

## 5.5 Om det nye business mindset og ”shared value” partnerskaber

Af Tania Ellis,  
Forfatter, foredragsholder og social business rådgiver  
te@taniaellis.com  
www.taniaellis.com

### Introduktion

Bæredygtig business handler om at skabe både økonomisk og social værdi – og i kølvandet af finanskrisen viser det sig, at dette faktisk stadig er vejen frem, både for virksomheder, der er sat i verden for at tjene penge eller for at redde den.

Ved at indarbejde samfundsansvarlighed som en del af kerneforretningen kan kommercielle virksomheder skabe nye muligheder for økonomisk vækst. Og ved at tænke kommercielt har sociale virksomheder større chance for at få succes med deres samfundsgavnige mission.

Uanset om samfundsansvarligheden er et mål eller middel har begge parter brug for hinanden. ”Shared value” partnerskaber er en farbar vej. Efterhånden som de to praksisfelter videreudvikler sig, vil det blive sværere at skelne CSR og socialt entreprenørskab fra hinanden.

### Når krisen kradser, er det tid til nytænkning

Da finanskrisen stod på sit højeste, holdt alle – både CSR-kritikere og tilhængere – vejret. Ville det vise sig, at CSR blot var et modefænomen, og noget der hørte højkonjunkturer til? Eller ville det vise sig, at det faktisk var en langtidsholdbar trend? – Begge parter fik ret.

For selvom næsten en tredjedel af globale virksomheder, der deltog i en *Business for Social Responsibility* undersøgelse i 2008 svarede, at de forventede at skære ned på deres CSR-aktiviteter, ja, så viste andre undersøgelser fra bl.a. Goldman Sachs samtidig også, at virksomheder med bæredygtighed som en indarbejdet del af deres forretningsgrundlag faktisk klarede sig bedre end deres konkurrenter både før og under krisen.

Og det er ikke så mærkeligt endda. For i en globaliseret verden er spillereglerne for, hvordan man driver forretning i fuld gang med at ændre sig.

Der kommer stadig nye krav fra en offentlighed, som har lært at stille virksomheder til ansvar for eksempelvis forurening, manglende overholdelse af menneskerettighederne og mange andre problematikker, der før var helt under forretningsverdenens radar.

Således har bilfirmaer måttet forsvare sig mod sagsanlæg om ødelæggelse af jordens økosystemer, tobaksfirmaer er blevet hevet i retten for at vildlede om sundhedsfaren ved rygning, og fastfoodkæder har været skudsmål for anklager om medansvar for den voksende fedmeepidemi.

I det hele taget har den seneste finanskriser kun øget offentlighedens kritik og skepsis overfor virksomheders (manglende) etik og ansvarlighed – ikke mindst afhjulpnet af web 2.0 teknologiernes indtog, som har åbnet op for nye interaktions- og pressionsmuligheder.

Allerede i 2009 viste en rapport fra det såkaldte Edelman Trust Barometer, at næsten to-tredjedele af offentligheden havde mindre tillid til forretningsverdenen end året før. Og siden da har blandt andet den verdensomspændende *Occupy* bevægelse med udspring i protesterne mod finansverdenens højborg på Wallstreet slået fast, at den almindelige borgers tillid til og sympati for den klassiske forretningslogik, hvor profit er både mål og middel, er støt faldende.

Med presset fra offentligheden og fra de globale megakriser, der i sidste ende kan betyde stigende produktionsomkostninger eller endda true driften i en virksomhed, går diskussionen derfor ikke længere så meget på *hvorfor* men på, *hvordan* virksomheder kan tjene penge og samtidig bidrage til en bæredygtig samfundsudvikling.

Af samme årsag var det måske ikke så overraskende, at antallet af underskrivere af FNs *Principles for Responsible Investment* (PRI) blev mere end fordoblet til over 560 investorer med ansvaret for i alt 18 milliarder dollar, da finanskrisen stod på sit højeste i 2008 – og i det hele taget at markedet for socialt ansvarlige investeringer (SRI) ifølge Social Investment Forum er steget med 5.000 procent på bare to årtier.

