

CSR, INNOVASJON OG VERDISKAPING ^R



ATLE MIDTTUN er professor i økonomisk organisering ved Handelshøyskolen BI, der han leder Senter for bedriftens samfunnsansvar og inngår i ledergruppen for Senter for energi og miljø. Han har doktorgrad fra Universitetet i Uppsala i økonomisk sosiologi.

Artikkelen er skrevet i samarbeid med Atle Blomgren, Annik Magerholm Fet, Tatiana Iakovleva, Fred Wenstøp, Elin Staurem og Elzbieta Toporowska

SAMMENDRAG

CSR og innovasjon er nå veletablerte «buzzwords» og inngår som mantra i en formel for å bringe vekst og verdiskaping. Mot denne posisjonen står et tidligere mantra, med profitten i sentrum. I en empirisk studie har en forskergruppe fra BI, NTNU og UiS/IRIS testet disse tesene og en rekke andre teorier om sammenhengen mellom CSR, innovasjon og verdiskaping på et utvalg av hurtigvoksende små og mellomstore gaselebedrifter.

Resultatene fra gaselestudien viser at forsøk på å bruke CSR og innovasjon som generelle kommersielle drivere er urealistisk. Det samme gjelder imidlertid forsøk på å øke vekst og verdiskaping ved å minimere CSR og innovasjon. I stedet peker Gaselestudien i retning av en mer fokusert tilnærming der det tas hensyn til spesifikke effekter av CSR og innovasjon på vekst, produktivitet og verdiskaping under ulike forretningsmodeller.

Som følge av fornyet interesse for CSR de siste par tiårene har det dukket opp en ganske motstridende litteratur om forholdet mellom CSR og innovasjon og tradisjonelle mål om vekst og verdiskaping. Noen forskere og politikere har argumentert for et gjensidig forsterkende samspill mellom CSR og innovasjon, hvor begge faktorene spiller sammen og stimulerer verdiskaping. Andre forskere og politikere, derimot, har holdt det motsatte for å være sant.

Ved å gjennomgå sentrale bidrag til litteraturen om CSR og innovasjon og implikasjoner for vekst og verdiskaping oppsummerer vi i det følgende de viktigste teoretiske argumentene og perspektivene sett fra begge posisjonene. I den empiriske delen som følger, utforsker vi hvordan de teoretiske argumentene stemmer med praksis – basert på en undersøkelse av norske «gaselebedrifter» – et fremgangsrikt segment av norske små og mellomstore foretak.

Artikkelen viser hvordan både den generelle vinn-tesen om samfunnsansvar, innovasjon og verdi-

skapning og denne tesens nyliberale antitese svikter, sett fra et teoretisk så vel som et empirisk ståsted. I stedet dokumenteres mer spesifikke effekter, der visse former for CSR og innovasjon lar seg kombinere, mens andre ikke gjør det, og der både CSR og innovasjon forutsettes kombinert med egnede forretningsmodeller. I tillegg dokumenteres det at effekter for vekst og verdiskaping er selektive og begrensede.

Forskningen som denne artikkelen presenterer, kan derfor ses som en del av den neste generasjonen av CSR- og innovasjonsstudier, der debatten for og/eller mot CSR og innovasjon er erstattet av en analyse av hvordan og under hvilke omstendigheter CSR og innovasjon kan passe inn i og bidra til verdiskaping.

CSR OG INNOVASJON – SAMSPILL ELLER MOTSETNING?

En generell gjennomgang av sentrale teoretiske perspektiver på CSR og innovasjon viser at det fin-

nes argumenter både for samspill og for motsetning. Gjennomgangen som følger, starter med å se på innovasjon, og med det som utgangspunkt undersøkes ulike innovasjonsperspektiver og deres relasjoner til samsfunnsansvar. Deretter reverseres rekkefølgen, og med utgangspunkt i CSR undersøkes ulike CSR-perspektiver og deres forhold til innovasjon.

INNOVASJONSPERSPEKTIVER OG CSR

Det er mulig å finne grunnlag for tesen om komplementaritet og synergi mellom innovasjonsteori og CSR innen flere deler av innovasjonslitteraturen. Disse delene av litteraturen inkluderer innovasjonssystemlitteraturen, både i dens nasjonale, regionale og sektorielle varianter, og i litteraturen om sosio-tekniske systemer og komparativ politisk økonomi.

Med sin betydelige vekt på sosial organisering av innovasjon samsvarer innovasjonssystemlitteraturen implisitt med en sosialt orienterte CSR-agendaen. I den nasjonale innovasjonssystemtilnærmingen definerer for eksempel Lundvall (1992, 1998) eksplisitt begrepet *nasjonalt innovasjonssystem* til å omfatte alle aspekter av den økonomiske strukturen og institusjonelle arrangementer som påvirker utforskning og læring. Dette gir flere muligheter for en bred sosial forankring av innovasjon og dermed implisitt også for CSR.

Den regionale innovasjonssystemlitteraturen følger det nasjonale innovasjonssystemperspektivet i sin vektlegging av den sosiale forankringen av økonomien og institusjoners rolle i innovasjon. Også det regionale innovasjonssystemperspektivet legger dermed til rette for en kobling til CSR-agendaen. Tilsvarende legger Michael Porters konsept *næringsklynger* (Porter 1980, 1990, 1998) og senere utvikling av innovative *kunnskapsallmenninger* (Reve 2012) også til rette for CSR. Porter gjør et poeng av at geografisk nærhet til bedrifter og institusjoner på ett sted – og gjentatt utveksling mellom dem – fremmer bedre samordning og tillit enn markedstransaksjoner mellom spredte og tilfældige kjøpere og selgere.

I likhet med de andre innovasjonssystemperspektivene understreker Malerbas (2004) sektorielle innovasjonssystemperspektiv og Carlsson og Stankiewicz' (1995) teknologiske systemtilnærming samspillet mellom institusjonell og teknologisk utvikling. Det fremheves at teknisk-økonomiske beslutninger finner sted i en sosiokulturell sammenheng, som igjen åpner opp for et CSR-engasjement.

