

Corporate Social Responsibility

Af Steen Thomsen, professor, Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse, Handelshøjskolen i København

1. Indledning

Der er i den sidste tid blevet talt og skrevet utrolig meget om virksomhedernes sociale ansvar (eller på godt dansk: corporate social responsibility). I den internationale forskning har man talt om corporate social responsibility (Carroll, 1999), stakeholder modellen (Freeman, 1984), business ethics (Velasquez, 1998; Fort, 2001), bæredygtig udvikling (Tisdell, 1993; Tenbrunsel et al., 2000) og medborgerskab – »citizenship« (Bolino, 1999). Man har foreslået, at virksomhedernes resultater skulle gøres op på nye måder – som »balanced scorecards« (Kaplan and Norton, 1996) eller med udgangspunkt i værdiskabelse for kunderne (Morgan and Hunt, 1994). Spørgsmålet er også blevet gjort til genstand for mere dybtgående forskning af principiel karakter, f.eks. inden for management af Jones (1995) eller Mitchell, Agle and Wood (1999) og inden for økonomisk teori af Rajan og Zingales (2000) eller Tirole (2001).

Et gennemgående synspunkt i debatten er, at der er mange interessenter – stakeholdere – i en virksomhed, og at aktionærerne derfor ikke er den eneste gruppe, som har krav på opmærksomhed. Medarbejdere, kunder, leverandører og det øvrige omgivende samfund påvirkes også af virksomhedens aktiviteter og en afbalanceret – socialt ansvarlig – virksomhedsledelse vil derfor tage disse interesser med i betragtning. Med andre ord skal profitmaksimering afløses af andre målsæt-

ninger, man kan måske tale om stakeholder frem for shareholder value. Hvad man mere præcist skal lægge i dette begreb er dog indtil videre uklart.

I denne artikel vil jeg forsøge at se på begrebet fra en økonomisk-teoretisk synsvinkel, hvorvidt det giver mening, hvad man skal lægge i det, og hvordan det udmøntes i en praktisk virkelighed. Jeg argumenterer – med et eksempel – for, at det godt kan lade sig gøre at give stakeholdermodellen et mere præcist indhold udfra tankegangen om at virksomheden skal maksimere den samlede værdi af interessenternes mellemværende med virksomheden opgjort efter alternative omkostninger. Derimod er det klart, at der i praksis er store problemer med at opgøre disse størrelser (selv om opgørelsesproblemer også kendes fra almindelige regnskaber er problemerne her nok særligt store, fordi opgørelsen til alternative omkostninger stiller krav om mange skøn).

Derefter går jeg videre til at analysere, om der findes mekanismer, der kan udmønte social ansvarlighed i praksis. Jeg kommer frem til, at der faktisk er mange af den slags mekanismer – for eksempel lovgivning, sociale normer, markedsmekanismer, direkte stakeholderindflydelse og hensynet til virksomhedens omdømme. Som noget nyt i denne sammenhæng fokuserer jeg på mediernes rolle, fordi medieomtale er et synligt og åbenbart

meget virkningsfuldt middel til at påvirke virksomhedernes adfærd. Hvad enten man kan lide det eller ej, befinder vi os derfor allerede i et samfund, hvor sociale hensyn ud over profitmaksimering spiller en stor rolle – så stor, at man kan diskutere om den ikke er for stor, fordi der er omkostninger forbundet med at lægge bånd på virksomhedernes handlefrihed. Blandt andet er det oplagt, at der er risiko for, at hensynet til fremtidige generationer og eller til velfærden uden for landets grænser bliver underprioriteret i en situation, hvor ressourcer fordeles blandt de eksisterende stakeholdere.

Jeg runder af med at analysere, hvad der økonomisk-politisk kan gøres for at fremme en egentlig social ansvarlighed i virksomhederne.

2. Stakeholderregnskabet

Det bliver indimellem fremstillet sådan, at stakeholdertanken er forvrøvlet, og at den principielt er umulig at realisere. Men det er ikke korrekt. Det er mere nøjagtigt at sige, at den er vanskelig at realisere i praksis, fordi der er ganske store problemer med at opgøre virksomhedens regnskab med de enkelte stakeholdere. Men det er ikke det samme, som at det ikke kan lade sig gøre. Specielt ikke i princippet! I Tabel 1 har jeg gjort et forsøg på at illustrere metoden ved hjælp af et eksempel. Metoden bygger på Kay (1995), der netop har forsvaret stakeholdermodellen fra en økonomisk synsvinkel.