Men hvad der måske var mere overraskende var, at mens mange kommercielle banker blev sat under administration, måtte bede om flere penge eller krakkede under krisen i 2008 – 2009, kunne Europas største sociale bank, Triodos Bank, rapportere om støt vækst og en voksende interesse i deres bæredygtige måde at drive bankvirksomhed på.

Faktisk har Triodos Bank løbende haft en årlig vækst på 25 procent gennem de seneste to årtier. Banken har en formue på næsten 5 milliarder USD, næsten 200.000 kunder og nærved 10.000 bæredygtige virksomheder i deres lånebog, som er funderet på at finansiere virksomheder, institutioner og projekter, der skaber kulturel, social eller miljømæssig værdi.

"Vi har mere vækst end forudset. Vi klarer os fortsat godt på trods af finanskrisen, og vi mangler ikke kapital. I år har vi haft mere vækst end nogensinde før, og vi har oplevet en stigning på 18 % i vores kundeantal siden januar 2009. Om ikke andet har finanskrisen lært os, at det kan betale sig at vælge bæredygtigt."

*Peter Blom, CEO, Triodos Bank*

Det er alt andet end business as usual, der breder sig verden over, drevet af visionære virksomhedsledere, der benytter CSR som et middel til at fremtidssikre deres forretning – og af sociale entreprenører, der benytter markedsmetoder som et middel til at bidrage til en bæredygtig samfundsudvikling med banebrydende løsninger, der udfordrer gamle forretningslogikker. Til sammen repræsenterer de det nye business mindset i det 21. århundrede.

#### **Fra filantropi til forretningsstrategi**

Men hov, hvorfor var det så lige, at en del virksomheder forventede at skære ned på deres CSR-aktiviteter under finanskrisen? Det enkle svar er, at én af de ting som finanskrisen (også) har vist os er, at der er en indbygget svaghed ved den klassiske tilgang til CSR, hvor samfundsansvarligheden er et *filantropisk add-on* til virksomhedens forretning.

Pengedonationer og sociale sponsorater, som ikke har noget med virksomhedens forretning at gøre, kan måske virke som en tillokkende og "nem" vej til øget social ansvarlighed. Men hvis der ikke er nogen form for synergi med virksomhedens kerneforretning og -kompetencer, vil de ofte være det første, der ofres, når (finans)krisen kradser. Denne tilgang er med andre ord ikke bæredygtig – hverken for virksomhederne eller for de sociale formål, de støtter op omkring.

For at CSR kan give størst mulig værdi – for både virksomhed og samfund – er det derfor vigtigt, at CSR-indsatsen understøtter virksomhedens økonomiske målsætninger, aktuelle forretnings-udfordringer eller udviklingsplaner. Kort sagt, der er behov for *forretningsstrategisk CSR*.

Figur 1: Fra add-on til strategisk CSR



Kilde: Ellis, T., *The New Pioneers*, Wiley 2010.

Spørger man virksomhederne selv, skaber denne tilgang værdi på en række forskellige områder, for eksempel differentiering fra konkurrenterne, et bedre omdømme, tiltrækning og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft, nye produkter og øget effektivitet.

Det er faktorer, der i det lange løb ses på bundlinjen. Og selvom mange virksomheder, der arbejder konsekvent med strategisk CSR, også kan mærke nedgangen i krisetider – oplever de, at de trods alt står stærkere på grund af netop deres integrerede samfundsengagement.

### Social ansvarlighed version 2.0

En anden erkendelse omkring CSR version 2.0 er, at samfundsansvarligheden allerhelst skal integreres i virksomhedens værdier og processer, så det gennemsyrrer hele virksomheden.

Nike er et godt eksempel på en virksomhed, der er godt i gang med at rekonfigurere sin forretnings-DNA. Siden deres reaktive CSR-start i 90'erne i forbindelse med anklagerne om børnearbejde, underbetaling og slavelignende arbejdsvilkår blandt underleverandørerne, har Nike gennem de sidste fire år bevæget sig fra CSR til hvad de selv kalder *Sustainable Business and Innovation*. For som der står på firmaets hjemmeside: "Nike's succes afhænger af vores evne til at tilpasse os den bæredygtige økonomi". ["success relies on our ability to transition into the sustainable economy"]

### Nike

Således har Nike integreret bæredygtighedsprincipper og -praktikker i hvert enkelt forretningsaspekt lige fra design og nytænkning af processer til udvikling af nye, bæredygtige materialer, de opererer med principper om transparens og åben innovation, og har i dag gjort sig til talsmand for et bæredygtigt systemskifte i egen branche.

