

---

CSI

# Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation – Når virksomhederne tager del i løsningen af de globale udfordringer

Tanja Bisgaard – Analysechef. Oktober 2009.

---



# Forord

Virksomheder skal innovere, hvis de skal fastholde deres forspring på markedet - og nu er en ny drivkraft for innovation kommet til: "at gøre noget godt". Mange virksomheder er på vej ind i den samfundsansvarlige innovations tidsalder. Fænomenet kaldes Corporate Social Innovation.

Virksomheder indser i stigende grad, at løsningen af de sociale og miljømæssige udfordringer kan være økonomisk interessant. Virksomhederne opfatter disse udfordringer som muligheder for at skabe helt nye forretningskoncepter. At gøre noget godt kommer på den måde helt ind på virksomhedernes direktionsgange og i deres forretningsmodeller.

Vi lever i turbulente tider, hvor ikke mindst den finansielle krise udfordrer virksomhedernes forretningsmodeller og deres måde at tjene penge på. Corporate Social Innovation vil uden tvivl være i centrum af opmærksomheden og udgøre en del af løsningen på de økonomiske udfordringer, som erhvervslivet lige nu står overfor. F.eks. anser næsten 40 % af danske virksomheder i dag klimaforandringer og nedbringelse af forurening som interessante fremtidige forretningsområder. Og en undersøgelse fra Harvard University kårer netop CSI som et klart konkurrenceparameter for danske virksomheder.

Regeringen alene kan ikke skabe grobund for samfundsansvarlig innovation i Danmark. Skal denne nye innovationsform vinde momentum og slå rødder, kræver det, at staten, regionerne og kommunerne påtager sig en ny rolle og samarbejder med virksomheder om at udvikle rammer, som understøtter virksomhedernes sociale innovationer.

Vi håber denne rapport kan illustrere, hvordan virksomheder kan deltage i løsningen af de globale udfordringer samtidig med, at det er økonomisk rentabelt for virksomhederne.

God læselyst.



Finn Lauritzen  
Direktør  
Erhvervs- og Byggestyrelsen



Ole Blöndal  
Direktør  
Erhvervs- og Selskabsstyrelsen

# Index

04	Sammendrag for beslutningstagere
08	Introduktion
10	Hvordan man læser rapporten
10	1. Et helt nyt tankesæt
14	2. Rejsen frem til nutidens opbrud
15	2.1. Flere kommer med ombord
16	<a href="#">Case. Novozymes – at påvirke de store</a>
17	2.2. Forbrugerne er villige til at betale prisen
18	<a href="#">Case. Innocent – god fra begyndelsen</a>
20	2.3. Den pris vi betaler for råstofferne
22	<a href="#">Case. IBM – mere for mindre</a>
23	2.4. Teknologi skaber muligheder
24	<a href="#">Case. Nokia – teknologi allevegne</a>
25	2.5. Uudforskede områder kræver nye forretningsmodeller
26	<a href="#">Case. Grundfos LIFELINK – at skabe profit på 5 eurocent</a>
30	3. Alene går det ikke
31	3.1. I partnerskab med andre virksomheder
32	<a href="#">Case. Better Place Denmark – når bilen bliver elektrisk</a>
33	3.2. I partnerskab med NGO'er
34	<a href="#">Case. Interface – certificeret af NGO'er</a>
35	<a href="#">Case. Philips – distribution gennem NGO'er</a>
36	3.3. I partnerskab med fremmede regeringsinstitutioner
37	<a href="#">Case. TomsGruppen – at spore bøtterne</a>
39	4. Vanskeligheder undervejs
39	4.1. At træde ind i nye industrigrene
40	4.2. Træge systemer
41	4.3. Certificering
42	4.4. Manglende viden
43	4.5. Politiske udfordringer
45	Referencer

# Sammendrag for beslutningstagere

Virksomheder må innovere, hvis de vil fastholde deres forspring på markedet. Der er intet nyt i den løbende innovation af produkter, serviceydelser, forretningsgange, distributionskanaler o.s.v. – og inspirationskilder til innovationsprocesserne findes ofte de mest overraskende steder. Men nu er en ny drivkraft for innovation kommet til: bestræbelsen på at gøre det gode.

Filantropi og velgørenhed har altid været veje, der stod åbne for virksomheder, som ønskede at understøtte ædle formål. Nu bryder en ny trend igennem blandt firmaer, der ikke bare ønsker at have det godt, men samtidig at være med til at gøre noget godt.

Virksomheder indser simpelthen i stigende grad, at der er et økonomisk perspektiv i at deltage i løsningen af de sociale og miljøøkonomiske udfordringer. De opfatter disse udfordringer som chancer for at skabe nye forretningskoncepter. At gøre noget godt inddrages i virksomhedernes forretningsmodeller, så det bliver muligt for dem at deltage i løsningen af de globale problemer som en del af deres forretningsstrategier. Firmaer er derfor i gang med at nytænke deres forretningsmodeller med henblik på at åbne nye muligheder, som giver plads til at deltage i løsningen af de globale udfordringer samtidig med at der skabes økonomisk overskud. At gøre det gode begrænser sig ikke længere til et spørgsmål om filantropi eller velgørenhed – nej, at gøre det gode kan også blive en del af virksomhedernes centrale forretningsstrategi og være profitabelt.

Vi lever i turbulente tider, hvor ikke mindst den finansielle krise udfordrer virksomhedernes forretningsmodeller og deres måde at tjene penge på. At generere profitter på nye måder, som har en samfundsansvarlig side, vil uden tvivl være i centrum af opmærksomheden og udgøre en væsentlig del af løsningen på de økonomiske udfordringer, som erhvervslivet lige nu står overfor.

## At konvertere udfordringer til muligheder

I de seneste tiår har vi været vidner til en voksende bevidsthed om miljøproblemer og sociale spørgsmål. Det gælder også på alle trin i erhvervslivet. Helt ind i firmaernes bestyrelseslokaler breder sig en forståelse af, at alle har et medansvar for at deltage i løsningen af de globale udfordringer, vores klode står overfor. Og, at det ansvar for virksomhedernes vedkommende kan løftes ved at levere varer og tjenesteydelser, som er frembragt gennem ansvarlig innovation. Kort sagt: Erhvervslivet er trådt ind i den samfundsansvarlige innovations tidsalder (CSI, Corporate Social Innovation).

Koncernledelser og virksomheder i alle størrelser er blevet opmærksomme på de globale udfordringer og er begyndt at reagere på dem – en markant adfærdændring inden for relativt få år. Følgerne af forurening og klimaforandringer kan ikke længere skjules, efterhånden som de synlige bivirkninger af tidligere tiders virksomhedsadfærd dukker frem i global skala. Derfor er det blevet en del

af virksomhedernes strategi at inddrage miljømæssige og samfundsansvarlige aspekter. Vi ser det inden for mange forskellige typer industri – forretningsmodeller ændres og gears til en ny epoke, hvor forretningsvirksomhed skal være bæredygtig. Ledelserne er i færd med at ændre deres fokus fra hurtige korttidsprofitter til bæredygtige innovationsformer, som kan resultere i profitter på det lange sigt.

Også forbrugerne er i fuld gang med at skifte adfærd. De har skabt en ny efterspørgsel efter bæredygtige produkter og serviceydelser. Forbrugerne stiller krav til selskaberne og forventer, at de handler ansvarligt. De indser, at de kan opnå indflydelse på, hvordan selskaberne behandler deres ansatte og deres underleverandører og på, hvor meget de forurener. Og ja – det koster at forbedre virksomhedens adfærd, men forbrugerne er villige til at betale en ekstrapris for ansvarlige og bæredygtige produkter og serviceydelser.

Det er ikke mindst som en reaktion på helt specifikke udviklinger, at CSI – Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation – nu tager fart. De stigende råstofpriser har fået alarmklokkerne til at ringe på flere områder. Brugen af råstofferne forurener, og efterhånden vil de slippe op. Derfor fremmes bestræbelser på at finde alternativer i form af avancerede teknologier, som forhåbentlig kan bruges til at løse vores energiudfordringer på måder, som man ikke tidligere har kunnet forestille sig. Samtidig åbner den globaliserede klode for markeder i lande og på kontinenter, som man førhen ikke tillagde noget potentiale for fremgangsrig virksomheder. "Pyramidens Bund" – verdens fattigste befolkninger – rummer nu forretningsmuligheder og vinder anseelse som et helt nyt marked. I vor foranderlige verden forandrer virksomhederne deres adfærd og finder nye veje til at frembringe profitter.

Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation (CSI) kan antage mange forskellige former. Blandt de ti selskaber, vi har interviewet, har nogle valgt at innovere ved at tilbyde mere simple udgaver af deres produkter på helt nye markeder – produkter, som eksempelvis kan forsyne mennesker i udviklingslandene med adgang til rent drikkevand eller med elektrisk lys. I dag er det nemlig muligt at tjene penge på markeder, hvor forbruget ganske vist er lavt, men hvor mængden af solgte produkter er relativt stor.

Andre selskaber lægger vægt på at skaffe sig mere grundig indsigt i deres forsyningskæder, så de bliver i stand til at sikre bedre arbejdsbetingelser for vævere i Indien eller for bønder i Ghana og Amazonlandet. Ordentlige arbejdsbetingelser kan føre til høj kvalitet i arbejdets udførelse – og dét kan sælges til en ekstrapris. Selskabernes indsigt i arbejdernes vilkår har banet vej for innovationer i fremstillingen og distributionen af råstoffer.

Atter andre selskaber vælger at nydefinere deres roller, idet de påtager sig ansvaret for den opgave at informere virksomhedskunder og partnere om energieffektivitet og mere effektive produktionsprocesser. Oplyste virksomhedskunder vil jo i det lange løb købe mere, når produkterne er ansvarligt fremstillede.

Fælles for alle disse selskaber er, at de er opsatte på at løse de globale udfordringer samtidig med at de fortsat innoverer på deres egne felter – også fordi de på den måde kan frembringe nye forretningsmuligheder og profitter.

Men den nye innovationsepoke vil kun kunne udfolde sine potentialer, hvis selskaberne samarbejder og udvikler partnerskaber om deres innovationer. Innovative løsninger bliver nemlig mere og mere komplekse, og det kalder på forskellige kombinationer af virksomhedstyper med forskellige kompetencer. Hidtil usete tilfælde af samarbejde finder allerede sted blandt innovationens frontløbere. Virksomheder arbejder sammen med andre virksomheder for at kunne levere fælles service og helt nye løsninger. Og hvor det drejer sig om at nå ud til fattige mennesker i landområder, samarbejder virksomheder og NGO'er.

Foreløbig er det en forholdsvis lille procentdel af de projekter, virksomhederne satser på, der hører hjemme under CSI-paraplyen – hvis man sammenligner med de samlede produktionskapaciteter. Det gælder her, som ved ethvert andet paradigmeskift, at ideen om at opfinde og forny på radikalt nye måder først må testes og forstås til bunds, efterhånden som den forandrer de produktionsgange, der har været gældende i årtier.

Den Samfundsansvarlige VirksomhedsInnovation er et tankesæt, der kan hjælpe virksomheder til at indse, at de globale udfordringer, vi står over for, i virkeligheden er en lang række gigantiske muligheder forklædt som uløselige problemer. Gennem den mangfoldighed af initiativer, som her sættes i gang og prøves af, vil virksomhederne være med til at finde løsninger, som skaber en helt ny verden. En verden, hvor det både er muligt at forbruge og at producere på en intelligent og afbalanceret måde.

## Anbefalinger til det politiske system

Skal den Samfundsansvarlige VirksomhedsInnovation vinde momentum og slå rødder, kræver det, at staten, regionerne og kommunerne påtager sig en ny rolle og samarbejder med virksomheder om at udvikle relevant lovgivning, som kan sikre virksomhedernes innovative anlæg. Det er kun gennem et samarbejde mellem den offentlige og den private sektor, at stærke og holdbare resultater kan frembringes.

Drejer det sig om at skabe fordelagtige betingelser for virksomheder, der arbejder med Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation (CSI), er den mest effektive metode at lade embedsmænd arbejde sammen med virksomhederne om at finde løsninger på deres problemer. Den offentlige sektor kan enten påtage sig rollen som facilitator for et samarbejde mellem forskellige typer af virksomheder, eller den kan selv gå ind i et samarbejde med forskellige virksomheder. Virksomhederne ved langt bedre end embedsmændene, hvilke betingelser der skal ændres eller forbedres for at de skal kunne operere mere effektivt, gennemføre deres innovationer, holde sig konkurrencedygtige og handle ansvarligt. Regler og regulering bør derfor udformes i et samarbejde mellem virksomhederne og det politiske system. Det betyder, at ansatte i den offentlige sektor må ændre deres hidtidige arbejdsform og udvikle en ny kultur, der er gearret til rollen som facilitator for og samarbejdspartner med virksomhederne.

