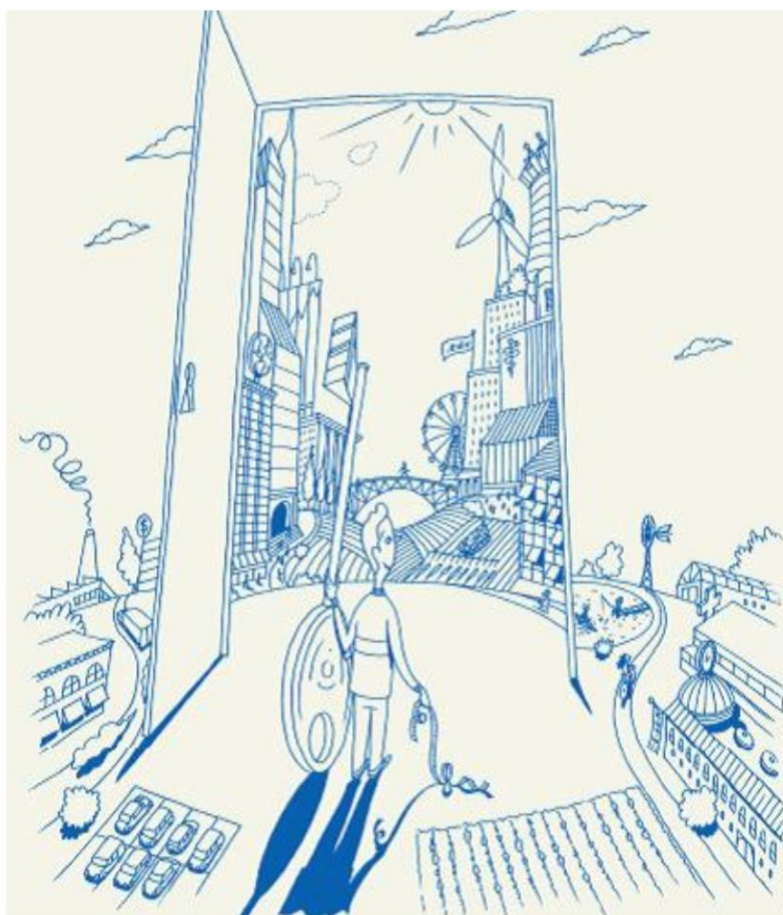




# Creating Shared Value

VEJEN TIL DET NÆSTE VÆKSTEVENTYR?

Christian Borly Andersen | HD IB Afgangsprojekt Forår 2014 | Vejleder: Lars Molte Jakobsen | Antal anslag 127.181

## Indholdsfortegnelse

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Executive Summary.....                                                                       | 2  |
| Baggrund for opgaven.....                                                                    | 3  |
| Problemidentificering.....                                                                   | 4  |
| Problemformulering.....                                                                      | 6  |
| Undersøgelsesspørgsmål .....                                                                 | 6  |
| Afgrænsning .....                                                                            | 7  |
| Begreber – her under definition af værdi. ....                                               | 7  |
| Undersøgelsesdesign .....                                                                    | 8  |
| Modstrid.....                                                                                | 10 |
| Relevans.....                                                                                | 11 |
| Formål .....                                                                                 | 11 |
| Videnskabsteori og metode .....                                                              | 13 |
| Teori og empiri.....                                                                         | 14 |
| Sammenhæng imellem teorier og empiri og undersøgelsesspørgsmålene .....                      | 15 |
| Kildekritik .....                                                                            | 17 |
| Analyse Del 1 – Teori analyse .....                                                          | 18 |
| <i>Indledning</i> .....                                                                      | 18 |
| 1. Hvad er CSV og hvordan adskiller det sig for CSR? Herunder en opstilling af teorien. .... | 18 |
| <i>CSR – en kort opsummering</i> .....                                                       | 18 |
| <i>Delkonklusion</i> .....                                                                   | 20 |
| <i>Hvad er Creating Shared Value?</i> .....                                                  | 21 |
| <i>Den teoretiske ramme for CSV – De tre elementer</i> .....                                 | 22 |
| 1. Shared Value Creation by reconceiving products and markets. ....                          | 23 |
| <i>Delkonklusion</i> .....                                                                   | 25 |
| 2. Shared Value by redefining productivity in the value chain .....                          | 26 |
| <i>Energiforbrug og logistik</i> .....                                                       | 27 |
| <i>Ressource forbrug</i> .....                                                               | 28 |
| <i>Indkøb/Sourcing</i> .....                                                                 | 28 |
| <i>Distribution</i> .....                                                                    | 29 |
| <i>Medarbejder effektivitet</i> .....                                                        | 30 |
| <i>Beliggenhed</i> .....                                                                     | 31 |

|                                                                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Delkonklusion</i> .....                                                                                                          | 32 |
| 3. Shared Value by local cluster development .....                                                                                  | 32 |
| <i>Delkonklusion</i> .....                                                                                                          | 34 |
| <i>Konklusion på hvad CSV er og hvordan adskiller det sig for CSR? Herunder en opstilling af teorien</i> .....                      | 35 |
| 2. Hvorledes er sammenhængen imellem CSV og andre i forvejen anerkendte vækststrategier? En teoretisk sammenhæng.                   | 36 |
| <i>Blue Ocean Strategy</i> .....                                                                                                    | 36 |
| <i>Delkonklusion</i> .....                                                                                                          | 37 |
| <i>Ansoffs vækstmatrice</i> .....                                                                                                   | 38 |
| <i>Delkonklusion</i> .....                                                                                                          | 39 |
| <i>Konklusion på hvad sammenhængen er imellem CSV og andre i forvejen anerkendte vækststrategier? En teoretisk sammenhæng</i> ..... | 40 |
| 3. Hvilken teoretisk og praktisk modstand møder CSV? .....                                                                          | 40 |
| <i>Teoretisk kritik af CSV</i> .....                                                                                                | 41 |
| <i>Aneel Karnani – “Doing Well by Doing Good: The Grand Illusion”</i> .....                                                         | 41 |
| <i>Delkonklusion på teoretisk kritik.</i> .....                                                                                     | 44 |
| <i>Praktisk kritik af CSV</i> .....                                                                                                 | 45 |
| <i>Delkonklusion på praktisk kritik</i> .....                                                                                       | 48 |
| Analyse 2.del – Case Analyse .....                                                                                                  | 49 |
| 4. Hvilke praktiske eksempler er der på brugen af CSV? .....                                                                        | 49 |
| <i>Indledning</i> .....                                                                                                             | 49 |
| <i>Case analyse af Nestlé og deres brug af Creating Shared Value</i> .....                                                          | 49 |
| <i>Shared Value Creation i Nestlé regi</i> .....                                                                                    | 51 |
| <i>Delkonklusion på casen omkring Nestlé og deres brugs af shared value creation</i> .....                                          | 58 |
| <i>Case analyse af Vestas og deres ”Wind for Prosperity” projekt</i> .....                                                          | 58 |
| <i>Delkonklusion på case analyse af Vestas og deres ”Wind for Prosperity” projekt</i> .....                                         | 62 |
| Konklusion.....                                                                                                                     | 63 |
| Diskussion og metodekritik .....                                                                                                    | 66 |
| Referencer .....                                                                                                                    | 67 |
| <i>Bilag 1 – Nestlé’s ramme for Creating Shared Value</i> .....                                                                     | 69 |
| <i>Bilag 2 – Aneel Karnani; Figure 1 Efficient markets</i> .....                                                                    | 70 |
| <i>Bilag 3 – Aneel Karnani; Figure 2. Market failure</i> .....                                                                      | 71 |

## Executive Summary

This paper will address the ever-growing problem for business around the world, moving forward in the 21st century. How can they continue to accelerate growth and keep their competitive advantage? Furthermore, in which way should their path to economic prosperity go, when complaints from the surrounding world against the world of business is at a high, with the blame of causing social, environmental and economic problems at their own expense.

The path seems to be bumpy when trying to please both parties, the society and companies. Michael E. Porter and Mark P. Kramer addresses this problem in their published article from 2011 called *Creating Shared Value – How to reinvent capitalism, and unleash a wave of innovation and growth*. Partially based on their article I will take on solving the question: How can Porter and Kramers framework be a path to businesses continuing accelerate growth adding to shareholder value but at the same time adding value to society.

The papers research design will take its foothold in gathering qualitative data from empirically sources, published working papers, business cases and theoretically frameworks to test the framework of creating shared value. Besides testing the framework the theoretical way, the framework will also be tested in the practically way through two case analysis of two major companies.

The findings will show results in the theoretical way and in the practically way. Put these to answers together and the paper finds that, in order for a company to reach a multiple scenario where both economic growth is achieved, and on the other hand society welfare gains, the answer lies in shared value creation. Previously theory and case studies, processed in this paper, supports the way that creating shared value, takes on solving the challenge of creating value to both society and business. And like the authors Porter and Kramer states, *perhaps this could be the next wave of innovation and growth*.

*Happy readings.*

## Baggrund for opgaven

I 1994 grundlagde Harvard Business School “*Harvard business publishing*” (Harvard Business Review , 2013 ). HBP primære formål er at danne bro mellem det akademiske, som udspringer for Harvard Business School og så det globale erhvervsmarked. HPB’s fokusområder er delt op i *Higher Education*, *Corporate Learning* og *Harvard Business Review*. I 2006 og 2011 udgiver Michael E. Porter og Mark R. Kramer to videnskabelige artikler hvori de redegør for teorien eller rammen for, hvad de kalder Creating Shared Value eller CSV.

På HD IB studiet bliver jeg introduceret for artiklen fra 2011, via faget International Innovation, Operations and Management. Artiklen indgår i pensum, vis overordnede fokus er på corporate social responsibility (CSR). Artiklen efterlader dog et indtryk af, at forfatterne har en anden dagsorden end den grundlæggende tankegang om CSR.

Artiklen stiller spørgsmålstejn ved tankegangen om, at CSR skal være på de internationale virksomheders agenda blot for at leve op til etiske krav stillet af de internationale tilsyn. I stedet skal virksomhederne have fokus rettet imod en tankegang om at kombinere virksomhedens konkurrenceevne og vækststrategier med et socialt ansvar. Ikke blot et socialt ansvar i CSR terminologi, der ofte afspejler grøn og etisk korrekthed, men snarere en ny tankegang om, at socialt ansvar skal kunne måles på bundlinjen i virksomheden og i samfundet. Altså en symbiose indeholdende aktionærafkast og samfundsmæssige gevinster.

Set i det bredere perspektiv skal baggrunden for opgaven ses i dette lys; kan en tankegang eller en teoretisk ramme tilgodese det kapitalistiske individ i dennes higen efter økonomisk overskud og samtidig skabe øget socialværdi i samfundet? Hvis ja, kan dette måske være opskriften på fremtidens formel for virksomheders vækststrategi.

## Problemidentificering

Problemidentificeringen skal findes i to sammenhørende retninger, men i to forskellige målestoksforhold.

På det mikroøkonomiske plan identificeres problemerne i opgaven ved, at internationale virksomheder ønsker at opnå øget vækst, konkurrencemæssig fordel og til sidst øget afkast til aktionærerne og/eller de involverede interessenter. Igennem pensum er vi blevet introduceret til adskillige vækst- og internationaliseringsteorier med det formål at hjælpe internationale virksomheder med det ovenstående. Ud over vækststrategierne har pensum også budt på teorier vis formål var at give virksomhederne vedvarende konkurrencemæssige fordele. De i pensum gennemgået teorier, både inden for vækst og konkurrence, har efter ovennævnte forfatteres overbevisning haft virksomhederne som førsteprioritet og samfundet som anden prioritet, hvis ikke lavere.

I takt med, at disse teorier ikke kun er forbeholdt enkelte virksomheder har pensum også budt på tankegangen om, at der altid vil foregå en såkaldt ”indhentningsproces”. Betydende, at hen over tid, vil netop tiden udvande de fordele, som tilfaldt de virksomheder der implementerede strategierne først. Ønsker virksomhederne derfor stadig at have det forspring, som i sidste ende vil give den nødvendige konkurrencemæssige fordel og samtidig sikre aktionærenes afkast, kan man argumentere for, at der skal tænkes i nye baner.

Denne nytænkning behøver ikke kun været forbeholdt de etablerede virksomheder, som på det strategiske plan er nået til en skillevej. Nystartet virksomheder, som endnu ikke har grundlagt en kernestrategi i deres higen efter fremskrift kan lige så vel hoppe med på tanken om shared value creation.

Opsummeret skal den teoretiske ramme om creating shared value være med til at give de internationale virksomheder det afgørende skub, som vil være med til at bibeholde deres nuværende positioner på deres respektive markeder, men også det ekstra skub som vil give dem den afgørende konkurrencemæssig fordel. Samtidig vil CSV være med til at løfte de sociale fremtidsudsigter for det omkringliggende samfund.

På det lidt bredere makroøkonomiske plan mener jeg også, at der kan identificeres problemer som det valgte emne kan stille skarpt på og for så vidt byde ind med en løsning på. Det kapitalistiske system, underforstået de internationale virksomheder, har igennem en årrække været under beskyldning for at deres kapitalisering/fremskridt er sket på bekostning af det omkringliggende samfund. Ifølge Michael E. Porter og Mark R Kramer, og deres "Creating Shared Value" har virksomheder i lang tid forfulgt en tilgang til det at skabe værdi som har vist sig at være for snæver og kortsigtet. (Kramer, Creating Shared Value, 2011).

Et kort og forenklet eksempel kunne være de massive udflytninger af produktion fra virksomhedens moderland til det land, som nu engang tilbyder den billigste arbejdskraft. Desværre med det resultat, at lokalsamfundet bliver ladet i stikken. Er det en bæredygtig løsning som svar på deres konkurrencemæssige udfordringer? Eksemplet her kan selvfølgelig anspore til en større samfundsmæssig diskussion som ikke tjener eksemplets primære formål. Formålet med eksemplet er at adressere tanken om, at virksomhedens værdikæde, på den korte bane, optimeres ved f.eks. at outsource dele af produktionen dog med det tab til følge, at lokale arbejdspladser går tabt og at nærsamfundet dermed også taber. Samtidig er det spørgsmålet om lige netop valget af outsourcing på den lange bane er den rigtige beslutning, set fra virksomhedens synspunkt.

For at vende tilbage til det lidt større samfundsmæssige perspektiv er der også problemer som kan identificeres med baggrund i det valgte emne. Et eksempel kunne være den enorme ulige fordeling af velstand, som konstateres i verdens største økonomier. Credit Suisse<sup>1</sup> har netop offentliggjort en rapport hvori de konkluderer, at Rusland er det land i verden hvor fordeling af private husstandsformue er fordelt mest ulige. De kan konstatere, at 110 indbyggere har tilegnet sig 35 % af den totale formue i landet (Unit, 2013). Formålet med eksemplet er igen at stille skarpt på den forældede og alt for snævre kapitalistiske tankgang som jeg vil forsøge at adressere i opgaven. Kunne teorien om CSV også være en vej til at dæmme op for sådanne uligheder i økonomierne rundet om i verden? En såkaldt opvejning af det, som i min terminologi betegnes som forholdet imellem det kortsigtet aktionærafkast og den langsigtede værdiskabelse for både virksomheden og det omkringliggende samfundet.

---

<sup>1</sup> Credit Suisse er en schweizisk bank og finansiel koncern med hovedsæde i Zürich, Schweiz

## Problemformulering

Med udgangspunkt i de to ovenstående afsnit formuleres min problemformulering således;

- ❖ Hvordan kan virksomheder ved hjælp af *Creating Shared Value*, som teoretisk reference ramme, forsat skabe økonomisk vækst og konkurrencemæssig fordel på en måde som samtidig skaber værdi i det omkringliggende samfund?

## Undersøgelsesspørgsmål

For at komme nærmere svaret på den ovenstående problemformulering og som hjælp til at sætte rammen for opgaven, vil jeg svare på følgende undersøgelsesspørgsmål.

1. Hvad er CSV og hvordan adskiller det sig for CSR? Herunder en opstilling af en teoretisk ramme.
2. Hvorledes er sammenhængen imellem CSV og andre i forvejen anerkendte vækststrategier – hvis nogen?
3. Hvilken teoretisk modstand møder CSV?
4. Hvilke praktiske eksempler er der på brugen af CSV?



## Afgrænsning

- Til at svare på problemformulering vil jeg gøre brug af senere beskrevne teorier og begreber. Disse teorier vil blive bakket op af min indsamlet empiri. Denne empiri vil overvejende bestå af kilder, cases og tekster og der vil derfor ikke indgå data og numeriske observationer. Jeg afgrænser mig derfor til brugen af analyser på baggrund af kvantitative data, f.eks. indsamlet svar via spørgeskema.
- Der vil i opgaven ikke indgå virksomhedsanalyser af de inddragede virksomheder. Formålet med brugen af virksomhederne, skal ses som praktiske eksempler på brugen af CSV.
- Teorierne omkring Blue Ocean Strategy og Ansoff vækst matrice vil ikke fremstå som dybdegående analyser af selve teorierne. I stedet vil hovedudtræk blive nævnt i forhold til relevans for opgaven.
- Visse citater, begreber og projektnavne vil fremgå på engelsk af hensynstagen til tab af betydning ved oversættelse.

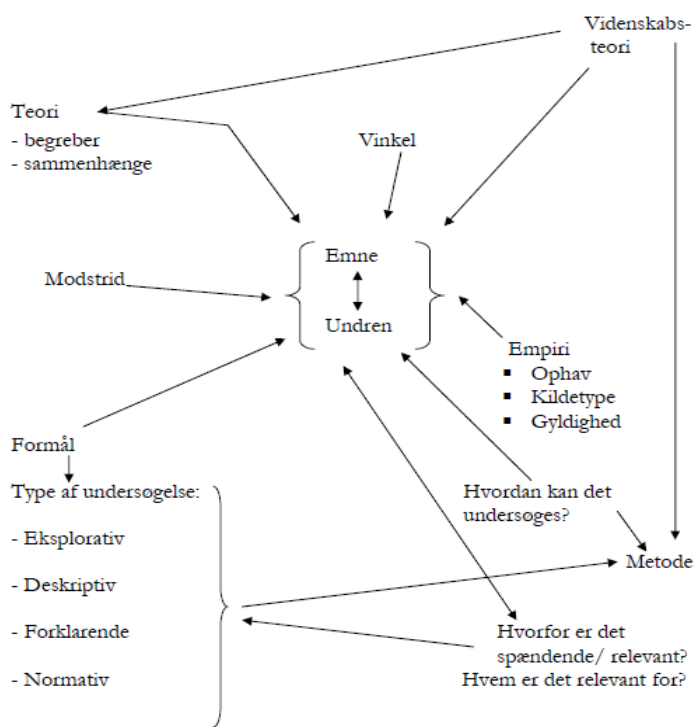
## Begreber – her under definition af værdi.