Men mens deler av innovasjonslitteraturen åpner opp for CSR, gir andre deler av innovasjonslitteraturen grunnlag for et motsetningsfylt forhold til CSR. Det gjelder flere kjente bidrag, for eksempel Schumpeters analyse av *kreativ ødeleggelse* og litteraturen om forstyrrende (disruptive) teknologier. I tillegg kommer en innovasjonslitteratur med basis i naturlige seleksjonsmodeller, med sterke analogier til funksjonell biologi.

Kreativ ødeleggelse, slik Schumpeter så det, «revolusjonerer ustanselig den økonomiske strukturen innenfra, ødelegger den gamle, og skaper ustanselig nytt». Schumpeter gikk så langt som til å si at «kreativ ødeleggelse er viktig kjennetegn ved kapitalismen», og han utfordrer dermed på en grunnleggende måte inkrementell og sosialt integrert innovasjon.

Som *kreativ ødeleggelse* bærer begrepet *forstyrrende (disruptiv) teknologi eller innovasjon* med seg konnotasjoner til hard motsigelse i stedet for myk, sosialt integrert transformasjon. Begrepet *disruptiv teknologi* (Christensen 1997) beskriver en ny teknologisk innovasjon – produkt eller tjeneste – som til slutt underminerer den dominerende etablerte teknologien og produkter som er bygd på denne, i markedet. Det står i kontrast til det å opprettholde teknologi eller innovasjon og fokusere på inkrementelle forbedringer som etablerte markedsaktører kan innlemme i eksisterende produkter.

Christensen hevder at disruptive teknologier ofte introduseres i lavkvalitetsenden av markedet for deretter å jobbe seg oppover. Etablerte aktører vil gjerne flytte seg opp til høyere kvalitetssegmenter i markedet og konsentrere seg om sine mer attraktive kunder før de – etter en rekke slike konfrontasjoner – blir sittende inneklemt i mindre markeder og etter hvert presses ut også av de mest lønnsomme segmentene, og til slutt blir drevet helt ut av markedet.

I tråd med Schumpeters begrep *kreativ ødeleggelse* understreker Christensens begrep *disruptiv teknologi eller innovasjon* spenningen mellom innovasjon og CSR. For på samme måte som disruptiv innovasjon lett fører til konkurs eller industriell transformasjon, vil etablerte foretak rett og slett ikke lenger eksistere for å ta ansvar.

Blant de mer brutale perspektivene på innovasjon finner vi også, som nevnt, naturlige seleksjonsmodeller som samsvarer med funksjonelle modeller fra biologien hvor blind variasjon og selektiv retensjon er det sentrale (Campbell 1986). Analyser med utgangspunkt i denne litteraturen understreker hvor viktig fleksibilitet er, og

analysene stiller seg vanligvis kritisk til mer sosialt integrerte modeller for innovasjon. Det legges følgende vekt på begrensede, kortvarige engasjementer med begrenset rom for CSR basert på en dypere sosial forankring.

Samlet sett fremhever den ovennevnte litteraturen en disruptiv innovasjonsagenda som utfyller den mer sosialt integrerende innovasjonssystemtilnærmingen. Den førstnevnte litteraturen skaper imidlertid et mye mer problematisk forhold til CSR. I den utstrekning CSR er basert på sosialt innebygde langsiktige interesse-relasjoner, vil sosialt «forstyrrende», «destruktiv» eller rå markedselektiv innovasjon være problematisk å forholde seg til.

CSR-PERSPEKTIVER OG INNOVASJON

Samspillet mellom CSR og innovasjon avhenger åpenbart ikke bare av innovasjon, men også av hvilken type CSR-tilnærming det dreier seg om. En undersøkelse av noen kjente CSR-perspektiver viser at mens de fleste av dem går lettest sammen med inkrementell innovasjon, finnes det også CSR-tilnæringer som innebærer radikal og disruptiv endring.

Interessenttilnærmingen, som generelt betraktes som en hjørnestein i både CSR og forretningsetikk, fokuserer på at det er nødvendig for en organisasjon aktivt å administrere sine relasjoner til spesielle interessegrupper (Freeman 1984, Mitchell et al. 1997). Interessenttilnærming er tradisjonelt formulert i et statisk perspektiv, med en sterk forankring hos dagens aktører, deres syn og deres orientering. Dagens interessenter kan godta inkrementell innovasjon og/eller innovasjon som opprettholder eller «oppgraderer» nåværende forretningsmodeller og forretningsdrift. Men det er lite sannsynlig at de samme interessentene vil støtte radikal eller transformativ innovasjon som medfører en drastisk endring av rollene deres og en devaluering av den grunnleggende kompetansen deres.

Utover interessentmodellen, som har bred tilslutning innenfor forretningsstrategi og styringsteori, har en rekke andre disipliner utviklet sine spesifikke CSR-varianter.

I markedsføring har søkelyset vært satt på kommunikative og omdømmemessige aspekter av CSR. Ved å gjøre det godt, hevdes det, kan det skapes omdømmegevinster som forbedrer bedriftens evne til å tiltrekke seg ressurser, styrker bedriftens effektivitet og bygger konkurransefortrinn (Fombrun 1996). Som i interes-

sentmodellen er omdømmetilnærmingen også knyttet til en statisk agenda.

Siden bedriftens omdømme er basert på nåværende interessenters forestilling om selskapets handlinger og resultater (Fombrun 1996), er dens *omdømmekapital* knyttet til eksisterende aktører. Disse aktørene er kilde til empiriske omdømmemålinger, og det er evnen til å tilfredsstille dem på nåværende tidspunkt som fremstår som bedriftens store utfordring. I tilfeller hvor det dreier seg om mer disruptive innovasjoner, møter omdømmeperspektivet noen av de samme dilemmaene som interessentmodellen. Når mulig fremtidig suksess må kjøpes gjennom strukturelle endringer som går på bekostning av dagens interessenter, kan disse interessentene reagere med å devaluere firmaets omdømme.