<sup>1</sup> Miljøteknologiske styrkepositioner – en erhvervsanalyse af klyngeudvikling, FORA, 2006

FORA spurgte i en undersøgelse for nylig<sup>1</sup> 150 danske virksomheder, som arbejder med miljøvenlige teknologier, hvilke rammebetingelser de anså for mest betydningsfulde, når det drejer sig om at frembringe innovationer indenfor

deres forretningsområde. Virksomhederne blev bedt om at vurdere betydningen af otte rammebetingelser på en graderet skala. De to højest rangerede svar var "offentlig regulering" og "mulighed for at afprøve nye teknologier". For at skabe resultater i fremtiden, er det nødvendigt at udvikle et samarbejde mellem virksomhederne og den offentlige sektor, såvel som en fælles forståelse af, hvori problemerne består, og hvilken slags løsninger, der må findes.

Sidste sektion i denne rapport ser nærmere på nogle specifikke forhindringer, som møder de virksomheder, der arbejder med CSI – og hvad der kan gøres for at overvinde dem.

# Introduktion

Virksomheder er konstant på jagt efter nye idéer, som kan drive deres innovationsprocesser videre frem og således sørge for, at de bliver ved med at være konkurrencedygtige. Nu som før finder virksomhederne inspiration til deres innovationer på ganske uventede områder.

For tiden er en ny udvikling i gang i erhvervslivet: Flere og flere firmaer indser, at de globale udfordringer, vi alle står overfor i dag, også er udfordringer til firmaerne – og derfor er de begyndt at reagere på dem. Klimaforandringer, miljødelæggelse og fattigdom har både sociale og økonomiske konsekvenser. Ved at deltage i løsningen af alle disse udfordringer, bidrager firmaerne ikke bare til deres egen overlevelse, de frembringer også nye forretningsmuligheder. Med andre ord: de opnår både samfundsmæssige og økonomiske gevinster.

Denne undersøgelse er blevet udført for Erhvervs- og Byggestyrelsen og for Erhvervs- og Selskabsstyrelsen i Danmark. Arbejdet er gjort dels af Social Action – et konsulentfirma der beskæftiger sig med Virksomhedernes Samfundsansvar – dels af FORA, en offentlig forsknings- og analyseenhed.

Vi har set nærmere på ti virksomheder og deres arbejde med Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation (CSI).

Tilblivelsen af denne rapport ville ikke have været mulig uden hjælp fra en række centrale personer, alle med den allerstørste indsigt i emnet, og fra de virksomheder, der har været villige til at deltage i vore interviews. Vi takker de mennesker i de forskellige firmaer, som vi har interviewet til case-studierne:

Gregory R. Elphinston, Director of Community Involvement, Nokia

André Erthal, Head of the Community Group, Nokia

Christian Fisher, Chief Viking, Innocent

Richard Reed, Co-Founder, Innocent

Karin Laljani, Senior Vice President, Interface

Nigel Stansfield, Senior Director, Interface

Neelam Chhiber, Director of Industree Crafts Foundation, Interface

Peter Hansen, Director for LifeLink, Grundfos

Lars Denning, Technical director for LifeLink, Grundfos

Jesper Møller, Chief Executive Officer, Toms Group

Mette Andersen, CSR & Corporate PR Manager, Toms Group

Lars B. Hansen, Nordic Support Manager and Nordic Green Switch Manager, Philips

Corinne Jeanmaire, Program Manager for New Sustainable Business Initiatives, Philips

Tim Mondorf, Nordic Manager for Energy and the Environment, IBM

Kim Østrup, Vice-President (IBM Denmark), IBM

Torben V. Holm, Project Manager, DONG

Bo Lundberg, Vice President Sales & Marketing, DONG

Claus Stig Pedersen, Head of Sustainability Development, Novozymes

Dr. Vibe Glitsø, Department of Feed Applications, Novozymes



Annette Schandorph, Project Manager, ISS  
Jacob Harder, Director of Recruitment and Corporate Social Responsibility, ISS

Ligeledes takker vi de eksperter, der har delt deres viden med os:  
Mette Morsing, Centerleder for CSR ved Copenhagen Business School  
Dr. Kai Hockerts, Lektor ved Copenhagen Business School, Department of Intercultural Communication and Management  
Steen Svendsen, fremtidsforsker og partner i Public Futures  
Mette Olsen, ekspert på bæredygtighed, Novozymes  
Per Krull Jensen, Ph.d. ved Copenhagen Business School  
Tania Ellis, rådgiver og forfatter  
Thomas Stengade Sønderskov, Ph.d. ved TrygVesta fra Copenhagen Business School  
Niels Peter Flint, CSI concept developer (for Actics and FairWorks)  
Allan Alfred, Kollaboration  
Thomas Bjarnesen, student ved Copenhagen Business School på CSI  
Mads Kjær, partner, MyC4  
Ida Ebbensgaard, Kommunikationsdirektør, Klima- og Energiministeriet  
Kim Carstensen, WWF  
Michael Rothenborg, journalist, dagbladet Politiken  
Sune Aagaard, journalist, dagbladet Børsen  
Jakob Petersen, partner, Charitylab  
Henrik Marstrand, grundlægger, Mater Design  
Udvalgte dele af denne undersøgelse kan også ses på film og i form af et kort over CSI. Vi takker Andreas Thaulow, Thomas Lommee og Rafael Santos for deres indsats her.  
Arbejdet med denne rapport er udført af et team fra Social Action og FORA:

Janne Tarpgaard, Lars Nørr Mikkelsen, Kathrine Overgaard Rasmussen, Anders Østergaard Hansen, Vannesa Ahuactzin og Tobias Lau fra Social Action – Tanja Bisgaard og Jørgen Rosted fra FORA.  
Vi vil også gerne takke Klavs Birkholm for at bistå med sin ekspertise ved skrivningen af denne rapport.

# Hvordan man læser rapporten

Nærværende analyse er som nævnt baseret på case-studier af virksomheder, der arbejder med Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation (CSI). I disse case-studier har vi fået belyst, hvorfor og hvordan Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation finder sted, og hvilken rolle regeringen kan tage på sig for at understøtte og sikre en fortsat vækst i denne innovationstype.

Med henblik på at erhverve dybere information om vilkår og tankegange i erhvervslivet, talte vi med ti selskaber og spurgte dem, hvordan de arbejder med Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation i relation til enten miljøproblemer eller Sociale spørgsmål. Vi ville gerne finde svar på spørgsmål som: Hvordan arbejder firmaerne med Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation? Hvorfor gør de det? Og hvordan bærer de sig ad med at udvikle en profitabel forretningsmodel baseret på Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation?

Casestudierne anvendes til at demonstrere de nye trends. I hvert enkelt casestudie beskriver vi et CSI-projekt og kaster lys over de nye perspektiver i virksomhedernes adfærd.

De problemer og de løsninger, som virksomhederne koncentrerer sig om, dækker et stort spænd af emner. Nogle selskaber er optaget af sociale problemer som f.eks. fattigdomsbekæmpelse og bidrager hertil ved at skabe drikkevandsforsyning i afrikanske lande eller ved at levere prisbillige produkter og serviceydelser, der er særligt rettet mod at imødekomme behovene hos kunder i nyligt industrialiserede lande eller udviklingslande. Andre selskaber er optaget af miljøspørgsmål, som de søger at afhjælpe ved at reducere brugen af pesticider, ved at nedbringe forureningen fra deres egen produktion og transport, eller ved at blive mere energieffektive (også kendt som øko-innovation og clean-tech).

Denne rapport samler alle virksomhedserfaringerne og giver et overblik over, hvordan de ti selskaber arbejder med Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation. I Kapitel 1 giver vi en kort introduktion til selve begrebet og dets stigende betydning som inspiration for erhvervslivet. I Kapitel 2 belyser vi de skiftende vilkår i virksomhedsmiljøet, som vi hævder har skabt mulighed for at arbejde med Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation i dag. I Kapitel 3 ser vi på, hvordan virksomheder har været i stand til at udføre deres samfundsansvarlige innovationsprojekter gennem forskellige former for partnerskaber. I nutidens nye virksomhedsmiljø, må firmaer lære at arbejde sammen med hinanden, såvel som med organisationer fra civilsamfundet og den offentlige sektor. I Kapitel 4 undersøger vi, hvilke hindringer virksomhederne støder ind i, når de arbejder med Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation, og hvilke nye skridt der kan tages for at fremme denne form for innovation i fremtiden.

Ud over nærværende rapport er detaljerede versioner af de ti virksomheds-case-studier samlet i et særskilt dokument.

# 1. Et helt nyt tankesæt

Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation (CSI) er et udtryk, der blev anvendt første gang for ti år siden af Rosabeth Moss Canter, da hun ville beskrive en ny adfærd hos virksomheder. Hun interesserede sig for virksomheder, som var begyndt at forholde sig til behovene i den offentlige sektor (f.eks. den offentlige uddannelse) og var begyndt at skabe innovationer på disse behov. Der var tale om virksomheder, som opfattede samfundsansvarlige problemer som økonomiske muligheder for forretningslivet – så at løse problemerne var til gavn for både samfundet og for virksomhederne selv<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> "From spare change to real change; The social sector as beta site for business innovation", Rosabeth Moss Kanter, 1999, Harvard Business Review

<sup>3</sup> "Cocreating Business's New Social Compact" Brugman & Prahalad, 2007, Harvard Business Review

<sup>4</sup> FN's Global Compact er et overordnet politisk initiativ for selskaber, der forpligter sig til at holde alle deres operationer og strategier i overensstemmelse med ti universelt accepterede principper vedrørende menneskerettigheder, arbejdsforhold, miljøbeskyttelse og anti-korruption.

<sup>5</sup> "CEOs on strategy and social issues", The McKinsey Quarterly, October 2007

<sup>6</sup> EBST spørgeundersøgelse

Hvor Rosabeth Moss Canter fokuserede på virksomhedsinnovationer knyttet til den offentlige sektor, bruger vi her udtrykket i en bredere betydning. Med Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation (CSI) henviser vi til de tilfælde, hvor en virksomhed innoverer for at udvikle nye produkter, nye serviceydelser, nye forretningsmodeller, nye forretningsprocesser, nye distributionskanaler o.s.v. – og i det samme greb er opsat på at løse nogle globale udfordringer vedrørende enten miljøproblemerne eller de sociale spørgsmål eller begge dele på én gang.

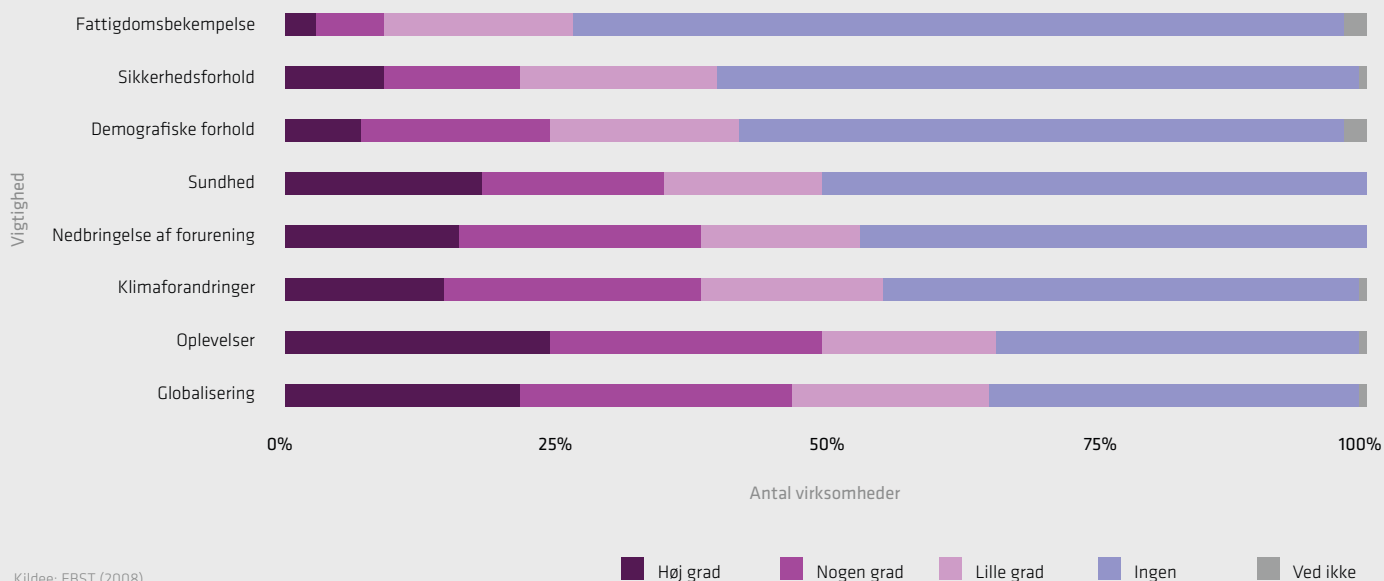
I disse år henter virksomhedernes innovation inspiration fra nye områder, der ikke tidligere blev betragtet som relevante. Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation udstyrer dem med muligheder for at opdage helt nye markeder og skabe helt nye forretningsmuligheder<sup>3</sup>.

