

# Social innovation

Af Per Krull, PhD-stud.  
Strategy-Lab, Aarhus School of Business  
og Kaospiloterne  
krull@asb.dk

## Hvad handler artiklen om?

*Denne artikel har til formål at bidrage til en diskussion om, hvordan social ansvarlighed kan accelereres, kvalificeres og skaleres. Den peger på, at social innovation kan blive én af de mulige løsningsmodeller, der vil sætte dagsordenen i fremtiden efter år 2009, når det meget vigtige klimatopmøde er klinget af, og arbejdet med social ansvarlighed kan bredes ud til et større spektrum af globale og nationale problemstillinger og løsninger end bare de miljørelaterede. Sociale innovationer er løsninger på sociale, samfunds- og miljømæssige problemer og udfordringer; løsninger der er innovative, og som forbedrer menneskers livskvalitet. Artiklen foreslår, at én af inspirationskilderne til de social innovationer kan være de CSR-drevne små- og mellemstore virksomheder (SMV'er), der kombinerer CSR med strategi og innovation på vejen til succes. I dette særlige felt af virksomhedstyper behandler artiklen emner som skalering, forretningsmodeller, åben innovation og tostrengt værdiskabelse.*

## Social ansvarlighed i 5. gear

Der er mange bud på, hvordan vi sætter "social ansvarlighed i 5. gear" ; altså hvordan det brede spektrum af eksisterende aktiviteter udvikles til større værdiskabelse og øget livskvalitet til følge, for så mange mennesker som muligt på kort og på langt sigt.

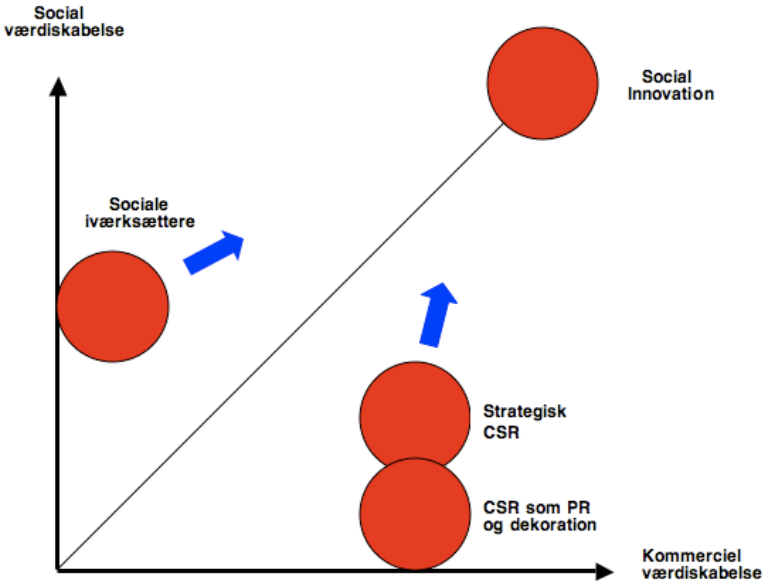
Motiverne for enkeltpersoner og virksomheder til at gøre en forskel for mennesker og miljø er mangfoldige og langt fra lige ambitiøse.

Nogle motiveres af kortsigtede og hurtige løsninger med øjeblikkelig og synlig effekt, som f.eks. passive donationer og tilfældige ustrategiske tiltag.

Andre motiveres af muligheden for indtjening, af køb af aflad, af lovkrav om ikke-finansiel rapportering, af pres og ønsker fra kunder, medarbejdere og medier eller af risikoen for at blive opdaget i at agere etisk ukorrekt.

Atter andre opererer mere ambitiøst og bevidst med strategiske CSR-aktiviteter. Aktiviteter, der helt afhængig af virksomhedstype, forretningsmodel og graden af idealisme udmønter sig meget forskelligt og med kortere eller mere langsigtet effekt.