Et annet sentralt bidrag til CSR-teori har sitt utspring i forretningsstrategi. Porter og Kramer (2006) hevder, gjennom å benytte Michael Porters veletablerte klyngetilnærming, at CSR – eller kollektive sosiale investeringer – som blir gjort av deltakerne i en klynge, kan bedre mulighetene for alle klyngeaktører samtidig som kostnadene som bæres av den enkelte aktør, reduseres. Slike investeringer kan derfor ha positive ringvirkninger for den enkelte bedrift og dens dynamiske utvikling, så lenge den forblir i klyngen. I en senere versjon har Porter og Kramer (2011) omdøpt sin tilnærming til *shared value*, noe som fremhever vinn-vinn-mulighetene for næringslivet og samfunnet.

Men tilpasninger som kobler samfunnsansvar sammen med kjernevirksomheten, gjør kjernevirksomheten sårbar også for radikal, og spesielt for disruptiv, innovasjon. Hvis kjernen i forretningsmodellen beveger seg radikalt utover dagens klyngegrenser, kan en CSR-tilnærming som er nær knyttet til foretakets forretningsmodell, være mer sårbar enn tradisjonell filantropi.

I finansverdenen har økende forståelse for den økonomiske betydningen av miljø og sosialt ansvar, sammen med økende krav fra myndigheter, kunder og rettighetshavere, ført til CSR-orienterte investerings-tilnæringer. Tiltakene har variert fra begrenset utelukkelse av selskaper fra en investorportefølje til mer radikal positiv filtrering for å skille ut selskaper som ut fra fire dimensjonale – økonomiske, sosiale, økologiske og styresett – kriterier (ESG) er «de beste i klassen». CSR-orienterte investeringstilnæringer omfatter også engasjementstrategier, der eierposisjoner brukes til å påvirke selskapene til bedre ESG-prestasjoner for

at de skal nå ikke bare finansielle, men også sosiale og økologiske mål. (Ref. UNPRI, SIF, Hassel 2013, Jensen 2001.) Mens enkelte visjonære (Emerson 2003) ser Socially responsible investment (SRI) som et redskap for radikal endring, ser de etablerte finansinstitusjonene dette som en marginal utvidelse av konvensjonelle investeringsstrategier, som kun aksepteres dersom de også leverer på den økonomiske bunnlinjen.

CSR-engasjementet innen handelshøyskolefagene omfatter også regnskap. I en utvidelse av tradisjonell finansrapportering til «Triple Bottom Line»-rapportering (TBL-rapportering) innlemmes også sosiale, miljømessige faktorer i årsregnskapet. Fra dette rapporteringskonseptet ble lansert av John Elkington i 1999, har det gradvis beveget seg inn i foretakenes regnskapsrepertoar. Deler av den utvidede rapporteringsagendaen er nå myndighetspålagt, og deler av den pålegges også selskapene av finansielle investorer som har behov for informasjon i forbindelse med sine EG/SRI-strategier. Den tredelte bunnlinjetenkningen er også fanget opp av internasjonale organisasjoner som De forente nasjoner, blant annet gjennom støtten til *Global reporting initiative* (GRI). Det store mangfoldet av rapporteringstilnærminger og deres frivillige karakter bidrar til at TBL får begrenset virkning. Sosiale og miljømessige regnskaper er fremdeles marginale, men kunne, med videre konsolidering og klare internasjonale standarder, fått en mer radikal effekt.

Mens de fleste CSR-tilnærmingene tilsynelatende passer godt sammen med inkrementell innovasjon, omfatter CSR også radikale transformativ visjoner. I «The Chrysalis Economy» postulerer Elkington (2001) at den globale økonomien går inn i en langvarig periode med dyp forvandling. Han hevder at økonomiske, sosiale og miljømessige problemer, i en tid med økende global avhengighet, presser frem en æra av dramatisk teknologisk, industriell og markedsmessig transformasjon. I tråd med Brundtland-kommisjonen (Brundtland 1987) og Stuart Hart (1997), argumenterer Elkington for at bærekraftig kapitalisme må inn ta en radikalt ny posisjon med hensyn til sosial likhet, miljømessig rettferdighet og forretningsetikk. Idet han fokuserer spesifikt på innovasjon, hevder Elkington at vi må fornye oss både på det funksjonelle nivået (mer energieffektive biler) og på det totale systemnivået (ny byutvikling). Innovasjoner vil måtte gå langt utover teknologi og administrasjon alene, hevder han,

og også innebære radikal økonomisk, sosial og moralsk omstilling. De dynamiske perspektivene som er nedfelt i Elkingtons og andre radikale bærekraft-tenkeres budskap, medfører potensielt betydelig radikal/disruptiv innovasjon, og vil derfor lett kollidere med status quo-orienterte hovedtilnærminger innen CSR. Her åpenbarer det seg en uløst spenning innen samfunnsansvarslitteraturen.

CSR, INNOVASJON OG VERDISKAPING

Det er ikke bare forholdet mellom CSR og innovasjon som er tvetydig, det samme gjelder forholdet mellom de to begrepene (CSR og innovasjon) og verdiskaping. To sentrale skoleretninger innen økonomi har vidt forskjellige syn på innovasjon og verdiskaping. Sammen med det tvetydige forholdet mellom innovasjon og CSR, som er presentert i det foregående, medfører det at disse skoleretningene har så forskjellige syn på innovasjon og verdiskaping at det blir vanskelig å konstruere et konsistent *business case* der de tre faktorene spiller godt sammen.

INNOVASJON OG VERDISKAPING

Når det gjelder innovasjon og verdiskaping, setter et statisk effektivitetsperspektiv søkelyset på hvordan lønnsomhet og vekst oppnås gjennom effektiv styring og optimalisering. Det fokuseres på operasjonell effektivitet for å produsere varer og tjenester med en optimal kombinasjon av innsatsfaktorer for å fremskaffe maksimale resultater til lavest mulig pris (Nicholson & Snyder 2011). Ved å trekke dette perspektivet videre inn i kunnskapsøkonomien, har det endt opp med å omfatte ikke bare konkrete, men også immaterielle ressurser som menneskelig kapital (Sherman 2011).