Virksomheder, der deltager i FN's Global Compact<sup>4</sup> har i deres centrale strategier forstærket fokus på miljømæssige og sociale spørgsmål; deres ledelser ser det som en mulighed for at vinde konkurrencefordele, samtidig med at de adresserer de globale problemer<sup>5</sup>.

I Danmark blev 1100 virksomheder spurgt: "Hvilke drivkræfter er mest betydningsfulde for udviklingen af nye forretningsmuligheder og frembringelsen af radikale innovationer?"<sup>6</sup>. Der var otte forskellige svarmuligheder, og virksomhederne blev bedt om at graduere betydningen af hver enkelt af disse otte svar. Det er formentlig ikke så overraskende, at de to svar, som scorede de højeste ratings, var globalisering og erfaringsindhentning. Mere overraskende er det måske, at klimaforandringer blev anset for at være i høj grad betydningsfuldt eller til en vis grad betydningsfuldt af 39% af virksomhederne, mens 38% anså nedbringelse af forurening for i høj grad eller til en vis grad betydningsfuldt.

En anden drivkraft bag nye forretningsmuligheder i dag – én som sandsynligvis ikke blev anset for betydningsfuld for et tiår siden – er fattigdomsbekæmpelse. Skønt kun 9% af de adspurgte virksomheder svarede, at fattigdomsbekæmpelse er i høj grad eller til en vis grad betydningsfuldt, er det immervæk noget nyt, at danske virksomheder overhovedet vil betragte dét tema som en drivkraft for udvikling af nye forretningsområder.

## Drivkræfter for udviklingen af nye forretningsmuligheder



<sup>7</sup> Virksomhedens økonomiske, sociale og miljømæssige præstation

Nogle globale virksomheder inddrager allerede miljøspørgsmål og sociale udfordringer, når de udvikler nye innovationsstrategier for overlevelse i fremtiden. På bundlinjen er profit ikke det eneste tal, der øger virksomhedens værdi – den tredobbelte bundlinje<sup>7</sup> er allerede blevet nærværende for både økonomidirektorer og de øverste koncerndelers. Ved at fokusere på de økonomiske, sociale og miljømæssige præstationer kan virksomhederne identificere nye forretningsmuligheder på felter, man tidligere overhovedet ikke ville have taget i betragtning.

Men helt præcist hvad er det, vi nu ser folde sig ud? I det følgende afsnit vil vi beskrive og undersøge virksomhedernes nye adfærd ved en rejse gennem det seneste par tiårs begivenheder, før end vi kommer frem til tingenes nuværende tilstand.



FORA

## 2. Rejsen frem til nutidens opbrud

Forestillingen om virksomhedernes medansvar for miljøet går omkring tre tiår tilbage. I 1970'erne blev verden opmærksom på fænomenet syreregn og andre ødelæggende bivirkninger af virksomhedernes brug af kemikalier i produktionsprocessen og i de anvendte materialer. Debatter om, hvordan miljøet kunne reddes, førte nogle til at argumentere for, at virksomhederne måtte reducere deres produktion og følgelig deres vækst<sup>8</sup>. Imidlertid stod det gradvist klart, at der ikke nødvendigvis er tale om et enten-eller. Økonomisk vækst bør ikke betragtes som ensbetydende med materiel vækst. Et fald i den økonomiske vækst vil i givet fald komme til udtryk som et fald i BNP og lede til en forringelse af befolkningens levestandard, hvorimod en nedsættelse af den materielle vækst ikke ville have de samme konsekvenser. En ændring af virksomhedernes produktionsprocesser vil sandsynligvis føre til en reduktion i den materielle vækst, eftersom produkterne ville stige i pris. Men på den anden side – det er ikke sikkert, at der vil gå sådan.

<sup>8</sup> Club of Rome "Limits to growth" (1972)

<sup>9</sup> Verdenskommissionen for Miljø og Udvikling, opkaldt efter formanden Gro Harlem Brundtland, blev nedsat i 1983 af De Forenede Nationer. Kommissionen blev oprettet for at undersøge den voksende bekymring vedrørende "den fremadskridende forringelse af menneskets miljø og de naturlige ressourcer og konsekvenserne af denne forringelse med hensyn til økonomisk og social udvikling".

<sup>10</sup> IPCC er et videnskabeligt, intergovernmentalt organ, nedsat af World Meteorological Organization

I 1983 blev Brundtland-kommisionen<sup>9</sup> udpeget, og den brugte fire år på at formulere, hvordan man kunne forestille sig en bæredygtig vækst. Virksomheder kunne forurene langt mindre ved at investere i teknologi og i alternative materialer, når de producerede deres varer. Som følge heraf ville produkterne blive dyrere, og udfordringen til virksomhederne ville herefter være, hvordan de skulle afsætte de dyrere produkter på et konkurrencepræget marked? Stillet overfor sådanne handicap var det en udfordring, de færreste virksomheder var villige til at tage på sig for 30 år siden.

Dengang førte det forventelige fald i levestandarder og tvivlen om, hvor vigtig forureningen og klimaforandringen i grunden var, til, at hverken regeringer eller virksomheder tog skridt af nogen betydning.

Men organisationer som f.eks. World Watch Institute, FN's klimapanel (IPCC) og Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie er alle fremragende eksempler på den forskning i de globale vanskeligheder, som fortsat er blevet bedrevet efter Brundtland-rapporten.

Hertil kommer nu, at de hyppige tilfælde af orkaner hen over Nordamerika og den stigende vandstand i verdenshavene som følge af smeltende gletsjere, har bragt kampen for miljøet tilbage på dagsordenen i USA, både i offentligheden og i erhvervslivet. Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation (CSI) finder ikke mindst sted i dag, fordi konsekvenserne af tidligere tiders virksomhedsadfærd nu tydeligt kan ses på vor klode. Den voksende bevidsthed om virksomhedernes miljøansvar nåede sin foreløbige kulmination i 2007, efter at Al Gore og IPCC<sup>10</sup> blev tildelt Nobels Fredspris. Nu kunne ingen længere hævde, at det ikke var et betydningsfuldt problem, som krævede den allerstørste opmærksomhed for at blive løst.

Og forbrugerne er ikke bare blevet bevidste om problemerne og de mulige løsninger; de er også villige til at yde deres bidrag til at løse de globale udfordringer ved at betale en ekstrapris for produkter, der er fremstillet på bæredygtig vis. Samtidig er der kommet nye incitamenter til, som åbner hidtil usete muligheder for at virk-

somheder kan innovere, mens de løser nogle globale udfordringer. F.eks. betyder de stigende priser på naturlige råstoffer som olie og gas, at det bliver profitabelt for virksomhederne at investere i nye energiformer. Ligesom de dalende omkostninger på ny teknologi og den stadig større mængde af tilgængelige teknologier frembringer helt nye innovationsmuligheder.

Vi har identificeret fem katalyserende drivkræfter bag Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation:

Stigende bevidsthed hos virksomhederne

Stigende bevidsthed blandt forbrugerne

Knappe naturressourcer skaber incitamenter til alternativ energiproduktion

Moderne teknologi muliggør nye løsninger

Nye markeder i udviklingslandene

I det følgende beskriver vi disse fem drivkræfter én ad gangen, idet vi benytter case-studier til at eksemplificere de interessante trends.

## 2.1. Flere kommer med ombord

Koncernchefer og topledelse bliver i stigende grad opmærksomme på de globale udfordringer og reagerer på dem. Konsekvenserne af forurening og global ulighed er i dag smerteligt åbenlyse og må derfor anses for problemer, som virksomhederne og deres øverste ledelse nødvendigvis må forholde sig til. En stabil verdensøkonomi giver frugtbare vækstbetingelser for erhvervslivet. Og skal man sikre stabile vilkår globalt i fremtiden, må man forholde sig både til miljøet og til spørgsmålene om, hvordan man fremmer stabilitet og økonomisk vækst i udviklingslandene og de nyligt industrialiserede lande.

Allerede i dag er virksomhedernes adfærd forskellig fra, hvad der var tilfældet for bare et tiår siden – nu påtager de sig et medansvar for løsningen af de globale udfordringer. Således findes der flere og flere eksempler på, at store, transnationale virksomheder har erkendt de voksende mængder af affald og forurening, som deres fabrikker forårsager, og har besluttet sig for at gøre noget ved det. Nogle virksomheder har endda taget det afgørende skridt at arbejde med bæredygtige produktionsprocesser i anerkendelse af vugge-til-vugge princippet om kun at generere affald, som enten er biologisk nedbrydeligt eller kan genbruges i andre produkter<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> "Cradle to cradle"

McDonough and Braungart, 2002

Nogle virksomheder spiller en større rolle end andre, når det drejer sig om at påvirke de valg, som koncerncheferne har. Det danske biotek-foretagende Novozymes har påtaget sig en ny opgave ud over at sælge enzymer. Novozymes' forretningsfokus har forandret sig fra en forretningsmodel gående ud på at optimere brugen af enzymer ved at udvikle alternative produktionsmetoder, til en forretningsmodel hvor det handler om at reducere produktionsprocessens uheldige virkninger på miljøet. Nedenfor følger en mere detaljeret beskrivelse af Novozymes' fokus på Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation, hvor innovationen har vundet indpas i forretningsmodellen.



## Case. Novozymes – at påvirke de store<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Det fulde case-studie findes i "Corporate Social Innovation: Case Studies", 2009.

Novozymes fremstiller enzymer, som benyttes i mange forskellige produktionsprocesser. I en del tilfælde er der tale om, at specifikke enzymtyper kan erstatte bestemte kemikalier. Eftersom enzymer indgår i det naturlige miljø, vil brugen af visse enzymer kunne fremkalde mindre forurening og færre bivirkninger i øvrigt end brug af kemikalier i de samme produktionsprocesser. Novozymes sælger flere end 600 enzymtyper, der anvendes i 40 forskellige industrier i 130 lande.

Novozymes har i stigende grad indset, at de fremstiller et produkt, der kan medvirke til at nedbringe forureningen. Hvis andre virksomheder skal påtage sig ansvaret for at udvikle bæredygtige produktionsmetoder, kan anvendelsen af enzymer måske bringe dem et skridt i den rigtige retning. Derfor har Novozymes påtaget sig en ny mission – de opfatter det som deres ansvar at informere kunderne (de forskellige fremstillingsvirksomheder) om, hvordan enzymer kan anvendes i kampen mod forurening.

Ved at henvende sig direkte i salgsledet har Novozymes ændret deres forretningsmodel og nytænkt deres salgskanaler. I stedet for udelukkende at påvirke deres egne kunders valg, forsøger de nu at påvirke nogle aktører, hvor virkningen kan være langt større og føre en virkelig forskel med sig. Når detailhandlerne stimuleres til at skifte deres efterspørgsel i retning af mere bæredygtige produkter, må producenterne følge trop og ændre deres produktionsprocesser. Så Novozymes arbejder ikke længere alene på at virkeliggøre deres mål; de finder





nye partnere, der har de samme, langsigtede mål. Denne form for partnersamarbejde er blevet mulig i dag, efterhånden som flere og flere virksomheder fokuserer deres strategi på bæredygtighed og fastsætter langsigtede mål om at nedbringe forureningen.

Forrige år kom Novozymes i kontakt med verdens største detailhandler – Wal-Mart. På det tidspunkt havde Wal-Mart allerede publiceret deres nye bæredygtigheds-mål om "at være 100% forsynet med alternativ energi, at frembringe nul affald, og at sælge produkter der bidrager til at vedligeholde vores naturressourcer og vores miljø". Novozymes besøgte Wal-Mart i USA og talte med 100 af Wal-Marts underleverandører om, hvordan man kan understøtte en mere bæredygtig industriproduktion ved at anvende enzymer.

I det lange løb forventer Novozymes, at deres kunder køber flere forskellige typer af enzymer, men også i større mængde – og, at der skabes større bevidsthed om brugen af enzymer hos andre, potentielle kunder. Den forøgede opmærksomhed, som Novozymes har skabt, har allerede ført til stigende efterspørgsel på deres produkter. I øjeblikket er Novozymes i gang med at udvide og bygge fabrikker i både USA og Kina.