Den fiktive virksomhed ASDAN har en omsætning på 200 millioner kroner, beskæftiger 400 medarbejdere, har en balance på 200 millioner kroner og en egenkapital på 100 millioner. Virksomheden har et overskud efter skat på 10 millioner kroner, og ejeren er måske godt tilfreds.

Men en konsulent kan oplyse hende om, at denne kapital anbragt med en tilsvarende risiko kan indbringe 12%. Modsat, hvad man skulle tro, har virksomheden altså ikke overskud, men økonomisk set et underskud på 2 millioner kroner. Strengt taget burde ejeren altså lukke virksomheden. Så meget om shareholder-value kalkulen, der naturligvis kan gøres meget mere præcis og raffineret.

Opgør man derimod ASDANs regnskab fra en stakeholder synsvinkel, bliver resultatet noget anderledes. De 400 medarbejdere tjener i gennemsnit 250.000 kroner – eller 0.25 millioner kroner (heri indregnet arbejdsglæde, transporttid o.s.v.). Men hvis ASDAN blev nedlagt, skulle de finde alternative beskæftigelser og måtte klare sig med i gennemsnit 200.000 eller 0.2 millioner om året. Samlet set skaber ASDAN altså i forhold til bedste alternativ 20 millioner kroner – eller 10 gange så meget som ejeren sætter til.

Hertil må regnes mellemværendet med kunderne. Virksomheden sælger sin vare – din genoten – til en gennemsnitlig pris på 15. Men det bedste alternativ koster 20. ASDAN

Værdi	F.eks.	Sum
Kapital* (afkast-kap. omk.)	100 (10%-12%)	-2
Beskæftigelse * merløn	400* (0.25-0.2)	20
(Nytte-Pris) * mængde	(20-15) *10	50
Margin *INDKØB	(6-4) *15	30
Andet Positivt - Negativt	15-10	5
Sum		103

Tabel 1. Stakeholderregnskab for den fiktive virksomhed ASDAN

sælger 10 millioner af dem – og skaber dermed 50 millioner kroner i værdi for kunderne. Fra en shareholder-value synsvinkel kan man sige, at ASDANs priser er i underkanten. Halvdelen af omsætningen går til andre europæiske lande. ASDAN støtter Europa.

Men det er ikke slut med det. ASDAN indkøber årligt 15 millioner dimsedutter til en gennemsnitspris på 6 kr., men sælgernes omkostninger er kun 4 (der er en indtjeningsmarginal på 2 per dimsedut). Det skaber $2 \cdot 15 = 30$ millioner kroner. Igen kan man sige, at ASDAN betaler for meget set fra en shareholder value synsvinkel. Også nogle af leverandørerne er udlændinge, bl.a. nogle kinesere. ASDAN bidrager til verdenssamfundet.

Endelig betaler ASDAN 5 millioner kroner i skat, uddanner en del læringe o.s.v., hvilket alt i alt skaber en værdi på 15 millioner kroner. Til gengæld producerer virksomheden noget affald, som det koster kommunen penge at rense. Virksomhedens lastbilstrafik reducerer også herlighedsværdien ved at bo i nabolaget, slider lidt på vejene og bidrager – meget beskedent – til den globale opvarmning. Samlet set er der tale om samfundsomkostninger på 10 millioner kroner.

Lægges man tallene sammen er der alt i alt tale om et stakeholderregnskab med et overskud på 103 millioner kroner.

Man kan naturligvis diskutere enkelthederne og generaliteten i dette eksempel. Måske ville de afskedigede medarbejdere og andre ressourcer også skabe værdi i deres bedste alternative beskæftigelse, og i så tilfælde skulle dette fraregnes fra stakeholderregnskabet. Og der er naturligvis også vanskeligheder forbundet med en præcis opgørelse af regnskabet med det omgivende samfund (de såkaldte eksterne effekter). Men det er heller ikke helt enkelt at opgøre det almindelige

årsregnskab korrekt., og det vigtigste er tankegangen, ikke det konkrete resultat.