I motsetning til det statiske perspektivet, anser det dynamiske effektivitets- og innovasjonsperspektivet vekst og suksess som noe som følger av entreprenørers evne til å høste fordelene av kreative tilpasninger til nye kommersielle muligheter (Afuah 2009, Adner 2012). Ved å utnytte tidlig markedserfaring til industriell forbedring kan effektiviteten forbedres over tid, noe som gjør det mulig å nå stadig nye markedssegmenter (Wene 2008).

På mikronivået oppsummerer den amerikanske organisasjonsteoretikeren James March (1991) dilemmaet med å forene det statiske og det dynamiske perspektivet, og han argumenterer for et balansert syn:

Organisasjoner som driver eksperimentering uten å utnytte resultatene, vil oppdage at de bærer kostnadene ved utforskning uten å klare å høste fordelene ... Motsatt gjelder det at organisasjoner som bare høster uten å utforske nye muligheter, sannsynligvis vil finne seg fanget i en suboptimal likevekt, som ikke bærer over tid. Derfor er det å opprettholde en hensiktsmessig balanse mellom utforskning og høsting sentralt for overlevelse og vekst.¹

Mens mange følger March i hans argument for et balansert syn, mangler det en overordnet teori som bygger bro mellom de to posisjonene, noe som betyr at det vil være et stort spenn i hvordan ulike aktører vurderer balansen. Dette illustreres tydelig i debatten for og mot en vinn-vinn-tese i forbindelse med innovasjon og verdiskaping.

I tillegg kommer betydningen av hvilket tidsperspektiv som anlegges. I det lange løp er statisk effektivitet alene, selv supplert med inkrementell innovasjon, neppe tilstrekkelig til å utnytte potensialet i innovasjonsøkonomien. Crevoisier (1994) argumenterer derfor for at en eksklusiv satsing på inkrementell innovasjon vil bety at det tekniske paradigmet som denne typen innovasjon er tuftet på, vil blitt uttømt svært raskt. Langsiktig verdiskaping er derfor avhengig av at det tillates en viss grad av radikal og disruptiv kreativitet.

Snarere enn å se statisk og dynamisk effektivitet som motstridende hypoteser om verdiskaping, kan de betraktes som tilpasset komplementære forretningsmodeller i ulike stadier av produksyklusen. Det er vanlig å anta at en teknologiorientert forretningsmodell generer radikal innovasjon med en stor teknologisk endring. En markedsorientert forretningsmodell, derimot, vil typisk drive mer inkrementell innovasjon, der produkter gradvis justeres til nye teknologiske muligheter eller kundepreferanser. En markedsorientert forretningsmodell skulle dermed maksimere inntektene fra salg av eksisterende produkter med liten interesse i radikal innovasjon, mens en teknologiorientert forretningsmodell skulle sette innovasjon i sentrum og maksimere inntektene fra å ligge i front av produksyklusen.

Skillet mellom teknologiorienterte og markedsorienterte forretningsmodeller er også knyttet til et skille

mellom gründerselskaper og etablerte selskaper. Gründerselskaper er vanligvis ikke bundet av etablert praksis og kan følgelig engasjere seg i radikal og disruptiv innovasjon. De store etablerte selskapene er begrenset av sin fortid, og vil sannsynligvis engasjere seg i inkrementell og opprettholdende innovasjon.

CSR OG VERDISKAPING

Det finnes også ganske motstridende synspunkter på sammenhengen mellom CSR og verdiskaping. På den ene siden har EU underbygde en positiv vinkling i sin såkalte Lisboa-agenda. I en kommunikasjon som fulgte (EU 2002) hevdet kommisjonen at

CSR kan gi et bidrag til å nå de strategiske mål om, innen 2010, å bli den mest konkurransedyktige og dynamiske kunnskapsbaserte økonomien i verden. (...), samt bidra til den europeiske strategien for bærekraftig utvikling.²

Den positive historien ble også støttet av ledende strategirådgivere som Ian Davis, administrerende direktør i McKinsey & Company (Davis 2005):

(...) samfunnsmessige forhold er ikke et tilfeldig sideordnet anliggende i virksomheten, men et grunnleggende element i forretningsvirksomheten. (...) Av hensyn til integritet og opplyst egeninteresse trenger store bedrifter å takle CSR-problemer, både i ord og handlinger. (...) Selskaper som behandler sosiale spørsmål som enten irriterende forstyrrelser eller bare uberegtigede redskap for angrep på forretningsvirksomhet, snur det blinde øyet til krefter som på en fundamental måte kan endre selskapets strategiske fremtid.

På den annen side forkaster en sterk neoklassisk kritikk CSR som verdiødeleggelse. Nobelprisvinneren Milton Friedmans herostratiske fordømmelse av CSR i The New York Times Magazine i september 1970 (Friedman 1970) er en av de skarpeste formuleringene:

Jeg har kalt CSR et direkte undergravende verktøy. Forretningslivet har bare en eneste sosial forpliktelse, og det er å drive sin virksomhet på en måte som gjør at

1. Fritt oversatt etter March (1991).

2. Fritt oversatt av forfatteren av denne artikkelen.

de maksimerer sin profitt, så lenge det skjer innenfor det som er gjeldende lover og regler.³

En mindre polemisk, men fortsatt sterk skepsis ble artikulert av Clive Crook i *The Economist* (2005):

CSR kan ikke være en erstatning for kloke strategier. (...) I flere lite påaktede henseender er CSR allerede en strategisk hindring. Hvis CSR får utvikle seg uimotsagt, kan de strategiske ulempene av CSR godt bli enda flere. For å forbedre kapitalismen må du først forstå den. Tankegangen bak CSR består ikke denne testen.