**CSI – Corporate social innovation**

Ved at arbejde strategisk med bæredygtighed og social ansvarlighed har firmaer som Nike altså ikke blot overvundet de klassiske svagheder ved CSR 1.0. De har også taget springet fra CSR til CSI – *corporate social innovation* – ved at indtænke innovative løsninger på samfundsproblemer som en del af virksomhedens kerneforretning.

Vestergaard Frandsen er efterhånden også ved at blive et dansk skoleeksempel på, hvordan en virksomhed kan revitalisere sin forretningsmodel gennem CSI.

**Malaria; PermaNet og Lifestraw**

Virksomheden producerede tidligere arbejdstøj, men har nu specialiseret sig i tekstiler inden for sygdomskontrol i udviklingslande. Med nye produkter som anti-malariamyggenettet PermaNet og Lifestraw, et sugerør med indbygget rensningsfilter, har Vestergaard Frandsen sprængt vej til nye markeder og skabt en årlig trecifret millionomsætning.

**Hvad har cement, finans og vandpumper til fælles?**

På samme vis er parametre som ansvarlighed og bæredygtighed godt på vej ind i kernen af virksomheders forretningsgrundlag hos eksempelvis amerikanske industri- og finansgigant General Electric, mexicanske cementproducent CEMEX og danske vandpumpeproducent Grundfos, som alle benytter deres særlige forretningskompetencer til også at adressere samfundsproblemer.

**Sociale entreprenører med vokseværk**

Men også de sociale entreprenører er godt med. Faktisk er det dem, der har banet vejen for det nye business mindset, også lang tid før CSR overhovedet kom på agendaen i det etablerede erhvervsliv.

Triodos Bank er blot én af succeshistorierne om en idealistisk virksomhed, der gennem de sidste par årtier har arbejdet med bæredygtighed og social ansvarlighed som en del af sin kerneydelse – og gjort det til en rigtig god forretning.

Producenten af bæredygtigt udendørstøj, Patagonia, som var blandt de første inden for sin kategori til at anvende økologisk bomuld i sin tøjproduktion og den første til at producere fleece fra genbrugte plastikflasker, hører også til blandt de nye pionerer. Ligesom den i dag verdensomspændende kosmetikkæde The Body Shop, USAs hastigst voksende og fjerde største yoghurtproducent Stonyfield Farm og den populære isproducent Ben & Jerry's.

En mangfoldig underskov af andre sociale entreprenører og socialøkonomiske virksomheder verden har også for alvor sat bæredygtighed og social innovation på landkortet.

## Microlån

Grameen Bank, der udsteder mikrolån i Bangladesh, amerikanske RecycleBank, der belønner private husholdninger for at genbruge, belgiske Apopo, der i Afrika træner rotter i at spore landminer og tuberkulose og det danske skoleeksempel Specialisterne, it-virksomheden der skaber jobs til autister ved at benytte deres særlige sans for detaljer, stærke logik og analytiske tankegang, er blot nogle få eksempler.

Når sociale virksomheder når en vis størrelse, står mange overfor en beslutning om de skal fortsætte med at vokse og hvordan. Det er blandt andet derfor, at The Body Shop i sin tid blev opkøbt af den franske kosmetikgigant L'Oreal, Ben & Jerry's er blevet solgt til multinationale forbrugerproducent Unilever, og Stonyfield Farm er blevet en del af den franske fødevaregigant Danone.

Men der er også andre måder at vokse på. For når virksomhedens primære formål handler om at skabe social værdi, så måles vækst ikke altid i omsætning eller antal ansatte, men snarere i social effekt og udbredelse.

## Socialøkonomiske virksomheder

Partnerskaber er derfor også en vigtig hjørnesteen for succesfulde socialøkonomiske virksomheder. For dels er deres innovative løsninger ofte udviklet ved at inddrage medarbejdere, brugere, borgere og andre interessenter – hvilket giver dem en større chance for at ramme plet i forhold til nye markedsbehov. Dels indgår de ofte i partnerskaber og netværk på tværs af brancher og sektorer – for derved at sikre den ressource- og kompetencetilførsel, der er nødvendig for at løsningerne kan blive både bedre, mere levedygtige og få en større udbredelse.