- Corporate Social Responsibility: CSR.
- Creating Shared Value: CSV.
- Value er defineret som *”value is defined as benefits relative to costs”* (Kramer, Creating Shared Value, 2011). Ydermere fastsættes værdi, som den øget økonomiske vækst virksomheden oplever, som følge af en aktivitet. Denne aktivitet medfører samtidig en forøgelse af levestandarden i lokalsamfundet, f.eks. bedre uddannelse, højere løn, sundere livstil, bedre ernæring, miljømæssig hensynstagen/forbedring for blot at nævne nogle parametre, der indgår i en ”forbedret levestandard”.

## Undersøgellesdesign

I processen med at designe min undersøgelse af mit valgte emne, har jeg valgt at lade mig inspirere af bogen ”*Tænk selv! Videnskabsteori og undersøgelsesdesign i samfundsvidenskab*” af Vibeke Ankersborg og Merete Watt Boolsen.

Nedenstående illustration tjener til at visualisere den måde min opgave/undersøgelse er designet på;



(Boolsen, 2007 )

Designet er brugt i forbindelse med udarbejdelsen af problemformuleringen og er videre brugt til at afstedkomme mit ”mindmap” som også indgår som en del af designet;

#### Opbygning til CSV:

Overbygning fra CSR og NGO's og dermed forklaring af CSR → CSR rapporter fra blandet Nordea samt teori omkring CSR – hvad er CSR

Skal det med overhovedet ?



#### Analyse af CSV/Hvad er CSV:

- Michael E. Porter & Mark Kramer.
- Grundlæggende artikler:
- Creating Shared Value
  - Measuring Shared Value
  - The link between competitive advantage and corporate social responsibility.



Yderligere kilder til grundlæggende forståelse af CSV: CSV og videre indsamling til empirisk analyse: FSG.org

#### Tilkobling af teorier/modeller fra andre fag:

- Blue Ocean Strategi
- Vækststrategier: Boston Consultant Gruppe .

#### Teoretisk udredning omkring den samfundsøkonomiske pointe ved at benytte sig af CSV:

Undgå:

- HD 1 del: Eksternaliteter.

#### Analyse af konkurrencemæssig betydning?:

- FSG: Cases omkring Nestle og Indien.
- Artikel: Innovation for Shared Value
- = Det kan godt lade sig gøre!

#### Eksempler på økonomier/cases hvor CSV kan gøre en forskel: Negative eksempler:

- Fag: Emerging Markets / Business Environment

Emne: Creating Shared Value – Shared Value som international konkurrence parametre.  
Undren:  
Hvorfor benytter alle virksomheder sig ikke af teorien/konceptet omkring Shared Value.

#### Teoretisk strid: CSV vs. "rendyrket" kapitalisme

Modstandere:

- Adam Smith – den usynlige hånd.
- Milton Friedman
- Aneel Karnani
- Michael Pirson

Jeg har inddraget figurerne for at kunne illustrere den visuelle tilgang til opgavens udformning. På den ovenstående måde, bliver problemstillinger og delemner samlet et sted, og bliver dynamisk sat i forhold til hinanden.

I de kommende afsnit uddybes opgavens design ved hjælp af Ankersborg og Boolsen tilgang, punkt for punkt. Denne gennemgang skulle gerne tjene til at klarlægge rammen for hvordan opgaven rent videnskabsteknisk kommer til at se ud.

<sup>2</sup> Egne tilblivelse

## MODSTRID

*Modstrid betyder, at der er en konflikt, uenighed, et skisma eller lignende i feltet – Empirisk kan modstriden for eksempel findes imellem kilder fra forskellige ophavspersoner, selvmodsigelser i en enkelt kilde, uoverensstemmelse imellem en teoris udsagn og spor i kilderne/observationer af virkeligheden m.m. (Boolsen, 2007 ).*

I min opgave er modstriden en af de centrale problemstillinger. Modstriden opstår når man på den ene side har fortalere for ”Shared Value Creation” værende Kramer og Porter og man ligeledes har oppositionen blandt andet bestående af Karnani og Pirson (se ovenstående grafiske illustration for placering af modstriden).

### **Modstrid i teorien.**

I opgaven vil der være en teoretisk modstrid. Shared Value Creation skal stå distancen mod urgamle og højt respekteret teoretikere som Milton Friedman og Adam Smith og deres om ikke andet end velkendte støtte til den kapitalistiske samfundsmodel eller laissez faire-kapitalismen (Karnani, 2010).

### **Modstrid i videnskabelige artikler.**

CSV udspringer som nævnt af en videnskabelige artikel fra Porter og Kramer. I der kølvandet af deres artikel, er der blevet publiceret videnskabelige artikler, som retter kritik af rammen for og elementerne i creating shared value. Modstanderne i form af forfatter og artikler er:

- *Social Entrepreneurs as the paragons of shared value creation? A critical perspective.* (Pirson, 2012)
- *Doing well by doing good: The Grand Illusion.* (Karnani, 2010).

## RELEVANS

*Relevans er overvejelsen af, hvorfor det er meningsfyldt at bruge ressourcer på at undersøge et givent emne – I praksis udgøres relevansen typisk af, at en opdragsgiver har et konkret problem. (Boolsen, 2007 )*

Det er min opfattelse, at mit emne har relevans i det omfang, at virksomheder samt det omkringliggende samfund, er nået til et punkt, hvor nye strategier og teorier skal til, for at kunne løfte værdiskabelsen for dem begge videre. I forhold til den akademiske betegnelse, har et emne først relevans når emnet, der undersøges ikke tidligere er adresseret – denne kategori falder mit emne dog ikke ind under, da teorien omkring CSV er adresseret af Porter og Kramer. Relevansen skal i stedet findes i, at der her er tale om en relativ ny tankegang som endnu ikke har fundet vej til lærebøger og på den måde er blevet mere grundlæggende.

## FORMÅL

*Formålet med en undersøgelse dikterer, hvilken type af undersøgelse det er meningsfyldt at vælge. Reelt anvendes en bred variation af typer af undersøgelser, men på det principielle niveau er det muligt at identificere fire forskellige arketyper: Den eksplorative den deskriptive den forklarende og de normative. (Boolsen, 2007 )*

De forskellige arketyper forklares af forfatterne til at skulle indgå i en progressiv rækkefølge. Hver af arketyperne er kendetegnet ved:

|                  |                                                                                                                                                                                              |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |                                                                                                                                                                                              |
| 1. Eksplorative: | Afdækning af et ukendt felt - problemformulering kendetegnes typisk ved: <i>Hvad er det?</i>                                                                                                 |
| 2. Deskriptive:  | Når formålet er at skabe en mere detaljeret beskrivelse af forhold som er delvist kendte - problemformulering kendetegnes typisk ved: <i>Hvordan ser det ud?</i>                             |
| 3. Forklarende.  | Den forklarende anvendes, når formålet er at undersøge, hvorfor noget synes at være på en tidligere bekræftet måde – problemformulering kendetegnes typisk ved: <i>Hvorfor er det sådan?</i> |

|                                       |                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Normative.<br><br>(Boolsen, 2007 ) | Den normative anvendes, når formålet er at skabe ændringer - problemformulering kendetegnes typisk ved: <i>Hvordan kan det være anderledes?</i> |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Når der ligges op til, at der er tale om en progressiv udvikling hos arketyperne menes der, at for at man kan bevæge sig videre i processen skal der svares på arketype 1 for på den måde at kunne komme videre og stille spørgsmål ud fra arketype nummer 2.

Der kan ligges op til et formål med en undersøgelse på baggrund af en problemformulering, som indeholder alle fire arketyper. Omvendt er der ikke noget metodeteoretisk der undsiger at benytte sig af en enkelt arketype i forhold til ens formål.

- ❖ Hvordan kan virksomheder, ved hjælp af *Creating Shared Value*, som teoretisk reference ramme, forsat skabe økonomisk vækst og konkurrencemæssig fordel på en måde som samtidig skaber værdi i det omkringliggende samfund?

Ud fra min problemformulering vurderes denne til at læne sig op ad arketype nummer 4, og dermed har den et normativt formål. Formålet med mit emne/problemstilling er altså at undersøge, hvordan den økonomiske tankegang kan påvirkes eller inspireres til at være anderledes fra det den er i dag.

I problemformuleringen ligger det implicit i min opfattelse, at for at kunne arbejde sig frem til det normative problem må jeg i opgaven medtage undersøgelsesspørgsmål, som har til hensigt at redegøre for det deskriptive og forklarende. En opgave, som alene søger at svare på problemformuleringen i det normative univers, kræver en læser som alt andet lige, besidder en tilstrækkelig baggrundsviden i forhold til emnet og dermed at kunne læse opgaven. Den gennemsnitlige læser har efter min opfattelse, forståeligt nok, ikke grundlæggende viden til læse en rendyrket normativ opgave, hvorfor min opgave

må have deskriptive og forklarende afsnit; eksempelvis undersøgelsesspørgsmålet: *Hvad er CSV og hvordan adskiller det sig for CSR? Herunder en opstilling af en teoretisk ramme?*

## **VIDENSKABSTEORI OG METODE**

Videnskabsteori og derfra videnskabelig metode, er symboliseret ved den fodboldplæne hvorpå jeg som opgaveløser skal tage mit retningsbestemte træk. Det er med andre ord her jeg skal tage stilling til, hvilken videnskabelige retning jeg skal bevæge mig for at kunne benytte mig af de mest optimale forskningsmetoder. Jeg vil ikke komme ind på de forskellige videnskabelige metoder eller filosofier, der kan benyttes, men i stedet henviser til bogen ”Research Methods for Business Students” (Mark Saunders, 2007) hvor forfatterne beskriver *”the research onion”*.

Jeg vil i stedet for gå videre med retningen som jeg vurderer at være brugbar i forhold til min problemformulering. Retningen kaldes ”hermeneutik” og bruges til at fortolke problemstillinger inden for det samfundsvidenskabelige felt. I stedet for at have et forklarende fokus på problemstillingen, som blandt andet involverer naturvidenskabelige principper, har hermeneutikken en fortolkende vinkel på givne problemstillinger.

*”Ifølge den hermeneutiske tilgang giver det ikke mening at forsøge at bruge naturvidenskabens metoder i samfundsvidenskab da objektet, der undersøges, i sidste instans altid er tænkende individer med en egen fri vilje.”* (<http://da.wikipedia.org/wiki/Hermeneutik>, 2012 )

Som endelig udledning af den hermeneutiske tilgang til løsning af problemformuleringen, fravælges kvantitative undersøgelser og i stedet bruges der *”Kvalitative empiriske metoder, som oplagt kan bruges på hermeneutiske grundlag, er deltagende iagttagelse, semi-struktureret interview, dokumentanalyse og aktionsforskning.”* (Keller, 2006).

Jeg vil selektivt benytte mig af de ovennævnte oplistede metoder, og derfor er hovedmetoden bestemt til at være:

- Artikelanalyse (workingpaper)
- Sammenholdelse af modstriden i inddragede artikler

- Analyse af virksomhedseksempler

## TEORI OG EMPIRI

*”Der er en tæt sammenhæng imellem hvad, der skal undersøges, og hvad det kan undersøges med, dvs. hvilken teori og empiri, der kan vælges. Teoretiske begreber og sammenhænge er væsentlige byggesten i videns produktionen, og vil som konsekvens heraf ofte blive ændret i løbet af en undersøgelse. I både empiriske og teoretiske studier vil analysen ofte skabe nye spørgsmål, der kræver andre teoretiske svar, eventuelt fra andre fagområder, end først antaget. ” (Boolsen, 2007 )*

Hvad er forholdet imellem empiri og teori? Hvordan skal disse to elementer bruges i forhold til at løse min problemformulering?

*”En empirisk undersøgelse skal kunne give svar på det, man vil vide noget om. Det betaler sig at bruge god tid på at overveje, hvilken type data (empiri) man skal søge og bruge i sin analyse. Teorien kan perspektivere empirien: De ting, man observerer eller iagttager (i forsøg, interview, analyser af tekster), kan forstås i mere generelt perspektiv i kraft af teori. Empirien kan også justere teorien: Den teori, der giver anledning til ens hypoteser, kan vise sig ikke at kunne behæftes i virkeligheden. ”*

(Bangholm, u.d.)

For at kunne svare på min problemformulering må jeg indsamle data/empiri i form af videnskabelige artikler og lærebøger. Når empirien er indsamlet og undersøgt – i forhold til svar på problemformuleringen – kan jeg arbejde videre med at sætte empirien i en teoretisk kontekst. Det kan for eksempel komme til udtryk ved at påføre nogle, i pensum tilegnet teorier, på den indsamlet data. Eller ved at sammenligne teorien omkring CSV med andre teorier for på den måde at konfirmere tankegangen. Der kan og vil selvfølgelig også blive lavet sammenligninger i negativ retning for at se på modstriden.



Min indsamling er først og fremmest startet med videnskabelige artikler, som var en del af pensum. Hertil kommer selvfølgelig lærebøger på HD IB studiet. Herudover er den empiriske indsamling foregået via:

- FSG.org.
- Harvard Business Review.
- CBS biblioteket.

Inden for teoriens verden vil jeg arbejde med:

- CSV – Creating Shared Value.
- Teori om vækststrategier: Ansoff vækstmatrice og Blue Ocean Strategi.

### **Sammenhæng imellem teorier og empiri og undersøgelsesspørgsmålene**

Dette afsnit tjener til at illustrere sammenhængen mellem de oplistede teorier samt indsamlet empirisk materiale og undersøgelsesspørgsmål. Afsnittet skal være med til at skabe et overblik over hvilke resultater jeg ønsker at opnå med de enkelte spørgsmål.

- Hvad er CSV og hvordan adskiller det sig for CSR? Herunder en opstilling af en teoretisk ramme.

Dette spørgsmål forventes at kunne besvares ved hjælp af en analytisk gennemgang af de videnskabelige artikler:

- *“Creating Shared Value – How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth”* af Michael E. Porter & Mark R. Kramer.
- *”Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”* af Michael E. Porter & Mark R. Kramer.

Disse artikler skal ses under den samme teoretiske paraply; CSV – Creating Shared Value. Spørgsmålet har til hensigt at give læseren indsigt i hvad CSV er, hvilke detaljer der kendetegner den strategiske

ramme, men også hvorledes CSV adskiller sig for CSR da sammenligningen ofte sker, men i praksis adskiller sig.

- Hvorledes er sammenhængen imellem CSV og andre i forvejen anerkendte vækststrategier – hvis nogen?

Til at besvare dette spørgsmål vil jeg inddrage de i pensum gennemgået vækststrategier;

- Ansoff vækstmatrice
- Blue Ocean Strategi.

Teoriene vurderes til at have relevans i forhold til opsætning af den teoretiske ramme i opgaven, men også i forhold til at besvare den del af problemformuleringen, som omhandler økonomisk vækst.

- Hvilken teoretisk modstand og analytisk kritik møder CSV?

Her vil jeg benytte mig af de teorier som der refereres til i Aneel Karnanis videnskabelige artikel – *doing well by doing good: The grand illusion*.

- Adam Smith – The invisible hand
- Milton Friedman og laissez faire-kapitalismen

Derudover vil jeg inddrage de videnskabelige artikler jeg har beskrevet i afsnittet ”Modstrid”.

Spørgsmålet har til hensigt at belyse den opstået modstand på tværs af økonomiske teorier eller sagt på en anden måde, en egentlig kritik af kilderne brugt i de to første undersøgelsesspørgsmål. Dette skulle gerne illustrere, at synspunkterne er mange og delte om Porter & Kramers tankesæt omkring CSV.

- Hvilke praktiske eksempler er der på brugen af CSV?

Her vil opgaven tage sig afsæt i to case analyser og på den måde, dels analysere virksomheders tilgang til CSV samt bidrage til svare på problemformulering med vinklen på den fælles værdiskabelse. Her inddrages der empiri fra:

- FSG.org – Case omkring Nestlé
- Vestas.dk. – Case omkring *Wind for Prosperity*.

## Kildekritik

I de seneste år er det blevet mere almindelig at anvende det funktionelle kildebegreb. Dette begreb har relation til den hermeneutiske tilgang til det at producere viden, hvorfor det var nærliggende at tage denne vinkel på kildekritikken.

*Ifølge det funktionelle kildebegreb er det kun problemstillingen, som afgør materialets relevans. Det vil sige, at alle kilder kan bruges (er funktionelle) afhængigt af, hvilke spørgsmål vi stiller til dem. En kilde er ikke noget i sig selv, for den er kun noget, hvis man spørger den om noget. Spørgsmålet er ikke, om et billede er en god historisk kilde, men hvad billedet er en god kilde til. (encyklopædi, 2013)*

Da min opgave vil tage udgangspunkt i videnskabelige artikler, der både taler for og imod teorien omkring CSV, vil det være nærliggende at benytte det funktionelle kildebegreb som en konklusion på at de inddraget kilder, i et generelt perspektivet, er brugbare i forhold til at svare på problemformuleringen. Kritikken af kilderne kan således findes i den teoretiske analyse som netop stiller skarpt på, om hvorvidt Porter og Kramer er solide kilder i forhold til at svare på problemformuleringen.

## **Analyse Del 1 – Teori analyse**

### **Indledning**

Som jeg indledningsvis har været inde på i afsnittet ”problemidentificering” mener jeg, at den teoretiske ramme eller retter sagt tankegangen omkring CSV, kan være brugbar når man i samfundsdebatten adresserer problemstillinger såsom tabte arbejdspladser i virksomheders lokalsamfund, miljømæssige konsekvenser afledt af skalaproduktioner i eksempelvis østen samt manglende teknologisk udvikling, eksempelvis i udviklingslandene.

Denne del af analysen vil have til hensigt, via nogle af de opstillede undersøgelsesspørgsmål, at klarlægge hvad CSV er og hvordan det adskiller sig for Corporate Social Responsibility. CSR som værende et implementeret element i samfundet og indarbejdet i internationale virksomheders set-up, men som en strategisk ledetråd har sin begrænsninger.

