrir mannlegan margbreytileika. Hann er ekki á móti frjálsum markaði og fagnar styrkingu hans þótt hann telji skilgreiningunni ábótavant. (Yunus, 2006)

5.2.4 Dökku hliðarnar

Þótt starfsemi Grameen bankans og fyrirtækjum honum tengdum hafi fært stórum hluta viðskiptavina hans bætt kjör þá eru ekki allir ánægðir með viðskipti sín við bankann. Franska fréttastofan France 24 gerði úttekt á bankanum, heimsótti þorp í Bangladesh og ræddi við lántakendur og innheimtumenn. Það er gerð ströng krafa um endurgreiðslu á lánum frá bankanum og innheimtumenn koma í hverri viku til að fara yfir rekstur lántakenda og innheimta afborganirnar. Oft er ekki mikið eftir af tekjum fólksins þegar það hefur greitt skuld sína og í sumum tilfellum getur fólk ekki borgað. Í einhverjum tilfellum er fólk djúpt sokkið í skuldir, hefur engar leiðir til að endurgreiða lánin og er verr statt en áður. Fyrrverandi innheimtumaður bankans segist hafa reglulega hótad og kúgað fólk til að innheimta greiðslurnar. Þó þetta eigi ekki við um alla lántakendur bankans þá er ljóst að hart er lagt að fólki að borga lánin til baka. Það finnst því einnig dökku hliðar á undrafyrirbærinu Grameen bank. (France 24, 2008)

6 Niðurstöður

Til þess að geta nýtt sér alla þá kosti og tækifæri sem felast í félagslegri ábyrgð fyrirtækja þurfa stjórnendur þeirra að kynna sér málefnið ítarlega og búa sér til vel ígrundaða langtíma áætlun. Þeir þurfa að kynna sér fræðigreinar sem skrifaðar hafa verið á síðustu árum og þá skipulögðu nálgun sem fræðimenn hafa sett þar fram. Til að þessi langtímaáætlun nýtist fyrirtækinu sem best, þurfa stjórnendurnir fyrst að rannsaka aðfangakeðju fyrirtækisins og starfsumhverfi og greina hagsmunaaðila og strauma í samfélaginu. Einnig þurfa stjórnendur að átta sig á því hvaða áhrif fyrirtækið hefur á samfélagið og hvaða áhrif samfélagið hefur á fyrirtækið. Ef þessi greining og áætlanagerð tekst vel, þá er fátt sem stendur í vegi fyrir því að fyrirtækið geti nýtt sér öll þau tækifæri sem fylgja félagslegri ábyrgð. Möguleikarnir á aukinni markaðshlutdeild, sérstöðu á markaðnum og jafnvel mikilvægu markaðsforskoti og leiðandi hlutverki á markaðnum eru fyrir hendi.

Að baki hugtakinu liggur opin skilgreining sem hefur gefið því rúm fyrir mikla og hraða þróun. Aðstæður í samfélaginu hafa ýtt undir þessa þróun, gert hugmyndina sýnilegri og upplýsingar um hana aðgengilegar. Aukin vitund og þrýstingur úr mörgum áttum hefur beint fyrirtækjum inn á braut félagslegrar ábyrgðar. Fyrirtækin fóru sér í fyrstu hægt vegna væntinga um mikinn kostnað en á síðari árum hafa þær væntingar minnkað og orðið ljóst að hagræðing og tækifæri bjóðast á leiðinni. Þessi staðreynd og sú að í félagslegri ábyrgð felst möguleikinn á að skapa sér sérstöðu og góða ímynd urðu til þess að þröngur stígur fetaður af fáum er nú orðin hraðbraut félagslegrar ábyrgðar. Á hraðbrautinni keyra þó ekki allir á sama hraða, sumir dragast aftur úr og ná því seinna á áfangastað.

Félagsleg ábyrgð fyrirtækja getur verið nánast hvað sem fyrirtækin kjósa að hún sé. Hún getur verið allt frá því að vera peningaeyðsla og sóun á tíma og fjármunum upp í það að vera nýjasta og beittasta verkfærið í fyrirtækjarekstri. Það fer allt eftir því hversu markvissar og vel útfærðar áætlanir fyrirtækjanna eru. Ef fyrirtækin hafa enga áætlun þá getur útkoman ekki verið góð. Í flestum tilfellum er það eigin hagur

fyrirtækisins sem ýtir því út í þátttöku í félagslegri ábyrgð þó stöðugt bætist í hóp fyrirtækja með Grameen bankanum sem skilgreina sig sem félagsleg fyrirtæki.