En konklusion er, at der består et direkte modsætningsforhold mellem shareholder og stakeholder value. Så meget altså for dem, som siger, at de to målsætninger kommer ud på et og det samme. En konsekvent profitmaksimerende virksomhed ville skabe lige så meget værdi, men værdiskabelsen ville alene tilfalde ejeren. Kolde sjæle uddannet på Handelshøjskolen ville måske have noget imod at overlade så stor en del af virksomhedens værdiskabelse til andre end ejerne, men sagen er, at der ikke i økonomisk teori findes nogen normativ anvisning af en bestemt indkomstfordeling. Det kan godt være, at den samlede værdiskabelse kunne øges ved at ændre på priserne og ressourceallokeringen, men det kan også godt være, at pengene gør mest gavn og giver de bedste incitamenter som de nu fordeles. Der er ikke noget grundlag for at være religiøs på dette punkt.

Et andet perspektiv er, at en virksomhed som ASDAN helt klart bør bestå fra en samfundsmæssig synsvinkel, men at der består et misforhold mellem den negative værdiskabelse til aktionærene og de forholdsvis store gevinster for de øvrige stakeholdere – et misforhold, der formentligt ikke er helt ualmindeligt i dansk erhvervsliv, hvor det gennemsnitlige kapitalafkast i lange perioder har ligget lige omkring obligationsrenten (hvilket altså indebærer et økonomisk tab, hvis man tager hensyn til en risikopræmie på kapitalomkostningerne). Hvis virksomheden faktisk stod over for en lukning skulle det være forholdsvis enkelt at nå frem til en forhandlingsløsning med de øvrige stakeholdere, der jo har meget at tabe.

Det er i øvrigt min opfattelse, at denne form for stakeholderøkonomi er forholdsvis udbredt blandt både små og store virksomheder landet over. Man kan på godt og ondt sige, at profitmaksimeringstanken langt fra har gen-

nemsyret hele det danske erhvervsliv – eller for den sags skyld det omgivende samfund. Det er ikke det samme som, at indtjeningen ikke er vigtig. Men specielt i velfungerende og rimeligt rentable virksomheder bliver der efter alt at dømme taget vidtgående hensyn til medarbejdere, kunder og (om end i mindre grad) til andre samfundsinteresser (se f.eks. Thomsen, Pedersen og Strandskov, 2002).

3. Samfundsindflydelse

Man kan altså godt arbejde med begrebet stakeholderværdi – specielt i princippet. Og der kan også være noget, der tyder på, at erhvervsvirksomheder i praksis lægger vægt på stakeholder synsvinkler, selv om den slags er vanskeligt at påvise konkret (man kan også vende det om og spørge, hvorfra vi ved, at virksomheder normalt profitmaksimerer – det er når det kommer til stykket et postulat, selv om det i nogle sammenhænge er en nyttig antagelse at arbejde med).

Det er muligt at pege på flere mekanismer, der omsætter stakeholderpræferencer til handling i virksomhederne. Fra en teoretiskøkonomisk synsvinkel kan man tale om institutioner, der medvirker til, at samfundshensyn (stakeholderhensyn) internaliseres i virksomhedens beslutninger og aktiviteter.

1. Lovgivning, regulering og formelle institutioner. Lovgivningen og forskellige institutioner som arbejdstilsynet, forbrugerombudsmanden samt regulering på miljø- og naturområdet m.v. spiller en indlysende rolle i denne forbindelse. Beskyttelsen af de elementære friheds- og ejendomsrettigheder er en nødvendig betingelse for, at erhvervslivet tager hensyn til det omgivende samfund (og en forudsætning for, at andre mekanismer – som markedsmekanismen – kan fungere).

2. Kultur, konventioner og uformelle institutioner. Også sociale normer – som almindelig anstændighed – spiller naturligvis en væsentlig rolle. Man kan diskutere om ikke de for-

melle institutioner på mange måder blot er en formalisering af uformelle spilleregler.