I denne del af analysen vil jeg også belyse den teoretiske modstand, som med tiden er blevet rettet imod CSV. Dette kan også ses som kildekritik blot med en teoretisk vinkel. Det er mit mål med del 1 af analysen at gøre det klart for læseren, hvad CSV er, hvordan den teoretiske ramme er sat sammen og hvilke kritiske anskuelser der gjort omkring CSV. Derudover at få CSV bredt ud på det makroøkonomiske plan, for på den måde at sætte teorien i kontekst med de problemer som samfundet oplever som følge af tidligere anvendte vækststrategier. Det ses som nødvendigt at læseren i del 1 bliver indforstået med teorien omkring Shared Value Creation for på den måde at være bedre rustet i forhold til analysens del 2.

### **1. Hvad er CSV og hvordan adskiller det sig for CSR? Herunder en opstilling af teorien.**

#### **CSR – en kort opsummering.**

For at kunne besvare spørgsmålet omkring hvad creating shared value er, vil jeg til at starte med redegøre for hvorledes creating shared value (CSV) adskiller sig fra corporate social responsibility (CSR). Det er af afgørende betydning at illustrere de forskelle, der er imellem de to tilgange, da begge indeholder grundelementer som etik, moral og ansvarlighed over for samfundet. Men som i praksis har modsatrettet effekt for virksomheder og deres konkurrencemæssige position i marked samt samfundet.

Til besvarelse vil jeg drage på konklusionerne gjort i artiklen *Strategy & Society – The link between competitive advantage and corporate social responsibility* af Michael E. Porter og Mark R. Kramer. (Kramer, Strategy and Society, 2006)

En dybdegående analyse og klarlægning af fremkomsten af corporate social responsibility er i afsnittet afgrænsning blevet fastsat til ikke at være en del af denne opgaves bevågenhed. Dog tjener en kort opsummering til en bedre forståelse af dette afsnit.

Fremkomsten af corporate Social responsibility skal ikke ses som et frivilligt tiltag fra de internationale virksomheder, snarere skal den ses som et nødvendigt tiltag på baggrund af gentagne eksempler af offentlighedens belysning af virksomhedsskandaler. Blandt andet kan nævnes Nike og offentliggørelsen af deres brug af deres såkaldte "Sweatshops" på forskellige fabrikker i østen. Samt historien omkring Shell og deres beslutning i 1995 om at sænke en udtjent boreplatform i Nordsøen. Begge er eksempler på den offentlige bevågenhed og sidenhen krav fra regeringer og interesseorganisationer til de internationale virksomheder, om at redegøre for deres gøren og laden i forhold til blandt andet etik, miljø og ansvarlighed (Kramer, Creating Shared Value , 2011). Tendensen har sidenhen været umiskendelig, og hvor man op igennem slutningen af 90'erne begyndte at inkludere disse CSR betragtninger i virksomhedernes årsrapporter benævnes det i dag, at 64% ud af de 250 største internationale virksomheder alle udfærdiger en selvstændig CSR rapport, enten som vedhæng til årsrapporten eller som en decideret selvstændig rapport.

Hvad siger disse rapporter omkring virksomheden? Er der i CSR rapporterne tale om en afklarende forklaring til investor om hvorvidt man ved reduktion i CO<sup>2</sup> udledning kan skaffe sig konkurrencemæssig fordel?

For at svare på ovennævnte problemstilling må man først kigge lidt mere i dybden for argumentationen for CSR. Et overordnet kig kan fremkalde 4 tendenser:

- Moralsk forpligtelse
- Bæredygtighed
- Licens til at operere i givent marked
- Omdømme

Den moralske appel til virksomhederne om at ”gøre de rigtige ting”. Business for Social Responsibility, som er en af de førende ”non-profit” organisationer i USA forskriver for sine medlemmer: *”At det at opnå kommerciel succes skal ske på måder som inddrager og respektere etiske værdier, respekter mennesker og lokal samfund samt respektere naturen.”* (Kramer, Strategy and Society, 2006).

Bæredygtighed indbefatter tankegangen om ”Stewardship” rettet imod lokalsamfundet og naturen. Tanken om, at virksomhedens ageren skal ske på en bæredygtig måde i forhold til samfundet og natur, opsummeret ved den på det tidspunkt norske statsminister, Gro Harlem Brundtland ”... *det er at imødegå nutidens behov, dog uden at afskære de fremtidige generationers mulighed for imødegå deres*” (Kramer, Strategy and Society, 2006).

Licens skal ses i lyset af de lavpraktiske tilladelser fra regeringer, lokalsamfund og interessenter til at drive forretning. Omdømmet skabes for virksomhederne i de tilfælde, at et CSR orienteret projekt får offentlig opmærksomhed og på den måde sætter fokus på virksomheden.

Selvom denne opstilling af CSR beskriver styrken og dets kerne begreber ligger heri også CSR ’ens udfordringer, og dermed også udfordringerne for virksomhederne og deres vej til vækst. Alle fire kerneområder indeholder den samme svaghed; de fokuserer på spændingerne mellem virksomheden og samfundet, i stedet for at fokusere på samspeilet. Hvert enkelt område trækker virksomheden i dets separate retning og væk fra virksomhedens egen overordnet strategi, samt strategi for det område det opererer i. Mere præcist tjener virksomhedens fokus på de ovenstående områder til, at der bliver udøvet en ukoordineret CSR indsats og det dermed siver ud i enkeltstående filantropiske projekter. (Kramer, Strategy and Society, 2006). Begge ting som i sidste ende resulterer i en uforløst social indsats og som på ingen måder styrker virksomhedens langvarige konkurrenceevne.

## **Delkonklusion**

Opsummeret lader det til, at ideen omkring CSR snarere skal ses som en tvunget del af det at være en international virksomhed. Et krav som omverdenen mest af alt har fremsat, på baggrund af tidligere tiders uheldige eksempler på virksomheders rovdrift på de lokale ressourcer både inden for de menneskelige, men også naturmæssige. Denne tvungen stillingstagen og udfærdigelse af virksomhedens CSR’s profil illustreres da også internt ved, at CSR projekter i daglig udformning ikke har meget at gøre med virksomhedens primære drift. Udadtil springer den forfejlet CSR indsats i

øjnene ved mange spredte og isolerede projekter, som individuelt henvender sig til hver og deres interessant og på den måde aldrig formår at have en større samlet effekt.

I den ovenstående del har fokus været på at illustrere hvad CSR er, og hvilke begrænsninger tankegangen i dets nuværende indpakning medfører for virksomhederne. I den næste del af besvarelsen af ovenstående undersøgelsesspørgsmål vil jeg fokusere på en gennemgang af den teoretiske ramme for Creating Shared Value. Afslutningsvis vil delkonklusionen illustrer forskellen på de to teorier.

### **Hvad er Creating Shared Value?**

Som skrevet tidligere i opgaven bliver tankegangen omkring *shared value creation* offentlig tilgængeligt i artiklerne ”*Strategy & Society – The link between competitive advantage and corporate social responsibility*” fra 2006 samt ”*Creating Shared Value*” fra 2011. Disse to artikler bliver i september 2013 fulgt op af artiklen ”*Innovating for shared value*” i 2013. Alle artikler har forfatterne Marc Kramer og Michael E. Porter som forfatter og ses derfor også som ophavsmænd til denne teoretiske ramme.

*“The capitalist system is under siege. In recent years, business increasingly has been viewed as a major cause of social, environmental, and economic problems. Companies are widely perceived to be prospering at the expense of the broader community. Even worse, the more business begun to embrace corporate responsibility, the more it has been blamed for society’s failure.”* (Kramer, Creating Shared Value, 2011)

Med denne introduktion indleder Kramer og Porter deres artikel, ”*Creating shared value*”. Årsagen til de i introduktionens nævnte problemstillinger, skal først og fremmest findes i den måde hvorpå internationale virksomheder tænker og praktiserer øget værdiskabelse. De er forankret i en hvad man kan kalde en forældet teoretiske tilgang til det at skabe økonomisk vækst – en tilgang som grundlæggende har et forfejlet kortsigtet fokus.

Ved at have en konstant kortsigtet strategi for økonomisk vækst, forhindrer virksomhederne dem selv i, på den lange bane, at tilegne sig de nødvendige konkurrencefordele i forhold til konkurrenterne. Denne mangel kan på sigt skabe udfordringer for den påkrævet kontinuerlige økonomisk vækst. Ud over

denne beskrevet interne problemstilling for virksomhederne, afføder den kortsigtet tilgang også en ekstern udfordring – indvirkningen på det omkringliggende samfund.

Den kortsigtet tilgang skærmer for virksomhedernes opmærksomhed på kundernes reelle behov samt mangel på værdiskabelse i det omkringliggende samfund. For at bibeholde levestandarden for kunderne og de ansatte, undgå udtømning af naturressourcer, sikre leverandøres forsat eksistens samt opretholde samfundsøkonomien må virksomheder være ledende inden for feltet, at integrere samfundet.

Svaret på ovennævnte udfordringer skal ifølge forfatterne findes i den teoretiske ramme for creating shared value. Creating shared value er tankegangen eller ideen om det at skabe økonomisk værdi i virksomheden, men også at virksomheden så i samme moment skaber værdi i samfundet ved at imødegå dets behov og udfordringer. Den samlede værdiskabelse ses som: *Afkastet af virksomhedens succes samt samfundets sociale udvikling* (Kramer, Creating Shared Value , 2011).

### **Den teoretiske ramme for CSV – De tre elementer**

Hvad er så creating shared value i teoretisk forstand? Hvordan formes denne ramme, som ophavsmændene til CSV ser som den nye vej til det de virksomheders nye væksteventyr? I det næste afsnit vil jeg gennemgå de tre måder/principper, som virksomhederne kan skabe ”shared value” på.

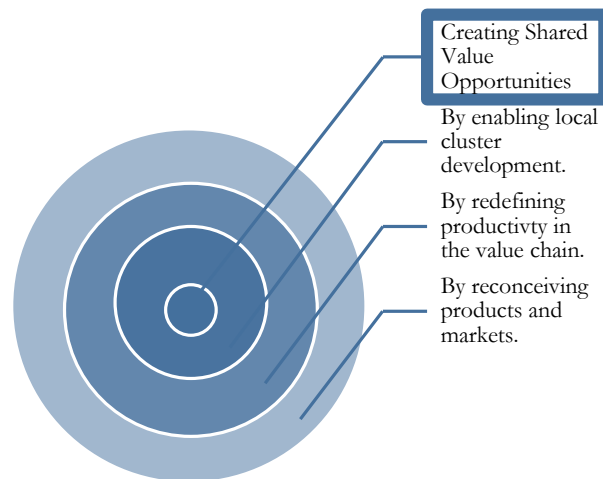
Det at skabe shared value består af de tre nedenstående elementer:

1. Ved at genoverveje produkter og markeder.
2. Ved at redefinere produktivitet i værdikæden.
3. Ved at muliggøre lokal klyngeudvikling.

Kort sagt kan man definere det bærende element i CSV som værende en form for omstillingsparathed og hele tiden tænke i nye baner. Nytænkning inden for ens produkter og de markeder man er involveret i. Nytænkning inden for hvordan værdikæden kan ændres og optimeres. Samt at opnå vækst ud fra gensidig udvikling.



### **Vejen til Shared Value Creation<sup>3</sup>**



## **1. SHARED VALUE CREATION BY RECONCEIVING PRODUCTS AND MARKETS.**

Grundlaget for igen og igen at overveje virksomheders produkter og markeder, kommer fra det behov som det internationale samfund udviser. Behov for forbedring inden for sundhed, boligområder, ernæring, finansielle muligheder og miljøet, er blot få af de behov som virksomheder i dag med fordel kan kaste sig over i jagten på øget vækst. Igennem generationers arbejde med at analysere og tilfredsstille efterspørgslen har mange virksomheder mistet det vigtigste fokus; Fokuset på om hvorvidt det enkelte produkt reelt er det kunden efterspørger. Eksempler kan for eksempel være producenter af madvarer, som tidligere har fokuseret på den korrekte smag og skalamængder der nu sadler om, som et resultat af den stigende efterspørgsel efter madvarer, som indeholder den optimale ernæring. Af lignende eksempler hvor virksomheder retter fokus på specielle behov kan nævnes

---

<sup>3</sup> Figur er egen tilblivelse.

General Electric og deres produkter inden for deres ”*ecomagination linjen*”<sup>4</sup> eller Wells Fargo og deres finansielle produkter som hjælper deres kunder med budgettere deres økonomi.

Ud over fokus på produktet skal fokuset også rettes imod markederne. Både nye men også eksisterende. En nærliggende vækstmulighed er selvfølgelig at imødekomme det latente behov, som er tilstedet på udviklingsmarkederne, f.eks. de lande som populært går under navnet briklandende – Brasilien, Indien, Rusland og Kina. Ud over disse lande er lande i Østeuropa også et yndet mål og de seneste lande som har meldt sig som interessante, set ud fra et begyndende umættede behov, er visse afrikanske regioner. Dog argumenterer forfatterne midlertidig også for at etablerede og udviklede lande også indeholder markeder, vis behov endnu ikke er mødt. For eksempel kan nævnes folk i fattige områder i USA, vis behov for lavpris produkter kan kategoriseres som et reelt marked med et behov som endnu ikke er absolut mættet. Eksempelvis kan supermarkeder og deres indførelse af lavprisvarer i deres eget navn nævnes som et produkt til at møde dette marked og dets behov.

Sociale fordele opstår også som følge af, at virksomheder tilpasser deres produkter til endnu ikke udforsket markeder med et endnu ikke mødt behov, eksempelvis til markeder for lavindkomst forbrugere. På samme tid kan gevinsten være enorm for virksomheden.

Som et eksempel i denne kategori kan nævnes billige mobiltelefoner, som har den egenskab, at forbrugeren via mobilen kan benytte sig af en finansiell service på linje med hvad vi i Danmark kender som MobilPay eller Swipp. M-Pesa, som er udviklet i samarbejdet med Vodafone og som har 10 millioner kunder i Kenya er en service, som gør det muligt for befolkningen i et land med ellers ringe finansiell infrastruktur, at benytte samme services vi kender til herhjemme. Det anslås, at mobilbanks tjenesten M-Pesa varetager finansielle transaktioner til et beløb svarende til 11 % af landets BNP (Kramer, Creating Shared Value , 2011). I Indien har Thomson Reuters (medie- og informationsbureau) slået sig op på at levere brugbar vejrinformation, samt information om afgrøder og landbrug til en pris på 5 USD – et produkt møntede på det segment af bønder, der har en indtjening omkring 2000 USD om året. Servicen tilkøbes nu af 2 millioner bønder, og må forventes at kunne tilkøbs af betragtelig flere, givet størrelse på dette segment. En undersøgelse af servicen har indikeret, at 60 % af bønderne på baggrund af servicen har øget deres indkomst.

---

<sup>4</sup> <http://www.ge.com/about-us/ecomagination>

*As capitalism begins to work in poorer communities, new opportunities for economic development and social progress increase exponentially. (Kramer, Creating Shared Value , 2011)*

For virksomheden drejer det sig altså om at identificere de sociale behov, som findes både i nærmarkederne, men også i markeder som ikke er lige om hjørnet. Denne identificering er bestemt ikke en statisk proces, tværtimod. Ligeledes sikre udvikling af produkter, ny som eksisterende, denne samme mulighed. Virksomhederne kan derfor ved hjælp af ny innovation, nå disse endnu ikke mødte behov.

### **Delkonklusion**

Opsummeret kan man konkludere, at virksomhedernes udforskning af de sociale behov vil lede dem til at ny afsætningsmuligheder på eksisterende markeder samt til erkendelse af potentialet på nye markeder, som man måske tidligere har overset. Samtidig leder de sociale behov også til den nævnte genovervejelse af nye samt eksisterende produkter. Endeligt vil denne samlede genovervejelse medføre *shared value* skabt igennem områderne markeder og produkter. Nedenstående figur viser sammenhængen med konkurrencefordele og sociale udfordringer. Figuren tjener også til at opsummere hvordan virksomheden kan analysere en social udfordring, for på den måde at gøre den til en kilde til vækst for virksomheden, samt en konkurrencefordel set i forhold til sin konkurrent.

## 2. SHARED VALUE BY REDEFINING PRODUCTIVITY IN THE VALUE CHAIN

Årsagen til igen og igen at redefinere sin værdikæde, dens mekanismer og produktivitet består først og fremmest i det omkringliggende samfund og dets altid omskiftlige problemstillinger. Det kan blandt andet være inden for naturressourcer og energiforbrug, sundhed og sikkerhed, forhold på arbejdspladsen osv. Disse samfundsmæssige problemstillinger kan som udgangspunkt ende med at blive økonomiske problemstillinger for virksomheden, da disse problemstillingerne potentielt kan angribe virksomhedens værdikæde. På samme tid er det dog her, at der opstår unikke muligheder for at skabe såkaldt shared value.

Eksempelvis kan der nævnes hvordan drivhusgasser og emballageforurening med tiden kan medføre omkostninger for virksomhederne via såkaldte eksternaliteter. I stedet for at se forureningen som en udfordring kan den ses som en mulighed for shared value. Eksempelvis havde Wal-Mart således succes med at ændre i værdikæden omkring logistikken med det resultat, at deres leveringsruter blev reduceret med 1.000.000 miles med en besparelse for miljøet til følge, samt en økonomisk besparelse på omkring 200.000.000 USD. (Kramer, Creating Shared Value , 2011).

Som eksemplet illustrerer kan en evig omstillingsparathed i værdikæden være med til for det første at undgå fremtidige eksternaliteter, som ender med interne virksomhedsudgifter, og for det andet en mulighed for skabelsen af shared value i det, at miljøet mærker den begrænsede forurening.