Novozymes har nydefineret deres forretningsprioriteter såvel som den måde, de driver forretning på. I stedet for kun at definere områder, hvor enzymer kan anvendes, fokuserer Novozymes nu på produktionsprocesser, hvor enzymer kan erstatte gængse, men mindre miljøvenlige bestanddele. Novozymes har innoveret sin forretningsmodel på flere felter. Den indbefatter nu livscyklusanalyse af produktionsmetoder, hvor enzymer erstatter uheldige substanser for at sikre miljømæssig bæredygtighed, og det har givet en ny vinkel på firmaets salgskanaler. Målene er langsigtede – resultaterne forventes ikke at være synlige det første kvartal efter implementeringen, de kan være år om at vise sig.

---

## 2.2. Forbrugerne er villige til at betale prisen

For få tiår siden var forbrugerne generelt ikke opmærksomme på de valgmuligheder, virksomhederne havde med hensyn til at udvikle deres produkter og serviceydelser på en bæredygtig måde. Forbrugerne vidste ikke rigtigt, hvad man kunne forvente af virksomhederne, og hvilke krav man kunne stille til dem.

Nu er forbrugernes bevidsthed imidlertid i stigende grad ved at føre til en ændring i deres adfærd. Samtidig med, at topchefer og virksomheder reagerer på de globale udfordringer og tilpasser deres virksomheds aktiviteter i retning af bæredygtige processer, øges forbrugernes forventninger om, hvilke spørgsmål virksomhederne forholder sig til.

<sup>13</sup> "What consumers expect from companies", the McKinsey Quarterly, May 2007

4.000 forbrugere på tre forskellige kontinenter blev spurgt om, hvilke spørgsmål virksomhederne burde koncentrere sig om. Forbrugerne blev bedt om at bedømme betydningen af 19 spørgsmål på en skala fra 1 til 5, hvor 1 betød "overhovedet ikke vigtigt" og 5 betød "ekstremt vigtigt". Det viste sig, at udviklingen af socialt og miljømæssigt ansvarlige produkter og serviceydelser blot var ét af adskillige områder, som forbrugerne nutildags forventer, at de store selskaber sætter ind på – det opnåede en score på 4 og en placering på syvendepladsen af de 19 temaer<sup>13</sup>. Forbrugerne er også mere villige til at betale en ekstrapris for de produkter og serviceydelser, der er blevet fremstillet på en bæredygtig måde.

Det britiske smoothie-firma Innocent har bygget hele deres forretningsmodel op omkring bæredygtighed på hvert eneste trin i værdiskabelseskæden. Innocent har held til at fremstille et høj kvalitetsprodukt, som forbrugerne er villige til at betale en ekstrapris for.

Nedenfor følger en mere detaljeret beskrivelse af Innocents fokus på Samfundsansvarlig Virksomhedsinnovation.

---

## Case. Innocent – god fra begyndelsen<sup>14</sup>

Innocent ønskede fra første begyndelse at drive en samfundsansvarlig forretningsvirksomhed. Hele firmaets forretningsmodel drejer sig om at frembringe en sund høj kvalitets-smoothie. Stort set al den frugt, der anvendes, er dyrket økologisk, og ingen frugt er opdyrket med brug af pesticider. Firmaet er af den overbevisning, at frugt som er dyrket ordentligt, også er mere velsmagende og giver produkter af højere kvalitet. Derfor benyttes heller ikke nogen tilsætningsstoffer. Hverken sukker, vand eller koncentreter anvendes. Innocents smoothies består udelukkende af frugt.

<sup>14</sup> Det fulde case-studie findes i "Corporate Social Innovation: Case Studies", 2009.

<sup>15</sup> The Carbon Trust blev oprettet i 2001 af den britiske regering som et selvstændigt selskab. Dets mission er at fremskynde overgangen til en kulfattig økonomi ved at samarbejde med organisationer og virksomheder om at nedbringe kuludledningerne og udvikle konkurrencedygtige teknologier med lav kulomsætning.

Firmaet strækker sig meget langt for at sørge for ordentlige arbejdsbetingelser for de bønder, der leverer frugten. Det arbejder sammen med NGO'er som Rainforest Alliance for at sikre, at såvel arbejderne som miljøet behandles anstændigt. Frugt, der er dyrket i udviklingslande og nylig industrialiserede lande udgør 50% af Innocents forsyninger.

Også når det drejer sig om transport, undersøger Innocent, hvad der er det mest ansvarlige. De arbejder sammen med Carbon Trust<sup>15</sup> for at lokalisere områder, hvor de kan mindske mængden af CO<sub>2</sub>-udledninger ved transport af frugt og smoothies. Firmaet har aldrig benyttet luftfragt og vil heller aldrig gøre det i fremtiden. Innocent var også den første virksomhed i verden, som anvendte flasker af 100% genbrugs-plastik. Etiketterne er fremstillet på genbrugspapir, og tryksværten indeholder ingen opløsningsmidler.

<sup>16</sup> "Innocent er den bedste smoothie",

Politiken online Tjek, 27. Juni 2008



I løbet af blot ti år er Innocent blevet et internationalt selskab med adresser i otte lande. Virksomheden har en markedsandel på 68% i Storbritannien, og i international målestok sælger den to millioner smoothies om ugen – på trods af, at de altså er en smule dyrere end andre smoothies. Det forklarer Innocent selv med henvisning til deres smoothies' høje kvalitet – eftersom de kun benytter frugt og ingen som helst tilsætninger, vil smoothie-kvaliteten ikke kunne blive bedre. Og forbrugerne er villige til at betale en højere pris for dette produkt. Innocent-smoothies sælges for omkring 22-25 kr i Danmark, mens smoothies fra andre selskaber koster 17-22 kr.

Innocents fokus på en bæredygtig produktion af råstoffer har ført til et højkvalitetsprodukt, som forbrugerne er villige til at betale en ekstrapris for. Forbruger-test i Danmark har udpeget Innocent som den eneste smoothie, der opnåede seks ud af seks stjerner<sup>16</sup>.

Når Innocent ønsker at gå ind på et nyt marked, kontakter de lokale butikker og detailhandlere for at få en mulighed for at levere smagsprøver til kunderne. Ved deres allerførste fremstød i London tilbød de gratis vareprøver til 50 butikker, caféer og delis. Allerede dagen efter ringede 45 af dem og bad om flere. Innocent er blevet ved med at benytte denne model, selv når de kontakter store detailforretninger.

Da Innocent henvendte sig til Sainsbury's, fik de lejlighed til i første omgang at sælge deres smoothies i ti filialer. Da glimrende salgsresultater blev opnået, åbnede Sainsbury's hele sin butikskæde for Innocent-produkter. I Danmark opnåede Innocent en førerposition på markedet for smoothie-salg i 2008. Nutidens interesse for at kombinere en sund livsstil med en sund klode har gjort det muligt for virksomheder at sælge ansvarligt fremstillede produkter til en ekstrapris.

## 2.3. Den pris vi betaler for råstofferne

En stigende bevidsthed blandt erhvervsledere og forbrugere er blot én af de faktorer, der fører til en ændring af virksomhedernes adfærd i retning af Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation. De stigende råstofpriser, og i særdeleshed de stigende oliepriser, er en anden faktor. Kombineret har de to faktorer tilsammen skabt enorme muligheder for, at virksomheder kan innovere på den alternative energis områder.

Lige siden opdagelsen af "det sorte guld" i 1860'erne, har olieklenderne smurt den globale økonomi og skabt massive vækstmuligheder. I et helt århundrede syntes olien at være den rene velsignelse for samfundet; den skabte effektivitet i produktionsprocesserne og gjorde det muligt for os at drage fordele af transport og distribution. Men mens gevinsterne ved brugen af olie forekom ubegrænsede, voksede opmærksomheden på de mulige omkostninger, som olieforbruget afstedkom.

Brugen af olie – i dens forskellige former – forurener. Og forureningen fører til global opvarmning og andre bivirkninger, som alt i alt forrykker balancen i økosystemer og påvirker menneskenes liv. Dertil kommer, at man i løbet af 1970'erne blev klar over, at der ikke var ubegrænsede mængder af olie i undergrunden – at oliereserverne før eller senere ville tørre ud, uden at efterlade sig noget kendt brændselsalternativ til den mangfoldighed af olieforbrugende apparater, som vi havde frembragt op gennem århundredet. Tilmed har globale uroligheder fra tid til anden fået oliepriserne til at stige. I 2008 gik olieprisen gennem loftet, hvad der medførte en opbremsning i den globale økonomi i takt med, at man måtte reducere olieforbruget i både produktion og transport. Ekspertter har forudsagt, at oliepriserne vil stige til US \$ 200 per tønde eller muligvis højere endnu. Nu stilles spørgsmålet: Hvad er alternativet til olie?

Efter at vi i tiår har lyttet til advarsler om svindende oliereserver, er tiden nu kommet til at tage denne trussel alvorligt. De stigende priser for råstoffer som olie har leveret et incitament til at drage fordel af de alternative energikilder og til at optimere virksomhedernes energieffektivitet. Alternativer til oledrevne køretøjer er allerede kommet frem, og virksomheder er begyndt at tænke over, hvordan de forbruger mindre – snarere end mere – og bliver mere effektive i enhver tænkelig henseende. Energieffektivitet er blevet et spørgsmål om at spare udgifter såvel som om at spare miljøet. Hvordan kan virksomheder blive ved med at bruge eksempelvis den samme mængde computere eller den samme mængde belysning, uden at bruge den samme mængde elektricitet? Innovationer finder allerede sted i fremstillingen af vedvarende energi såvel som i brugen af den.

Innovationer på energieffektivitet er dukket frem i en bred vifte af sektorer, fra energiproduktion, over transport til IT. Indenfor IT-industrien blev "Grønne Data

Centre” overskriften for projekter, der kunne basere adskillige systemer på færre, større og mere energieffektive hardware-enheder. Begyndelsen til denne bestræbelse var den skelsættende rapport Data Centre Energy Crisis fra det amerikanske miljøbeskyttelsesagentur i 2006. Her blev det fastslået, at datacentre er skyld i 1,5 % af de globale CO<sub>2</sub>-udledninger.

IBM, det amerikanske selskab for computerteknologi og rådgivning, fremstiller udstyr, der bruger en masse elektricitet. Det er kostbart for køberne af deres produkter, og tilmed forårsager et højt elektricitetsforbrug også forurening, ikke mindst i lande hvor elektriciteten produceres på kulfyrede kraftværker. IBM besluttede derfor at udvide virksomhedens fokus – samtidig med, at man producerer IT-produkter og serviceydelser, ville man også give kunderne konsulenthjælp til at fokusere på energieffektivitet og energiminimering, når de designer deres IT-løsninger. Nedenfor følger en mere detaljeret beskrivelse af IBMs’ fokus på Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation. CO<sub>2</sub>-emissions.

The American computer technology and consulting firm IBM produces equipment that consumes a lot of electricity. This is costly for the buyers of the products, while a high use of electricity also causes pollution in countries where the electricity is generated from coal fuelled power plants. IBM decided to expand their focus in addition to producing IT products and services, to providing their customers with consultants that focus on energy efficiency and minimisation when designing IT solutions. Below a more detailed description is given on IBM’s focus on corporate social innovation.

# Case. IBM – mere for mindre <sup>17</sup>

<sup>17</sup> Det fulde case-studie findes i

"Corporate Social Innovation: Case Studies", 2009.

<sup>18</sup> Gordon Moore, medstifter af Intel fremsagde i 1965 den legendariske hypotese, at antallet af transistorer i et integreret kredsløb (på en computerchip) uden omkostninger ville fordobles hvert andet år.



IBM startede som producent af stærke maskiner, der brugte mere og mere elektricitet, efterhånden som de blev endnu stærkere og endnu hurtigere. I begyndelsen af 1990'erne valgte IBM at nytænke deres identitet som virksomhed. Fra at være producent af computer-hardware omdefinerede selskabet sig selv til en servicevirksomhed. Kernevirksomheden bestod ikke længere i at fremstille stærke maskiner. Nu gjaldt forretningen om at udvikle fremragende software og serviceløsninger. I løbet af de seneste par år har IBM taget endnu et skridt. De har lanceret en ny strategi, "A Smarter Planet" for at positionere selskabet som leverandør af intelligente løsninger på energiforbrug.

I vore dages verden kontrolleres de fleste systemer af computerteknologi. De fleste virksomheder bruger computere og har derfor store server-platforme. IT anvendes også i systemer som f.eks. flytrafik-kontrol og trafiklys-kontrol på veje.

IBM udnytter deres styrker med hensyn til integration af forskellige IT-systemer til at fremme visionen om "A Smarter Planet", hvor alle energiforbrugende apparater bliver intelligente og indbyrdes forbundne. Danmark er pilotland for udviklingen af specifikke IBM-løsninger til strategien om "En Kløgtigere Klode", det gælder ikke mindst inden for energisektoren. IBM Danmark er involveret i udviklingen af IT-løsninger, der kan optimere produktionen, distributionen og anvendelsen af energi. Således vil de rette IT-løsninger gøre det muligt at forøge mængden af vedvarende energi i det samlede forbrug.