3. Markedsmekanismen. Det er også indlysende, at markedsmekanismen i sig selv er en indretning, der bidrager til at omsætte stakeholderpræferencer i handling, når køberne betaler virksomheden for at levere de varer og tjenester, de har brug for. Eller når virksomheden sparer på en bestemt ressource (som arbejdskraft), fordi den er knap og udbyderne har sat en relativt høj pris på den.

4. Direkte stakeholderindflydelse. Virksomhedens stakeholdere har også andre muligheder end prismekanismen for at øve indflydelse. I nogle tilfælde – som ved andelseje, offentligt ejerskab eller koncernejerskab – overtager en interessent eller en gruppe af interessenter ejerskabet til virksomheden. I andre tilfælde kan bestyrelsen fungere som et forum for stakeholderindflydelse – som når virksomheder som følge af lovgivningen udpeger medarbejdere og offentlige repræsentanter, til at sidde i bestyrelsen, eller når de mere frivilligt optager en vigtig samhandelspartner. Hertil kommer så mere eller mindre legitime sanktionsmuligheder som strejker.

5. Omdømme og public relations. Omdømme kan også fungere som en mekanisme, der påvirker virksomhederne til at udvise social adfærd. Et godt omdømme kan være et aktiv både i afsætning, indkøb og rekruttering af nye medarbejdere (en sund virksomhedskultur kan i øvrigt have samme effekt i forhold til de eksisterende medarbejdere). Virksomhederne har derfor et incitament til at investere i dette immaterielle aktiv – blandt andet gennem en adfærd, der lever op til det gode omdømme (Kreps, 1990).

Man kan altså sige, at der er forholdsvis mange og stærke kræfter, der trækker i retning af internationalisering eller sagt på en anden måde socialisering af virksomhedernes værdisæt. Ofte vil disse kræfter have karakter af

bånd på virksomhedernes handlefrihed, hvilket ikke er omkostningsfrit. Hertil kommer, at ingen af dem kan forventes at virke fejlfrit. På grund af støj, dårlig information og bureaukrati-problemer er det ikke altid de mest hensigtsmæssige love, der bliver vedtaget. Sociale normer kan fremme inerti, for eksempel diskrimination. Markedsfejl kan forekomme, hvor der eksternaliteter og informationsproblemer. Direkte stakeholderindflydelse kan føre til, at velorganiserede interessegrupper forfordes på andres bekostning. Virksomheders omdømme kan være urimelig godt eller dårligt som følge af tilfældige omstændigheder, der ikke har noget at gøre med, hvad der faktisk foregår i virksomheden.

Det er på den baggrund muligt at diskutere, hvor stærke disse bånd skal være i en velfungerende økonomi, og i hvilket omfang socialisering faktisk indebærer reel social ansvarlighed. Dette spørgsmål vil jeg vende tilbage til i det afsluttende afsnit.

4. Mediernes rolle

En af de mest markante mekanismer, der påvirker virksomheder til at tage sociale hensyn, er massemediene. De fleste læsere vil nok nikke genkendende til den følgende fiktive historie.

Der er to versioner af denne historie. Den ene

er, at produktet faktisk var sundhedsskadeligt, og pressen derfor har spillet en vigtig rolle ved at forbedre sundhedsstandarden. Den anden er, at bestyrelsen havde ret, og at produktet faktisk var helt ufarligt. Så har presseomtalen påført virksomheden en unødvendig udgift. Pointen er selvfølgelig, at mediernes kritik er så stærk en kraft, at virksomheden kan være nødt til at rette sig efter den, hvad enten den er berettiget eller ej. Medieomtale er med andre ord en meget tung mekanisme, der godt kan risikere at ramme forkert.

