

Den nye KUNSTART

CSR-drevne små- og mellemstore virksomheder (SMV'er), der kombinerer CSR med strategi og innovation – har set dagens lys. Disse virksomhedstyper behersker "den nye kunstart" at balancere et to-strengt formål: et socialt og et kommercielt. De præsenterer nye forretningsmodeller og -koncepter, der muliggør skalering, og flere af dem baserer sig på en åben netværkstankegang og -praksis, der bringer dem i tæt samspil med deres stakeholders. Således tegner der sig nye billeder af, hvordan arbejdet med social ansvarlighed kan accelereres, kvalificeres og skaleres.

Af Per Krull, Ph.D.-studerende, Strategy-Lab, Aarhus School of Business og Kaospiloterne

Social og kommerciel værdiskabelse kan kombineres

CSR-dagsordenen herhjemme og internationalt defineres i øjeblikket (2009) overvejende af de største virksomheder, der således bliver rollemodeller for mange, men sjældent for SMV'er, der agerer under andre dynamikker, forretnings-, vækst- og innovationsmodeller. Ny forskning på Strategy-Lab (www.strategy-lab.dk) og på Center for CSR på CBS kortlægger de dynamikker, som SMV'erne baserer deres "sociale forretninger" på.

Figur 1 illustrerer forskellige aktørers typiske udviklingsvej til at skabe social og kommerciel værdi. Figuren viser, at de sociale iværksættere 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".

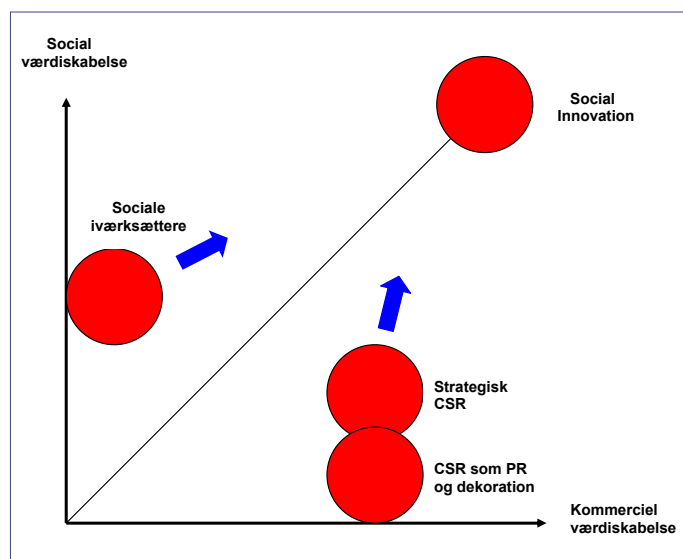


Fig 1. Forskellige veje til den "dobbelte værdiskabelse".

FAKTA OM PER KRULL

Per Krull er ErhvervsPh.D.-studerende på Århus School of Business og ansat på iværksætteruddannelsen Kaospiloterne i Århus.

Per er cand. mag. fra Aarhus Universitet og har arbejdet med innovation, strategi, CSR, forandringsledelse og organisationsudvikling siden 2001.



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.

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.

De eminente løsninger, der er innovative, og som eliminerer eller afhjælper sociale problemer, og som yderligere skaber øget livskvalitet for mange mennesker, kaldes sociale innovationer defineret af Geoff Mulgan, Young Foundation (UK).

Strategisk CSR

Vigtige forudsætninger for strategisk CSR er:

A) Topledelsens/bestyrelsens beslutning og konstante support

B) At CSR-aktiviteterne er en del af kerneforretningen
C) Et stakeholder-engagement
D) Begavet, legitim intern og ekstern kommunikation

Den nyeste forskning viser, at yderligere følgende fire succesparametre synes at være gældende for innovative CSR-drevne SMV'er og for de sociale iværksættere, der tjener penge:

1. Nye forretningsmodeller
2. Åbne netværk/åben innovation
3. Skalerbarhed
4. Socio-politisk global orientering

Nye forretningsmodeller og -koncepter

Den udfordrende kunst, at balancere og eksekvere et socialt og et kommercielt formål, bliver i visse tilfælde understøttet af nye forretningsmodeller.

Det danske firma **Baisikeli** 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 kommer med løsninger på en række problemer i Tanzania: 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). Cyklerne i Danmark kommer fra forsikringselskaberne og via en pulje på ca. 400.000 skrottede cykler årligt. 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.

Specialisterne er et prisbelønnet dansk firma, der anvender medarbejdere med autisme til at levere særlige løsninger inden for 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.

Noir-illuminati designer og producerer modetøj og har designet en forretningsmodel, der kombinerer så forskellige elementer som (luxusmode, produktion af organisk bomuld i Uganda, "sexiness", UN's Global Compacts ti principper og CSR i et flerstrengt formål).

Åbne netværk og 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 efterhånden mange firmaer til at åbne deres netværk og udviklingsafdelinger og foretage samskabende processer med deres stakeholders.

Disse firmaer 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 spind offs, visse produktideer ender på andre firmaers marked, andres ideer kommer kommerialiseres, og nye markeder identificeres. Et eksempel på en virksomhed, der benytter sig af åben innovation, er det århusianske firma **Shoe the Bear**, der i deres udvikling af unikke sneakers og sko til modemarkedet internationalt gør brug af kunstnere og en række personer med forskellige fagligheder i det nære netværk i co-creating processer. Firmaet budgetterer med netværkspleje, og skoene distribueres i 14 lande.

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; i dag til 144 lande verden over.

Socio-politisk global orientering

Den svenskejede virksomhed NetClean, udvikler tekniske IT-baserede løsninger med det formål at beskytte børn på internettet. Firmaets produkter er medvirkende til (med adgang til politiets databaser) 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 kan umiddelbart eksporteres, da problemstillingen er verdensomspændende.

MYC4 er et andet eksempel med en online markedsplads, som bygger bro mellem enkeltpersoner eller organisationer og afrikanske forretningsdrivende, der mangler kapital til at udvikle deres 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 otte mil € i syv afrikanske lande, er MYC4 hermed som sagt et glimrende eksempel på "Den nye Kunststart" social innovation. ■

Læs mere

www.perkrull.dk • www.socialansvarlighed.dk • www.samfundsansvar.dk • www.csr.dk • www.socialøkonomi.dk • www.csrinnovation.dk • www.vuggetilvugge.dk • www.socialøkonomi.dk • www.strategy-lab.dk

Bøger og rapporter

Chesbrough, Henry (2006) "Open business models: How to thrive in the new innovation landscape". Harvard Business School Press, Boston.

Mulgan, Geoff (red)/The Young Foundation (2006): "Social Silicon Valleys. A manifesto for Social Innovation".

CSR-driven innovation- Towards the Social Purpose Business.

Center for CSR ved Copenhagen Business School/ Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. Ref. Lektor Kai