IBM har oprettet en konsulenttjeneste, der rådgiver firmaer som anvender store computersystemer og servere og derfor forbruger store mængder af elektricitet, om hvordan de kan reducere deres energiforbrug. De har uddannet deres ansatte til højt kvalificerede energikonsulenter, idet de omdefinerer deres forretningsmodel med hensyn til, hvilke produkter og serviceydelser, de sælger. Den aktuelle opmærksomhed på mængden af CO<sub>2</sub>-emissioner forårsaget af elektricitetsforbruget har blandt virksomheder skabt en efterspørgsel efter service knyttet til energioptimering.

IBM arbejder i øjeblikket sammen med Danmarks Tekniske Universitet, Dansk Energi og DONG Energy om et forskningsprojekt, hvor IBM vil levere den software, der vil gøre elektriske køretøjer "smarte" og i stand til at oplade i overensstemmelse med mængden af vindenergi.

## 2.4. Teknologi skaber muligheder

De Samfundsansvarlige VirksomhedsInnovationer, som vi nu ser folde sig ud, skyldes ikke kun den voksende bevidsthed og de foreliggende incitamenter. De gøres også mulige af dagens teknologi.

Hvert eneste tiår præsenterer os for flere teknologiske løsninger end de forudgående – Moores Lov gælder stadig indenfor IT-sektoren og er endnu ikke blevet gjort ugyldig. Lynhurtige udviklinger finder også sted på adskillige andre felter, herunder bl.a. bio-teknologi og nano-teknologi.

De problemer, vi ønsker at løse, kan derfor hele tiden løses hurtigere og hurtigere og mere og mere effektivt. Virksomhedernes forventninger til fremtiden udfordres, efterhånden som planlægning frem i tid bliver vanskeligere og vanskeligere, da det ikke er muligt at forudsige, hvilke fremtidige løsninger, vi har for hånden.

Teknologi er også blevet overkommelig i pris og kan derfor benyttes af en større gruppe forbrugere. Fremkomsten af mobiltelefonen og den Personlige Computer har omformet den måde, hvorpå mennesker i dag arbejder og kommunikerer. Takket være mere og mere effektive batterier og hurtigere og hurtigere computerchips, bliver mobiltelefonerne mindre og lettere, ligesom den bærbare PC bliver tyndere og hurtigere. Ingen kan forestille sig, hvor den teknologiske rejse bringer menneskeheden hen.

Nutidens teknologi har gjort det muligt for os at udvide den vifte af produkter og serviceydelser, som kan tilbydes. En mobiltelefon kan anvendes til andet og mere end bare telefonsamtaler. Og en laptop kan anvendes til andet og mere end komplicerede beregninger. En mobiltelefon kan f.eks. føre én gennem ukendte lokaliteter med dens GPS, samtidig med at man downloader sin favoritmusik på fingertouch-displayet. Ordblinde studerende kan stave rigtigt ved at benytte specialdesignede programmer på deres laptop. Og studerende i Kina og Indien kan lære en række skolefag på deres prisbillige laptops.

Det finske mobiltelefonselskab Nokia har oplevet, hvordan teknologien har kunnet omforme deres mobiltelefoner fra store, sorte kasser i automobiler til slanke, letvægts former for modeudstyr hængende om halsen på japanske teenagere. Efterhånden som netværksdækningen er forøget og telefonerne er blevet mere raffinerede, går Nokia over til at udvikle koncepter, der gør det muligt at inkorporere mobilt udstyr i helt almindelige offentlige ydelser. Således er Nokia bevidst gået ind i nye forretningsområder ved at rette opmærksomheden på nogle samfundsmæssige opgaver vedrørende udbredelsen af information. Nedenfor følger en mere detaljeret beskrivelse af Nokia's fokus på Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation.

# Case. Nokia – teknologi allevegne<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Det fulde case-studie findes i "Corporate Social Innovation: Case Studies", 2009

<sup>20</sup> UN Foundation, en offentlig velgørenhedsinstitution, blev oprettet i 1998 med henblik på at støtte FN's aktiviteter m.m.



Nokia fremstiller mobiltelefoner såvel som indhold til mobiltelefoner. Men Nokias mobiltelefon-teknologi kan anvendes til mere end blot telefonsamtaler. Som svar på en forespørgsel fra FN-fondet<sup>20</sup> og PAHO, den Panamerikanske Sundhedsorganisation, udviklede Nokia et system, der var specielt rettet mod at bistå non-profit organisationer med at skifte deres dataindsamling fra papir-formularer til mobiltelefoner. Det betyder noget, fordi det kan tage måneder at bearbejde manuelle systemer, og i løbet af den tid kan sygdomme brede sig, sultproblemer vokse og responstiden i katastrofesituationer forsinkes. Hvorimod evnen til at sende og modtage strukturerede data via et mobilt netværk betyder, at de informationer, der skal anvendes til analyse og beslutninger kan modtages næsten i realtid.

Nokias mobiltelefoner blev udviklet til at håndtere nye funktioner og herved dække et nyt behov. Der blev udviklet en software, som gjorde det muligt at indsamle data, mens arbejderne var i felten. På en PC oprettes en spørgeformular, som uploades til organisationens server, og herfra kan den videresendes til specifikke mobiltelefoner tilhørende det feltarbejdende personel. Disse feltarbejdere modtager skemaet og indtaster de efterspurgte data på mobiltelefonen. Så snart formularen er udfyldt, sendes den tilbage til den centrale server, hvor den filtreres ind i organisationens database.

Ved at benytte den samme teknologi er det også muligt for feltarbejdere at få adgang til data via mobiltelefonen. De kan f.eks. hente informationer om en patients helbredshistorie, om sanitære forhold eller om sygdomstilfælde i et lokalområde. Mobiltelefonens udvikling fra en stor æske til et lille, fikst redskab har åbnet helt nye anvendelsesmuligheder for den. Mobiltelefonens teknologiske kapaciteter, fra lang batterilevetid til finger-touch skærme, gør den til et avanceret redskab med en meget alsidig anvendelsesmulighed. Takket være den meget raske udvikling af mobiltelefonens teknologi på områder som tastatur og software, er det i dag økonomisk overkommeligt for regeringer og NGO'er at erhverve et sådant udstyr – og herved skabe en ny type efterspørgsel.

Da Nokia forsynede NGO'er og andre organisationer med den nye type mobiltelefon og software, forudså de en gunstig sidegevinst – at det blev bevist for regeringer, at infrastruktur til mobiltelefoni er kritisk vigtig for områder som sundhed og fødevarer sikkerhed. Der måtte derfor skabes incitament til opsætning af telefoni-master, for på denne måde at forbedre den lokale og nationale infrastruktur.

Nokias nye forretningsmodel retter sig mod et nyt kundesegment – regeringer og NGO'er. Nokia donerer softwaren til de pågældende modtagere, mens de enkelte håndtelefoner finansieres af organisationen lokalt, hvilket også sikrer fordelene ved lokal produktstøtte og garantiydelse. I sidste instans er målet at levere en løsning, som kan hjælpe til at forbedre de sociale vilkår, men på en måde som også er kommercielt "bæredygtig".



## 2.5. Uudforskede områder kræver nye forretningsmodeller

De fremsynede koncernledelser har både incitamenterne og mulighederne, men det vil også være nødvendigt at udvikle nye forretningsmodeller – og forretningsprocesser – for at kunne arbejde med Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation.

I industrisamfundets epoke var det centrale i enhver forretningsmodel: produktionen og salget af virksomhedens kerneprodukt. Formålet med forretningsmodellen var at sælge en virksomheds produkter eller serviceydelser i størst muligt omfang – og at gøre det bedre end konkurrenterne. Det hele var centreret omkring firmaets kerneforretning, som var klart defineret. Produkterne blev fremstillet effektivt for de lavest mulige omkostninger og derefter solgt til den højest mulige pris, for på den måde at opnå den størst mulige profitmargin.

Men i dag må firmaer, der arbejder med Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation gentænke deres traditionelle forretningsmodeller. Firmaerne har måske identificeret nye markeder, nye samarbejdsformer, eller nye distributionsformer for deres produkter eller serviceydelser. Følgelig må forretningsmodellen tage højde for alle disse innovationer. På vej ud i uudforsket farvand må virksomheden sikre sig, at de rette kompetencer er forhånden, og de må udvikle forretningsmodeller som passer til den nye situation.

Et af de nye markeder, der rummer forretningsmuligheder for en del virksomheder, findes i udviklingslandene og de nyligt industrialiserede lande. Dette nye marked betegnes ofte Pyramidens Bund (BOP, Bottom of the Pyramid)<sup>21</sup>. Mennesker, der lever på et meget lavt indkomstniveau, har måske ikke råd til den type produkter og serviceydelser, der tilbydes i de vestlige samfund, men det er ikke ensbetydende med, at de ikke efterspørger noget som helst. Stadigt flere virksomheder ser forretningsmuligheder i verdens store antal fattige mennesker – hvad disse mennesker savner i købekraft, kan deres antal kompensere for. Denne indsigt har åbnet muligheder for at nytænke produkter, serviceydelser, produktionsprocesser, distributionskanaler o.s.v. – alt dette kan designes på nye måder, rettet mod en helt ny gruppe mennesker, og således skabes hidtil usete forretningsmuligheder. Samtidig med, at virksomhederne skaber profit på deres produkter, bidrager de også til at løse nogle af de globale udfordringer, vi alle sammen står overfor.

Den danske pumpefabrikant Grundfos kan sælge et af deres vandforsyningssystemer til et lille samfund i Kenya og derved give menneskene rent drikkevand – et første skridt mod udryddelse af fattigdommen. Grundfos har arbejdet sammen med den lokale bank i Kenya og med Vodaphones datterselskab Safaricom om at udvikle et lokalt tilpasset betalingssystem. Det var nødvendigt at finde på en innovativ forretningsmodel, hvis Grundfos skulle levere vandforsyningssystemet. I dag er det muligt for Grundfos at få afkast af meget små beløb, takket være brugen af ny teknologi og takket være samarbejdet med adskillige andre virksomheder. Nedenfor følger en mere detaljeret beskrivelse af Grundfos' fremstød for Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation.

<sup>21</sup> "The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits", C.K. Prahalad, 2005



## Case. Grundfos LIFELINK – at skabe profit på 5 eurocent<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Det fulde case-studie findes i "Corporate Social Innovation: Case Studies", 2009

<sup>23</sup> Waterpartners International, <http://www.water.org/waterpartners.aspx>

<sup>24</sup> Shilling 5 = euro 0,05

<sup>25</sup> UNDP's Human Development Report fra 2006 skønner det gennemsnitlige vandforbrug i Kenya til at være 46 liter om dagen per person. Vi antager, at indbyggere i landdistrikterne bruger mindre og har valgt et skøn på 20 liter om dagen per person.

I mange afrikanske lande er rent drikkevand en knap ressource, f.eks. har 40% af Kenyas befolkning ikke adgang til rent vand<sup>23</sup>. Ofte kan vandet kun fremskaffes ved at vandre over lange afstande. Mange mødre og børn bruger størsteparten af dagen på at skaffe drikkevand til familien.

Gennemsnitsprisen for en liter rent drikkevand er 0,25 kenyanske shilling (KES)<sup>24</sup>. Vandet sælges af lokale forhandlere, som man fra nogle landsbysamfund skal vandre i timevis for at nå frem til.

Grundfos så en mulighed for at installere automatisk vandforsyning i kenyanske landsbyer, hvor der er adgang til rent grundvand. De installerede et forsyningssystem i et lille landsbysamfund bestående af 400 mennesker, et sted hvor det var muligt at komme ned til grundvandet. På den måde forsynede de det lille samfund med rent drikkevand.

Grundfos valgte at sælge forsyningssystemet og installationen til det lille samfund, som betalte ved at oprette et banklån hos et mikrofinansieringsselskab. Samfundet ejer nu vandforsyningssystemet og sørger selv for, at brugen af det genererer penge nok til at tilbagebetale lånet. Hvis en person i gennemsnit bruger 20 liter om dagen<sup>25</sup>, løber det totale vandforbrug i det pågældende samfund op i

næsten tre millioner liter om året, hvilket med de nuværende vandpriser betyder en tilbagebetaling på banklånet på henved 730.000 KES (7.3000 euro) om året.

For at kunne realisere dette LIFELINK-projekt gik Grundfos i samarbejde med adskillige andre selskaber. En af Grundfos' vigtigste partnere i Kenya er et lokalt selskab, Davis & Shirtliff Ltd, der distribuerer Grundfos-pumper. De hjalp først og fremmest med det praktiske installationsarbejde, der var knyttet til LIFELINK-systemet. To lokale konstruktionsvirksomheder medvirkede til det tunge arbejde med at bygge fundamenterne og rejse vandtårnet.