Dyck og Zingales (2002) har som de første rejst spørgsmålet om mediernes rolle i corporate governance. De fremhæver en række slående eksempler:

- Shareholder-aktivisten Roberts Monks medieangreb på bestyrelsen i den amerikanske butikskæde Sears-Roebuck, der blev fremstillet med billeder som »the non-performant assets of Sears«. Bestyrelsen valgte at efterkomme en række af hans krav, skønt han kun kontrollerede omkring 12% af stemmerne.
- Mediestorm på tunfiskeri i Stillehavet, som også resulterede i drab på delfiner, hvor Greenpeace og andre græsrodsorganisationer medvirkede til at sætte spørgsmålet på dagsordenen, så først Heinz og

En morgen vågner direktøren for ASDAN op til en nyhed i 7-radioavisen om, at virksomhedens produkt – dingenoten – er sundhedsfarligt. Han kører straks på arbejde og udsender en pressemeddelelse, som berigtiger denne påstand, men historien kører videre kl. 8, 9 og 10. Inden klokken 11 bliver han ringet op af bestyrelsesformanden, som venligt, men bestemt kræver, at der bliver gjort noget, selv om de begge er enige om, at historien intet har på sig. Direktøren kontakter et rådgivningsfirma, som råder til fuld åbenhed og en handlingsplan, der tager hånd om problemet. Direktøren prøver at ride stormen af, men allerede om eftermiddagen begynder de første bekymrede forhandlere at melde sig. De vil ikke bekræfte den ordre, som tidligere var stillet i udsigt, før der er ro om virksomheden. Men historien ruller videre i dagspressen næste dag: bekymrede forbrugere giver udtryk for, at de ikke længere tør købe produkter, som er produceret ved hjælp af dingenoter. Inden ugens udgang mødes bestyrelsen ekstraordinært og vælger hvad de ser som den nemmeste løsning: produktionen lægges om, så der ikke længere benyttes dingenoter, men nu dimsedutter i produktionen – det er en merudgift til 5 millioner kroner årligt, men man vurderer, at de er den eneste måde at ride krisen af (selv om hele bestyrelsen er enig om, at dingenoter er helt uskadelige).

senere de andre store dåsefabrikanter efter blot en måned annoncerede, at de fremover kun ville sælge delfinfri tun.

- Du Pont og andre store kemivirksomheders erklærede strategi om at komme bort fra top 10 listen over forurenende virksomheder («the toxic 500») ved at nedbringe udslip af kemikalier fra deres fabrikker. Kemifabrikantforeningen har opstillet et »kodeks« med samme mål for at forbedre branchens omdømme.
- Den store amerikanske pensionsklasser Calpers politik om at offentliggøre lister over amerikanske virksomheder med dårlig performance. Dette initiativ har angiveligt fået mange af virksomhederne til at imødekomme Calpers krav. Hermitage Capital Management (en af de største aktieinvestorer på det russiske marked) har med held anvendt samme strategi over for russiske virksomheder.
- Den udstrakte brug af efterlevelse eller oplysning («comply or explain») som krav i forbindelse med implementeringen af corporate governance kodeks over alt i verden (dog ikke i Danmark, hvor Fondsbørsen har valgt en mere fleksibel formulering om, at virksomhederne skal »forholde sig« til det danske Nørby-kodeks). Denne strategi har »af frivillighedens vej« bevirket en høj grad af efterlevelse, der i mange lande nærmer til tilslutningen til kommunistpartiet ved afstemninger i den tidligere østblok.
- Lister (med rangorden) over bedste business schools, som skoler verden over nu kappes om at komme på toppen af, fordi det betyder større studenterøgning og bedre økonomi.

Som mere systematisk dokumentation viser Dyck and Zingales, at virksomheder i lande med bedre pressedækning (større avis-cirkulation) statistisk set også er signifikant mere socialt ansvarlige (påvirkelige).

Fra en økonomisk teoretisk synsvinkel er

pressens rolle at formidle information, som køberne har en oplagt interesse i, fordi de skal træffe beslutninger om indkøb, beskæftigelse og så videre. Principielt vil køberne være interesseret i så nøjagtig information som muligt, og medierne har derfor et incitament til at levere nøjagtig information for at få en større kundekreds – i det mindste i den del af markedet, der ikke flyder sammen med underholdningsindustrien. Det er også klart, at medierne – ligesom erhvervslivet i øvrigt – ofte må arbejde under usikkerhed eller tidspress og for eksempel må bringe historier, som ikke er 100% verificerede. Derfor vil der indimellem forekomme fejltagelser. Det er pressen naturligvis ikke ene om – j.f. de fejlkilder, jeg nævnte i det foregående afsnit. Det mere interessante spørgsmål er, hvilken rolle man kan tiltro medierne som en vagthund for social ansvarlighed, og hvad man eventuelt kan gøre for at forbedre denne rolle – altså at højne informationsniveauet i mediedækningen samt reducere mængden af misinformation og forkerte historier.