(...) Private bedrifter tjener publikum godt bare hvis visse strenge vilkår er oppfylt. For å få mest mulig ut av kapitalismen kreves det derfor omfattende offentlig inngrep av ulike slag, og det kreves *mange* av dem: skatter, offentlige utgifter og reguleringer på mange forskjellige næringsvirksomhetsområder. Det kreves også at bedriftens ledere tar ansvar, men overfor de rette menneskene og på riktig måte.⁴

Det å knytte diskusjonen om CSR og verdiskaping til bestemte forretningsmodeller gir grunnlag for et mer nyansert syn, akkurat som for innovasjon. Et klassisk skille i denne sammenheng gjøres ofte mellom kostnadsbasert og differensieringsbasert konkurranse.

Kostnadsbasert konkurranse innebærer en forretningsmodell som fokuserer sterkt på effektiv produksjon, på å optimalisere prosesser og på å få til en feilfri organisering for å kunne operere lønnsomt selv til priser som ligger under gjennomsnittet i markedet (Porter 1985). Bedriften kan dermed tilby lavere priser til kundene og få et konkurransefortrinn mot mindre effektive produsenter. I denne sammenheng er potensialet for CSR tvilsomt. I det minste i noen av dens versjoner assosieres denne forretningsmodellen med begrepet *mean and lean*, antagelig med lite rom for «mykere» CSR-elementer og krevende, radikal innovasjon.

Differensieringsbasert konkurranse innebærer en forretningsmodell som fokuserer sterkt på å utvikle produkter eller tjenester som tilbyr unike egenskaper/kvaliteter. Verdiskapingen fra det unike produk-

tet gjør selskapet i stand til å overføre økte kostnader til kundene sine. For å lykkes i denne strategien må selskapet mobilisere kvalitet og innovasjon. Det synes rimelig å anta at denne strategien kan gi rom for CSR som en integrert del av selskapets omdømmebygging. Differensiering er avhengig av at kundene er lojale, at unike produkter understøttes, og at det finnes differensierende attributter og merkevarelojalitet. Dessuten gir bedriftens unike tilbud, med større marginer enn standardproduksjon, i utgangspunktet rom for allokering av ressurser til CSR og innovasjon for å opprettholde og gjenskape bedriftens konkurranseposisjon.

Hvorvidt en forretningsmodell er samarbeidsorientert eller rent konkurranseorientert kan også være av betydning for virksomhetens engasjement med hensyn til samfunnsansvar og innovasjon. En samarbeidsorientert forretningsmodell vil sannsynligvis gi grunnlag for betydelig CSR-engasjement. Det er lett å tenke seg at CSR kan gi grunnlag for tillit og engasjement. En sterkt konkurranseorientert forretningsmodell kan sammenfalle med den tidligere omtalte kostnadsbaserte modellen når det gjelder dens problematiske forhold til både CSR og innovasjon. På den annen side kan innovasjon også sammenfalle med dynamisk konkurranse med proprietær innovasjon i kjernen.

CSR, INNOVASJON OG VERDISKAPING I RASKT VOKSENDE SMÅ OG MELLOMSTORE BEDRIFTER I NORGE

De teoretiske utfordringene med å bygge bro mellom CSR, innovasjon og verdiskaping er utforsket videre i en empirisk studie av hurtig voksende små og mellomstore bedrifter i Norge – såkalte gaseller, som plukkes ut hvert år av Dagens Næringsliv som eksempler på forretningsmessig suksess. Studien er unik ved at den inneholder detaljert informasjon om både samfunnsansvar og innovasjon sammen med data om vekst, lønnsomhet og verdiskaping. Studien bygger på et utvalg av 343 gasselleselskaper som deltok i en spørreundersøkelse i oktober/november 2011.

Ut fra at det i utvelgelsen av gasselbedrifter fokuseres på små og mellomstore bedrifter og kommersiell suksess, er ikke dette utvalget egnet for å generalisere med hensyn til norsk økonomi som helhet. Likevel representerer disse bedriftene et høyt presterende

3. Fritt oversatt av forfatteren av denne artikkelen.

4. Fritt oversatt av forfatteren av denne artikkelen.

segment av norsk økonomi både av næringspolitisk og forretningsstrategisk interesse.

CSR OG INNOVASJON

- TO FLERDIMENSJONALE BEGREPER

De empiriske funnene i gaseleundersøkelsen støtter opp om forestillingen om både samfunnsansvar og innovasjon som flerdimensjonale begreper, men ikke nødvendigvis helt på linje med de teoretiske perspektivene som er omtalt ovenfor.

CSR

En faktoranalyse av et sett av 15 spørsmål som reflekterer et bredt sett av CSR-aspekter, finner fire underliggende dimensjoner som sammen forklarer nær 60 % av variansen (tabell 1). For å forenkle kan vi kalle dem strategisk CSR, miljøorientert CSR, interessentorientert CSR og veldedighetsorientert CSR.

De strategisk og sosialt orienterte gasellene ser seg selv som generelt sterkt samfunnsansvarsorientert, de har kjerneprodukter eller tjenester som er knyttet opp mot en sosial utfordring, og CSR er et sentralt element i selskapets ledelse, visjon og verdier. Dessuten står CSR sterkt i deres markedsføring og profilering.

De miljørettede gasellene fokuserer på miljøsertifisering, de har miljøprestasjoner i sine årlige rapporter, de iverksetter tiltak for å redusere miljøbelastningen av produkter og tjenester, og deres kjerneprodukter og tjenester er knyttet opp mot miljømessige utfordringer.

Interessent-, etikk- og ledelsesorienterte gaseller deltar i utviklingsdialog med ansatte, de følger opp arbeider- og menneskerettigheter i leverandørkjeden, de satser aktivt på ansvarlig kundeoppfølging, og de har etablert etiske retningslinjer og/eller tiltak mot korrupsjon og svindel.

Veldedighetsorienterte og lokale partnerskapsorienterte gaseller engasjerer seg i økonomisk støtte til lokale og/eller veldedige institusjoner, og de samarbeider aktivt med lokalsamfunnet.

