



Creating Shared Value

INTRODUKTION TIL ARTIKLEN

Det kapitale marked vil unægtelig forsætte med at presse virksomheder til at skabe kortsigtede økonomiske resultater, og enkelte virksomheder vil med sikkerhed forsætte med at leve stort på bekostning af samfundet. Men denne fremgangsmåde vil i fremtiden vise sig ikke at være bæredygtig og store muligheder vil blive forbigået, spår Porter og Kramer. Tiden er kommet til at ændre opfattelse.

Faktorer såsom svindende naturressourcer samt et øget fokus på miljøproblematikker og folkesundhed vil drive erhvervslivet og staten imod skabelsen af *shared value* (fællesværdi). Vi har brug for en mere sofistikeret form for kapitalisme – en med et vedholdende fokus på samfundsproblematikker. Fokusset skal ikke ses som velgørenhed, men nærmere en dybere forståelse for konkurrence og økonomisk værdiskabelse. Det er ikke velgørenhed, men accepten af, at skabelse af samfundsværdi resulterer i økonomisk værdi – også for erhvervslivet.

OM FORFATTEREN

Michael E. Porter er økonom, forsker, forfatter, rådgiver, foredragsholder og professor på Harvard Business School. Han har gennem sin karriere præsenteret talrige økonomiske- og strategiske teorier, som omhandler konkurrencesituationer, økonomisk- og samfundsudvikling generelt. Hans forskning og idéer har vundet adskillige priser, og Porter topper da også Thinkers50-listen.

Mark R. Kramer er, i partnerskab med Michael Porter, medstifter og administrerende direktør hos FSG. Kramer har skrevet talrige artikler for Harvard Business Review og Stanford Social Innovation Review, og holder ofte foredrag i hele verden om filantropiske strategier, strategiudvikling og creative shared value, hvilket også er hans fokusområder på FSG.



Summary

I de senere år har virksomheder fået stor kritik for at forårsage sociale, miljømæssige og økonomiske problemer. Kritikken går på, at virksomheder skaber fremdrift på bekostning af lokal- og verdenssamfundet. Kritikken afføder strengere lovgivning, der mindsker friheden for virksomheder, og virksomhederne er derfor fanget i en ond spiral. En stor del af problemet er virksomhederne dog selv skyld i. Synet på værdiskabelse har længe været at optimere kortsigtede økonomiske resultater og fuldstændig ignorere vigtigheden af kundens behov og den indflydelse, som omgivelserne har på langsigtede konkurrence fordele.

Virksomhederne skal tage styringen i at samle erhvervslivet og samfundet igen. Løsningen ligger i begrebet *shared value*. Dette skal forstås sådan, at man skaber økonomisk værdi på en måde, der *også* skaber værdi for samfundet ved at fokusere på dets mangler og behov. Erhvervslivet skal genforene virksomhedernes succes med den sociale fremgang og udvikling.

Dette kræver, at ledere bliver dygtigere og klogere, kombineret med en evne til at samarbejde med organisationer og regeringer.

Tidspunktet er kommet til at kapitalisme får en ny betydning. Verdenssamfundets behov og mangler er stigende og enorme. Ved at skabe fællesværdi vil man forbedre forholdene for lokalsamfundene og samtidig forbedre erhvervslivet.

Kompromisser duer ikke

Erhvervslivet og staten har længe været uforlignelige. Eksempelvis har samfundets svar på erhvervslivets forurening været at hæve skatter og afgifter. Regeringer har lovgivet på én måde, erhvervslivet på en anden måde, og dette har gjort fællesværdi svært at opnå. Erhvervslivet har forsøgt at imødekomme kritikken ved et pludseligt fokus på CSR. De to aktører er på den måde blevet forhindringer for hinandens mål. *Shared value* handler ikke om at tilgodese personlig værdi, og det er heller ikke et spørgsmål om at dele de værdier, som allerede er skabt. Det handler om at udvide den totale pulje af økonomiske og sociale værdier. Et eksempel er Fair Trade.