En mulighed er at overveje større bøder for misinformation, således at de reelt påvirker incitamenterne til at bringe en dårligt dokumenteret historie. Men hvad man end kan sige om kvaliteterne i dette forslag har det den skyggeside, at det vil reducere incitamentet til at interessere sig for ømme punkter i erhvervslivet, hvilket måske ikke er hensigtsmæssigt, hvis pressen skal spille rollen som vagthund. En anden mulighed er at forsøge at forbedre – og for eksempel specialisere – journalistuddannelsen i det håb, at bedre uddannelse kan give en mere kvalificeret dækning og færre »ænder«.

Det er måske også muligt at give mere plads til erhvervsforhold i de generelle medier (tv), selv om dette må bero på en vurdering af seertal m.v.

Endelig kan lovgivningen påvirke informationsniveauet i debatten ved at stille krav til

virksomhedernes regnskabsaflæggelse m.v. Det er nærliggende at sige, at mere information vil fremme en mere kvalificeret debat, og det er vel også i det store hele korrekt, men der er også eksempler på, at mere detaljeret information ikke nødvendigvis skaber større gennemsigthed – det er således ikke indlysende, at offentliggørelse af kvartals- eller månedsregnskaber bidrager til en bedre prisfastsættelse for børsnoterede selskaber eller for den sags skyld til en mere kvalificeret debat.

5. Social ansvarlighed

Det er altså ikke alene muligt at præcisere, hvad man skal forstå ved stakeholderhensyn. Det vil også i mange tilfælde være ønskeligt fra en samfundsmæssig synsvinkel, at virksomhederne faktisk tager sådanne hensyn. Og der er ret stærke mekanismer – markedsmechanismer og andre – der påvirker erhvervslivet i denne retning. Men det er langt fra indlysende, at disse mekanismer er tilstrækkelige til at fremme en egentlig social ansvarlighed.

Blandt de vigtigste fejlkilder er formentlig, at interesser der ikke er repræsenteret »omkring bordet« tenderer mod at blive underprioriteret. Det gælder hensynet til fremtidige generationer, hensynet til potentielle nye forretningspartnere og interessenter (ikke mindst i lande fjernt fra vores) og har formentlig i en periode været gældende for hensynet til miljøet og naturen. I et demokrati, hvor politikerne skal genvælges, hvor der skal sælges varer og aviser hver dag, og de eksisterende kunder og medarbejdere af indlysende grunde er mere motiverede af deres egen velfærd end af hensynet til nye medarbejdere og kunder, vil et større pres for påstået social ansvarlighed meget let degenerere til et pres for mere kortsigtede løsninger, hvor hensynet til virksomhedernes langsigtede konkurrenceevne, innovation og forretningsudvikling underprioriteres.

Som Schumpeter (1950, 1978) så overbevisende har argumenteret for, er det netop sammenhængen mellem profit, iværksættere og innovation, der har gjort det muligt for de kapitalistiske samfund at forøge levestandarden så markant, som det har været tilfældet. Denne mekanisme har måske været mere socialt ansvarlig end noget andet, fordi den over en længere periode har forbedret velfærden for de brede lag i samfundet – i modsætning til stort set alle andre kendte samfundsformer. Det er således indlysende, at en egentlig social ansvarlighed må komme i stand i samvirke med innovation og vækst i erhvervslivet.

Men som Schumpeter også undrede sig over, har kapitalismen altid haft dårlig presse og mødt social modstand (adelsmanden er ædel, kapitalisten er ækel). Dette er i hans udlægning ikke nogen tilfældighed. Iværksætternes rolle består i »kreativ destruktion«, der udfordrer den etablerede orden gennem innovation og dermed skaber de store fremskridt i levestandarden. Man kan tænke på den klassiske fabrikant, der vakte social modstand ved at gøre mange håndværkere arbejdsløse (karetmagere, propskærere eller skræddere er i de store hele uddøde professioner). Eller på afvandingen fra landbruget som følge af konstante produktivitetsfremskridt. Det er netop det kapitalistiske systems evne til at tåle denne form for »destruktion«, der har skabt de store fremskridt i levestandarden.