	<p>De langsigtede strategiske og innovative løsningsmodeller vil skabe mere værdi, hvis de designes, så de kan skaleres. Det kræver dog de rette kompetencer og den rette viden, en evne til at kommercialisere og udøve vedholdenhed. Da den ønskede dobbelte værdiskabelse (social og kommerciel) måske først kan måles langt ud i fremtiden, spiller tro og lyst til at gøre en forskel også ind.</p> <p>Som eksempel vil uddannelse af tusindvis af afrikanske iværksættere i at lave forretning umiddelbart skabe mere livskvalitet nu og på længere tid – men den samlede værditilvækst er vanskelig at måle.</p> <p>To tilgange til feltet dominerer.</p> <p>Den ene repræsenterer en udpræget positiv og opbyggende indstilling til social ansvarlighed og taler om nye muligheder for at få konkurrencefordele, om mere mening med livet og afføder fænomener som Corporate Social Opportunity (CSO). Opponenterne til denne mulighedstænkning taler om, at CSR bare er staffage, PR eller dekoration på et brand, og alene er foranstaltet for omdømmets skyld, eller fordi alle ved, at ingen har råd til helt at ignorere social ansvarlighed.</p>
<p><b>Social og kommerciel værdiskabelse kan kombineres.</b></p>	<p>Nedenstående forsimplede figur illustrerer forskellige aktørers typiske udviklingsvej til at skabe social OG kommerciel værdi. Figuren viser, at de sociale entreprenører typisk placerer sig på y-aksen for social værdiskabelse (rød cirkel). De succesfulde af dem bevæger sig i pilens retning opad og mod højre. Dette betyder, at de foruden at skabe social værdi også tjener penge. Denne gruppe virksomheder siges at gøre brug af forretningsdrevet CSR eller CSR-drevet innovation, og er derfor ikke "non-profit" men netop "for-profit" .<sup>1</sup></p> <p>De røde cirkler på x-aksen repræsenterer virksomheder, der tjener penge. Nogle, der gør det uden at skabe betydelig social værdi, og andre, der via strategisk CSR-arbejde både skaber social og kommerciel værdi.</p> <p>En af diskussionerne om CSR går på, hvorvidt eller hvordan en virksomhed kan øge den dobbelte værdiskabelse. Eller sagt på en anden måde: hvordan forløber de processer, kompetencer og modeller, der får en virksomhed til at bevæge sig i de blå piles retning mod sociale innovationer.</p>

	
<p><b>Hvad ved vi allerede?</b></p>	<p>Der er en række forhold, der kan forstærke en virksomheds eller en organisations arbejde med social ansvarlighed:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Topledelsens/bestyrelsens beslutning og konstante support</b> Den største effekt ved en virksomheds CSR-arbejde opnås ved en konstant og udtalt opbakning og støtte fra topledelse og bestyrelse. Det være sig moralsk, ressourcemæssigt, kommunikativt og budgetmæssigt.</li> <li>* <b>CSR-aktiviteterne skal være en del af kerneforretningen</b> Når TOMS går i dialog med kakaobønderne i Ghana, medudvikler produktionen i landet, forbedrer arbejdsmiljøet lokalt og samtidig støtter flere tusinde Ghanesiske børns skolegang i landet, er det en strategisk flerstrengt CSR-indsats. Der er mange vindere i samarbejdet: De lokale arbejdere, deres familier og børn og slutbrugerne, der pga. TOMS øgede dialog med bønderne opnår bedre råprodukter og slutprodukter.</li> <li>* <b>Stakeholder-engagement</b> Den øgede bevågenhed omkring brugerinvolvering, social medier, krav fra kunder, medarbejdere og medier har flyttet virksomhedernes engagement mere og mere fra ren shareholder-interesser til en mikset Share-/stakeholder engagement.</li> </ul>

	<p><b>* Begavet og legitim intern og ekstern kommunikation</b>  Begavet kommunikation og PR-arbejde omkring en virksomheds CSR-aktiviteter vil styrke dennes brandingværdi. Al kommunikation om CSR vil også eksponere virksomheden og omvendt udstille den med risiko for at få kritik for mangelfuldhed.</p>
<p><b>Hvad er social innovation?</b></p>	<p>Virksomheder kan accelerere og optimere arbejdet med social ansvarlighed ved at designe helt nye løsninger på verdens mest presserende problemer. Gerne løsninger, der er innovative, og som skaber øget livskvalitet for mange mennesker.</p> <p>Fænomenet kaldes social innovation, og er mest rammende defineret af dir. Geoff Mulgan fra britiske Young Foundation:</p> <p style="text-align: center;"><b>Social innovation is new ideas that work to meet pressing un-met needs and improve people's lives.</b>  Dir. Geoff Mulgan, Young Foundation.</p> <p>Denne definition introducerer sammenhængen mellem social ansvarlighed og innovation, og repræsenterer dermed det dobbeltstrengede formål (socialt og økonomisk) kombineret med innovation. Termen "social" skal her forstås som sociale, samfunds- og miljømæssige forhold.</p> <p>Social innovation viser sig at være meget sjældent forefindende blandt såvel store firmaer som små og mellemstore virksomheder (SMV'er).</p> <p>Dr. Muhammad Yunus' mikrokreditlån til afrikanske og indiske iværksættere, og norske Telenors opbygning af et mobilt telenetværk i Bangladesh med seks millioner brugere og 225.000 nye arbejdspladser er eksempler på sociale innovationer.</p> <p>Det bedste danske eksempel i dag på social innovation er den webbaserede markedsplads MyC4, der med en meget enkel forretningsmodel gør det muligt for enkeltpersoner og organisationer direkte at bidrage til udryddelsen af fattigdommen i Afrika ved at investere i udvalgte iværksættere lokalt i afrikanske landsbyer.</p>
<p><b>Hvad kan vi lære af de SMV'er, der både drives af et socialt og et kommercielt formål?</b></p>	<p>CSR-dagsordenen herhjemme og internationalt defineres i øjeblikket (2009) overvejende af de største virksomheder, der for nogles vedkommende har praktiseret CSR i mange år, og for alles vedkommende pr. 2010 er blevet politisk pålagt at rapportere deres samfundsansvar, som de hidtil har rapporteret økonomiske og finansielle anliggender i</p>