For at nå ud til Kenyas landsbysamfund og sælge vandforsyningssystemet der, gik Grundfos i samarbejde med lokale NGO'er. Eftersom de kender landet såvel som kulturen, blev de anset for bedst kvalificerede til at udvælge, hvilke landsbyer eller hvilke regioner i Kenya, man skulle koncentrere sig om. Grundfos har imidlertid opdaget, at sådanne NGO'er skal udvælgelses med omhu. Det er nødvendigt, at de forstår LIFELINK-projektets kommercielle natur.

Grundfos indgik en aftale med en af Kenyas bedste banker til mikrofinansiering. Den gik ud på, at Grundfos skulle informere lokalsamfundet om, hvad banken forventer og hvordan processen forløber, mens banken skal lave en vurdering af det lille samfunds kreditværdighed. Samfundet opretter så et kooperativ, der opretter et lån til vandforsyningssystemet. Og banken bevarer ejendomsret til pumpen, indtil lånet er betalt tilbage.

Det vigtigste spørgsmål var, hvordan man gør det muligt for forbrugerne at betale for brugen af vandforsyningssystemet. I Kenya har mange mennesker mobiltelefoner. De har ikke bankkonti eller kreditkort – men i stedet kan de bruge mobiltelefonen som betalingsinstrument. For i Kenya køber brugere af mobiltelefoner deres "taletidskredit" hos lokale forhandlere. Grundfos ville undersøge, hvordan man kunne udnytte det forhold, at mobiltelefonbrugere har kredit på deres telefoner. Sammen med Safaricom, en af Kenyas største mobiloperatører, udviklede Grundfos en supplerende feature til Safaricom's aktuelle betalingssystem for mobiltelefoner kaldet M-Pesa<sup>26</sup>.

Ved at sende en tekstbesked fra mobiltelefonen, kan brugeren overføre M-Pesa penge til et vandkort, som så kan tilsluttes vandforsyningssystemet og betale for brugen af det. Når forbrugeren kommer frem til vandstationen, kan kortet indsættes i et slot, der opdaterer kortets tilgodehavende. Derefter kan forbrugeren indsætte det opdaterede vandkort i et slot ved siden af vandhanen og derved åbne for vandet.

Det beløb, som forbrugeren har indbetalt, overføres til lokalsamfundets bankkonto, som har mikrolånet, der således langsomt betales tilbage. Når samfundet efter 5-6 år selv ejer pumpen, kan vandbetalingerne i stedet bruges til at finansiere andre udviklingsopgaver for samfundet. Grundfos har involveret sig i arbejdet med at lokalisere organisationer, som kan hjælpe lokalsamfundene med at opbygge deres egne, uafhængige systemer til brug af de summer, som genereres af "vandværket".

De indkomne beløb vil også blive benyttet til en LIFELINK servicekontrakt, som sikrer at vandforsyningssystemet er vedvarende. Servicekontrakten garanterer vedligeholdelse af systemet, reservedele om nødvendigt og reparationer af nedbrud og defekter.



<sup>26</sup> Pesa er swahili for kontanter,

M står for mobil.

LIFELINK kan via sms og Internettet overvåge vandforsyningssystemet med hensyn til de tekniske og finansielle data (afkastet fra systemet), hvilket giver dem mulighed for at handle pro-aktivt overfor systemnedbrud. Den lokale LIFELINK salgs- og serviceorganisation vil bistå samfundene når som helst det måtte være påkrævet.

Hele betalingssystemet er et lukket og transparent kredsløb. Der er ingen kontanter mellem folk, selv ikke når det drejer sig om banktransaktionerne; og alle transaktioner kan ses elektronisk. Brugere har selv beskrevet betalingsfaciliteten som "korruptionsfri".



### 3. Alene går det ikke

For at kunne besvare dagens globale udfordringer må virksomheder nødvendigvis arbejde sammen med andre virksomheder, såvel som med den offentlige sektor og civilsamfundet. At levere løsninger på nutidens mere og mere komplekse problemer vil kun være muligt gennem en kombination af mange forskellige færdigheder, som netop er tilstede i mange forskellige virksomheder.

Førhen var det utænkeligt, at virksomheder valgte at arbejde sammen med andre om at løse fælles problemer. Det var forretningslivets natur, at man skulle konkurrere og maksimere sine egne profitter. At dele informationer blev ofte opfattet som et udtryk for svaghed; at samarbejde blev set som en åben port for uvedkommende ind til en virksomheds indre hemmeligheder.

<sup>27</sup> "Open Innovation, Researching a new paradigm", Eds. Chesborough, Vanhaverbeke and West, 2006

<sup>28</sup> "Connect and develop: Inside Procter and Gamble's new model for innovation", Huston and Sakkab, Harvard Business Review, 2006

Og sådan forholdt det sig: Delte informationer førte til, at den hurtigste blandt konkurrenterne udnyttede den fælles viden og var først til at bringe forbedrede produkter på markedet. Strategiske alliancer mellem selskaber førte ofte til magtkampe om, hvordan topcheferne skulle fordele ansvarsområderne imellem sig.

Men selv om målsætningen – at opnå økonomiske gevinster – ikke har forandret sig, så forandres nu de midler, virksomhederne må tage i anvendelse for at nå deres mål.

Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation (CSI) bygger i mange tilfælde på åben innovation<sup>27</sup>. Den åbne innovation er et paradigme, der antager, at virksomheder i deres innovationsprocesser og systemudviklinger benytter sig af "både interne og eksterne ideer"<sup>28</sup>. Selskaber kan ikke innovere sig frem til løsninger på de globale udfordringer, vi alle sammen står over for, hvis de arbejder alene. De problemer, der skal løses, er meget komplekse, og der kræves viden om mange forskellige forhold, ligesom der kræves en mangfoldighed af færdigheder.

Procter & Gamble har oprettet en systematiseret proces for anvendelse af åbne innovationer ved udvikling af nye produkter. I 2006 var 35% af selskabets produkter baseret på samvirke med andre virksomheder og på vidensdeling via elektroniske markedspladser. Selskaber, der udnytter den viden, som allerede forefindes, og som etablerer partnerskaber der, hvor det er nødvendigt, opnår bedre resultater, når de skal løse et problem.

Virksomheders samarbejde kan række fra partnerskaber med andre virksomheder til partnerskaber med NGO'er, regeringer eller lokale råd. Når man arbejder med innovationer, der er miljø- og samfundsmæssigt ansvarlige, dukker partnerskaber op overalt i værdikæden – fra udviklingen af nye produkter til distribution og salg.

## 3.1. I partnerskab med andre virksomheder

Som nævnt har det ikke været almindeligt at se virksomheder samarbejde. Virksomhedernes forskning og udvikling af nye produkter og serviceydelser har været opfattet som deres allervigtigste kilde til vækst og indtjening, og al information vedrørende disse processer og deres resultater har derfor været holdt hemmelig for andre virksomheder og konkurrenter. Forsøg på at skabe joint ventures eller andre former for partnerskaber førte kun sjældent til succes. Nu sker der imidlertid et skift i adfærdsmønstrene. Topledelser indser, at de ikke kan finde alle svarene alene. Virksomhedskulturer ændres i retning af mere åbenhed i arbejdsformen.

Bestræbelser på at få virksomheder til at indføre åben innovation har vist sig at føre til positive resultater for alle parter. En del af en virksomheds viden kan være nyttig for den selv, andre dele kan være nyttige for andre virksomheder.

Åben innovation kan også antage mere konkrete former, f.eks. i skikkelse af partnerskaber. Ofte er virksomheder optaget af at løse et problem for deres kunder, som de imidlertid ikke kan løse alene. I stedet for at lade brugeren om selv at klare ærterne ved at købe produkter og serviceydelser fra en række forskellige selskaber, kan virksomhederne danne netværk og partnerskaber med henblik på at levere totalløsninger til kunderne<sup>29</sup>.

Den danske virksomhed for forsyningstjenester, DONG Energy har oprettet et internationalt virksomhedspartnerskab med Project Better Place, og sammen har de etableret selskabet Better Place Denmark. Projektet er stort og komplekst; det omfatter infrastruktur, distribution af energi, udvikling af batterier og køretøjer, altsammen til en elektricitetsdrevet bilflåde. At få elektriske biler til at køre rundt på danske veje vil nemlig kun kunne lade sig gøre gennem et samarbejde mellem mange forskellige slags virksomheder. Casen beskrives mere detaljeret i det følgende.

<sup>29</sup>“The new age of innovation” Prahalad, 2008



## Case. Better Place Denmark – bilen bliver elektrisk<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Det fulde case-studie findes i  
"Corporate Social Innovation: Case  
Studies", 2009

DONG Energy har på det seneste lanceret en række nye produkter. Stadig flere vindmøller sættes op for at fremstille ren energi. Danmark indtager førstepladsen som det land, der fremstiller mest vindenergi per indbygger, idet 20% af den samlede elektricitetsforsyning leveres af vindmøller.

Ideen om elektriske biler blev præsenteret for DONG Energy af Project Better Place. Dette selskab blev stiftet i 2007 og var på udkig efter partnere, der ville være med til at virkeliggøre deres vision om en verden uden olie. I begyndelsen af 2008 underskrev DONG Energy og Better Place en hensigtserklæring om at udvikle et partnerskab, og i øjeblikket er de i gang med at forhandle formaliteterne på plads for det fælles selskab Better Place Denmark.

Den langsigtede vision er en flåde af elektricitetsdrevne biler, hvis brændstof kommer fra vindmøller, og som derfor ikke bidrager til nogen form for forurening hidrørende fra brugen af benzin eller dieselolie. Better Place Danmark skal stå for etablering af den infrastruktur, som vil være nødvendig for at kunne sælge elektricitet til bilejerne – der skal bygges tilstrækkeligt mange ladestationer, hvor folk kan tilslutte deres bil til en form for elektricitetskilde, og tilstrækkeligt mange batteristationer, hvor folk kan udskifte deres bilbatteri med et nyt og fuldt opladet batteri.





Renault-Nissan har allerede udviklet en elektrisk bil, som blev præsenteret i oktober 2008 ved verdensudstillingen for automobiler i Paris. Bilen ZE Concept kan køre 200 km, før end den har brug for et friskt, nyopladet batteri. Denne bil er møntet på de mere end 90% af danskerne, der kører mindre end 100 km om dagen. Better Place Denmark forventer, at de kan levere til private forbrugere i 2011 og samtidig forsyne landet med en adækvat infrastruktur af lademuligheder. Målet er, at 25% af den danske bilflåde skal bestå af elektriske biler i 2020.

## 3.2. I partnerskab med NGO'er

Indtil for nylig havde man ikke indtryk af, at virksomheder, NGO'er og den offentlige sektor repræsenterede de samme værdier. Der har gennem den seneste snes år været talrige beretninger om NGO'er, som protesterede mod virksomheder i deres kamp mod globaliseringen og dens konsekvenser i samfundene.

Men i de allerseneste år har virksomheder og NGO'er taget andre roller på sig<sup>31</sup>. Virksomheder er begyndt at interessere sig for kundegrupper, som de kun kan nå ved at erhverve sig lokal viden om forbrugsvanerne i afsides landsbyer, og NGO'er er på den anden side i fuld gang med at etablere virksomheder for at kunne skabe jobs og indkomster og derved tilbyde større uafhængighed til lokalbefolkninger, der plages af dårlige levevilkår. Virksomheder såvel som NGO'er har indset, at den anden part besidder kompetencer og indsigter, der kan være til gavn for begge. Således er en ny trend under udvikling. Nogle virksomheder ansætter folk fra NGO'er for at få bedre indsigt i, hvordan de bærer sig ad, mens andre virksomheder simpelthen arbejder sammen med en hel NGO for at trænge ind på nye markeder.

Også NGO'erne har ændret deres perspektiv på tingene. De har indset, at når det drejer sig om fattigdomsbekæmpelse, kan regeringsbistand og privat velgørenhed suppleres med andre fremgangsmåder. Iværksætter, privat foretagsomhed og målrettede forretningsmodeller ses nu også som farbare tilgange<sup>32</sup>. Tæppefabrikanten Interface arbejder sammen med indiske NGO'er i fremstillingen af tæppefliser. Samarbejdet har været til gavn for begge parter. Casen beskrives mere udførligt i det følgende.