Fra denne synsvinkel er der grund til skepsis med hensyn til store dele af den dagsorden, der går under betegnelsen »corporate social responsibility«. Men jeg vil afslutningsvis forsøge at argumentere for, at innovation og vækst ikke behøver at udelukke hensyntagen til stakeholderinteresser. De resultater, andelsbevægelsens virksomheder gennem tiden har opnået, er et eksempel på, at inddragelse af en stakeholdergruppe (leverandørerne eller af og til kunderne) i nogle tilfælde kan medvirke til at styrke virksomhedernes kon-

kurrenceevne og dynamik. Et andet mere moderne eksempel er den rolle som frivilligt samarbejde om softwareudvikling spiller i de såkaldte »open source« systemer. Man kan heller ikke se bort fra, at offentligt ejede virksomheder og frivilligt arbejde i nogle tilfælde har spillet en central rolle for fremskridt i forbindelse med sygdomsbekæmpelse, infrastruktur og større kollektive opgaver. Det er altså muligt, at innovation i nogle tilfælde går hånd i hånd med socialt engagement og stakeholderhensyn. Sociologer taler om »social innovation« som en bredere betegnelse.

Kernen i den kapitalistiske markedsøkonomi er ifølge denne opfattelse ikke profitmotivet, men kontraktfrihed – enkelte menneskers ret til at etablere nye institutioner og organisationsformer lige så vel som deres evne til at starte nye virksomheder, producere nye produkter eller introducere ny teknologi. Man kan måske oven i købet gå så vidt at betragte virksomhedernes samspil med stakeholderinteresser i det omgivende samfund som en del af innovationsprocessen. Det er oplagt, at virksomhederne selv kan gøre meget for at løfte deres sociale arv på en hensigtsmæssig måde, der netop ikke består i at acceptere status quo, men tværtimod i at udvikle nye stakeholderkonstellationer – gennem åbenhed og tilregnelighed, ved at værne om deres omdømme og tale deres sag på en slagkraftig måde.

Referencer

- Arrow, Kenneth J.(1969) »The Organization of Economic Activity«. Arrow K. J.(1983) *General Equilibrium*. Collected Papers. Volume 2, Basil Blackwell.
- Arrow, K. J.(1973) »Social responsibility and economic efficiency«, *Public Policy*, 21: 303-318.
- Bolino, M. C. (1999) »Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?«, *Academy of Management Review*, 24 (1): 82-89.

- Carroll, A. B.(1979) »A three-dimensional conceptual model of corporate social responsibility«, *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A.B.(1999) »Corporate social responsibility«. *Business and Society*. 38(3), 268-295.
- Clarkson, M. B. E.(1995) »A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance«. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- Cooper, R. & Kaplan, R. S.(1988) »Measure costs right: make the right decisions«. *Harvard Business Review*. 66(5), 96-104.
- Davis, J. A., Schorman, D. F. & Donaldson, L.(1997) »Towards a stewardship theory of management«, *The Academy of Management Review*, 22(1). 20-47.
- Donaldson, T. & Preston.(1995) »The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications«. *Academy of Management Review*, 20 (1).
- Dyck, A. and Zingales. L. The Corporate Governance Role of the Media. Working Paper. University of Chicago. August 2002
- Evan W. & R. E. Freeman.(1983) »A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian Capitalism«, T. Beauchamps & N. Bowie (eds.). *Ethical theory and business*. 75-93. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey USA.
- Ferran, E.(1999) *Company Law and Corporate Finance*. Oxford University Press. Oxford.
- Fombrun, Charles J.(1996) *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. & Shanley. M. (1990) »What's in a name? reputation building and corporate strategy«, *Academy of Management Journal* 33 (2). 233-258.
- Fort, Timothy L.(2001) *Ethics and governance. Business as mediating institution*. Oxford University Press. New York, USA.
- Freeman, R. E.(1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Pittman Books.
- Harrison, J. F. and Freeman, R. B.(1999) »Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives«, *Academy of Management Journal* 42(5): 479-85.
- Hoffman, W. & Frederick, R..1995 *Business Ethics*. McGraw-Hill New York.
- Jawahar, I. M. & G. L McLaughlin.(2001) »Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational