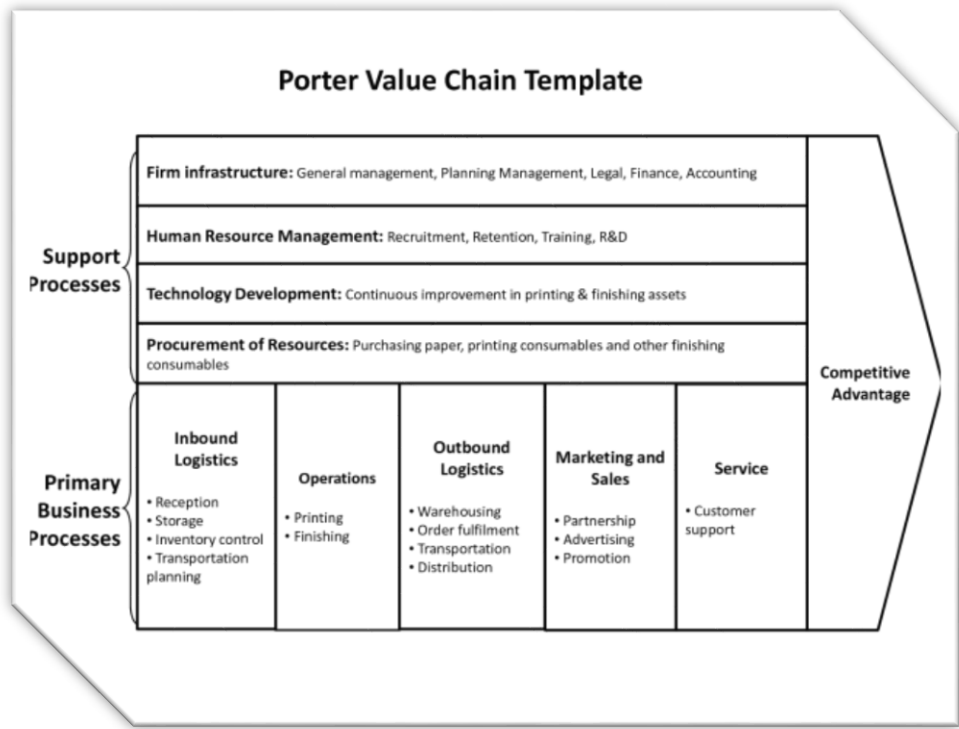
I dag fornemmes der en stigende enighed om, at man via teknologiinnovation, som dog på den korte bane medfører omkostninger til forskning og udvikling, på lang sigt kan medføre nettobesparelser igennem forbedret ressourceforbrug og forbedret proceskvalitet. Dette medfører i sidste ende også gevinster for samfundet og miljøet.

På baggrund af Michael E. Porters ”Value Chain”<sup>5</sup> og ved hjælp af tidligere nævnt artikel ”Creating Shared Value” vil jeg i dette afsnit gå i dybden med områder i værdikæden, hvor jeg via eksempler har til hensigt at illustrere hvordan man via genovervejelse af virksomhedens værdikæde kan skabe shared value.

---

<sup>5</sup> Figur er hentet fra internettet: <http://bryantanner.wordpress.com/2012/09/12/porters-five-forces-swot-analysis-value-chain-etc/>.

De kommende afsnit indledes med en overordnet tilgang til hvorfor virksomheden kan drage nytte af at genoverveje den nævnte del af værdikæden. Efterfølgende vil dette blive fulgt op med virksomhedseksempler.



## Energiforbrug og logistik

Energiforbruget i alle dele af værdikæden kan med fordel blive analyseret. Dette kan være processer, transport, bygninger, supply-chain eller distributions kanaler, for på den måde at kunne vurdere om der her kan skabes *shared value*. Årsagen hertil ligger blandt andet i prisudsving for brugen af energi, samt fokuset på besparelser i omkostninger ved at være energi effektiv. Resultatet af dette fokus ses blandt andet ved innovation og løft af den teknologiske formåenhed og genbrug.

Ud over fokus på energiforbruget er fokuset også sat på logistikken. For eksempel er shipping ikke kun en kostelig affære grundet udledninger og energiforbrug, men også grundet tidselementet ved at transportere en vare fra a til b, samt styring af varen på dens rejse fra a til b. Virksomhederne arbejder hele tiden med genovervejelse af den måde man angriber logistik i dag. Udvikling af systemer som skal reducere rutelængder, strømline shipping processen, lastning af varer osv. Disse områder er ligeledes områder hvor der vurderes at være muligheder for *shared value*.

Eksempelvis har beklædningsvirksomheden Mark & Spencer gennemgået deres værdikæde inden for det logistiske set-up og besluttet, at alt vareindkøb fra leverandører som kræver transport fra den ene verdensdel til den anden er blevet stoppet. I stedet er der blevet fundet leverandører, som geografisk er tættere på. Det medfører en forventet besparelse på anslået 175 mio. britiske pund omkring 2016

(Kramer, Creating Shared Value , 2011). Som sideeffekt begrænses CO<sup>2</sup> udledningerne betragteligt.

Tøjfirmaet Zara er et andet eksempel på anden tilgang til den logistiske udfordring. Ved kun at benytte egne lokale producenter kan virksomheden modsvare sæson efterspørgsler, som ellers ikke ville kunne være mødt ved forudbestemte skalabestillinger hos producenter i asien, som for eksempel er tilfældet hos H&M.

### **Ressource forbrug**

Det helt åbenlyse øget fokus imod hensynstagen til miljøet samt den teknologiske udvikling har resulteret i nye retninger inden for ressource forbruget. Blandt andet inden for områder som vand, råmaterialer, emballage og udviklingen inden for virksomhedens genanvendelse. Nye muligheder inden for ressourceforbruget opstår ikke kun inden for de områder som miljøorganisationer har sat deres fokus på. Hele virksomhedens produktionsapparat står for skud med det til følge, at leverandører og eksterne kanaler kan blive påvirket.

Eksempelvis har Coca-Cola reduceret deres vandforbrug med 9 % fra 2004 og er dermed halvvejs mod målet på 20 % reducere i 2012 (Kramer, Creating Shared Value , 2011). Ligeledes er det lykkedes Dow Chemicals at reducere deres vandforbrug i en størrelsesorden som svarer til, at besparelsen kan dække 40.000 amerikaners vandforbrug i et år. For Dow Chemicals har det betydet en besparelse på 4 mio. USD. For virksomheder med produkter til vandbesparelse har ressourcefokusset også haft en afgørende betydning. Det indiske firma Jain Irrigation, har oplevet en stigning i omsætning på 41% over de seneste 5 år.

Alle tre eksempler er med til at understøtte at fokusset på ressourceforbruget kan være en hel åbenlys faktor på vejen til shared value creation. (Kramer, Creating Shared Value , 2011)

### **Indkøb/Sourcing**

I fasen for indkøb af varer fra leverandører har det traditionelt set handlet om for virksomhederne at ligge tilstrækkelig med pres på leverandører i forhold til at kunne forhandle og indkøbe til lavest mulige pris. Ud over forhandlingsfasen kigger virksomhederne konstant på alternative leverandører. Dette har blandt andet medført, at geografiske distancer ikke længere opleves som en udfordring. Som resultat af dette har virksomheder igennem de seneste årtier, og måske i særdeleshed inden for de sidste

10 år, benyttet sig af at outsource til leverandører i lavindkomstindlande med den helt klare fordel; faldende leverandøromkostninger.

Trenden for outsourcing er dog de seneste par år begyndt at blive taget op til genovervejelse.

Eksempelvis er lønstigninger og stigende valutakurser begyndt, at sætte de før så givtige besparelse ved at bruge kinesiske leverandører under pres. I stedet vinder overbevisningen ind om, at hvis man deler teknologividen og tilbyder finansiering til leverandører vil virksomheder opleve, at kvaliteten af leverancen stiger og leverandør-forholdet begynder at blive vedvarende med en øget produktivitet som resultat. Her identificeres altså igen shared value creation (Kramer, Creating Shared Value , 2011).

## **Distribution**

I forhold til distribution og distributionskanaler kan virksomhederne igen overveje hvorledes shared value kan implementeres. Hurtige eksempler er f.eks. iTunes, Kindle og Google Scholar, som tilbyder at distribuere deres produkter online og derved spare i fysiske varelager og samtidig skåne miljøet (Kramer, Creating Shared Value , 2011).

Et mere omfangsrigt eksempel er Unilever i Indien. Projektet hedder Shakti og går ud på, at Unilever igennem deres Hindustan Unilever Limited (HUL) har haft held til at distribuere deres varer til landområder som inden projektets start ikke var fremkommelige markeder at afsætte deres varer på. Lavpraktisk tilbød HUL hjælp til virksomhedsopstart, for det meste til kvinder, i indiske landsbyer med et indbyggerantal på under 2.000 personer. Blandt andet indeholder ”pakken” finansiering og salgstræning. Således voksede antallet af de første 17 kvinder i en enkelt indisk stat til 48.000 kvinder i 15 stater. Her er der ikke kun tale om forbedring af kvindernes egen levestandard, men også levestandarden i lokalsamfundene rundt omkring i byerne. Dette skete blandt andet ved forbedring af personlig hygiejne og på den måde begrænsning af spredning af sygdomme. For Unilevers vedkommende stammer 5 % af deres afkast i Indien fra projekt Shakti, samt deres stadig voksende tilgang til nye markeder i det enorme befolkede Indien.

Via tankegangen omkring shared value er det ovenstående eksempel fra Indien endnu et eksempel på, at ved at investere i hvad der til at starte med kan tolkes som en ekstern partner ender investeringen i et vedvarende og holdbart samarbejde, som skaber indtjening til Unilever fra et ellers ikke tilgængeligt kundesegment. Ligeledes forbedres levestandarden for de indiske kvinder igennem uddannelse og

indtjening og ender til sidst med at forbedre samfundsvilkårene idet at spredning af sygdomme begrænses via de solgte produkter. (Kramer, Creating Shared Value , 2011)

### **Medarbejder effektivitet**

Inden for udvikling af den enkelte medarbejder og dennes bidrag til virksomhedens drift og i sidste ende indtjening, kan man igen ved shared value tankegangen sikre en øget økonomisk gevinst, som virksomheden ellers ville have været for uden. Ydermere en øget værdi for medarbejderen og dermed det omkringliggende samfund.

En lang og kendt kamp imellem arbejdsgiver og arbejdstager har været de vilkår som arbejdstager skulle arbejde under. Fagbevægelser har blandt andet kæmpet kampen igennem overenskomster med arbejdsgiver. Stridspunkter har blandt andet været løn, sikkerhed på arbejdspladsen, ulykkes- og sundhedsforsikringer, jobtræning og uddannelse. Hvor arbejdsgiver tidligere så disse punkter som værende udgifter og dermed havde en naturlig interesse i at begrænse stigninger inden for disse områder er tendensen begyndt at vende. Omkostningerne ved sygdomsperioder, manglende motivation og deraf faldende produktivitet hos de ansatte, har i lang tid været målt til at overstige de omkostningerne, der netop er ved at indføre tiltag, som kan begrænse disse udfordringer.

Firmaet Johnson og Johnson, som fremstiller sundhedsplejeartikler, har hjulpet deres ansatte med at stoppe med at ryge samt igangsat adskillige sundhedsprogrammer med det resultat, at virksomheden fra 2002 til 2008 har sparet 250 mio. USD i omkostninger relateret til sundhed og sygdom. Eller sagt på en anden måde, et afkast på 2,71 USD ved hver dollar brugt på sundhedsforebyggende tiltag. (Kramer, Creating Shared Value , 2011)

Shared value er her skabt igennem en investering fra virksomhedens side i stedet for en besparelse. Med en økonomisk gevinst deraf samt en forbedring af det omkringliggende samfund da sygdomme ikke kun begrænses til at være en omkostning for virksomheden men også for samfundet igennem hospitalsbesøg og manglende samfundsmæssig produktion i sygdomsperioden.



## Beliggenhed

Som nævnt i afsnittet ”indkøb” har virksomheder igennem længere tid være fanget af mantraet om, at beliggenhed er underordnet da praktikken og omkostningerne ikke længere er en hindring til at agere på det globale marked.

Analysen af den fremmed samarbejdspartner forholdte sig dog kun til besparelsen i omkostninger i forhold til alternative muligheder nærmere betegnet ved samarbejdspartnere/leverandører i deres eget land. Markedsudviklingen er dog begyndt at anfægte det ellers så benyttede mantra. Afgifter på CO<sup>2</sup> udledninger, generelle prisstigninger på energi samt vedligeholdelsesomkostninger ved en spredt værdikæde er begyndt at ændre på synet på, at beliggenhed ikke har nævneværdig betydning. Wall-Mart har taget skridtet mod at have leverandører til madprodukterne tættere på deres varehuse. Wall-Mart har konkluderet, at en besparelse i transportomkostninger samt muligheden for at indkøbe i mindre partier overstiger gevinsten ved at handle med skala-producenter omkring i verdenen (Kramer, Creating Shared Value , 2011).

Det er ikke kun i de vestlige lande, at virksomheder er begyndt at tænke ind i at producere lokalt og sælge globalt. Olam Internatioanl, en afrikansk producent af cashewnødder, sendte tidligere deres nødder til asien for at få disse bearbejdet af asiatiske medarbejder. I stedet har de rettet deres fokus lokalt og åbnet fabrikker i Tanzania, Mozambique, Nigeria og Elfenbenskysten. Ved åbning af fabrikkerne afledte dette en oplæringsproces af lokalbefolkningen i forhold til at kunne varetage de nødvendige jobfunktioner. Skiftet fra globalt til lokalt har medført, at Olam International har skåret deres udgifter til bearbejdelse og omkostninger til transport med 25 %. Som led i den gensidige værdiskabelse og ud over besparelsen på 25 % har Olam International også skabt vedvarende og gunstige forhold til lokale landmænd. Samtidig har åbning af fabrikkerne, direkte, skabt job til 17.000 personer heraf 95 % kvinder. Indirekte har Olam International skabt en værdiskabelse i landdistrikter, som ellers ikke så ud til ændre sig nævneværdigt i den næste fremtid. (Kramer, Creating Shared Value , 2011)

Tendensen til at tænke globalt kan komme til at ændre sig i takt med, at csv vinder ind i virksomhedernes værdikæde. Det at agere globalt er ikke længere synonym med at finde den billigste leverandør så langt fra ens lokalmarked som muligt. I stedet skal det at agere globalt, være synonym med at etablere stærke rødder i de samfund som man opererer i for på den måde at kunne agere globalt.

## Delkonklusion

På baggrund af de ovenstående eksempler kan shared value skabes i alle led af værdikæden. Det handler blot om, at man som virksomhed forholder sig dynamisk og ikke statisk i maskinrummet, for på den måde at gribe de muligheder som igennem den dynamiske tilgang vil opstå.



## 3. SHARED VALUE BY LOCAL CLUSTER DEVELOPMENT

Indledningsvis vil jeg blot kort beskrive hvad der menes med klyngedannelse. Det er af tidligere vækststrategier beskrevet hvorledes en virksomhed, via indgåelse i en klynge, kan skabe konkurrencefordel og dermed øget vækst, set i forhold til hvis ikke virksomheden havde indgået i klyngen. Ved klyngedannelse skal det forstås, at en virksomhed geografisk placerer sig i nærheden af en anden virksomhed, der agerer i samme branche. Dette sker med det formål, at den geografiske placering med tiden vil kaste udveksling af viden og eventuel teknologi af sig. Med det resultat, at

virksomheden formår at udvikle sig i en grad, som overstiger den udvikling som virksomheden ellers ville have gennemgået. For at illustrere hvad klyngedannelse er, kan der nævnes kendte klynger som Silicon Valley og it-branchen. Klynger behøver ikke at begrænses til virksomhedsregi, men kan også opstå inden for den akademiske verden, handelsorganisationer osv.

For at skabe shared value igennem klyngedannelse må der til at starte med være en udfordring i det omkringliggende samfund som virksomheden opererer i. Det er med andre ord ikke nok med en klyngedannelse, som ikke inkluderer det omkringliggende samfund. Hvis ikke de involverede virksomheder i klyngen adresserer de omkringliggende udfordringer, vil disse udfordringer i sidste ende resultere i interne omkostninger i klyngen, implicit virksomheden. Eksempler på udfordringer kan nævnes;

- Lavt uddannelsesniveau, som medfører at virksomhederne ikke kan trække på kompetent arbejdskraft, Silicon Valley eksemplet taget i betragtning.
- Dårlig infrastruktur, eksempelvis Surat i Indien hvor man sliber diamanter. Det er således forventet, at disse udfordringer i sidste ende vil ende med omkostninger hvis ikke klyngen adressere problemet.

Udfordringer som man ved hjælp af klyngedannelse kan skabe shared value ud fra kan nævnes:

- Lavt uddannelsesniveau – afføder produktions og oplærings omkostninger.
- Dårlig infrastruktur i forhold til transport – øger transport omkostninger samt skadeligt for miljøet.
- Diskrimination af race eller køb – begrænser den arbejdsdygtige masse.

Som virksomhedseksempel kan nævnes norske Yara og deres udvikling i Afrika. Som fremstiller af blandt andet gødning til landbrug, indså Yara, at udfordringen i den elendige logistik som herskede i mange dele af Afrika hvor de opererede, på sigt kunne begynde at volde virksomheden alvorlige udfordringer. Den dårlige infrastruktur afholdte de afrikanske landsbrugsklynger i at skabe forbindelse med hinanden og på den måde højne standarden, samtidig havde Yara udfordringen med at få leveret deres produkter til markeder med efterspørgsel. I et samarbejde med lokale regeringer og den norske stat, iværksatte Yara derfor et program til en værdi af 60 mio. USD imod at skabe en bedre

infrastruktur, med det fokus at forbinde landbruget i Tanzania og Mozambique. Anslået resultat af investeringen vurderes til at være 350.000 nye jobs og forbedring af 200.000 mindre landbrug samt at forbedre Yaras position i Afrika (*Kramer, Creating Shared Value , 2011*).