Et eksempel er verdens første non-profit medicinalvirksomhed OneWorld Health, som har indgået forskellige partnerskaber omkring alle dele af sin værdikæde. Blandt andet arbejder OneWorld Healths egne forskere tæt sammen med forskningscentre, institutioner og universiteter, der tilbyder frivillig arbejdskraft, viden og ressourcer som et bidrag til selve forskningsarbejdet eller driften af virksomheden. Ligesom der er indgået alliancer med kommercielle biotekvirksomheder, som donerer patentfri licenser, der alligevel ikke bliver benyttet.

Resultat: forskerne er højt motiverede, biotek-virksomhederne har fået en tiltrækkende afsætningskanal for deres uudnyttede intellektuelle ejendom, men vigtigst af alt: helt nye, billige og effektive mediciner er blevet udviklet og leveret dér, hvor der er allermest behov for dem.

## De nye alliancer - en løftestang til corporate social innovation

Sociale entreprenører transformerer social ansvarlighed til social innovation, der kan føre til nye velfærdsløsninger og opdyrkning af nye markeder. Derfor er det også i denne kæmpe underskov af sociale entreprenører og socialøkonomiske virksomheder, at deres kommercielle modparter i dag kan finde inspirationen til markedsdrevne forretningsmodeller, der både skaber økonomisk værdi og løser samfundsproblemer lige fra klimaforandringer til fattigdom.

Mens mange sociale entreprenører kæmper med at indarbejde en kommerciel tankegang ind i kernen af deres sociale innovation, bruger de kommercielle virksomheder tilsvarende kræfter på at indarbejde social innovation som en del af deres kerneforretning.

Heldigvis kan såkaldte "shared value" partnerskaber mellem sociale entreprenører og kommercielle virksomheder vise vejen til fremtidens måde at (sam)skabe økonomisk og social værdi:

Ved at indgå i alliancer med sociale entreprenører, kan de kommercielle virksomheder tilføre specialkompetencer, midler og nye perspektiver, der kan resultere i at de sociale forretningsmodeller kan professionaliseres, skaleres op og udbredes til gavn for samfundet.

Omvendt kan de kommercielle virksomheder få tilført social innovationskraft gennem nye produkter eller forretningsmodeller, som de sociale entreprenører har brugt år på at designe, teste og implementere, ligesom det kan give adgang til nye, måske tidligere utilgængelige, markeder, fordi de får del i de sociale entreprenørers lokalkendskab, tillid og troværdighed blandt (for)brugerne.

I Danmark er disse typer partnerskaber i deres vorden. For eksempel bragte den sociale virksomhed Københavns Bybi Forening i 2011 tre millioner nye bier til København i samarbejde med nogle af byens største virksomheder.

Bierne er nødvendige for byens natur og økosystemer, og Bybi har netop til formål at udnytte de miljømæssige, sociale og økonomiske fordele ved bæredygtig biavl og honningproduktion i København.

De virksomheder, der samarbejder med Bybi, bliver værter for en bigård med op til 600.000 bier. Bierne hjælper med at holde de grønne områder omkring virksomhederne sunde, og skaber en positiv kontakt til lokalområdets beboere.

Arbejdet med at passe bierne udføres af langtidsledige, der på grund af stofmisbrug eller psykiske vanskeligheder ellers ikke kan få job. Og honningen, der produceres, sælges tilbage til virksomhederne som et lækkert, bæredygtigt produkt til kantinen, firmajulegaven eller conferencebordet.

Flere af virksomhederne har desuden forankret samarbejdet yderligere ved selv at udvikle honningprodukter til at supplere deres forretning med.

Historien om Bybi blev på et år fortalt 39 gange i lokale, landsdækkende og internationale medier fra Holland til Ukraine. Det er en PR-værdi, der batter for virksomhederne – og alle disse gensidige fordele er med til at gøre projektet levedygtigt på langt sigt.