INNOVASJON

På samme måte som for CSR viser innovasjon seg også å være et flerdimensjonalt begrep. En faktoranalyse av et sett av 9 spørsmål som reflekterer et bredt spekter av innovasjonskvaliteter, fant at de er samlet sammen i tre faktorer som sammen forklarer nær 71 % av varian-

sen (tabell 2). For å forenkle kaller vi dem produkt- og serviceinnovasjon, prosessinnovasjon og markedsføringsinnovasjon.

Produkt- og serviceorientert innovasjon fokuserer på radikal innovasjon på dette feltet. Bedriftene som scorer høyt på denne faktoren, er også de bedriftene som har et høy generelt engasjement med hensyn til innovasjon.

Prosessinnovasjon kombinerer prosessorientert og organisatorisk orientert innovasjon. Bedrifter som er opptatt av prosess og organisasjon, engasjerer seg også i radikal innovasjon innenfor de samme feltene.

Markedsføringsinnovasjon kombinerer en sterk vekt på markedsføringsinnovasjon med radikal innovasjon på samme område.

CSR OG INNOVASJON

I motsetning til vinn-vinn-tesen og dens neoliberale motstykke finner studien ingen generell sammenheng mellom samfunnsansvar og innovasjon i gasellebedriftene når man kontrollerer for bakgrunnsfaktorer. Det er først når CSR og innovasjon dekomponeres i sine underordnede dimensjoner at det avdekkes signifikante sammenhenger (tabell 3).

Strategisk CSR skiller seg ut som den CSR faktoren som er sterkest korrelert med innovasjon, både gjennom prosessinnovasjon og markedsføring innovasjon. Prosessinnovasjon innebærer engasjement i selskapets interne interesser, og et strategisk CSR engasjement fra gasellebedriften ser ut til å øke tillit og samarbeid, noe som kan lette bedriftens evne til forbedring og kreativ endring. Et bredt strategisk CSR engasjement uttrykker seg tilsynelatende også i dens markedsengasjement.

Miljø- og veldedighetsorientert CSR er bare signifikant korrelert med en type innovasjon hver; henholdsvis produkt & service innovasjon og markedsføring innovasjon.

Korrelasjonen mellom miljøorientert CSR og produkt og tjenesteinnovasjon reflekterer antagelig denne type innovasjons evne til å løse miljøutfordringene. Omvendt, man kunne forestille seg at miljørettet CSR kan påvirke selskapets produkt og tjeneste utvikling.

Korrelasjonen mellom veldedighetsorientert CSR og markedsføringsinnovasjon, reflekterer muligvis en utadrettet CSR-tilnærming som man lett kan forestille seg, bygger opp under bedriftens markedsprofil.

TABELL 1 Faktoranalyse av CSR-dimensjoner

PCA, VARIABLES/VARIMAX ROTATED COMPONENT	FAKTOR 1: STRATEGISK CSR	FAKTOR 2: MILJØORIENTERT CSR	FAKTOR 3: INTERESSENT-ORIENTERT CSR	FAKTOR 4: VELDEDIGHETS ORIENTERT CSR	COMMUNALITY
Generelt fokusert på samfunnsansvar (spm. 5)	0,618	0,195	0,148	0,295	0,529
Ansatte følges opp med medarbeider-samtaler (spm. 6a)	0,026	0,1	0,738	0,19	0,591
Oppfølging av arbeidstakerrettigheter og menneskerettigheter hos leverandører (spm. 6b)	0,202	0,288	0,591	0,1	0,483
Kjerneprodukter/-tjenester retter seg mot en samfunnsmessig utfordring (spm. 6c)	0,678	0,286	0,072	0,045	0,549
Økonomisk støtte til lokale og/eller velledede organisasjoner (spm. 6d)	0,067	0,108	0,092	0,871	0,783
Miljøsertifisering (Miljøfyrtårn, ISO 14001 e.l.) (spm. 6e)	0,073	0,589	0,367	-0,049	0,49
Miljøinformasjon i årsmelding / årlig rapportering (spm. 6f)	0,049	0,707	0,197	0,19	0,577
Tiltak for å redusere klimagassutslipp i driften (f.eks. energieffektivisering, telefonmøter, redusert drivstofforbruk) (spm. 6g)	0,179	0,755	0,081	0,071	0,614
Tiltak for å redusere miljøbelastningen av produkter/tjenester (nye materialer, forbedret design, e.l.) (spm. 6h)	0,377	0,692	0,099	0,131	0,648
Kjerneprodukter/-tjenester retter seg mot en miljømessig utfordring (spm. 6i)	0,499	0,675	-0,076	0,07	0,715
Samfunnsansvar er et sentralt element i bedriftens ledelse, visjon og verdier (spm. 6j)	0,753	0,161	0,284	0,229	0,726
Samfunnsansvar vektlegges i bedriftens markedsføring og profilering (spm. 6k)	0,76	0,233	0,206	0,143	0,695
Aktiv satsing på ansvarlig kundeoppfølging (spm. 6l)	0,543	-0,019	0,531	-0,047	0,579
Opprettelse av etiske retningslinjer og/eller tiltak mot korrupsjon og svindel (spm. 6m)	0,415	0,136	0,597	-0,023	0,548
Aktivt partnerskap med lokalsamfunn (spm. 6n)	0,38	0,122	0,098	0,661	0,606
<i>Eigenvalue</i>	5,573	1,391	1,162	1,007	
<i>Percent variance explained (rotation sum of squared loadings)</i>	20,5	17,938	12,641	9,813	
<i>Cummulative percent of variance</i>	20,5	38,437	51,078		

En oppsummering: Gasselstudien støtter ikke opp om en generell kobling mellom CSR og innovasjon, men derimot om mer spesifikke sammenhenger. Her viser studien at den mest lovende koblingen

mellom CSR og innovasjon går gjennom prosess-innovasjon. Og omvendt er innovasjon gjennomgående sterkest knyttet opp mot bred, strategisk orientert CSR.