	<p>årsrapporter.</p> <p>Det giver mening at de store virksomheder sidder på agendaen, fordi de alene pga. deres størrelse potentielt kan effektuere store bedrifter, også socialt. Men for det første er det ikke sikkert, at dette potentiale forløses eller endelige overhovedet ønskes forløst, og for det andet er langt de fleste danske virksomheder små og mellemstore (SMV).</p> <p>Den del af CSR-dagsordenen, som de største danske virksomheder sætter, er ikke anvendelig for de fleste SMV'er, som agerer under helt andre dynamikker, forretnings-, vækst- innovationsmodeller.</p> <p>Inspirationen til de små virksomheder kan derimod komme fra de SMV'er, som faktisk lykkes med CSR.</p>
<p><b>Fire succes-parametre</b></p>	<p>Følgende fire succesparametre synes at være gældende for innovative CSR-drevne SMV'er og for de socialt entreprenører, der tjener penge: <b>Nye forretningsmodeller, åbne netværk/åben innovation, skalerbarhed og socio-politisk global orientering.</b> Disse er illustreret herunder i en række case-eksempler:</p> <p><b>Nye forretningsmodeller</b></p> <p>Den udfordrende kunst at balancere et socialt og et kommercielt formål kan i visse tilfælde se ud til at blive understøttet af nye forretningsmodeller.</p> <p>Det danske firma <i>Baisikeli</i> (afrikanisering af ordet "bicycle") forbinder danske hittegods-cykler med social udvikling i Afrika. Baisikeli sender brugte kvalitetscykler fra Danmark til bl.a. Tanzania, hvor cyklerne bliver repareret og solgt for at skaffe kapital til en bæredygtig cykelindustri i Afrika. Baisikeli skaber arbejdspladser i Danmark og værdi på en række måder i bl.a. Tanzania:</p> <p>Mere effektiv transport af afgrøder for en bonde på cykler, der kan bære op til 200 kg, skaber øgede indtjeningsmuligheder; cykelambulancer når ud til fjerne landsbyer; flere børn i øde områder kan komme i skole på cykel og dermed få en uddannelse (alle emner, der er inkluderet i UN 2015-mål).</p> <p>Cyklerne i Danmark kommer fra forsikringselskaberne og via en pulje på ca. 400.000 skrottede cykler årligt.</p> <p>For at øge virksomhedens udviklingsaktiviteter i Afrika leaser Baisikeli cykler ud til danske virksomheder og genbruger dem efter ca. 2 ½ år i Afrika. De har også udlejning til turister i København og aftaler med en række hoteller, der lejer ud til gæster, som samtidig får kendskab til udviklingsarbejdet i Afrika.</p> <p><b>Specialisterne</b> er et prisbelønnet dansk firma, der anvender medarbejdere med autisme til at levere særlige løsninger</p>

indenfor nicheområder, der kræver indsigt, præcision og regelmæssighed. Virksomheden blander i sin forretningsmodel idealisme (udvikling og livsindhold for autister) og forretning, og er etableret uden ekstern kapital på almindelige markedsmæssige vilkår.

To andre små virksomheder har designet nye forretningsmodeller, idet de kombinerer meget forskellige elementer i et samlet formål.

Den ene er det danske modefirma **Noir-illuminati**, der kombinerer luksusmode med "sexiness" og CSR.

I Noirs forretningsmodel er sammensat følgende elementer: Global Compacts ti principper integreret i med en nøje beskrevet CSR-politik; produktion af organisk bomuld i Uganda; luksusmodetøj; et ønske om ikke at give afkald på topmodens fashionable signaler, catwalken på podierne og erotiske undertoner.