Et andet eksempel er det kommercielle partnerskab mellem Novo Nordisk og cykelfirmaet Baisikeli, der indsamler, istandsætter, redesigner, sælger og udlejer brugte danske cykler for at kunne forbedre levevilkårene i Afrika gennem "low-cost mobility" (billige transportløsninger).

Novo Nordisk lejer Baisikelis ombyggede cykler, som stilles til rådighed som personalecykler i stedet for biler. Og når lejekontrakten udløber, sørger Baisikeli for, at cyklerne bliver brugt som eksempelvis lægecykel til insulintransport eller patientbesøg i afrikanske landsbyer, hvor man enten anvender motorcykler eller slet ingen distribution har.

På den måde får Baisikeli finansieret sin produktudvikling, og Novo Nordisk får indfriet sit samfundsengagement i udviklingslande og fremme af sunde livsstile – og drager samtidig fordel af den brandingværdi, der automatisk følger med. Som en af Baisikeli-stifterne forklarer: "Vores partnere køber ikke bare cykler, de køber også vores gode historie, som de kan inkludere i deres CSR-programmer, årsrapporter og fortælle om til deres medarbejdere og kunder". Den gode historie kan med andre ord bruges som differentierings- og konkurrenceparameter.

Også BRFKredit, som finansierer huse, indgår partnerskaber med socialøkonomiske virksomheder som led i deres CSR-indsats. Med afsæt i BRFKredits slogan "En god ven af huset" samarbejder de med bl.a. job- og aktivitetscenteret Sandtoften, som på almindelige markedsvilkår leverer velfungerende rengøringsteams med udviklingshæmmede medarbejdere, som er blevet en integreret del af virksomheden. Fordele: voksne udviklingshæmmede får en plads på det ordinære arbejdsmarked, og udover at få rengøring i top, kan BRFKredit vise både internt og eksternt at den tager sine værdier "engagement" og "ansvarlighed" alvorligt.

Udover et udgøre en meningsfuld genvej til socialt ansvar, kan partnerskaber mellem kommercielle og sociale virksomheder skabe grobund for levedygtig corporate social innovation. For mange sociale virksomheder har ikke indfriet deres fulde potentiale, fordi de mangler ressourcer, og etablerede kommercielle virksomheder har ofte brug for en saltvandsindsprøjtning af ny energi, værdier og viden udefra for at kunne forny sig.



Potentialet ved alliancer mellem sociale entreprenører og kommercielle virksomheder er stort, men antallet af denne type partnerskaber er stadig begrænset. Måltrettet rådgivning, formaliserede netværk, og dokumentation af de resultater, der skabes gennem disse alliancer kan i fremtiden bane vejen for flere "shared value" partnerskaber, som skaber både økonomisk og social værdi.

I takt med at sociale og miljømæssige formål bliver integreret som en del af virksomheders kerneforretning, og sociale entreprenører bliver klædt på til at udvikle bæredygtige forretningsmodeller, vil det blive sværere at skelne de to praksisfelter fra hinanden.

Men måske er det netop en værdig ambition, for på den måde kan både innovative velfærdspionerer og samfundsansvarlige kapitalister med tiden bane vej for sociale og miljømæssige forretningsløsninger, hvor altruisme og næstekærlighed går hånd i hånd med økonomisk vækst.

#### **Mere viden**

Tania Ellis er ejer af virksomheden The Social Business Company, som inspirerer og hjælper iværksættere og virksomheder med at skabe økonomisk og social værdi. Igennem de sidste otte år har Tania Ellis specialiseret sig i sociale business trends, der bygger på værdierne etik, ansvarlighed, bæredygtighed og mening. Dem kan du læse mere om her:

#### **Bøger**

Ellis, T. "De Nye Pionerer – om sociale innovatører der skaber vækst, værdi og en bedre verden", Jyllands-Postens Erhvervsforlag 2006

Ellis, T., "The New Pioneers – sustainable business success through social innovation and social entrepreneurship", Wiley 2010  
(placeret på Cambridge's internationale *Top 40 Sustainability Books* i 2010).

#### **Online**

The New Pioneers blog på [www.thenewpioneers.biz](http://www.thenewpioneers.biz)  
(kåret blandt *50 Best Blogs* af grønne businessskole studerende)

The Social Business Club på [www.thesocialbusinessclub.com](http://www.thesocialbusinessclub.com)