TABELL 2 Faktoranalyse av innovasjonsdimensjoner

PCA, VARIABLES / VARIMAX ROTATED COMPONENT	FAKTOR 1: PRODUKT- OG SERVICEORIENTERT INNOVASJON	FAKTOR 2: PROSESSINNOVASJON	FAKTOR 3: MARKEDSFØRINGSINNOVASJON.	COMMUNALITY
Generelt opptatt av innovasjon (spm. 2)	0,849	0,124	0,149	0,759
Opptatt av produkt-/tjenesteinnovasjon (spm. 3a)	0,85	-0,38	0,139	0,742
Opptatt av prosessinnovasjon (spm. 3b)	0,573	0,576	-0,175	0,691
Opptatt av organisatorisk innovasjon (spm. 3c)	0,054	0,654	0,261	0,499
Opptatt av markedsføringsmessig innovasjon (spm. 3d)	0,196	0,025	0,874	0,803
Radikalitet i produkt-/tjenesteinnovasjon (spm. 4a)	0,796	0,199	0,083	0,679
Radikalitet i prosessinnovasjon (spm. 4b)	0,36	0,748	-0,065	0,693
Radikalitet i organisatorisk innovasjon (spm. 4c)	-0,068	0,835	0,293	0,788
Radikalitet i markedsføringsmessig innovasjon (spm. 4d)	0,054	0,3	0,8	0,733
<i>Eigenvalue</i>	3,467	1,654	1,267	
<i>Percent variance explained (rotation sum of squared loadings)</i>	28,70 %	24,00 %	18,20 %	
<i>Cummulative percent of variance</i>	28,70 %	52,70 %	71,00 %	

TABELL 3 Sammenhenger mellom CSR og innovasjon

		FAKTOR 1: STRATEGISK CSR	FAKTOR 2: MILJØORIENTERT CSR	FAKTOR 3: INTERESSENT-ORIENTERT CSR	FAKTOR 4: VELDEDIGHETS-ORIENTERT CSR
FAKTOR 1: PRODUKT- OG SERVICE-ORIENTERT INNOVASJON	Correlation	0,077	0,157	-0,001	0,051
	Significance (2-tailed)	0,194	0,008	0,992	0,382
FAKTOR 2: PROSESSINNOVASJON	Correlation	0,206	0,086	0,108	0,033
	Significance (2-tailed)	0,000	0,142	0,067	0,572
FAKTOR 3: MARKEDSFØRINGS INNOVASJON	Correlation	0,150	-0,081	-0,002	0,191
	Significance (2-tailed)	0,011	0,167	0,974	0,001

FORRETNINGSMODELLER

Vi har sett at sammenhengen mellom CSR og innovasjon åpenbart må nyanseres ved å bringe inn underliggende dimensjoner. Det er imidlertid også nødvendig å se nærmere på hvordan ulike forretningsmodeller påvirker CSR, innovasjon og verdiskaping. Det virker rimelig å anta at hvorvidt forretningsmodellen er kostnadsbasert

eller differensieringsbasert, samarbeidsorientert eller rent effektivitetsorientert, teknologiorientert eller markedsorientert, gir ulike forutsetninger for innovasjon og samfunnsansvar. Gasellestudien har derfor brakt inn forretningsmodeller som en betingende faktor.

Til grunn for analysen ligger studien av gaselleforetakene egen oppfatning av driverne bak deres vekst og

TABELL 4 Faktoranalyse av vekstdrivere/forretningsmodeller

PCA, VARIABLES/ VARIMAX ROTATED COMPONENT	FAKTOR 1: SAMARBEIDS-ORIENTERT FORRETNINGS MODELL	FAKTOR 2: EFFEKTIVITETS- ORIENTERT FORRETNINGS MODELL	FAKTOR 3: MARKEDS ORIENTERT FORRETNINGS MODELL	COMMUNALITY
Økt etterspørsel (spm. 1a)	0,030	0,075	0,573	0,335
Erobring av markedsandeler (spm. 1b)	-0,090	0,673	0,090	0,470
Høyere salgspriser (spm. 1c)	0,062	0,289	0,624	0,476
Økt effektivitet (spm. 1d)	0,145	0,602	0,437	0,574
Økt generell konkurransekraft (spm. 1e)	0,071	0,752	0,218	0,618
Opptatt av innovasjon (spm. 1f)	0,635	0,479	-0,173	0,662
Opptatt av samfunnsansvar (spm. 1g)	0,435	0,246	0,314	0,349
Vellykkede nyrekrutteringer (spm. 1h)	0,113	0,573	-0,005	0,342
Satsing på egen forskning og utvikling (spm. 1i)	0,667	0,345	-0,341	0,680
Satsing på samarbeid med forskningsinstitusjoner (spm. 1j)	0,755	-0,062	0,122	0,589
Satsing på samarbeid med offentlige aktører (spm1k)	0,672	-0,074	0,298	0,545
Satsing på samarbeid med andre bedrifter (spm1l)	0,379	-0,063	0,391	0,301
<i>Eigenvalue</i>	3,161	1,587	1,192	
<i>Percent variance explained (rotation sum of squared loadings)</i>	18,781 %	18,513 %	12,215 %	
<i>Cummulative percent of variance</i>	18,781 %	37,294 %	49,510 %	

suksess. En faktoranalyse av et sett av 12 spørsmål som spenner over et bredt spekter av forretningsmessige tilnærminger, avdekket tre bakenforliggende faktorer eller dimensjoner som til sammen forklarer nær 50 % av variansen (tabell 4). Disse faktorene tilsier med andre ord at det er tre forskjellige forretningsmodeller blant gasselbedriftene.

Den første faktoren, som vi har kalt en samarbeidsorientert forretningsmodell, fokuserer på samspill med forskningsinstitusjoner og offentlige virksomheter. Denne modellen understøtter tilsynelatende vinn-vinn-tesen om innovasjon, samfunnsansvar og vekst.

Den andre faktoren, som vi har kalt en effektivitetsorientert forretningsmodell, fokuserer på effektivitet og konkurranseevne. Denne modellen understøtter tilsynelatende det statisk-økonomiske perspektivet

med argumenter for suksess drevet av optimalisering og effektivitet.