Fair Trade sigter efter at forøge andelen af indtægter, som skal gå til fattige landmænd ved at betale mere for deres produkter. En romantisk tanke – men Fair Trade omfordeler mere end det udvider den samlede værdi. *Shared value*-perspektivet vil hellere fokusere på at forbedre forholdene for dyrkelse af afgrøder, styrke den lokale gruppe af støttende leverandører og andre institutioner for at forbedre landmandens forretning, kvaliteten af produktet, bæredygtighed og mængden. Dette fører til en større andel indtægter på længere sigt, som både er godt for landmanden og for de virksomheder, han leverer til.

FUNDAMENTET FOR FÆLLESVÆRDI

Grundlæggende er konkurrenceevnen hos en virksomhed og tilstanden i lokalsamfundet afhængige af hinanden. En virksomhed har brug for et godt lokalsamfund til at skabe efterspørgsel på virksomhedens produkter, for at skabe vigtige offentlige aktiver og for skabelsen af et støttende lokalmiljø. Et lokalsamfund har brug for virksomhederne til at skabe arbejdspladser og vækstmuligheder for borgerne. Dette betyder, at lovgivning, som underminerer produktivitet og konkurrence hos erhvervslivet er ødelæggende i den globale økonomi, hvor arbejdspladser nemt kan flyttes andetsteds hen. I takt med, at virksomheder benytter sig af outsourcing og offshoring, mister de mere og mere forbindelsen til lokalsamfundet.

Strategiteori har altid argumenteret for, at for at virksomheder kan være succesfulde, skal de skabe værdi, som møder behovet for en bestemt type kunder. Virksomheden opnår konkurrencefordele fra at samtænke de dele af værdikæden, som omhandler produktion, salg og/eller distribution. I årtier har forretningsfolk studeret positionering, men virksomhederne har overset mulighederne ved at imødekomme fundamentale samfundsbehov og har derfor misforstået, hvordan samfundsproblematikker påvirker værdikæden.

Virksomheder kan skabe økonomisk værdi ved at skabe samfundsværdi. Dette kan gøres på tre måder: (1) ved at tænke produkter og markeder på nye måder, (2) ved at redefinere produktivitet i værdikæden, og (3) ved at opbygge samarbejde på tværs af virksomheder, regeringer og organisationer.

1. Tænke produkter og markeder på nye måder

Samfundets behov er enorme – sundhed, bedre boligforhold, ernæringsproblematikker, flere ældre, større økonomisk tryghed, sikkerhed, klimaforandringer. Disse er nogle centrale forhold, som er gældende over hele verden. I ilandene er efterspørgslen på produkter, som imødekommer samfundsproblematikker, stigende. Virksomheder i fødevarerindustrien eller restaurationsbranchen fokuserede tidligere på smag og kvantitet til at øge forbruget. Nu er der i stigende grad fokus på det grundlæggende behov for en ny madkultur bl.a grundet øget overvægt.

Samme, eller tilmed større, muligheder ses i ulandene, hvor samfundsproblematikkerne er mere presserende. I Kenya, eksempelvis, har Vodafones lavpris M-PESA mobilbank-service sikret 10 millioner kunder de seneste tre år; og herigennem håndteres midler, som svarer til 11 % af landets bruttonationalprodukt.

At imødekomme disse mangler og behov på disse markeder kræver ofte et nyt design af produkter eller nye distributionsmetoder. Disse forudsætninger kan udløse nytænkende innovationer, som også kan påvirke traditionelle markeder. Mikrofinansiering var oprindeligt tiltænkt at imødekomme finansieringsbehovet i ulande som Kenya, men det er også voldsomt stigende på det amerikanske marked. Vi ser det samme i Danmark med flere og flere mobilbanksapplikationer.