Den anden er det finske firma **LAPPSET**, der imødekommer inaktive unge, fedmeproblemer og manglende samvær i familien mellem generationerne. Det gør den via ny interaktiv teknologi i skabelsen af kreative udendørs legepladser. Deres produkter sælger til 41 lande.

#### **Åbne netværk/åben innovation**

Bevidstheden om, at et firma ikke alene kan levere den nødvendige viden og de nødvendige kompetencer i en udviklingsproces, der kan føre til innovation på produkt, proces og på forretningen, animerer nogle firmaer til åbne deres netværk og udviklingsafdelinger og foretage samskabende processer med deres stakeholders. De benytter sig gerne af udefra kommende ideer og deler gerne ud af egen viden og egne "ubrugte" ideer. Dette åbne paradigme for innovation, består af en transparent innovationsproces hvor interne og eksterne ideer udveksles, der laves spinde offs, visse produktideer ender på andre firmaers marked, andres ideer commercialiseres og nye markeder identificeres.

Henry Chesbrough forklarer dette som "Open Innovation" i sin bog "Open business models".

En mere strategisk og aggressiv version af fordelene ved åbne netværk fremkommer fra Boston Consulting Groups undersøgelse af verdens 50 mest innovative virksomheder.

Undersøgelsen viser blandt andet, at nogle af de mest markante strategier her under finanskrisen er: at læse konkurrenternes talentpulje og at snuppe de gode samarbejdspartnere og kunder.

Et eksempel på en virksomhed, der benytter sig af open innovation, er det århusianske firma **Shoe the Bear**, der beskriver sig selv som et ungt dynamisk og innovativt firma,

der designer, producerer og distribuerer unikke sneakers og sko til modemarkedet internationalt. Shoe the Bear arbejder med skiftende kunstnere, der inviteres til at dekorere og dermed "co-create" deres sneakers og få promovning i 13 lande til gengæld. I udviklingsprocesserne anvendes som en naturlig del et større setup af personer i et tæt og trimmet netværk. Ideer deles og spredes gerne som en del af en filosofi om, at generøsitet betaler sig. 70-80% af firmaets omsætning er baseret på netværkskontakter, som konsekvent nurses. Firmaet har en "netværkspleje-post" på budgettet.

En lignende åben tilgang findes hos konsulenthuset *PLAN B*, der tillige i 2009 har inddraget en meget erfaren konsulent og ny partner til at være firmaets strategiske netværksperson, der bl.a. plejer alle stakeholders strategisk for at opnå medudvikling af forretningen og for at tiltrække nye kunder.

### **Skalerbarhed**

Hvis en forretningsmodel fra begyndelsen er designet på en måde, så den er universel og internationalt tænkt, er det nemmere at skalere og eksportere virksomhedens aktiviteter og øge både den sociale og den kommercielle værdiskabelse.

Det islandske underholdningsfirma *Lazy Town* fokuserer på socialt sunde relationer mellem børn og på det moderne samfunds problemer med fedme blandt børn via et TV-program.

Meget tidligt i virksomhedens tilblivelse blev konceptet og forretningsmodellen tilrettelagt og designet, så den imødekom et internationalt problem og dermed kunne eksporteres. Foruden en meget grundig indledende research og brugerinddragelse har netop konceptets globale tilsnit muliggjort, at TV-programmet nu spiller i 144 lande over hele verden.

### **En socio-politisk global orientering**

Den svenskejede virksomhed NetClean udvikler forskellige tekniske løsninger med det formål at beskytte barnet på internettet. Firmaets produkter er medvirkende til at beskytte børn mod seksuelle overgreb ved bl.a. at identificere handler med børnepornografisk materiale på medarbejdercomputere i svenske og udenlandske virksomheder, via software installeret i virksomhedernes IT-systemer.

Produkterne udvikles i samarbejde med politimyndighederne og deres databaser med kodet pornografisk materiale.

Produkterne kan umiddelbart eksporteres, da problemstillingen er verdensomspændende.