<sup>31</sup> "Cocreating Business's New Social Compact", Bruggmann & Prahalad, Harvard Business Review, 2007

<sup>32</sup> Ibid



## Case. Interface – certificeret af NGO'er<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Det fulde case-studie findes i  
"Corporate Social Innovation: Case  
Studies", 2009

Interface er verdens største producent af tæpper til såvel hjem som til arbejdspladser. I 2007 havde selskabet 59% af markedet på de amerikanske kontinenter. Siden 1990'erne har Interface lagt vægt på bæredygtighed. Og siden 1996 har de reduceret deres udledning af drivhusgasser med 60%, mens affald til dumping på lossepladser er blevet reduceret med 70%. Disse bestræbelser har ført til besparelser på US \$ 336 millioner siden 1996.

Interface producerer tæpper i mange lande, Indien er ét af dem. Selskabet ville gerne udnytte de enestående, indiske håndværkstraditioner til at skabe unikke og usædvanlige produkter, som både er fremstillet bæredygtigt og på anstændige arbejdsvilkår. For at tilvejebringe idéer om, hvordan det kunne lade sig gøre, inviterede Interface indiske NGO'er og andre eksperter til at deltage i en fælles workshop. Én af de idéer, der blev til et koncept, var tæppefliser lavet af søgræs og kokostråde.

For at give deres nye produkt en legitimitet, ønskede Interface at certificere tæppefliserne som et fair trade produkt. Men aktuelt findes der ingen fair trade certifikater, som indbefatter tæppefliser. Derfor lavede Interface deres eget certifikat – Fair Works – i samarbejde med den indiske NGO, Industree Crafts Foundation. Samme Industree Crafts Foundation medvirker også til at ansætte tæppevævere for Interface og sikre, at de får en rimelig løn.

Et andet eksempel drejer sig om, hvordan virksomheder og NGO'er arbejder sammen om distribution og salg. Philips konstaterede, at traditionelle salgsmetoder ikke slog til, når det drejede sig om at nå ud til de forbrugere, de havde i sigte i Indien. Ved at involvere NGO'er opnåede Philips en viden om, hvordan de skulle komme i kontakt med deres kunder i de indiske landdistrikter. Casen er beskrevet mere detaljeret i det følgende.

# Case. Philips – distribution gennem NGO'er<sup>34</sup>



På verdensplan har hvedet to milliarder mennesker ikke adgang til elektricitet, og 1,5 milliarder anvender det farlige og sundhedsskadelige brændstof kerosen for at oplyse deres hjem, hvilket afstedkommer 1,5 millioner dødsfald om året. Og med de stigende oliepriser bliver brændslet for kostbart for flere og flere familier. Så snart det bliver mørkt, må de handlende lukke deres forretninger, børn må standse deres lektielæsning, og bønder og fiskere må holde op med at arbejde. Med tanke på dette marked designede Philips to slags apparater, som kunne give hele denne store gruppe mennesker lys – det skete under navnet SMILE (Sustainable Model In Lighting Everywhere, en bæredygtig model for lys overalt).

Efter dybtgående forbrugerundersøgelser og test i indiske landdistrikter fik Philips bekræftet, at menneskers behov i dette område fordrer en helt anden tilgang, end hvad selskabet havde været vant til. I disse underservicerede distrikter er lysets kvalitet naturligvis vigtig, men langt mere kritisk end mængden af lys er det, hvad lyset koster. Derfor udviklede Philips i 2006 to nye produkter: KIRAN var en hånddreven lygte til anvendelse i områder, hvor der ikke er nogen adgang til elektricitet, mens UDAY var en genopladelig, bærbar lampe, som kun gjorde krav på små mængder elektricitet, når den skulle oplades.

I det indiske pilotprojekt blev produkternes detailpris fastsat efter de faktiske omkostninger (materialer, produktion og distribution). Det er naturligvis uomgængelige begrænsninger, men bortset herfra er det væsentligt at se på den samlede udgift ved at erhverve sig denne belysning, sammenlignet med de hidtidige, brændselsbaserede løsninger. I Indien skønnes det, at befolkningen i landdistrikterne bruger omkring US \$ 25 om året på brændselsbaseret belysning (et forholdsvist lavt beløb sammenholdt med andre lande, fordi Indiens regering subsidierer kerosen). Udfordringen er derfor at kunne tilbyde forbrugeren en gevinst på hans/hendes investering i løbet af det første år (og helst inden seks måneder eller endnu hurtigere).

Philips begyndte med at sælge deres lygter og lamper i indiske landdistrikter som en del af et pilotprojekt, der gik ud på at undersøge behovene og mulighederne for at tilfredsstille disse behov på en ordentlig måde. Men når det drejer sig om at nå ud til landområder i Indien eller Afrika, er de traditionelle distributionskanaler med grossister, distributører og detailhandlere på forskellige niveauer ofte slet ikke på plads, især ikke når de potentielle kunder befinder sig i afsides områder og derfor er vanskelige at nå ud til. I den slags tilfælde er det sjældent nogen optimal løsning at etablere en sådan 'traditionel' distributionskanal helt ud til den fjerne slutbruger – omkostningerne er for høje, salget for lavt. Med henblik på at kunne dække disse specifikke områder i Indien, afprøvede Philips flere alternative forretningsmodeller, eksempelvis at sælge produkter gennem selvhjælpsgrupper for kvinder, efter at være blevet introduceret for disse grupper af deres NGO-partnere.

<sup>34</sup> Det fulde case-studie findes i "Corporate Social Innovation: Case Studies", 2009



NGO'er og selvhjælpsgrupper er ofte knyttet til Mikrofinansierings Institutioner (MFI). Så Philips leverede lygter og lamper til Selvhjælpsgruppens lokale mikro-entreprenør eller markedsføringsgruppe. Selvhjælpsgruppen kunne typisk bestå af kvinder, som køber og sælger produkter til andre forbrugere. Og gruppen ville typisk gøre brug af mikrofinansiering, d.v.s. kvinderne ville opspare et ganske lille pengebeløb hver uge, dem ville de sætte i banken og i kraft heraf få lov til at låne en sum penge enten til lønninger eller til forretningsformål (afhængig af MFI-typen). Potentielle kunder præsenteres for produkterne på markedspladsen eller via hjemmebesøg fra en forhandler, eller ved at deltage i gruppemøder, hvor produkterne fremvises – noget, der til dels kan sammenlignes med de berømte "Tupperware Parties". I Philips' pilotprojekt, ville kvinder reklamere for, hvor godt det er at have belysning af god kvalitet, så man kan udføre opgaver hjemme eller udenfor, eller så man kan oplyse en lille butik om aftenen.

Philips er nu i gang med at udvikle nogle mere prisbillige løsninger baseret på pilotprojektets konklusioner og de indsigter, som NGO'erne har formidlet. For Philips vil NGO'erne blive ved med at være en af de afgørende interessenter, som man skal samarbejde med, når det drejer sig om at nå ud til og imødekomme behov hos mennesker i fjerne og underforsynede områder, både i Afrika og i Indien.

---

## 3.3. I partnerskab med fremmede regeringsinstitutioner

Når forretningen skal udvides til nye lande, og man der ønsker at arbejde direkte med leverandørerne eller andre medspillere, kan det være nødvendigt at arbejde sammen med fremmede regeringsinstitutioner. I nogle tilfælde er det nødvendigt at arbejde direkte med den offentlige sektor. I andre tilfælde kan man kun opretholde adgang til lokale selskaber, hvis man hen ad vejen indgår partnerskaber med den offentlige sektor. Alt afhængigt af, hvilket land en virksomhed forsøger at ekspandere til, spiller den offentlige sektor varierende roller, og i nogle lande kan det derfor være nødvendigt at knytte meget tæt kontakt til den offentlige sektor.

Den danske chokoladeproducent TomsGroup inddrog et regeringsejet logistik-selskab i Ghana i deres bestræbelser på at få bedre informationer om, hvor de kakaobønner, som TomsGruppen modtager, kommer fra. Efter at have samarbejdet om at afdække leverandørerne, valgte den ghanesiske regering og TomsGruppen at fortsætte samarbejdet, og sammen udviklede de nye fermenteringsmetoder for kakaobønner til gavn for bønderne. Casen beskrives mere udførligt i det følgende.



## Case. TomsGruppen – at spore bønnerne<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Det fulde case-studie findes i "Corporate Social Innovation: Case Studies", 2009

TomsGruppen importerer kakaobønner fra Ghana, og i 2007 ønskede de at vide, hvor i Ghana deres kakaobønner kom fra. Den ghanesiske regering har centraliseret kakaoeksporten ved at oprette et regeringsbaseret selskab, der tager sig af alle eksportordrer, CoCoBud. Og tidligere var der ikke organiseret information om, hvilke bønner der blev leveret af hvilke leverandører. Alle bønner blev bunket sammen i et stort bjerg og senere distribueret til køberne. Derfor var det yderst vanskeligt for en køber af kakaobønner at få nogen som helst indseende i forsyningskæden.

For at skaffe sig mere viden om de individuelle leverandører og mere indsigt i deres forsyningskæde, begyndte TomsGruppen at arbejde sammen med den regeringsejede organisation CoCoBud. Samarbejdet har ført til mere gennemsigtighed angående kakaoleverandørerne, en information som TomsGruppen nu kan udnytte til deres fordel. Nu ved de nemlig nøjagtig hvilken kakaofarm hver eneste bønne kommer fra. Tilmed har TomsGruppen arbejdet sammen med en afdeling af CoCoBud om at udvikle en mere simpel metode til fermentering af kakaobønner – en metode, der er mindre anstrengende for bonden og mere miljøvenlig.

# FORA

## 4. Vanskeligheder undervejs

Når firmaer gerne vil arbejde med Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation (CSI) støder de ofte ind i forhindringer, fordi de kommer frem med løsninger, der aldrig er set før. De eksisterende systemer og reguleringer er lavet på grundlag af løsninger, der allerede findes. Nye innovationer vil derfor ofte kræve justeringer, alt efter omstændighederne.

Lad os som eksempel forestille os en virksomhed, der gerne vil udrette noget godt, og har brugt en masse tid og ressourcer på at sætte sig ind i fordelene og konsekvenserne ved en anden indretning af produktionsprocessen eller ved brugen af forskellige materialer. Hvordan skal denne virksomhed meddele markedet sine undersøgelsesresultater og overtale kunderne til at købe? Forbrugerne ser måske kun en vare eller en tjenesteydelse, der ikke er så forskellig fra alle andre, eller de ser en vare eller en tjenesteydelse, der simpelthen bare er dyrere. Og hvad med kommunikationen til dem, der står for at regulere? Virksomheder, der påtager sig en førerrolle i innovationskapløbet, står overfor særlige vanskeligheder og udfordringer på grund af reguleringer – eller undertiden mangel på reguleringer. Udfordringerne vil afhænge af om virksomhedernes innovation er rettet mod miljøvenlig og bæredygtig innovation, eller om innovationen er fokuseret på de nye markeder i udviklingslande.

Vi har identificeret fire områder, som de ti selskaber i nærværende undersøgelse har identificeret som forhindringer for deres innovationer.

---

### 4.1. At træde ind i nye industrigrene

Når en virksomhed begynder at koncentrere sig om at løse problemer, der ikke har at gøre med dens forretningsmæssige kerneområde, vil den måske træde ind på markeder med helt andre vilkår for at operere. Indenfor visse industrier er det lovgivning, der styrer hvilke typer af firmaer, der kan gøre hvad. Så hvis en virksomhed pludselig melder sig på en bane – en industrigren – den ikke tidligere har haft tilknytning til, er det langt fra utænkeligt, at specifik lovgivning inden for netop denne industrigren forhindrer den i at operere her, og derved bremser innovationsprocessen. Hvis et nyt selskab skal skaffe sig de nødvendige rettigheder, må det i reglen opfylde nogle helt specifikke betingelser – og det kan ikke altid lade sig gøre.

Better Place Denmark kan tjene som et eksempel på dette. Indenfor EU er der meget specifikke reguleringer af, hvilke typer af selskaber, der må sælge elektricitet. Når der skal opbygges en ny infrastruktur for salg af elektricitet til bilejere, kan den eksisterende lovgivning ikke omfatte de nye sider af elektricitetssalg. Better Place Denmark står derfor over for meget specifikke udfordringer, hvad angår indretningen af fremtidens elektricitetssalg.

Salg af energi begrænser sig normalt til firmaer eller private forbrugere, enten i hjemmene, i kontorbygninger eller på fabriksanlæg. At sælge energi til batteriladestationer er noget, man aldrig før har hørt om. Det udfordrer den eksisterende lovgivning om salg af energi.

Inden længe vil private hjem blive udstyret med en såkaldt energiboks, som har en elektrisk fatning. Boksen vil kunne bruges til at oplade den elektriske bil i garagen, men også meget andet genopladeligt udstyr i fremtidens bolig. Et mere futuristisk scenario går ud fra, at husstandene producerer deres egen energi. De bliver alle sammen udstyret med brændselsceller eller solpaneler, og den overskydende elektricitet kan sælges til det centrale elnet.