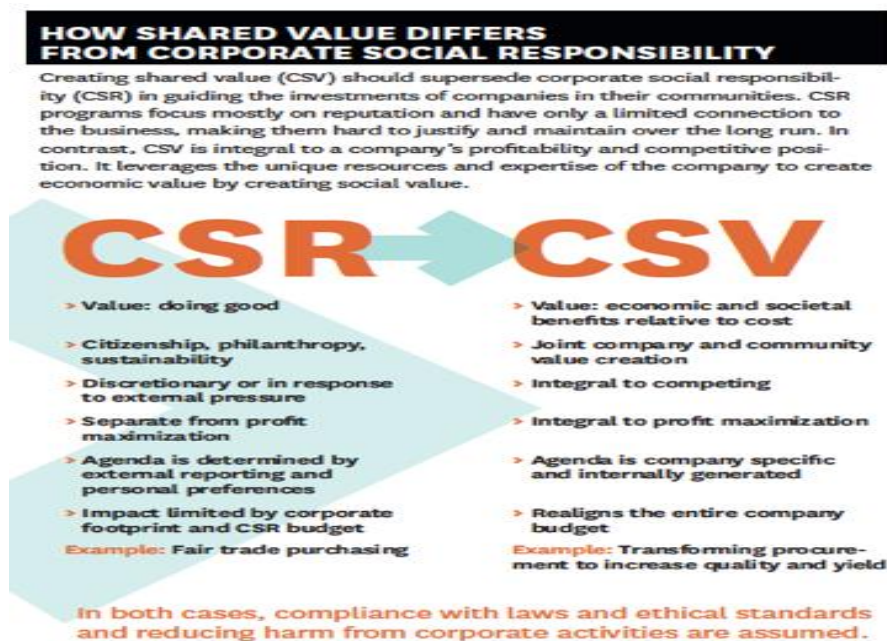
Et andet eksempel er uddannelsesudfordringen. Dette ses blandt andet i North Carolina og deres ”*Research Triangle*”. Her er det offentlige gået sammen med private virksomheder og skabt et område med akademiske klynger inden for informations teknologi og biovidenskab. Dette har affødt et højt uddannelsesniveau hos lokalbefolkningen, som så har affødt en høj beskæftigelse og i sidste ende skabt en konkurrencemæssigfordel for de omkringliggende virksomheder i form af dygtige medarbejdere (*Kramer, Creating Shared Value , 2011*).

### **Delkonklusion**

I det ovenstående tredje afsnit, som også afslutter forklaringen af de tre elementer som indgår i shared value creation, er konklusionen følgende. Virksomheder har muligheden for skabe shared value, når de skaber klynger og via disse, øger deres produktivitet, skaber innovation, formår at skabe konkurrencemæssigfordel og på sigt fremmer deres vækst. På samme tid forudsætter og afføder klyngerne også, at udfordringer i lokalsamfundet bliver adresseret, da disse ellers på sigt ville skade klyngens udvikling.

## Konklusion på hvad CSV er og hvordan adskiller det sig for CSR? Herunder en opstilling af teorien

Jeg har i ovenstående delspørgsmål spurgt om; *hvad er CSV og hvordan adskiller det sig for CSR?* Herunder en opstilling af en teoretisk ramme og dennes elementer. I forhold til at opsummere forskellen på csv og csr vil jeg referere til nedenstående model, der er hentet fra samme artikel som også ligger til grund for afsnittet nemlig ”*Creating Shared Value*” af Michael E. Porter og Mark R. Kramer.<sup>6</sup>



Det er min opfattelse, at csv er en teoretisk ramme for hvordan virksomheder kan flytte sig fra deres nuværende konkurrencemæssig position i forhold til nye kunder og nye markeder og som resultat af dette øget deres vækst på bekostning af deres konkurrenter, som ikke evner at tage shared value til sig. På samme tid og ved at tage CSV til sig, vil der ligge en samfundsmæssig gevinst. En gevinst, der på nuværende tidspunkt udebliver, ved brugen af eksisterende økonomiske teorier og vækststrategier.

<sup>6</sup> Model hentet fra Creating Shared Value. Side 16. (Kramer, Creating Shared Value , 2011)

I det ovenstående afsnit har jeg således forsøgt at forklare, dels ved hjælp af indledende forklaringer og virksomhedseksempler, hvordan de tre muligheder for shared value creation skal forstås.

Virksomhedseksemplerne har til hensigt at illustrere skabelsen af shared value i praksis forstand.

*Konceptet shared value foreskriver derfor; Fokusset må være på sammenhængen imellem samfundsmæssige og økonomisk udvikling og er fokuset på dette, vil konceptet være i stand til at frigive den næste bølge af global vækst (Kramer, Creating Shared Value , 2011).*

## **2. Hvorledes er sammenhængen imellem CSV og andre i forvejen anerkendte vækststrategier?**

### **En teoretisk sammenhæng.**

I dette afsnit vil jeg arbejde videre inden for den teoretiske del. Jeg vil i afsnittet undersøge om hvorvidt der er sammenfald mellem præmisserne for creating shared value og så præmisserne for i forvejen velkendte vækststrategier. Dette skulle gerne give en teoretisk sammenhæng på tværs af strategier og dermed understøtte, at præmisserne for CSV på det teoretiske plan ikke står alene. I pensum optræder en række vækststrategier og jeg vil her beskæftige mig med disse strategier;

- Blue Ocean Strategy fra forfatterne Chan Kim W. og Mauborgne R.
- Igor Ansoff vækst/markeds matrice.

Afsnittet vil være opdelt i en forenklet gennemgang af strategierne og derefter et udtræk af fællesnævnerne i forhold til CSV. Til sidst vil der blive delkonkluderet på sammenhængen og forhåbentlig få opbygget en bredere teoretisk base omkring tankegangen om *shared value*.

### **Blue Ocean Strategy**

Blue-ocean tankegangen tager sit afsæt i et konkurrencepræget marked, hvor der er stærk rivalisering blandt eksisterende virksomheder. I stedet for at virksomheden er fokuseret på at slå konkurrenterne og forsøge at overleve på de såkaldte red-oceans, handler den strategiske planlægning om at bevæge sig væk fra de eksisterende markeder og ud på nyt og ukendt territorium - et såkaldt blue-ocean. Man kan billedeligt forestille sig hvorledes, at havet (markedet) farves rødt som resultat af den omkostningsfulde rivalisering, der drabeligt ender med afgang af konkurrenter på markedet.

Blue ocean-tankegangen bygger på værdiinnovation, som er et nyt tankesæt i relation til strategisk planlægning. Værdiinnovation gør op med det traditionelle dilemma mellem enten at satse på lave omkostninger og dermed en omkostningsledet strategi eller i stedet unikke produkter og dermed en differentieringsstrategi (P. Kotler & . Brady, 2012). På denne måde bevæger blue-ocean strategien sig i en anden retning i forhold til tidligere teorier og strategier, og man kan altså her begynde af drage paralleller til shared value creation.

Blue-ocean strategien bygger som sagt på begrebet værdiinnovation. Der er lige stor vægt på værdi og innovation i blue-ocean tankegangen. Hvis der udelukkende lægges vægt på værdi uden innovation, vil der typisk opstå værdiskabelse, som kunderne ikke er interesseret i og ikke vil betale for. Innovation uden værdi vil eksempelvis være drevet teknologiudvikling, der måske er så avanceret, at markedet reelt ikke har et behov som innovationen kan løse. Værdiinnovation opstår når virksomheden forankrer innovation og nytteværdi i produktet, samt reducerer omkostningerne forbundet med at producere og markedsføre det.

Blue-ocean strategien skaber både større værdi for kunden samtidig med, at omkostningerne holdes nede. På den måde kan to traditionelt modsatrettede strategier kan forfølges samtidigt. Omkostningerne kan holdes nede, da nogle af de parametre som der konkurreres på i branchen fjernes eller reduceres. Merværdi for kunden skabes ved at tilbyde nye parametre eller øge fokus på parametre, som branchen traditionelt ikke tillægger betydning (systime , 2014).

## **Delkonklusion**

Blue-ocean har efter min opfattelse følgende ligheder med CSV;

- ❖ Begrebet ”værdi” er centralt i begge strategier.
- ❖ Ideen om at være innovativ går igen inden for begge strategier. Se blandt andet artiklen ”*innovating for shared value*” af Marc Pfitzer, Valerie Bockstette og Mike Stamp.
- ❖ Samt det at opfatte uudforsket markeder og produkter som en mulighed i stedet for en udfordring.

Begrænsning i strategien omkring blue-ocean opstår i den samlede tankegang omkring værdi. Det er efter min opfattelse stadig en virksomhed/produkt orienteret strategi. Forstået på den måde, at den tager

afsæt i virksomheden eller et produkt, hvor creating shared value i teorien tager afsæt i den samlede værdiskabelse – både samfund og virksomhed/produkt. Dog mener jeg, at man ved blue-ocean strategien tilnærmer sig markant CSV, idet at værdibegrebet er så centralt og omfatter både virksomheden og forbrugeren, og dermed implicit også det omkringliggende samfund.

### Ansoffs vækstmatrice

Jeg har ligeledes valgt at inddrage Ansoffs vækstmatrice da jeg mener, at der igen er elementer fra CSV som dels kan genkendes i matricen. Ydermere er der ligheder at spore i de vækstovervejelser, der findes i Ansoff og elementerne i creating shared value. På vejen til at intensivere væksten skal virksomhedens første skridt bestå af en genovervejelse af eksisterende produkter og markeder, for på den måde at analysere hvilke muligheder der her ligger. Som et hjælpeværktøj til dette kan virksomheden med fordel benytte sig af Ansoffs vækstmatrice.

Matricen illustrerer hvordan virksomheden, strategisk, kan intensivere væksten ved at have fokus på følgende nedenstående områder.

#### Markedspenetrering - eksisterende produkter på eksisterende markeder:

Her tænkes der ind i øget salg til nuværende kunder, større markedsandele og for eksempel, at flere forbrugere fra målgruppen vælger produktet.

|                           |                                        |                                                 |
|---------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------|
|                           |                                        |                                                 |
|                           | <b>Nuværende produkter</b>             | <b>Nye produkter</b>                            |
| <b>Nuværende markeder</b> | <b>1. Strategi: Markedspenetrering</b> | <b>3. Strategi: Produktudvikling</b>            |
| <b>Nye markeder</b>       | <b>2. Strategi: Markedsudvikling</b>   | <b>4. Strategi: Diversifikation<sup>7</sup></b> |

#### Markedsudvikling - eksisterende produkter på nye markeder:

Salg til nye kundegrupper(segmenter) eller geografisk spredning.

<sup>7</sup> Egen tilblivelse



### **Produktionsudvikling - nye produkter på eksisterende markeder:**

Nye produkter til nuværende kunder, produktforbedringer og udvikling nyere generationer af produkterne.

Til sidst er der nye produkter på nye markeder, også kaldet en **diversifikations strategi**. I forhold til diversifikations strategi er dette et helt kapitel for sig og som ikke ligger inden for denne opgaves virkeområde. Dog skelnes der kortfattet imellem to typer af diversifikation:

- **Koncentrisk diversifikation:**

Virksomheden markedsfører nye produkter til nye markeder, hvor der er et vis sammenfald med den eksisterende produktportefølje, f.eks. teknologisk eller markedsføringsmæssigt. På den måde opnås en synergieffekt.

- **Konglomerat diversifikation:**

Virksomheden optager helt nye forretningsområder, som ikke har sammenhæng til den eksisterende produktportefølje. (P. Kotler & . Brady, 2012)

### **Delkonklusion**

Lighedstrækkende imellem Blue-Ocean og CSV deles ikke på samme måde som med Ansoffs vækstmatrice. Her skal sammenspillet ses i et andet lys. Ansoff advokerer for at virksomhederne, uagtet om der er tale om nye/eksisterende produkter eller nye/eksisterende markeder, altid genovervejer deres positioner i matricen. Dette har et fint sammenfald med elementer fra CSV, der også advokerer for at ”*reconceiving products and markets*”.

Kigger man nærmere på modelens matrice og gitteret ”*diversifikation*” opstår der her et kraftigt sammenfald imellem Ansoff og CSV. Det er her, at tangegangen om at bevæge sig ud på nye ukendte territorier kalder genklang fra shared value creation.

## **Konklusion på hvad sammenhængen er imellem CSV og andre i forvejen anerkendte vækststrategier? En teoretisk sammenhæng.**

Resultatet af dette afsnit skulle således være at undersøge om hvorvidt creating shared value havde elementer i sig, som kunne genkendes i andre kendte vækststrategier.

På hver sit område kan der trækkes fællesnævner fra strategierne til de bærende elementer i rammen for shared value creation. Blue Ocean strategien kan genkendes i CSV med sin grundlæggende værdiinnovation og strategiens kræsen omkring værdiskabelsen for forbrugeren og virksomheden. Altså et todelt fokus på værdiskabelse, som er markant repræsenteret i CSV - en fælles tanke om at man i stedet for at fokusere på konkurrencen og det såkaldte ”red-ocean”, i stedet fokuserer på at skabe værdi igennem innovation på de såkaldte ”blue-oceans”.

Ansoffs vækstmatrice tager sit udgangspunkt i nogle mere praktiskspecifikke elementer.

Sammenligneligt med CSV, genovervejer Ansoff i hans matrice, hvorledes man skal stille sig til næste væksteventyr. Skal virksomheden kigge på nye markeder, nye produkter eller begge ting på samme tid? Eller skal den i stedet forholde sig til eksisterende produkter på det allerede etableret marked? Igen et match i forhold til creating shared value, der på samme vis taler for, at alle dele af virksomhedens værdikæde og markeder, hvori virksomheden opererer, kan genvejes, for på den måde at muliggøre shared value.

### **3. Hvilken teoretisk og praktisk modstand møder CSV?**

Dette undersøgelsesspørgsmål skal ses som afslutning på den teoretiske redegørelse for rammen for Creating Shared Value. Som beskrevet i det tidligere afsnit ”modstrid” vil jeg med dette undersøgelsesspørgsmål beskæftige mig med kritikken af shared value creation. Dette vil ske via teoretisk og empirisk kritik. Ved at udsætte CSV for denne kritik skabes der balance i den teoretiske redegørelse for CSV ved ikke blot at argumentere for teorien, men også give plads til den kritik, som i kølvandet på Porter og Kramers artikler er opstået. Jeg har valgt at tage udgangspunkt i to workingpapers af henholdsvis Professor Aneel Karnani og Professor Michael Pirson. Grunden til dette er, at de i deres artikler referer direkte til Porter og Kramers artikler fra 2006 (Karnani) og 2011 (Pirson).

## **Teoretisk kritik af CSV**

Creating shared value har med sin filosofi om, at virksomheder skal medtage samfundets interesser i deres søgen efter øget vækst fået nogle teoretikere op af stolen. Tilgangen til at kunne indbygge CSR i virksomhedens strategi, for på den måde at opnå øget vækst og afkast til virksomhedens aktionærer syntes at være filantropisk, urealistisk og en ”ikke-økonomiteoretisk” tankegang er postulatet.

Forfatterne Kramer og Porter tager i deres artikel fra 2011 selv bladet for munden og giver svar på tiltale i forhold til de kritikere, som siden deres første artikel i 2006, har følt sig tvunget til at forsvare Adam Smith og hans økonomiske svendestykke – ”*Wealth of Nations*” og ”*The invisible hand*” samt Milton Friedmann og hans kapitalistiske tilgang til samfundsøkonomien. (Karnani, 2010).

*In the old, narrow view of capitalism, business contributes to society by making a profit, which supports employment, wages, purchases, investments and taxes. Conducting business as usual is sufficient social benefit. A firm is largely a self-contained entity, and social or community issues fall outside its proper scope. (This is the argument advanced persuasively by Milton Friedman in his critique of the whole notion of corporate social responsibility)* (Kramer, Creating Shared Value , 2011)

Den nedenstående teoretiske kritik har til hensigt at løfte sløret for hvilke teoretiske problemstillinger CSV står over for. Har CSV reelt sin plads i den samfundsøkonomiske teori? Eller er der tale om en teoretisk modstand så konstant, at shared value på et teoretisk plan ikke hører hjemme?

## **Aneel Karnani – “Doing Well by Doing Good: The Grand Illusion”**

En af fortalerne for det ovenstående er Aneel Karnani, Professor på The University of Michigan. Han udgav i 2010 sit workingpaper “*Doing Well by Doing Good: The Grand Illusion*” forkortet til DWDG. Jeg vil i det næste afsnit opsummere hans workingpaper for derefter at opstille hans kritikpunkter i forhold CSR og CSV.

## Doing well by Doing Good – et udtræk af hovedpunkter

Aneel Karnani's indleder i sin åbning med dette citat:

*"Companies have a responsibility to their shareholders to do well; individual people as citizens have a responsibility to do good. "* (Karnani, 2010).

Hans udgangspunkt for artiklen er altså, at virksomheden først og fremmest har et ansvar over for aktionærerne og så må det ellers være op til det omkringliggende samfund og de mennesker, som befinder sig her at klare det sociale ansvar.

Endvidere citeres han for følgende:

*"Very simple, if markets are working well the private profits and public interest are aligned together and there is no trade-off; there is no need to appeal to companies to fulfill some vague CSR. Companies acting in their own self-interest will lead to a socially optimal outcome. If there is a market failure, then there is a tradeoff between private profits and public interest; in that case, it is neither desirable nor effective to rely on the goodwill of managers to maximize social welfare, and there is a need for some other constraints on free markets. "* (Karnani, 2010)

I hans optik vil der altså opstå shared value af sig selv, så længe markedet er samfundsøkonomisk effektivt. Det indebærer altså et marked hvor der hersker fuldkommen konkurrence. Dette må antages at være konklusionen, da han videreargumenterer for hvad der i givet fald sker, hvis der opstår en markedsfejl. Altså et samfundsøkonomisk udtryk for, at et marked ikke længere er præget af fuldkommen konkurrence – men at der opstår en eller anden form for skævvridning på markedet. Opstår denne en skævvridning af markedet på grund af virksomheder, der eksempelvis kommer uberettiget til større andele af markedet, eksempelvis på bekostning af miljøet, er det op til virksomhederne, dog efter udefrakommende påvirkning at rette ind. Dette kan ske ved:

1. Selvregulering
2. Indgriben fra myndigheder
3. Pres fra offentligheden og krav om CSR.

Alle ses som værende et nødvendigt onde for igen at bevæge sig imod et effektivt marked. (Karnani, 2010)

For at komme lidt længere ned i mulden forsætter Aneel Karnai med at bakke sine konklusioner op med citater/konklusioner fra teoretikerne Adam Smit<sup>8</sup> og Milton Friedmann<sup>9</sup>.

Adam Smith; *He intends only his own gain, and he is in this, as in many other cases, led by an invisible hand to promote an end which was no part of his intention. By pursuing his own interest he frequently promotes that of the society more effectually than when he really intends to promote it.* “  
(Karnani, 2010)

Milton Friedmann; *there is only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.* (Karnani, 2010)

Friedmann citatet indikerer, at der her igen er tale om et marked hvor konkurrencen er “fri” eller fuldkommen.