*MYC4* er en online markedsplads, som bygger bro mellem enkeltpersoner eller organisationer og afrikanske forretningsdrivende, der mangler kapital til at udvikle deres

	<p>virksomhed. MYC4 har baseret hele sin forretning på et omfattende socialt problem, nemlig fattigdom i Afrika. Da over 15.000 investorer fra 90 lande indtil i dag (juni 2009) har investeret over 8 mill € i 7 afrikanske lande, er MYC4 hermed som sagt et glimrende eksempel på social innovation.</p> <p>Konsulenttrioen <i>CSRplus</i> hjælper kunder med strategisk planlægning af CSR-aktiviteter, forretningsudvikling, corporate voluntering, monitorering, evaluering og rapportering. Trioen har startet deres forretning i Bosnien, hvor de har arbejdet med efterladte børn efter krigene i landet, og deres håb for fremtiden. Denne internationale orientering hjælper i dag firmaet med at se jobmuligheder i udlandet.</p>
<b>Afrunding</b>	<p>Der er ingen tvivl om, at løsninger (i den helt store skala) af denne klodes største problemer som fattigdom, ulighed, korrupsion, klimaændringer, manglende uddannelse og sygdom, kræver samarbejde mellem organisationer og små og store virksomheder og mellem verdens nationer.</p> <p>Inspiration til de mest attraktive modeller kan hentes og udvikles mange steder fra, bl.a. fra dynamiske små og mellemstore innovative CSR-drevne virksomheder.</p> <p>Som det forhåbentlig fremgår af case-eksemplerne i denne artikel, kan der fra denne gruppe af virksomheder findes inspiration til nye forretningsmodeller, mentale tilgange, åbne netværkstilgange, sociopolitiske perspektiver og innovationsmodeller.</p> <p>Disse modeller kan raffineres og kvalificeres til at muliggøre sociale innovationer.</p>
<b>Fakta om Per Krull</b>	<p>Per Krull er ansat i en tre-årig ErhvervsPhD-stilling på Handelshøjskolen i Århus og på iværksætteruddannelsen Kaospiloterne i Århus.</p> <p>Per er cand. mag i musik og kunsthistorie fra Aarhus Universitet og har arbejdet med innovation, forandringsledelse og organisationsudvikling som konsulent siden 2001; heraf i to år som udviklingschef hos Kaospiloterne. Det er netop spændingen mellem de humane og æstetiske fag på den ene side og forretning og innovation på den anden, der motiverer Pers forskning i social innovation og konsulentarbejde med CSR, strategi og innovation.</p>



<b>Billede</b>	
<b>Læs mere</b>	<p> <a href="http://www.perkrull.dk">www.perkrull.dk</a>  <a href="http://www.socialansvarlighed.dk">www.socialansvarlighed.dk</a>  <a href="http://www.samfundsansvar.dk">www.samfundsansvar.dk</a>  <a href="http://www.csr.dk">www.csr.dk</a>  <a href="http://www.socialøkonomi.dk">www.socialøkonomi.dk</a>  <a href="http://www.csrinnovation.dk">www.csrinnovation.dk</a>  <a href="http://www.vuggetilvugge.dk">www.vuggetilvugge.dk</a>  <a href="http://www.socialøkonomi.dk">www.socialøkonomi.dk</a>  <a href="http://www.strategy-lab.dk">www.strategy-lab.dk</a> </p>
<b>Bøger og rapporter</b>	<p>Bornstein, David (2004): <i>"How to change the world. Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas"</i>. Oxford University Press</p> <p>Chesbrough, Henry (2006) <i>"Open business models: How to thrive in the new innovation landscape"</i>. Harvard Business School Press, Boston.</p> <p>Mulgan, Geoff (red)/The Young Foundation (2006): <i>"Social Silicon Valleys. A manifesto for Social Innovation"</i>.</p> <p>CSR-driven innovation- Towards the Social Purpose Business. Center for CSR ved Copenhagen Business School/ Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. Ref. Lektor Kai Hockerts</p>
<b>Case-virksomheder</b>	<p> <a href="http://www.shoethebear.com">www.shoethebear.com</a>  <a href="http://www.planb.se">www.planb.se</a>  <a href="http://www.lappset.com">www.lappset.com</a>  <a href="http://www.specialisterne.dk">www.specialisterne.dk</a>  <a href="http://www.csrplus.dk">www.csrplus.dk</a>  <a href="http://www.Myc4.com">www.Myc4.com</a>  <a href="http://www.lazytown.com">www.lazytown.com</a>  <a href="http://www.noir-illuminati2.com">www.noir-illuminati2.com</a>  <a href="http://www.kaospilot.dk">www.kaospilot.dk</a>  <a href="http://www.baisikeli.com">www.baisikeli.com</a>  <a href="http://www.netclean.com">www.netclean.com</a> </p>
<b>Noter</b>	<p>1. Data stammer fra kvalitativ undersøgelse af 15 sociale entreprenører foretaget af Strategy-Lab, Aarhus School of Business, 2009. Alle medvirkende fokuspersoner er uddannet på Kaospiloterne i Århus.</p>