Gagnrýni sem beint hefur verið að félagslegri ábyrgð fyrirtækja er vert að gefa betri gaum og rannsaka vel. Skortir höfund fræðilegan grunn til að leggja raunverulegt, fræðilegt mat á þá gagnrýni sem vegur þyngst. Rökin um minnkandi áhrifamátt lýðræðis, spillingu og minni áhrif stjórnvalda eru alvarleg og virðast á rökum reistar. Vald neytandans og stórfyrirtækisins hefur sjaldan verið meira og hefur löggjafanum ekki tekist að smíða fullkomið regluverk í kringum þetta vald. Fátækt og misskipting auðs í heiminum er eitthvað sem alþjóðavæðingunni og auknum viðskiptum hefur ekki tekist sem skildi að leysa. Kjörnir fulltrúar og fyrirtæki þurfa að leggjast á eitt til að vel takist til og til að ná fram bættum kjörum fyrir þá sem þarfnast þess mest.

7 Heimildaskrá

Baker, M. (2008). *Companies in Crisis - What not to do when it all goes wrong*. Sótt 12. Desember 2008, frá

<http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/crisis03.html#>

Baue, B. (2007, 10. Apríl). *Porter and Kramer Framework Melding CSR with Business Strategy Wins Harvard Award*. Sótt 2. Júlí 2008, frá

<http://www.socialfunds.com/news/print.cgi?sfArticleId=2268>

CRO (2007). *100 Best Corporate Citizens 2007*. Sótt 13. 2008, frá

<http://www.thecro.com/?q=node/304>

CRO (2008). *CRO'S 100 Best Corporate Citizens 2008*. Sótt 13. Nóvember 2008, frá

<http://www.thecro.com/node/615>

Crook, C. (2005, 20. Janúar). *The good company*. Sótt 28. Júní 2008, frá

http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story_id=E1_PVVVNTN

Ellison, S. (2005, 31. Október). *Small Bites: Why Kraft Decided to Ban Some Food Ads To Children*. Sótt 30. Desember 2008, frá

<http://www.commercialalert.org/news/archive/2005/10/small-bites-why-kraft-decided-to-ban-some-food-ads-to-children>

Environmental Protection Agency (e.d.). *What is sustainability?* Sótt 14. Desember 2008, frá <http://www.epa.gov/Sustainability/basicinfo.htm>

Evrópusambandið (e.d.). *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Sótt 6. Janúar 2009, frá <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=en>

Falck, O. & Heblich, S. (2007, Vol. 50). Corporate Social responsibility: Doing well by doing good. Business Horizons, pp. 247,254.

- France 24 (2008, 4. Apríl). *The crushing burden of microcredit*. Sótt 29. Desember 2008, frá <http://www.france24.com/en/20080404-bangladesh-burden-microcredit-caring-grameen-bank-mohammed-yunnus>
- Franklin, D. (2008a, 17. Janúar). *A change in climate*. Sótt 29. Júní 2008, frá http://www.economist.com/specialreports/PrinterFriendly.cfm?story_id=10491154
- Franklin, D. (2008b, 17. Janúar). *A stitch in time*. Sótt 29. Júní 2008, frá http://www.economist.com/specialreports/PrinterFriendly.cfm?story_id=10491043
- Franklin, D. (2008c, 17. Janúar). *Do it right*. Sótt 29. Júní 2008, frá http://www.economist.com/specialreports/PrinterFriendly.cfm?story_id=10491124
- Franklin, D. (2008d, 17. Janúar). *Going global*. Sótt 29. Júní 2008, frá http://www.economist.com/specialreports/PrinterFriendly.cfm?story_id=10491136
- Franklin, D. (2008e, 17. Janúar). *Good company*. Sótt 1. Júlí 2008, frá <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2008/jan/19/goodcompany/print>
- Franklin, D. (2008f). *Just good business*. Sótt 28. Júní 2008, frá http://www.economist.com/specialreports/displaystory.cfm?story_id=10491077
- Franklin, D. (2008g, 17. Janúar). *The next question*. Sótt 29. Júní 2008, frá http://www.economist.com/specialreports/displaystoy.cfm?story_id=10491055
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. Í

Deborah C. Poff og Wilfrid J. Waluchow (ritstj.), Business Ethics in Canada (2. útgáfa) (bls. 41-45). Scarborough, Ontario: Prentice-Hall (Endurprentað úr The New York Times Magazine, 1970, 13. Sept).