Når det drejer sig om fremtidens energisalg, er mange løsninger tænkelige, som aldrig har været set før, og som de eksisterende reguleringer ikke tager højde for. Hvis man ønsker at virkeliggøre nogle af disse fremtidsscenerier, er det nødvendigt at etablere incitamentter for at elselskaberne kan udvikle fordelagtige løsninger.

---

## 4.2. Træge systemer

Dagens infrastrukturer og systemer bygger på gårsdagens livsformer, produktionsformer og forbrugsformer. Systemerne er store og vanskelige at forandre, bl.a. fordi mange aktører er i spil – regering, organisationer, virksomheder. Når nye produkter introduceres, passer de ikke altid ind i de forhåndenværende strukturer til f.eks. genbrug.

Innocent er et godt eksempel på, hvordan en virksomhedsinnovation ikke kan indpasses i de eksisterende infrastrukturer. Innocent var de første i verden, som udviklede en 100% biologisk nedbrydelig flaske. Men hvis det skal være rigtig godt for miljøet at bruge disse flasker, kræver det visse affaldssystemer, som kan håndtere deres nedbrydningsproces.

Flasken er fremstillet af majsstivelse, som kan opløses i rent biologisk materiale. Men særlige betingelser må være opfyldt, for at man kan skaffe sig af med flasken. Hvis den smides i en kompostdyng, vil det biologisk nedbrydelige materiale indgå i et naturligt kredsløb. Men desværre er der ikke mange husstande i byområderne, der råder over kompostdynger, og der er heller ikke mange forvaltninger, der tilbyder kommerciel kompostering.

Et alternativ kunne være at smide de biologiske genbrugsflasker sammen med plastikflasker, men det viste sig at være en rigtig dårlig idé, eftersom den biologisk nedbrydelige flaske "forurenede" plastikmaterialet og forhindrede det i at kunne genanvendes. Tilbage er kun den mulighed at smide flasken af majsstivelse ud sammen med det øvrige affald – så der slet ikke kommer nogen genanvendelse ud af det.

Som følge heraf konkluderede Innocent, at flasker fremstillet af 100% genbrugs-



plastik er bedre for miljøet. Manglen på infrastruktur, der er indrettet med henblik på bio-nedbrydeligt affald, forsinker altså innovationstempoet, når det drejer sig om at fremstille bæredygtig emballage.

Men fremtidsmulighederne forekommer utallige. Emballage er naturligvis kun ét eksempel på anvendelse af biologiske produkter. Brændstof er et andet område; anden generation af bioethanol er snart en realitet. Fremtidens infrastruktur bør kunne indsamle alt biologisk affald fra samfundet og anvende det til fremstilling af brændstof eller emballage eller andre produkter, som vi p.t. ikke kan forestille os.

---

## 4.3. Certificering

Når virksomheder ønsker at gøre deres innovationsprocesser mere energieffektive eller reducerede deres udslip af forurenende stoffer, kan de ikke altid foretage beregningerne på egen hånd. Og hvis beregningerne foretages af virksomhederne selv, kan de variere fra den ene virksomhed til den anden og derfor fremtræde mindre troværdige. Eller, når en virksomhed ønsker at sikre anstændige arbejdsvilkår blandt sine leverandører, findes anerkendte certifikater kun indenfor bestemte varegrupper som the og kaffe. Virksomheder, som gerne vil dokumentere deres ansvarlige adfærd, men som ikke producerer varer der er omfattet af de eksisterende certificeringer for fair trade, tvinges til at lave deres egne certificeringsmærker. Resultatet bliver naturligvis talrige mærker, fremstillet af individuelle selskaber. I sidste ende vil det blive umuligt for køberne at vurdere, hvilke certifikater, der er troværdige, og hvilke der ikke er.

Troværdige og uafhængige, anerkendte certifikater for ansvarlige produkter er en mangel, både når det drejer sig om fair trade og om CO<sub>2</sub>-udledninger. De nugældende fair trade mærkater pålægger brugeren en afgift for at benytte dem – gør det mærkaterne ægte objektive? Tilsvarende, når et firma gerne vil bevise for verden, at det faktisk har vist omsorg for underleverandørerne, at råstofferne er fremstillet på bæredygtig vis, og at der ikke er blevet forurennet mere end højst nødvendigt under transporten – ja, så findes der ikke altid nogen certificeringsprocedure.

Det er vigtigt at fange nye trends, der folder sig ud i disse år – som f.eks. idéen om en bæredygtige produktionsproces uden spild, vugge-til-vugge – og etablere certificeringsprocedurer, der kan vejlede firmaerne såvel som forbrugere.

Interface kan nævnes som eksempel på en virksomhed, der har taget sagen i egen hånd og skabt deres eget certifikat for fair trade inden for tæppeindustrien. For at leve op til certifikatets standarder, skal alle de materialer, der anvendes under fremstillingen af tæppefliserne, være miljøvenlige naturprodukter. For Interface har det været en tidrøvende og kostbar proces at gennemføre hele processen med at skabe sit eget certificeringssystem. Eftersom de ikke havde nogen forudgående viden om, hvordan man udvikler certifikater, måtte de begynde helt fra bunden.

## 4.4. Manglende viden

I vore dages hurtigt omskiftelige verden, kan man ikke altid holde sig à jour med alting. Virksomheder innoverer uophørligt og skaber nye løsninger. Forbrugerne og andre virksomheder er ikke altid klar over deres valgmuligheder, når det drejer sig om at købe varer og tjenesteydelser, og de kender heller ikke altid konsekvenserne af deres valg.

Philips kan drages frem som et eksempel på, hvor svært det undertiden kan være for brugerne at holde sig opdateret. Virksomheden har eksisteret i lang tid og sælger også produkter, der blev opfundet for mange år siden. Mange af Philips' brugere har ikke mulighed for at holde trit med udviklingen inden for belysningsvirksomhed og med de nye innovationer, som i dag finder sted på netop det område. Derfor investerer Philips megen tid og mange bestræbelser på at uddanne deres brugere – fra kontraktholdere og ingeniører til slutbrugerne.

Allerede i 1990 var Philips' forretningsfokus rettet mod at fremstille profitable produkter på en bæredygtig måde i alle deres produktlinjer. I løbet af de kommende fem år agter selskabet at investere med end € 100 millioner på "grøn innovation".

Philips nye, grønne produktlinje er baseret på miljøvenlig teknologi. Produkterne er mere energieffektive, og Philips har estimeret, at det globale elforbrug vil kunne reduceres med 40%. For at gå realistisk til værks har Philips vurderet, at en reduktion på 20% i det samlede elforbrug er en realistisk antagelse. Imidlertid er 2/3 af al belysning i verden i dag baseret på en gammel teknologi, der er mindre miljøvenlig end de nye produkter. Og det synes kun at være de færreste mennesker, der indser, at ved at købe mere energivenlige fjernsyn og andre elektriske apparater, kan de selv spare på lang sigt samtidig med at de bidrager til at spare på forureningen fra elproduktion.

Ifølge Philips anvendes ueffektive kviksløvpærer i 1/3 af al udendørs belysning, mens 75% af alle kontorbygninger anvender ældre belysningsteknologi, der end ikke lever op til EU's standarder for kontorbelysning. I 2005 blev der i hele EU solgt to milliarder glødelamper, heraf 75% til private boliger. Brugte man mere energirigtige lyspærer i stedet for, ville man kunne opnå en besparelse på 50%.

Men der er stadig en masse fordomme i omløb om de energirigtige pærer. Forbrugerne husker den første generation af energisparepærer, som gav dårligt lys og var kostbare. Dengang var lyspærens energiforbrug blevet nedsat på bekostning af lysets kvalitet. Kun de færreste forbrugere er klar over de teknologiske fremskridt, der er sket i belysningsindustrien, og som har ført til, at energisparepærer i dag har den samme lyskvalitet som gammeldags pærer. Belysningsindustriens store udfordring er nu at 'uddanne' forbrugerne såvel som ingeniører og arkitekter i de nye muligheder indenfor bæredygtig belysning.

## 4.5. Politiske udfordringer

Regeringer kan opmuntre til Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation på mange forskellige måder.

Grønne skatter kan ændre efterspørgslen i en mere miljøvenlig retning og derved stimulere Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation.

Offentlige udbud kan benyttes til at fremme CSI. I stedet for at opremse en række specifikke detaljer for en udbudsløsning, kan licitationen opmuntre virksomheder til at konkurrere på de mest bæredygtige løsninger.

Investeringsbudgetter og driftsbudgetter bør ikke betragtes adskilt, for det vil kunne føre til, at langsigtede gevinster ved mere bæredygtige løsninger bliver overset. Øgede investeringsudgifter vindes ofte tilbage indenfor en forholdsvis begrænset tidshorisont gennem besparelser på driftsomkostningerne. Det er grunden til, at beslutninger om investeringer bør træffes på grundlag af cost-benefit-analyser af, hvorledes man når de mest bæredygtige og omkostningseffektive løsninger – og herved stimulere Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation.

Regeringer kan hjælpe med måleberegninger på forurening for at danne et billede af, hvor meget forskellige produktionsprocesser vil forurene eller spare energi, og således gøre det muligt for virksomheder at træffe mere objektive valg, når der skal bygges, produceres og transporteres.

Regeringer kan også opmuntre virksomheder til at arbejde med Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation ved at etablere fælles rapporteringssystemer som f.eks. FN's Global Compact.

Den offentlige sektor kan ligeledes understøtte Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation ved at tilbyde sig som facilitator for selskaber og forskningsinstitutioner, eller ved tæt samarbejde med virksomhederne om udformningen af kommende lovgivning.

Den tiltagende kompleksitet, der præger innovation, gælder også det arbejde der udføres omkring Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation. Ofte er det sådan, at en enkelt virksomhed, selv hvis der er tale om ét af de allerstørste selskaber, ikke besidder alle de kompetencer, som er nødvendige for at frembringe nye og mere bæredygtige løsninger. Derfor har de brug for partnere med komplementære kompetencer. Hele rækker af udfordringer, som partnerskabs innovationer står over for, kan undertiden overkommes, hvis den offentlige sektor påtager sig rollen som facilitator for tilvejebringelse af partnerskabet. Det er ikke mindst relevant, hvis innovationsområdet er regeringsreguleret, hvilket ofte er tilfældet for Samfundsansvarlig VirksomhedsInnovation.

Undertiden vil nye løsninger kun være kommercielt relevante, hvis reguleringerne ændres. Men ofte kan reguleringerne kun ændres, hvis nye løsninger allerede er til stede. På den måde kan innovationen blokeres af det klassiske dilemma om hønen

eller ægget. Men så kan intensive dialoger mellem de regulerende myndigheder og de private selskaber bane vej for en fælles forståelse af vanskelighederne og af behovet for at nye løsninger og nye reguleringer går hånd i hånd.

Historisk har det altid været sådan, at de regulerende myndigheder holdt en vis distance til de virksomheder, der var underkastet deres reguleringer. Derfor vil det være nødvendigt at opelske en ny administrativ kultur i den offentlige sektor, for at kunne samarbejde med private virksomheder om kommende regulering og på samme tid sikre, at reguleringen er baseret på objektive kriterier.

En ændring i tankegangen vil kræve tillid fra begge parter, og den vil sandsynligvis tage sin tid. Men pilotprojekter og rolle modeller kan bane vejen.

Et samarbejde mellem de private virksomheder og de regulerende myndigheder om reglernes udformning vil kunne etableres omkring miljøregulering, bygningsregulering, fødevareregulering og sundheds- og sikkerhedsregulering.

# Referencer

**Brugman & Prahalad (2007)**

“Cocreating Business’s New Social Compact”, *Harvard Business Review*

**Eds. Chesborough, Vanhaverbeke & West, (2006)**

“Open Innovation, Researching a new paradigm”, *Oxford University Press*

**FORA (2006)**

*Miljøteknologiske styrkepositioner – en erhvervsanalyse af klyngedannelse*

**Huston & Sakkab, (2006)**

“Connect and develop: Inside Procter and Gamble’s new model for innovation”, *Harvard Business Review*

**Kanter, R. M. (1999)**

“From spare change to real change; The social sector as beta site for business innovation”, *Harvard Business Review*

**McDonough, W. & Braungart, M. (2002)**

“Cradle to cradle: Remaking the way we make things”, *North Point Press*

**McKinsey (May 2007)**

“What consumers expect from companies”, *The McKinsey Quarterly*

**McKinsey (October 2007)**

“CEOs on strategy and social issues”, *The McKinsey Quarterly*

**Prahalad, C.K. (2005)**

“*The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*”, Wharton School Publishing

**Prahalad, C.K. & Krishnan, M. S. (2008)**

“*The new age of innovation: Driving co-created value through global networks*”, McGraw Hill