- life cycle approach», *The Academy of Management Review*, 26(3): 397-414.
- Jensen, M.(2000) » Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function«. Berer, M. & Nohria, N. *Breaking The Code Of Change*. Harvard Business School Press.
- Johnson, J. , C. M. Daily & A. E. Elstrand.(1996) »Boards of directors: a review and research agenda«, *Journal of Management* 22(3). 409-438.
- Jones, T. M.; L.D. Goldberg.(1982) »Governing the large corporation: more arguments for public directors«, *The Academy Of Management Review* 7(4): 603-612.
- Jones, T. M. 1995. »Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics«, *Academy of Management Review* 20(2):404-437.
- Jones, T. ;Wicks, A.(1999) »Convergent stakeholder theory«, *The Academy of Management Review* 24(2): 206-222.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996) *The balanced scorecard – translating strategy into action*. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Kay, J.(1995) *Why firms succeed*. Oxford University Press. New York.
- Kester, C. W.(1992) »Industrial groups as Systems of Contractual Governance«, *Oxford Review of Economic Policy*, 8(3): 24-44.
- Kreps, D. M.(1990) » Corporate culture and economic theory«. J. Alt & K. Shepsle. Eds.(1990) *Perspectives on Positive Political Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Licht, Amir N.(2001) »The mother of all path dependencies. Towards a cross cultural theory of corporate governance systems«, *Delaware Journal of Corporate Law* 147-205.
- Luoma, P. & J. Goodstein.(1997. Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure«, *Academy of Management Journal*, 42(5):
- Mitchell, W. G. & Simmons, R. T. (1994) *Beyond Politics. Markets, Welfare And The Failure Of Bureaucracy*. Westview Press. Oxford.
- Mitchel, R. K., B. R. Agle & D. J. Wood.(1997) »Toward a theory of stakeholder identification and salience«, *Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.
- Morgan, R. and Hunt, S.(1994) » The commitment-trust theory of relationship marketing«, *Journal of Marketing* 58(3). 20-44.
- Scherer F. M. & Ross, D.(1989) *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Schumpeter, J.A.(1978) *The Theory of Economic Development*. Oxford University Press. Oxford.
- Schumpeter, J. A.(1950) *Capitalism, Socialism & Democracy*. Harper. New York.
- Scott, S. & Lane, V.(2000) »A Stakeholder Approach to Organizational Identity«. *Academy of Management Review*, 25(1): 43-62.
- Sen, A. (1993) »Does Business Ethics Make Economic Sense?«, P. M. Minus (ed). *The Ethics of Business in a Global Economy*. Kluwer. Boston.
- Senge, P. (2000) »The Puzzles and Paradoxes of How Living Companies create wealth: Why Single Valued Objective Functions are Not Quite Enough«, M. Beer & N. Nohria. 2000. *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press. Harvard MA.
- Structure of European Industry*. Dordrecht. Kluwer Academic Publishers. Dordrecht
- Shleifer, A.; L. Summers.(1988) »Breach of trust in Hostile Takeovers«. In A. E. Auerbach. (Ed). *Corporate takeovers*. University of Chicago Press. Chicago.
- Thomsen, S. (2001) »Ethical codes as Corporate Governance«, *The European Journal of Law and Economics*, 12(2).
- Thomsen, S.; Pedersen, T.; Strandkov, J.(2002) *Ejerskab og Indflydelse i Dansk Erhvervsliv*. Aarhus, Denmark: Magtudredningen,.
- Tirole, J.(2001) »Corporate governance«, *Econometrica* 69(1): 1-35.
- Tisdell, C.(1993) *Environmental Economics-Policies For Environmental Management And Sustainable Development*. Aldershot: Edward Elgar.
- Trevino, L. K. & G. R Weaver. (1999) »The stakeholder research tradition: Converging theorists-not convergent theory«, *The Academy of Management Review* 24(2). 222-228
- Velasquez, M. G. (1998) *Business ethics. Concepts and Cases*. . New Jersey, USA:Prentice Hall