Sammentrækning af ovenstående må således være, at når der hersker et marked, som kan betegnes som ”frit”, altså hvor der eksisterer fuldkommen konkurrence, udnyttes ressourcerne i samfundet mest effektivt. Det gælder altså både hos virksomheden og samfundet. I dette tilfælde er der ikke behov for tankegangen omkring shared value, det sker automatisk. I det tilfælde, at markedet ikke fungerer optimalt, at der så at sige er tale om en fejl i markedet, vil der alligevel ikke være behov for en shared value tænkning, fordi løsningen på at rette markedet ind vil komme fra de tre ovennævnte metoder. I bilag 2 og 3 kan man se den grafiske fremstilling af, hvordan markederne opleves og hvorledes det optimale punkt dannes for virksomheder og markedet.

I bilag 2 ”*market failure*” opstår hvad Karnani kalder ”*zone of tradeoff*”. Denne disposition er interessant i forhold til argumentationen omkring et socialt ansvar.

---

<sup>8</sup> Adam Smith: Forfatter til *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* fra 1776. Hvori han blandt andet redegøre for det kapitalistiske synspunkt og danner teorien omkring “the invisible hand”.

<sup>9</sup> Milton Friedman – Ligeledes teoretiker og fortaler for det liberalistiske samfundskapitalistiske synspunkt.

*“The critical issue is the ”zone of trade-off” where the private profits and public welfare diverge and move in opposite directions. There are no choices here that will increase both profits and welfare. There is a fundamental conflict between private profits and public interest. Free markets will operate at the private optimum, and will not produce a socially desirable outcome in the case. When there is a divergence between private profits and public interest, markets should not be left free and some intervention is warranted. “ (Karnani, 2010)*

Dispositionen eller holdningen er interessant, da den efterlader læseren med en fornemmelse af, at ”zone of trade-off” er statisk i den forstand, at det kun kan løses af en indgriben ude fra, en såkaldt ”intervention”. Dermed er der ikke efterladt megen albuerum til shared value creation som oftest opstår når der netop er en anormalitet i markedet.

### **Delkonklusion på teoretisk kritik.**

Aneel Karani slutter sit working paper af med;

*“Many social problems are linked to market failures. In that case “doing well and “doing good” are in conflict. It is then necessary to impose some constraints on firm behavior to achieve larger social objectives. “ (Karnani, 2010)*

Det må konkluderes, at Karnani er af den holdning, at når der på markedet hersker perfektion i form af fuldkommen konkurrence, skabes vækst og profit. Både i virksomhedsregi samtidig med at samfundets interessere også tilgodeses, på den måde sker et samlet løft – shared value. Bevæger vi os over i markedet med fejl eller i gråzonen kaldet *zone of trad-off* er der nogle andre mekanismer, der træder i kraft. Man må derfor benytte sig af velkendte løsninger inden for den makroøkonomiske verden, som af nogen er tilvejebragt af Smith og Friedmann. Her er det for eksempel op til den offentlige myndighed at gribe ind med en eller anden form for økonomisksanktion for igen at rette op på markedet.

Jeg er af den opfattelse, at Aneel Karnani fejlagtigt postulerer, at man i et marked med ufuldkommen konkurrence ikke kan skabe shared value og via shared value igen skabe en vis form for balance. Jeg mener, at dette netop er en af Porter og Kramers tungeste argumenter; når der er en fejl i markedet skal

virksomheden bruge denne fejl/udfordring til at genoverveje sin forretningsmodel, og gå nye veje. Jeg er dog også af den opfattelse af både Porter, Kramer og Karnani er enig i, at CSR som en enkeltstående løsning, blot vil påføre virksomheden en omkostning og dermed ikke føre til fælles værdiskabelse. Men som Porter og Kramer også citeres for i dette afsnit, er tiden inde til at bevæge sig væk fra forældet økonomiske rammer, som dem udtænkt af Smith og Friedmann og som Karnani tydeligvis sætter sin lid til. *“Approached strategically, CSR need not be a cost, and can be a source of competitive advantage.”* (Kramer, Strategy and Society, 2006).

### **Praktisk kritik af CSV**

I Porter og Kramers artikel fra 2011 ”creating shared value” og som tidligere gennemgået i opgaven henviser forfatterne til virksomhedseksempler, når de skal dybere ned i forklaring af funktionerne i deres teoretiske ramme.

I følgende afsnit vil der blive bekskrevet faldgruber, via virksomhedseksempler, som ligger til grund for den praktiske kritik af creating shared value. En kritik, som tager udgangspunkt i processen mod det at søge en todelt værdiskabelse; en for virksomheden og en for samfundet. Endvidere hvordan dette i praksis ikke altid harmonerer. Ophavsmanden til denne kritik er Michael Pirson. Pirson er professor på Fordham University og underviser også på Harvard University. Han udgav i 2011 sit workingpaper med titlen *“Social entrepreneurs as the paragons of shared value creation? A critical perspective.”* Jeg vil i det følgende afsnit opsummere hans workingpaper for derefter at opstille hans kritikpunkter i forhold til CSV.

### **Social entrepreneurs at the paragons of shared value creation? A critical perspective. Et udtræk af hovedpunkter**

*“In this paper, I wish to focus specifically on the notion of a dual purpose or shared value creation that many social enterprises pursue (Alter, 2006; Drayton, 2006). I am also interested whether and how a balance is struck and when and why a primacy of social or financial objectives crystallizes.”* (Pirson, 2012)

Stridspunktet tager dermed sit afsæt i forholdet omkring den todelthed, som der alt andet lige vil opstå når virksomhedens (Social Entrepreneurs) jagt på værdiskabelse, skal breddes ud over virksomheden og

samfundet. Ydermere indleder Pirson også på et af målene, finansiell eller social gevinst, marginaliseres i jagten på samlede vækst. Til at underbygge denne problemstilling citeres hans workingpaper for følgende;

*“Furthermore economists have consistently argued that general welfare is increased most by organizations that maximize a single objective function. Jensen (2002)<sup>10</sup> even opined that without a single objective function, no firm could be managed meaningfully. “ (Pirson, 2012)*

Han konkluderer videre her, at den samlede værdiskabelse dannes bedst muligt ved enten at have et socialt eller finansielt formål. Videre i hans workingpaper forklarer Pirson, hvorledes han vil argumentere for eventstående proklamationer. Dette gøres ved at gennemgå tre virksomhedscases og via dem eksemplificere hvorfor *creating shared value* i praksis er at sammenligne med et tveægget sværd, hvor resultatet enten er finansiell eller social succes. Jeg har valgt at medtage to af eksemplerne.

### **Case: GrameenPhone**

GrameenPhone er bangladeshisk teleselskab skabt af Iqbal Quadir. Han kom på en forretningside i 1993, som havde til hensigt at forsyne landdistrikterne i hans hjemland Bangladesh med billig mobil telefoni. Dette skulle gøres via ny opfundet teleteknologi. I jagten på at få vakt forretningsideen til live, indgik Quadir et partnerskab med norske Telenor samt en lokal bank, The Grameen Bank. Telenors rolle var den teknologiske, hvor Grameen Bank var en kanal til de lokale markeder. Ud over Telenor og Grameen Bank var det finansielle setup præget af en del mindre investorer. Mohamad Yunus, som er stifter af Grameen Bank, var interesseret i projektet på grund af de sociale aspekter projektet vil medføre. Blandt andet ved få udbredt mobilteknologi til de fattige landdistrikter, som på baggrund af denne teknologi kunne få hjælp til højne levestandarden. Dette skulle ske via øget tilgang til information omkring det at dyrke landbrug mere effektivt. GrameenPhone bliver en kortvarig succes målt på *shared value*, da både virksomheden oplever enorm vækst samtidig med, at lokalsamfundet får gavn af den udbredte teknologi. Udfordringerne opstår paradoksalt nok som følge af denne succes. Telenor havde i den oprindelige aftale forpligtet sig til at nedbringe sin ejerandel fra de oprindelige 51 % til 35 % over en årrække. Dette skete dog ikke, da væksten i firmaet krævede yderligere

---

<sup>10</sup> Reference er Michael Pirsons egen reference.



kapitalindsprøjtninger, en indsprøjtning som Telenor stod for. Imellem tiden var Telenor også gået for at være statsejet til at være privatejet, dog med en markant ejerandel til staten. Det endte med, at Mohammad Yunus (inden han modtog Nobels fredspris), måtte kontakte den norske stat i et forsøg på at få Telenor til at stå ved den oprindelig aftale. Lige meget hjalp det, og efter den næste generation af managers havde fået de ledende roller i GrameenPhone, har fokuset drejet sig mere og mere på aktionærafkast med belastende sager omkring børnearbejde, som følge. Således er GrameenPhone ifølge Pirson et bevis på, at det finansielle mål, i den fællesværdiskabelse, fik forsædet alt imens det sociale mål pænt måtte nøjes med bagsædet.

*“At GrameenPhone the need for rapid growth required access to larger sums of capital, which came with higher demands for return on investment. At the same time the social value creation aspects took a back seat. ”* (Pirson, 2012)

### **Case: GrameenDanone**

På baggrund af Muhammad Yunus succes med sin bankvirksomhed GrameenBank mødtes han i 2005 med CEO for Groupe Danone, Franck Riboud. De aftalte at indgå et partnerskab om at levere sunde og ernærende fødevarer til en økonomisk overskuelig pris, til de fattige landområder i Bangladesh. Yunus havde sit fokus på at komme den dårlige ernæring til livs i landområderne, qua hans kendskab til situationen grundet hans oprindelse. For Danone var det ukendt territorium grundet;

*“So far, our sole objective and mission was to maximize shareholder value. Now, we completely had to change perspective. Profit was now a condition, a means – it was no more the end, no more the goal. This changed the entire approach. ”* (Pirson, 2012)

Med Yunus's erfaringer i baghovedet fra Grameenphone var han fast besluttet på, at det sociale aspekt ikke engang til skulle lide den tort at få bagsædet. Ejerstrukturen imellem Grameen og Danone blev således 50/50 og kontrakten lød endvidere på:

*“GrameenDanone is structured to generate enough surpluses to pay back the invested capital to the parties as early as possible. It is up to the parties to decide how quickly they want their money back. Parties may decide to reinvest the surplus in the company for expansion. ”* (Pirson, 2012)

I forhold til fremtidig afkast lød aftalen således:

*“Even after the capital amount is paid back, GrameenDanone will pay a 1 percent dividend annually to the shareholders (John, 2010; Yunus, 2008). If an investor wants to withdraw his investment at any point of time, he may do so, provided he sells his shares to the existing shareholders, or to a new shareholder who accepts the philosophy, practice and conventions of the social business.”* (Pirson, 2012)

Selskabet GrameenDanone eksisterer stadig i dag, men i casen udtrykkes der usikkerhed om hvorvidt næste generationer af managers/ledere vil acceptere det enøjede fokus på det sociale aspekt i GrameenDanone. Man må igen konstatere, at shared value creation i sin dobbelthed igen udeblev.

### **Delkonklusion på praktisk kritik**

Michael Pirson praktiske problemstillinger er interessante og relevante at få med i det samlede billede af *creating shared value*. Problemstilling om, at *shared value* indeholder denne duet af mål, som skal realiseres på samme tid, må betragtes som værende en reel problemstilling som også caseeksemplerne illustrerer. Eksemplerne er gode i den forstand, at man får et praktisk billede på, at interessekonflikt kan være en kilde til fejl i forsøget på at skabe CSV.

Hvorvidt rammen for creating shared value helt skal fejes af bordet på grund af case eksemplerne, som viser det modsatte resultater i forhold til case eksempler fremført af Porter og Kramer, mener jeg ikke er endegyldigt fastsat. Det må antages, at der i jagten på den fælles værdiskabelse må være tilfælde hvor projektets interesser bliver siddende på hver side af deres af bordet og ikke formår at mødes for enden. Som et resultat af dette formår bordet at tippe til den eller anden side, altså finansielt eller socialt.

## Analyse 2.del – Case Analyse

### 4. Hvilke praktiske eksempler er der på brugen af CSV?

#### Indledning

Efter den endte teoridel, hvori der kortvarigt er blevet relateret til virksomhedseksempler, vil jeg i del 2 beskæftige mig med to aktuelle virksomhedscases. Ydermere vil jeg arbejde videre og gå i dybden med creating shared value i en mere praktisk forstand. På denne måde bliver den overståede del 1 (teoridelen) omsat til virkelige eksempler, der dermed har til hensigt at underbygge brugen af shared value creation, men også give en analyse af hvordan teorien bliver omsat til praktisk brug.

Som skrevet ovenfor vil jeg beskæftige mig med to virksomheder hvoraf af den ene er Nestlé og den anden er Vestas. Som skrevet i afgrænsningen vil ”virksomhedsanalyserne” forbeholde sig til en analyse af virksomhedernes brug af CSV og hvilke resultater, der som følge opstår.

Casen omkring Nestlé tager udgangspunkt i rapporten ”The nestlé concept of corporate social responsibility”, der er udarbejdet af Foundation Strategy Group<sup>11</sup> (FSG) og Nestlé afdeling for Public affairs, på baggrund af Nestlés totale forretningsmodel i Latin Amerika. Casen omkring Vestas er mere rettet mod et enkeltstående projekt ”Wind for prosperity” og dets aktivitet i Afrika. Begge cases har selvfølgelig det til fælles at analysere om virksomhederne i praksis formår at skabe *shared value*.

### Case analyse af Nestlé og deres brug af Creating Shared Value

#### Indledning

I min research og søgen efter virksomheder, som har implementeret og med succes skabt fællesværdi ved brugen af den gennemgået teori, er Nestlé nok en af de virksomheder som om nogen har omfavnet ideen om shared value creation. Dette understøttes af Mark Kramer, medforfatter og stifter af shared value creation. Han har i samarbejde med Nestlé og efter et dybdegående interview med bestyrelsesformand Peter Brabeck-Letmathe, udarbejdet en analyse af Nestlé aktiviteter i Syd og

---

<sup>11</sup> FSG eller Strategy Foundation Group er en non-profit organisation som blev dannet i 2000 hvoraf Mark Kramer, medforfatter til rapporten om Nestlé samt baggrundsartiklerne til denne opgave, er medstifter.

Latinamerika med henblik på at matche virksomhedens aktiviteter og strategier med den teoretiske ramme for CSV.

### **Hvad skaber fælles værdi?**

*”Skabelse af fælles værdi er den grundlæggende måde, hvorpå vi driver forretning, og som angiver, at for at skabe langsigtet værdi for aktionærerne, er vi nødt til at skabe værdi for samfundet.”* (Nestlé.dk, 2014)

Således står der skrevet på Nestlé danske hjemmeside under menupunktet Creating Shared Value og står altså derfor i stærkt samhörighed med, hvordan Nestlé kigger på strategien for værdiskabelse og teorien creating shared value.

### **Nestlé og deres involvering i Sydamerika**

Nestlé er kort fortalt den største producent af mad og drikkevarer i verden målt på omsætning. Af kendte mærker kan blandt andet nævnes Nespresso, San Pellegrino og Cheerios. Selskabet har hjemsted i Schweiz og blev i 1905 dannet ved at selskaberne Anglo-Swiss Milk Company og Farine Lactée Henri Nestlé gik sammen.

I 2013 anslog det samlede salg 92 milliarder CHF og overskuddet var på ca. 10 milliarder CHF (Nestlé Annual Report, 2013). Nogle ganske betragtelige summer, som også inkluderer 1,5 milliarder i forskning og udvikling, en post som i forhold til denne opgave anses som værende interessant, da denne post blandt indeholder initiativerne til shared value creation.

Nestlés involvering i Sydamerika kan blandt andet opsummeres i følgende tal; Nestlés indkøb fra lokale leverandører overstiger 4 milliarder CHF og vurderes deraf til, indirekte, at skabe 650.000 jobs (The Nestlé concept of corporate social responsibility, 2006). Ud over aftaler med lokale leverandører, bemander 38.000 Nestlé-medarbejdere 72 fabrikker samt tilhørende kontorer i Sydamerika. På baggrund af Nestlés stærke repræsentation i Sydamerika og deres ca. 400.000 kunder, lander området Latinamerika/Caribien på en omsætning på omkring 11 milliarder CHF i 2005. Dette tal er siden hen steget til 14,5 milliarder CHF i 2013 (Nestlé Annual Report, 2013).

## Shared Value Creation i Nestlé regi

Som verdens største fødevarerproducent er diversiteten inden for vare- og organisationsgrupper i den grad tilstede. Deraf må man også forvente, at værdikæden for sådan en virksomhed må være tilsvarende lang og kompleks. Det er dog lykkedes FSG og Mark Kramer i deres rapport om Nestlé, at koge værdikæden ned til tre centrale områder. Den simplificeret værdikæde ses nedenfor gengivet fra rapporten.



12

Opsummeret konkluderer rapporten, at Nestlé i de ovenstående dele af værdikæden har inkorporeret en holdning til, at enhver investering i et af områderne sker med omtanke for den fælles værdiskabelse og i en sådan grad, at det overstiger ”almindelig kendt praksis”. Samtidig vurderes det, at størstedelen af alle investeringer sker med et langsigtet perspektiv for øje.

I bilag 1 kan man fra rapporten aflæse den modificeret værdikæde, som udover at gengive de tre hovedområder går i videre detaljer omkring den praktiske tilgang til det at skabe shared value i disse områder. (The Nestlé concept of corporate social responsibility, 2006)

### Den simplificeret værdikæde

For at illustrere hvordan Nestlé i praksis formår at skabe shared value, vil jeg på de næste sider gå i dybden med den simplificeret værdikæde indeholdende følgende punkter:

- Landbrug og Sourcing
- Produktion og Distribution
- Produkter og Forbrugere

---

<sup>12</sup> (The Nestlé concept of corporate social responsibility, 2006)

## Landbrug og sourcing

Ud fra bilag 1 kan man se hvorledes illustrationen opdeler de tre hovedområder i underkategorier for illustrere den praktiske gang. Opsummeret forklares der hvordan værdikæden bliver berørt, hvorledes man skal danne en grobund for fremtiden og til sidst værdi for Nestlé og værdi for samfundet, altså shared value creation.

Inden for sourcing/indkøb gør Nestlé det i praksis, at de udlægger nogle retningslinjer for indkøb og udfærdiger leverandørkontrakter, der har til hensigt at sikre den nødvendige kvalitet og bæredygtighed som kræves. Eksempelvis er der krav til de metoder hvorpå landbruget drives, metoder som sikre integration af bæredygtighed inden for udnyttelse af land og vand.