2. Redefinere produktivitet i værdikæden

En virksomheds værdikæde påvirker og bliver påvirket af talrige samfundsproblematikker; naturressourcer, helbred, sikkerhed, arbejdsforhold, ligestilling og mangfoldighed, for blot at nævne nogle. Muligheden for at skabe fællesværdi opstår, når samfundsproblematikker skaber omkostninger for virksomhedernes værdikæde. Overforbrug af pap og plastik til pakning af varer og udledning af drivhusgasser er ikke kun skadelige for miljøet, men også omkostningsrigt for virksomhederne. Amerikanske Wal-Mart undersøgte begge dele i 2009, og endte med at spare \$200 millioner ved at minimere forbruget af pap og plastik og omlægge fragtruter. Britiske Marks & Spencer's forventer at spare £175 millioner om året i shippingomkostninger ved at stoppe indkøb fra geografisk fjerne leverandører. Dette skaber økonomisk værdi for virksomheden og mindsker forureningen på verdensplan. Områder som distribution kan også transformeres fra et *shared value* perspektiv. Google Scholar, Kindle og iTunes har vist, hvordan virksomheder kan distribuere, så de sparer penge og skåner miljøet samtidig. Initiativer, som fokuserer på forbedringer af medarbejders helbred, kan også skabe fællesværdi. Programmer, som hjælper medarbejdere med at stoppe rygning, hjælper med overvægtsproblemer, og vil på længere sigt spare virksomheder for enorme summer, og samtidig skabe merværdi for samfundet. Områder, som kan transformere værdikæden og skabe fællesværdi er: Energiforbrug, logistik, ressourceforbrug, indkøb, distribution, medarbejderproduktivitet.

3. Opbygge samarbejde på tværs af virksomheder, regeringer og organisationer

Enhver virksomheds succes påvirkes af faktorer som infrastruktur, uddannelse, andre virksomheder, fagforeninger, naturressourcer osv. Når disse faktorer er velfungerende, smitter det af på virksomheden, og ligeledes lider virksomheden, hvis disse faktorer ikke fungerer. Hvis infrastrukturen er dårlig, koster logistik flere penge, hvis uddannelsesniveaue er lavt skal virksomheden bruge penge på træning og efteruddannelse, dårligt helbred resulterer i fravær og mindsker produktionen - eksemplerne er mange.

Disse faktorer kan imødekommes af virksomheder ved at bidrage til helheden, og indgå i samarbejde med uddannelsesinstitutioner, fagforeninger, organisationer osv. Nestlé har investeret stort i Afrika og Latin Amerika, herunder træning og rådgivning omkring landbrug, teknisk rådgivning, finansiel støtte og forbedret logistik – noget, som har resulteret i bedre leve- og handelsforhold for mange kaffebønder, men som også har givet et solidt afkast for Nespresso. Her er der skabt fællesværdi. Det samme kan ses hos virksomheden Yara, verdens største mineral gødningsproducent, der måtte indse, at infrastrukturen i store dele af Afrika var i så dårlig stand, at mange landmænd ikke kunne få leveret Yaras produkter. En stor pulje potentielle langtidskunder gik derfor tabt grundet dårlige veje. Derfor investerede Yara \$60 millioner i forbedringer af veje og havne i Mozambique. I dette projekt er den lokale regering og den norske regering støttepartnere. Det forventes, at initiativet vil påvirke 200.000 landmænd positivt, og vil skabe yderligere 350.000 arbejdspladser.

SKABE FÆLLESVÆRDI I PRAKSIS

Profit er ikke lineært eller firkantet. Profit, som har et samfundsmæssigt formål, repræsenterer en ny form for kapitalisme – en form, som vil hjælpe både samfundet og virksomheder med at vokse. Resultatet er en positiv synergi mellem erhvervslivet og staten, der leder til bæredygtig profit for alle parter. Muligheden for at skabe økonomisk vækst gennem samfundsværdi vil blive ét af de mest dominerende tankesæt i en moderne, global økonomi.

De tre fokusområder til skabelse af fællesværdi styrker hinanden indbyrdes. Et fokus på skabelsen af nye former for samarbejde vil resultere i nye og bedre muligheder. Nye produkter og services vil skabe nye værdikæder i forhold til produktion, markedsføring og distribution. Og efterspørgslen på nye løsninger i værdikæden resulterer i bedre teknologi og fremgangsmåder, som skåner miljøet for overforbrug af brændstof og energispild.