Grameen Bank (e.d.). *16 Decisions*. Sótt 21. Desember 2008 frá http://www.grameen-info.org/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=109

Ívar Jónsson (2003, 23. Október). *Samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja vannýtt auðlind*. Sótt 25. Júní 2008, frá <http://www.felagshyggja.net/Felagar/samfelabyrd.pdf>

Klempner, J. (2007a). *CSR from a philosopher's perspective*. Sótt 7. Október 2008, frá http://www.businessphilosophy.co.uk/articles/csr_perspective.pdf

Klempner, J. (2007b). *Philosophy of CSR*. Sótt 1. Júlí 2008, frá http://www.businessphilosophy.co.uk/articles/csr_philosophy.pdf

Kramer, M. & Porter, M. (2006) *Strategy & Society: The Link Between competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Sótt 19. Júlí 2008, frá <http://custom.hbsp.com/b01/en/implicit/custom.jhtml?pr=FSGIMR0612D2006122113>

Mbl.is (2006, 26. Október). *Oxfam saka Starbucks um að hindra vörumerkjavernd eþíópískra kaffibauna*. Sótt 15. Nóvember 2008, frá http://www.mbl.is/mm/frettir/erlent/2006/10/26/oxfam_saka_starbucks_um_ad_hindra_vorumerkjavernd_e/

Moorhead, J. (2007, 15. Maí). *Milking it*. Sótt 9. Janúar 2008, frá <http://www.guardian.co.uk/business/2007/may/15/medicineandhealth.lifeandhealth>

Mulligan, T. (1986). A Critique of Milton Friedman's Essay "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits". Í Deborah C. Poff og Wilfrid J. Waluchow (ritstj.), Business Ethics in Canada (2. útgáfa) (bls. 46-

50). Scarborough, Ontario: Prentice-Hall (Endurprentað úr Journal of Business Ethics, 1986, 5, 265-269).

Pax World Mutual Funds (e.d.1). *Investment approach*. Sótt 10. Nóvember 2008, frá <http://paxworld.com/investment-approach>

Pax World Mutual Funds (e.d.2). *Pax History*. Sótt 10. Nóvember 2008, frá <http://paxworld.com/about/pax-history/>

Philosophies for Business (e.d.). *Geoffrey Klemperer*. Sótt 20. Nóvember 2008, frá http://www.businessphilosophy.co.uk/geoffrey_klemperer.html

Ragna Sara Jónsdóttir (2008, 24. September). *Samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja*. Sótt 24. September 2008, frá <http://visir.is/article/20080924/VIDSKIPTI/318306180/-1>

Reich, R. (2007). Supercapitalism. New York: Vintage.

Shaw, B. (1988). A Reply to Thomas Mulligan's "Critique of Milton Friedman's Essay 'The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits'" Í Deborah C. Poff og Wilfrid J. Waluchow (ritstj.), Business Ethics in Canada (2. útgáfa) (bls. 51-57). Scarborough, Ontario: Prentice-Hall (Endurprentað úr Journal of Business Ethics, 1988, 7, 537-543).

The Economist (2008, 17. Janúar). *How good should your business be?* Sótt 10. Nóvember 2008, frá http://www.economist.com/opinion/PrinterFriendly.cfm?story_id=10533974

Úthlutunarnefnd Nóbelsverðlauna (2006, 13. Október). *The Nobel Peace Prize for 2006*. Sótt 28. Desember 2008, frá http://nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/press.html

Windell, K. (2006, 15. Desember). *Corporate Social Responsibility under Construction: Ideas, Translations, and Institutional Change*. Sótt 18. Október 2008, frá <http://www.ggm.se/karolinaw/WindellDissertation.pdf>

Yunus, M. (2006, 10. Desember). *Nobel Lecture*. Sótt 13. Október 2008, frá
http://nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/yunus-lecture-en.html

Yunus, M. (e.d.). *Bio-Data of Professor Muhammad Yunus*. Sótt 27. Desember 2008,
frá <http://muhammadyunus.org/content/view/86/112/lang,en/>

Þorvaldur Gylfason (2001, 5. Janúar). *Annarra fé*. Sótt 20. Desember 2008, frá
<http://www3.hi.is/~gylfason/amf.html>