I stedet for blot at opstille disse retningslinjer og så lade det være op til landbruget/leverandørerne at imødekomme kravene går Nestlé anderledes til værks. På vejen til netop at sikre, at Nestlés retningslinjer bliver overholdt har man i Nestlé ansat omkring 850 agronomer (specialist i planter relateret til fødevarer). De skal sammen med 2.200 indkøbere, arbejde tæt sammen med netop de landbrug, som gerne skulle levere kaffe, kakao eller for den sags skyld mælk i godkendt kvalitet, men også på en måde som kan klassificeres som værende bæredygtig (The Nestlé concept of corporate social responsibility, 2006).

Et eksempel på dette er Nestlé program Partners Blend i El Salvador. Projektet fokuserer på mindre landbrug under 10 hektar, som lider under socioøkonomiske udfordringer. Sammen med handelsorganisationen Ecom, yder Nestlé teknisk support, service og landbrugsmaterialer og planter til disse mindre landbrug med det resultat, at der blev dyrket kvalitetsbevidst kaffe på en bæredygtig måde. Som sidegevinster, afleder den øgede uddannelse af de mindre landbrug til nye landbrug ved siden af kerneproduktion. Eksempelvis kyllingeopdræt, citronplantager, træplantning i forhold skyggekastning og senere hen fældning og salg af træ. Dette fører altså til shared value resultat. Da Nestlé forbedrede denne del af værdikæden var det med øget værdi på bundlinjen som følge. Derudover oplevede lokalsamfundene i El Salvador en forbedring i uddannelsesniveauet og dermed også indtægtsforholdene samt til sidst en forbedring i levestandard, blandt andet som følge af lettere tilgang til nye råvarer. (The Nestlé concept of corporate social responsibility, 2006)

## **Forskning og udvikling mod bedre udbytte**

Også inden for forskning og udvikling finder rapporten, at Nestlé formår at arbejde på en sådan måde at man med rette kan sige, at de integrerer konceptet omkring shared value creation.

For Nestlé er kakao og kaffebønner utrolig vigtige afgrøder i forhold til produktpaletten. Faktisk så vigtige, at forskning og udviklingscenteret i Tours, alene har til formål at forske i disse to afgrøder med det resultat for øje, at udbyttet af disse to afgrøder skal forbedres. Blandt an

det inden for resistens over for sygdomme, bedre beskaffenhed når bønnerne er høstet og skal viderebehandles og endelig forbedring af smagen.

Det er ikke blot Nestlé som ”in-house” forsker i disse ting. Som et eksempel kan nævnes samarbejdet med ivy league universitetet Cornell i staten New York og det indonesiske kaffe & kakao forskningsinstitut. I 2001 igangsatte de et projekt, som havde til hensigt at klarlægge kaffens gener. Kulminationen blev en identifikation af 13.000 forskellige kaffegener. Halvdelen af disse gener kunne henlede til hvordan kaffebønner udviklede sig og deraf forskellighed i kvalitet. Resultat blev naturligvis delt med landbrug omkring i verden, samt i Sydamerika, igen med shared value creation som resultat. (The Nestlé concept of corporate social responsibility, 2006)

## **Vidensdeling og landsbrugsassistance**

Både igennem ovenævnte samarbejde, men også igennem samarbejde med regeringer formår Nestlé at skabe værdi på begge side af bordet. Eksempelvis dannede Nestlé INIFAP i Mexico, som sidenhen blev en del af den mexicanske regering. Ministeret specialiserede sig i udvikling af og assistance til landbruget. INIFAP udviklede et diversificeringsprogram alene til Robusta kaffebønner, blandt andet fordi en god afgrøde/plante alene ikke kan gøre udslaget. Plantning, høst og pleje af marken er lige så vigtige parametre. Dette kræver blandt andet uddannelse og tilgang til informationer omkring alle aspekter; fra frø til plante og til sidst bønne. Deraf kommer Nestlé’s SAIN – Sustainable Agriculture Initiative. For producenterne betyder dette, at de igennem SAIN har direkte adgang til ekspertviden og rådgivning samt seneste nyt inden for den teknologiske verden. Alt sammen for at

højne produktiviteten, beskyttelse af miljøet, mindske produktionsomkostninger og forbedring af indkomsten for landbrugene.

Ligeledes er der eksempler på samme opskrift blot inden for andre produktlinjer i rapporten. Dog ikke eksempler, der videre blive gennemgået.

### **Partnerskab for bæredygtig landbrug**

Som det sidste eksempel inden for landbrug og sourcing nævner rapporten også, at rejsen imod et bæredygtigt landbrug ikke blot involverer samarbejde med regeringer og NGO'er, men rent faktisk også konkurrenterne. Nestlé anerkender at kunne varetage opgaven for at stå for verdens madproduktion alene er for stor en opgave. Derfor indgik man i 2000 et samarbejde med Danone og Unilever og dannede Sustainable Agriculture Initiative Platform. Denne platform indeholder i dag 20 af de største virksomheder i verden, inden for madproduktion samt handel med mad. Alle sammen arbejder mod et fælles mål – at skabe et verdensomspændende bæredygtigt landbrug. (The Nestlé concept of corporate social responsibility, 2006)

### **Produktion og Distribution**

Inden for produktion og distribution skaber Nestlé ligeledes shared value. Igennem tre overordnet områder kan værdikæden inden for produktion og distribution berøres således, at der skabes fælles værdi. (The Nestlé concept of corporate social responsibility, 2006)

- Forbedrede fødevarerikkerhed igennem krav og retningslinjer
- Medarbejderudvikling til gensidig fordel
- Forbedrede miljøstandarder



### **Forbedrede fødevarer sikkerhed igennem krav og retningslinjer**

På baggrund af spørgeskemaundersøgelser står det klart, at Nestlé som brand står for kvalitet snarere end ”billigst til prisen”. Det medfører samtidigt også, at for at kunne beholde en sådan brand anerkendelse, kræves der en forretningsmodel, som har kvalitet, som ledende parametre set i forhold til forbrugerpræferencer.

En af måderne som Nestlé arbejder på er gennem risikostyringsprogrammet ”*Early Warning System for Food Safety*”. Programmet består i praksis af otte forskere, som har til opgave at monitorere fødevarer sikkerheden inden for områderne; landbrug, råmaterialer, kemisk sikkerhed, mikrobiologi, ernæringsmæssig sikkerhed og emballage. De dækker Nestlé i hele verden og får hjælp til dette via deres 150 kontakter rundt om på kontinenterne. Den indsamlede data bliver undersøgt i Nestlé’s eget forskningscenter. Ved sikkerhedsbrud udsendes der varslinger til de berørte områder.

Udover at have et internt fokus, har Nestlé også valgt at sammenarbejde med de lokale regeringer, igen med det mål for øje at opnå en så høj kvalitet som muligt. Der spares blandt andet på omkostningerne i forhold til færre fejl og der går mindre til spilde, derfor højere produktivitet. I Brasilien arbejdede Nestlé sammen med det statslige universitet i São Paulo mod at etablere et fælles forskningscenter med mikrobiologi og bromatologi<sup>13</sup>. Dette sammenarbejdet kaster blandt andet viden af til det brasilianske samfund omkring hvorledes man håndterer fødevarer. Udover sammenarbejdet i São Paulo arbejder Nestlé også sammen WHO og FN inden for fødevarerfeltet og landbrug. Alt sammen med henblik på udvikling af bedre og strengere fødevareregulativer, men også analysemetoder. Dette giver både en værdi for samfundet, men også for Nestlé – altså shared value. (The Nestlé concept of corporate social responsibility, 2006)

### **Udvikling af medarbejdere med gensidige fordele som resultat**

En kvalificeret arbejdsstyrke som følge af intern uddannelse i Nestlé eller som følge af eksterne uddannelser, er synonym med at bibeholde en international konkurrencedygtighed. God behandling og udvikling af medarbejdere, ses i de flestes øjne som en essentiel langvarig investering. Det samme er gældende for Nestlé. Den tidligere præsident for Chile, Ricardo Lagos besøgte i 2005 en chilensk Nestlé fabrik, hvor han blandt andet udtrykte stor tilfredshed med Nestlés evne til at skabe jobs i landet.

---

<sup>13</sup> Bromatologi = forskning i levnedsmiddelvidenskab.

Ligeledes modtog Nestlé i 2004 en dekoration fra Columbias præsident Alvaro Uribe Vélez for deres arbejde i landet mod at skabe vækst og udvikling for landets beboer.

Som et eksempel på hvordan Nestlé arbejder med deres ansatte kan programmet ”Circles of Quality” fremhæves. Programmet løber i 5 år og sørger for, at de ansatte som deltager i programmet uddannes inden for et teknisk felt, kommunikation, ledelse og erhvervsøkonomi. Som resultat af programmet har Nestlé igennem de seneste 9 år (jf. et brasiliansk erhvervsmagasin) været på listen over de bedste virksomheder at arbejde for. (The Nestlé concept of corporate social responsibility, 2006)

### **Forbedrede miljøstandarder**

Med sin massive tilstedeværelse i Latinamerika, blandt andet illustreret ved Nestlés 72 fabrikker, er miljøet og bevarelse af dette, naturligvis et markant punkt på Nestlés dagsorden. Det er rapportens konklusion, at Nestlé i mange tilfælde har miljøstandarder, som overstiger de lokale krav og regler. Dette er virksomhedens filosofi og eksempelvis renoverer Nestlé altid deres fabrikker i henhold til internationale krav, også selvom disse er markant mere omfattende end lokale krav og regler. Dette medfører en naturligvis en omkostning som slækker på konkurrencedygtigheden, set i forhold til lokale konkurrenter, som ikke følger internationale standarder. Årsagen hertil skal findes i, at overbevisningen om at den langsigtede gevinst ved at vedligeholde og forbedre forholdene, mere end opvejer besparelsen ved at lade være, for eksempel ved at følge lokale krav.

Nestlé indførte i 1991 deres Nestlé *Environmental Management System* som har til hensigt at integrere det at bevare naturressourcer og minimere spild som en naturlig del af den daglige forretning. Eksempelvis har NEMS med deres fokus på ferskvandsforbruget, været i stand til via blandt andet genbrug og overvågning af forbruget, at nedbringe forbruget af ferskvand pr. produkt målt i tons med over 25 % set over de sidste 5 år (The Nestlé concept of corporate social responsibility, 2006).

### **Produkter og forbruger**

Således er jeg nået til den sidste del af den simplificeret værdikæde. Igen et område hvor Nestlé evner at skabe shared value via sine aktiviteter inden for produkter og i sidste ende forbrugeren. I denne forbindelse er det vigtigt at slå fast, at der her tænkes shared value creation inden for fødevarer som

bidrager til god ernæring og sundhed. Og at værdiskabelsen når ud til alle dele af befolkningen samt at fødevarende forbruges inden for rammerne af en afbalanceret kost (The Nestlé concept of corporate social responsibility, 2006).

God nærende mad er Nestlés virke og er derfor også deres hovedbidrag til samfundet. Igennem Nestlés ernæring og sundhedsprogrammer bliver deres budskaber leveret til forbrugerne, som i sidste ende øger forbrugernes evne til at integrere Nestlé og deres produkter i en velafbalanceret kost. Nestlé har en stor del af deres værdikæde placeret i forskning og udvikling af produkter. Nestlé har i omegnen af 3.500 ansatte forskere i 15 udviklings- og forskningscentre rundt omkring i verdenen. Et afkast af denne forskning er for eksempel *Nestlés Nutren Optimum* produkt linje. Linjen blev udviklet i samarbejde med INTA, et Chilensk universitet. Deres forskning undersøgte forbedring og indvirkning på immunforsvaret samt sundhed generelt. Ud af denne forskning blev der skabt en ny produktlinje alt imens, at den chilenske regering drager nytte af forskningsresultaterne til deres ”*Complementary Dietary Plan for Elderly People*”. Igen et tydeligt eksempel på hvorledes et tungt og dyrt forskningsprojekt i samarbejde med en offentlig indsats endte med at skabe værdi for begge lejre (The Nestlé concept of corporate social responsibility, 2006).

Et andet vigtigt program for Nestlé er deres *NUTRIR* program, som blev igangsat i Brasilien. Programmet har til hensigt at afhjælpe den massive fejlnæring, som hersker i store områder i landet. For det meste i områder hvor folk ingen adgang har til god ernæring, de har ikke uddannelse eller viden omkring kost eller er for den sags skyld økonomisk i stand til at gøre en forskel. Programmet består af ansatte fra Nestlé, frivillige, diætister og kokke, som direkte går ud og underviser familier i hvad god ernæring er. Programmets slutprodukt endte med at blive undervisningsmateriale som regeringer, kommuner og private fik adgang til, ikke blot i Brasilien men også i store dele af Latinamerika. Et af resultaterne var en forbedret kamp imod fedme og for Nestlé var gevinsten blandt andet viden omkring spise- og forbrugsvaner hos forbrugerne rundt omkring i Latinamerika. (The Nestlé concept of corporate social responsibility, 2006)

### **Delkonklusion på casen omkring Nestlé og deres brugs af shared value creation**

På bilag 1 kan man ud af den simplificeret værdikæde læse hvorledes de tre områder både skaber værdi for Nestlé og for samfundet. Her kan man konkludere, at der er tale om shared value creation i den måde Nestlé arbejder med sine langsigtede strategier for hvorledes, at virksomheden hele tiden kan opnå mervækst inden disse centrale områder - vel og mærke en "mervækst" som hvis det ikke var for CSV, ville være opnået.

Ud fra de ovenstående eksempler mener jeg, at der skabes to vigtige værdier for samfundet og for Nestlé, som ikke er fremhævet i bilag 1. Værdien ved "uddannelse" set fra samfundet side men også skabelsen af "tavs viden" for Nestlés vedkommende. Med tavs viden menes der den viden som Nestlé tilegner sig via deres sociale programmer. Viden som de ellers ikke ville have været i besiddelse af. Ved at være til stede i markedet fysisk og have fingrene i mulden, opnås der en relation til forbrugeren og dermed en adgang til forbrugsmønstre. Forbrugsmønstre som ikke kunne være tilegnet via typiske spørgeskema undersøgelser.

Endeligt konkluderes det, at Nestlé i den grad har taget shared value creation til sig. Det er vigtigt, at konkludere pointen i, at forfatterne til creating shared value har pålagt deres model på Nestlé allerede etableret forretningsplan. Men man kan alligevel konkludere at deres teoretiske ramme formår at matche et praktisk eksempel.

### **Case analyse af Vestas og deres "Wind for Prosperity" projekt**

#### Hvad er "Wind for Prosperity"?

På baggrund af brochuren for Wind for Prosperity anslås det, at mere end 1.3 milliarder mennesker i verden er afskåret for stabil og tilgængelig elektricitet, manglende uddannelse, ringe sundhedsvilkår og økonomisk ustabilitet som resultat.

Wind for Prosperity tager sit afsæt i 2011, hvor Vestas CMO Morten Albæk, læser en artikel om hvor i verden der er størst sandsynlighed for dø inden man fylder fem. Efter at have læst artiklen, beder han et

forskningshold i Vestas om at lave en udregning af hvor i verden vinden kommer til at blæse mest stabilt det næste årti. Efterfølgende kombineres de to datasæt som viser resultatet, at mere end 50 millioner af de 1.3 milliarder som i dag ikke har stabil adgang til energi, rent faktisk lever i områder med stort set ubegrænset adgang til grøn og bæredygtig energi – vindenergi. Ud af dette resultat blev Wind for Prosperity dannet og har til hensigt at være fuldt implementeret inden for de næste par år (Morten Albæk på Zero Konferencen , 2013).

### Hvordan fungere forretningsmodellen i praksis?

Pilotprojektet for Wind for Prosperity vil foregå i Kenya og dække 30 mindre samfund, som tilsammen har 200.000 indbyggere. I praksis vil Vestas benytte sig af ældre møller (V27-225kW & V47-660kW), som tidligere har bevist deres værd i form af godkendt stabilitet. I Wind for Prosperity har Vestas udviklet et såkaldt ”*wind-diesel power generations system*” som altså skaber en form for hybrid energi, der sikrer et stabilt el-netværk til samfundene. På baggrund af denne teknik vil dette system kunne levere energi med en besparelse på op til 30 % i forhold til alternativet, som kommer fra diesel generatorer. Dette medføre ydermere også et betragtelig fald i forurening fra disse generatorer. Endvidere dæmpes den forurening, der stammer fra leveringen af diesel, som oftest foregår via gamle dieseldrevet lastbiler. Besparelsen i diesel forventes ved projektets afslutning at nå op på 2.000 tons pr. år. (Wind For Prosperity FAQ, 2014)

### Hvad er ideologien bag ved Wind for Prosperity?

Zero konferencen afholdes hvert år af Zero Emission Ressource Organisation. Zero er en uafhængig organisation, der arbejder for at adressere blandt andet klimaændringer, men også verdenens stigende efterspørgsel efter energi. Energi som vel og mærke ikke skal skade miljøet (Zero.no, 2014). På konferencen i 2013 var Morten Albæk gæstetaler. Udover at præsentere hvad Wind for Prosperity gik ud på forklarede han også omkring sin og Vestas tilgang til det at skabe fremtidig vækst.

Jeg har her valgt at medtage nogle citater fra hans indlæg fra konferencen for på den måde at illustrere Vestas plan for fremtidig vækst.

*"I believe that my generation is the first generation that will conclude, firmly and eternally that there is no reason, there is no logic, no purpose, there is no future in the one eyed short term profit maximizing capitalism – that it has shown in history that it has no future."*

*"I also believe that my generation will be the first generation that will also conclude. That there is no sensibility, there is no logic, there is no reason, in the naive philanthropic humanism – because we have seen in history that when we try to outlive the humanistic vision, it doesn't become humanism, it becomes all other types of "ism's", fascism, narcissism, communism."*

*"So I believe that my generation will be the first generation, whether we are politicians, business leaders, citizens, consumers, insisting on that these two "ism's" has to merge and no longer be polarized, because standing alone they have no future, they have no meaning, they have no reason. So I believe and my company believe in **Capitalistic- humanism**"*

*"... and when you merge these two "ism's" and energy evolves, a sweet spot is created, which is an innovative sweet spot for new business models- new commercial innovation."*

(Zero.no, 2014)

Ud fra Morten Albæks citater må man konkludere, at han her gør op med tidligere tiders måde at tænke vækst på. Eksempelvis i den teoretiske analyse hvor Annel Kanani og hans kortsigtede aktionærafkast bliver gennemgået, men som altså ifølge Morten Albæk, ikke længere vil bære frugt. Og man i stedet skal kigge i en ny retning.

### Er der et teoretisk match mellem Wind for Prosperity og Creating Shared Value?

De ovenstående citater og Vestas tilgang til skabelse af vækst gennem capitalistic-humanism ringer en form for genklang fra tidligere afsnit i opgaven. Porter og Kramer advokerer ligeledes for at tidligere tiders kapitalistiske tankgang er forældet, men også at enkeltstående filantropiske CRS handlinger ej heller er vejen frem. I stedet skal vejen til todelte vækst gå igennem shared value eller i Morten Albæk og Vestas tilfælde humanistisk-kapitalisme.

Vi har nu fået etableret, at elementerne bag CSV i den grad har fællestræk med ideologien for Wind for Prosperity. Som beskrevet tidligere kan der opnås shared value creation igennem følgende områder;

1. By reconceiving products and markets
2. By redefining productivity in the value chain
3. By enabling local cluster development

1. Vestas genovervejer deres produkter og markeder i forbindelse med Wind for Prosperity. Dette gør de blandt andet ved at genbruge gamle møller, som måske ikke længere er konkurrencedygtige på visse etableret markeder, da nyere og tekniske mere overlegne modeller er blevet produceret. Dog kan de som produkt sagtens være konkurrencedygtige på det kenyanske marked. Ligeledes bliver markedet også redefineret; måske var det egentlig en redefinering af markedet som i dette tilfælde kom først, som et resultat af kombinationen af de to datasæt. Ved at genoverveje de markeder man agerer i samt de produkter som er i ens katalog, kan man altså være på vej til shared value creation.
2. Vestas redfinerer værdikæden og dens produktivitet i forbindelse med Wind for Prosperity. Hvordan bruges dele af værdikæden i Vestas i dag? Som fortalt i indledningen omkring projektet har man i Vestas en forskningsafdeling, som typisk placeres i værdikæden under supportaktiviteter under ”teknologisk udvikling”<sup>14</sup>, som til daglig, ifølge Morten Albæk, regner på statistisk sandsynlighed for hvordan vinden blæser de næste 10 år. Inden Morten Albæk havde læst artiklen om dødelighed var der ikke nogen, der havde tænkt, at den del af værdikæden også kunne bruges til sammenligne de tal som fremgik af artiklen. Ressourceforbruget i værdikæden bliver også redefineret igennem Vestas innovative løsning som resultere i deres hybrid generator til el netværket i Kenya.

---

<sup>14</sup> Se side 27 ”Value Chain illustrationen”.

3. Man kan ikke konkludere, at Wind for Prosperity udspringer af, at Morten Albæk og Vestas har siddet til mødet med Siemens vindmøller og i en miniklynge har udviklet projektet og forretningsmodellen. Dog kan Wind for Prosperity i sig selv vise sig at blive til en klynge. Håbet fra Vestas og Wind for Prosperity jf. deres brochure og FAQ er nemlig, at private investorer senere hen vil tage over på projektet og igangsætte projektet i andre dele af Afrika og i andre dele af verdenen. For på den måde at skabe økonomi, uddannelse og som slutresultat en øget livskvalitet på baggrund af vedvarende grøn energi. Ligeledes kan man forestille sig klyngedannelser på tværs af regioner i Afrika og på tværs af lokalsamfund. Klynger som måske efter at have tilegnet sig erfaring med projektet kan videreudvikle og eller sprede ideen. (Wind For Prosperity FAQ, 2014)

### **Delkonklusion på case analyse af Vestas og deres ”Wind for Prosperity” projekt**

Som det også var tilfældet med Nestlé kan man ved at tage en eksisterende forretningsmodel og pålægge rammen for creating shared value konstatere, at der her er tale om en teoretisk match. Altså, at virksomheden har fulgt de anvisninger som gives i CSV. Igen er det vigtigt at pointere, at Morten Albæk og Vestas ikke i praksis har fulgt CSV, men i stedet fulgt egne overbevisninger.

Det interessante ved casen omkring Vestas og det enkeltstående projekt Wind for Prosperity er, at udvikleren Morten Albæk, ideologisk ligger sig fuldstændig på linje med Michael E. Porter og Martin Kramer i tilgangen til, hvordan den overordnet strategi for fremtidig vækst skal udvikles. Ydermere tages der afstand fra de samme uhensigtsmæssigheder, der indtil i dag har præget måden at tænke vækst på.

Som udgangspunkt kan man konkludere, at forskellene på de to cases kan opgøres således;

- Nestlé er et eksempel på en virksomhed som i sin helhed har indarbejdet ideen om shared value således, at den gennemstrømmer store dele af værdikæden. Dette er sket ved, at Nestlé igennem flere årtier har arbejdet mod at integrere den fællesværdiskabelse i hele værdikæden for på den måde at skabe vækst, som kan måles på den lange bane. Blandt andet ved indarbejde



samarbejde med regeringer og NGO'<sup>15</sup>er samt investering i lokalsamfundet som kerneområder i deres forretningsmodel.

- Wind for Prosperity og Vestas er en gennemgang af et enkeltstående projekt, som omfavner shared value creation. Om Vestas i sin kerneforretning tænker og ånder for shared value skal være usagt, og kunne sagtens være genstand for en videre analyse. Selvom Vestas casen begrænser sig til et enkelt projekt er der ligeledes her også tale om forretningsmodel, som i projektregi også formår at tilgodese den fælles værdiskabelse og på den måde opnår vækst på begge sider af bordet. En vækst som de ellers ville have været foruden.

Samlet set bekræfter begge eksempler om det er hele virksomheden, der skal efterleve CSV eller blot et enkelt projekt, at shared value creation kan skabe værdi både for virksomheden og det omkringliggende samfund. Udover at få bekræftet, at teorien har sin berettigelse i praksis er det også interessant at kunne konkludere, at tankegangen bag projektet Wind for Prosperity, alt andet lige, er på omgangshøjde med bagmændene, Michael E. Porter og Mark R. Kramers tanker bag creating shared value. Tankegangen om, at hverken gennem en ensidet og kortsigtet kapitalistisk strategi, eller gennem filantropisk og enkeltstående CSR handlinger kan der skabes den nødvendige fælles værdi.

## Konklusion

Problemformulering lyder således:

- ❖ Hvordan kan virksomheder, ved hjælp af Creating Shared Value, som teoretisk reference ramme, forsat skabe økonomisk vækst og konkurrencemæssig fordel på en måde som samtidig skaber merværdi i det omkringliggende samfund.

Muligheden for, at en virksomhed forsat kan være konkurrencedygtig kan opstå ved at omfavne principperne for creating shared value. Altså ved at genoverveje produktlinjen og markederne hvori virksomheden opererer. Dernæst kan virksomheden redefinere sin produktivitet i værdikæden og til sidst kan virksomheden igennem klyngedannelsen forsætte med at skabe økonomisk vækst og konkurrencemæssig fordel. På samme tid, ved netop at omfavne disse principper, opstår muligheden

---

<sup>15</sup> Non Government Organisation - er en organisation, som hverken er en del af en regering eller en konventionel for-profit virksomhed.

ligeledes for, at præmisserne i samfundet forbedres, blandt andet inden for; ernæring og sundhed, uddannelse og miljø og til sidst indkomst – kort sagt, øget værdiskabelse. Virksomhederne kan med andre ord forsætte deres udvikling i det 21. århundrede ved at have en innovativ fællesværdiskabende orientering, når det gælder etablering af strategierne mod nye vækstmål.

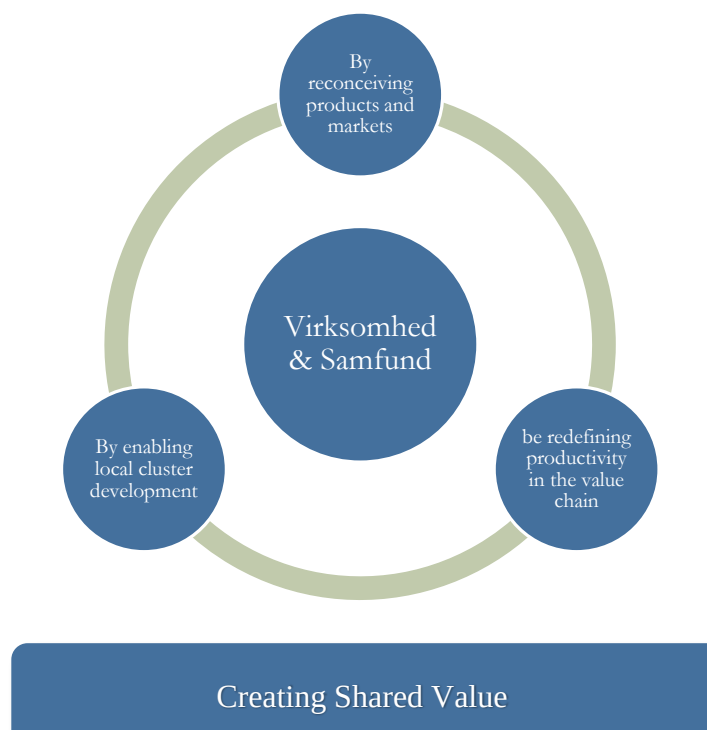
I det meget entydige svar, ligger også en konklusion om, at vejen til shared value creation i mange tilfælde kan resultere i, at målet mod værdi i begge lejre sagtens kan fejle og værdiskabelsen i stedet sker enten i samfundet eller måske oftere for virksomheden.

Ud fra svaret om, at creating shared value efter min overbevisning kan løse problemformuleringens udfordring, mener jeg også, at principperne i CSV kan være med til at adressere de i problemidentifikationen nævnte mikro- og makroøkonomiske udfordringer, som tidligere tiders økonomiteori har været med til at skabe. Den mikroøkonomiske problemstilling er blevet adresseret igennem opgaven, også som tiltænkt i forhold til problemformuleringen. Altså illustreret igennem virksomhedscasene.

Det større makroøkonomiske billede er ikke blevet adresseret som en egentlig problemstillingen, da det heller ikke var inden for opgavens ramme, dog vil jeg kort adressere det i afsnittet problemidentifikationen stillet spørgsmål. Creating shared value vil naturligvis ikke dæmme op for den massive ulighed der hersker i forhold til fordeling af velstand. Hvis effekten var til dette var shared value nok på fleres læber end tilfældet. Jeg mener alligevel, at tanken om shared value har en masse forudsætninger med i kufferten til at hæve bundniveauet i forhold til fordelingsnøglen af et lands formue. Den hidtil korsigtet tilgang til en investering vil ved shared value tilgangen blive transformeret til eksempelvis at;

*”Initial investment and time may be required to implement new procurement practices and develop tie supporting cluster, but the return will be greater economic value and broader strategic benefits for all participants”* (Kramer, Creating Shared Value , 2011)

Hvis processen til det at skabe værdi kan transformers til at naturligt og ideologisk, at indeholde det langsigtede mål i stedet for det kortsigtede, kan både virksomhed og samfund flytte sig i en positiv retning, for på den måde at kunne løfte bundniveauet i velstandsfordelingen da det vil være en naturlig del af virksomhedens vækstplaner både at skabe merværdi hos dem selv men også i samfundet.



16

---

<sup>16</sup> Egen tilblivelse

## **Diskussion og metodekritik**

For at understøtte svaret på problemformuleringen har min metodisk fremgangsmåde været en kombination af case analyser og teoretisk analyse. Min fremgangsmåde i undersøgelsen har været todelt, illustreret ved et teoriafsnit og et praktisk afsnit. Dette havde til hensigt, for teoriens vedkommende at afdække shared value creation og forbinde teorien med andre teorier, for på den måde at se om der var en sammenhæng og dermed en teoretisk verificering men også en teoretisk diskussion. I det praktiske afsnit var hensigten at få omsat begreb og teori til praksis, igennem case analyserne af Nestlé i Latinamerika og Vestas projekt, Wind for Prosperity. På den måde fik jeg en teoretisk og praktisk analyse, der mundede ud i ovenævnte svar på problemformuleringen.

Min indsamlede empiri er af omfangsrig karakter og dermed danner et solidt udgangspunkt for en teoretisk opgave, som min konkluderes til at være. Den indsamlede empiri indeholder synspunkter for creating shared value, samtidig indeholdende synspunkter imod. Jeg mener derfor, at metodevalget har været med til at give opgavens resultat en vis gyldighed, da opgavestrukturen indeholder afsnit, som beskæftiger sig med validiteten af shared value.

Den valgte metode, og her tænkes på indsamling af kvalitativ data, kunne have fået en ny vinkel ved indhentning af interviews fra folk, der i daglige virke har med shared value tilgangen at gøre. På den måde kunne det være med til at give noget ”first-hand knowledge” på emnet. Samt kunne gyldigheden altid blive mere repræsentativ ved indhentning af data fra flere kilder.

Afsluttende i diskussionen vurderer jeg, at det lykkedes for opgaven at holde sig til den, i afsnittet ”formål”, formålsbestemte arketype, den normative som definere opgavens mål.

## Referencer

- al., P. K. (2012). *Marketing Management 2nd edition*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Bangholm, C. (u.d.). *Studieområdet*. Hentet fra Studieområdet: Hvad er videnskab : [http://www.xn--studieomrdet-1cb.dk/index.php?option=com\\_content&view=article&id=50&Itemid=59](http://www.xn--studieomrdet-1cb.dk/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=59)
- Boolsen, V. A. (2007 ). *Tænk selv! Videnskabsteori og undersøgelsesdesign i samfundsvidenskab*. Forlaget Politiske Studier.
- encyklopædi, D. f. (11. December 2013). *Wikipedia* . Hentet fra Kildekritik : [http://da.wikipedia.org/wiki/Kildekritik#Eksempler\\_p.C3.A5\\_anvendt\\_kildekritik](http://da.wikipedia.org/wiki/Kildekritik#Eksempler_p.C3.A5_anvendt_kildekritik)
- Harvard Buisness Review* . (29 . November 2013 ). Hentet fra [www.hbr.org](http://www.hbr.org).
- <http://da.wikipedia.org/wiki/Hermeneutik>. (31 . Oktober 2012 ). Hentet fra Wikipedia .
- Karnani, A. (2010). Doing Well By Doing Good: The Grand Illusion . *California Management Review* , s. 35.
- Keller, K. D. (3. Oktober 2006). *Livsverden*. Hentet fra <http://www.livsverden.dk/nonpub/Keller.K.D.unpub.Faenomenologisk.metode.pdf>
- Kramer, M. E. (December 2006). Strategy and Society. *Harvard Business Review*, s. 15.
- Kramer, M. E. (Januar 2011). Creating Shared Value . *Harvard Business Review* .
- Mark Saunders, P. L. (2007). *"Research Methods for Business Students", 4th Edition* . Prentice Hall .
- Morten Albæk på Zero Konferencen . (22. November 2013). *Youtube* . Hentet fra <https://www.youtube.com/watch?v=Quy1pnM2UnA>
- Nestlé Annual Report. (2013). *Nestlé Annual Report*. Avenue Nestlé 55, Vevey Schweiz: Nestlé.
- Nestlé.com . (23. April 2014). *Nestlé* . Hentet fra Nestlé.com : [www.nestle.com](http://www.nestle.com)
- Nestlé.dk* . (22. april 2014). Hentet fra CSV hos Nestlé : <http://www.nestle.dk/csv/ourpeople>
- Pirson, M. (2012). Social entrepreneurs as the paragons of shared value creation? A critical perspective. *Social Enterprise Journal - Vol. 8 No. 1* .
- systeme* . (13 . April 2014). Hentet fra <http://ibog.innovationsantologi.systeme.dk/index.php?id=76>
- Systeme* . (13. April 2014). Hentet fra <http://toolbox.systeme.dk/index.php?id=686>

Tanner, B. (Søndag . April 2014). *Bryan Tanner Blog* . Hentet fra <http://bryantanner.wordpress.com/2012/09/12/porters-five-forces-swot-analysis-value-chain-etc/>

The Nestlé concept of corporate social responsibility. (2006). *The Nestlé concept of corporate social responsibility - as implemented in Latin America*. Vevey, Schweiz: Nestlé S.S Public Affairs.

Unit, E. I. (2013). *Country Report* . Economist Intelligence Unit.

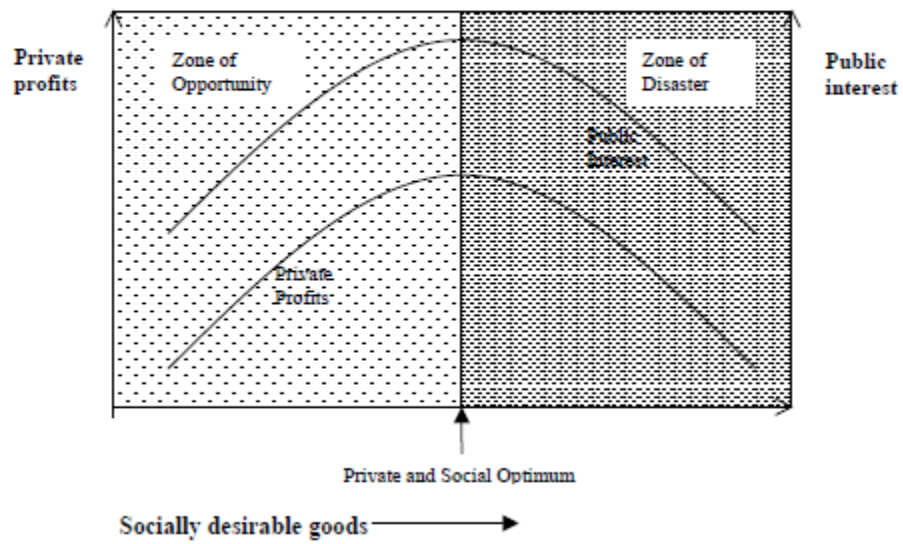
Wind For Prosperity FAQ. (24. April 2014). *Media: Wind for Prosperity* . Hentet fra Wind for Prosperity : [www.windforprosperity.com](http://www.windforprosperity.com)

Zero.no. (24. April 2014). Hentet fra Zero.no: [www.zero.no](http://www.zero.no)

## Bilag 1 – Nestlé's ramme for Creating Shared Value



Figure 1. Efficient Markets





Bilag 3 – Aneel Karnani; Figure 2. Market failure

Figure 2. Market Failure