Den tredje faktoren, som vi har kalt en markedsorientert forretningsmodell, fokuserer på evnen til å finne attraktive markedsmuligheter som vekst- og verdidriver.

FORRETNINGSMODELLER, SAMFUNNSANSVAR OG INNOVASJON

Studien finner en klar sammenheng mellom forretningsmodeller og CSR og innovasjon blant gasselbedriftene:

SAMMENHENG MELLOM ULIKE FORRETNINGSMODELLER OG CRS

Samarbeidsmodellen er den forretningsmodellen som har flest berøringspunkter med CSR. Denne forret-

TABELL 5 Forretningsmodeller og samfunnsansvar

		FAKTOR 1: SAMARBEIDSORI- ENTERT FORRET- NINGSMODELL	FAKTOR 2: EFFEKTIVITETS- ORIENTERT FOR- RETNINGSMODELL	FAKTOR 3: MARKEDSORIEN- TERT FORRETNINGS- MODELL
FAKTOR 1: STRATEGISK CSR	Correlation	0,232	0,046	0,124
	Significance (2-tailed)	0,000	0,419	0,028
FAKTOR 2: MILJØORIENTERT CSR	Correlation	0,249	0,019	0,059
	Significance (2-tailed)	0,000	0,736	0,294
FAKTOR 3: INTERESSENTORIENTERT CSR	Correlation	0,035	0,181	0,030
	Significance (2-tailed)	0,531	0,001	0,600
FAKTOR 4: VELDEDIGHETS-ORIENTERT CSR	Correlation	0,139	0,030	0,097
	Significance (2-tailed)	0,014	0,599	0,084

ningsmodellen går sammen med strategisk CSR, miljøorientert CSR og veldedighetsorientert CSR (tabell 5). Dette funnet indikerer at det dreier seg om en «myk» forretningsmodell modell, som samspiller med et bredt CSR-engasjement.

De effektivitetsorienterte og markedsorienterte forretningsmodellene er svakere og mer selektivt orientert mot CSR. Den effektivitetsorienterte forretningsmodellen korrelerer signifikant med interessentorientert CSR, mens markedsorienterte virksomheter korrelerer med strategisk CSR (tabell 5).

SAMMENHENG MELLOM FORRETNINGS- MODELLER OG INNOVASJON

Sammenhengen mellom forretningsmodeller og innovasjon er primært knyttet til produkt- og tjenesteinnovasjon, som korrelerer signifikant med alle forretningsmodeller (tabell 6). Den klart sterkeste sammenhengen fremkommer mellom den samarbeidsorienterte forretningsmodellen og produkt- og tjenesteinnovasjon, som dermed profilerer at denne modellen er klart innovasjonsbasert. Det er også en signifikant positiv sammenheng mellom den effektivitetsorienterte forretningsmodellen og produkt- og tjenesteinnovasjon, noe som indikerer at også denne modellen i betydelig grad er innovasjonsbasert.

Når det gjelder den markedsorienterte forretningsmodellen, finner vi derimot en negativ sammenheng

mellom denne og produkt- og serviceinnovasjon. En mulig tolkning er at denne forretningsmodellen representerer en høstingstilnærming, som fokuserer på å tjene penger på eksisterende produkter, og som har liten plass for innovasjon. Dette funnet vil være i tråd med Marchs (1991) skille mellom utforskning og utnyttelse. I utnyttelsesmodus er det det å konsolidere salg av eksisterende produkter og tjenester som gjelder – og det er lite behov for å investere i utvikling av nye produkter.

I tillegg er det også en sammenheng mellom prosessinnovasjon og den effektivitetsorienterte forretningsmodellen. Tilsynelatende er det slik at bedrifter som prioriterer effektivitet og konkurransedyktighet, også arbeider aktivt med å forbedre egen organisering gjennom innovasjon.

EFFEKTER AV CSR, INNOVASJON OG FORRETNINGSMODELLER PÅ VEKST OG VERDISKAPING

Ved å kombinere spørsmål om CSR, innovasjon og forretningsmodeller med regnskapsdata fra offentlige registre har denne studien kunnet gjennomføre en bred analyse av hvordan disse faktorene samspiller. Vi finner imidlertid bare selektive effekter av CSR, innovasjon og forretningsmodeller, noe som verken rettferdiggjør den optimistiske vinn-vinn-tesen om CSR, innovasjon og verdiskaping eller den neoliberale kritikken.

Med hensyn til vekst er interessentorientert CSR, som vist i tabell 7, i nærheten av å være en signifikant

TABELL 6 Forretningsmodeller og innovasjon

		FAKTOR 1: PRODUKT- OG SER- VICE-INNOVASJON	FAKTOR 2: PROSESS-INNOVASJON	FAKTOR 3: MARKEDSFØRINGS- INNOVASJON
FAKTOR 1: SAMARBEIDSORIENTERT FORRETNINGSMODELL	Correlation	0,483	0,110	0,145
	Significance (2-tailed)	0,000	0,062	0,014
FAKTOR 2: EFFEKTIVITETS ORIENTERT FORRETNINGSMODELL	Correlation	0,197	0,172	0,120
	Significance (2-tailed)	0,001	0,003	0,042
FAKTOR 3: MARKEDSORIENTERT FOR- RETNINGSMODELL	Correlation	-0,177	0,031	-0,026
	Significance (2-tailed)	0,003	0,601	0,657

TABELL 7 Effekter av CSR, innovasjon og forretningsmodeller på vekst

MODEL 23	UNSTANDARDIZED COEFFICIENTS		STANDARDIZED COEFFICIENTS	T	SIG.
	B	STD. ERROR	BETA		
(Constant)	102,703	21,675		4,738	0,000
Alder	-1,832	1,062	-0,096	-1,726	0,085
Ikke SMB vs. SMB	-59,649	20,125	-0,168	-2,964	0,003
FAKTOR 3: INTERESSENTORIENTERT CSR	10,370	5,852	0,101	1,772	0,077
FAKTOR 3: MARKEDSFØRINGSINNOVASJON	9,878	5,688	0,097	1,737	0,083

Dependent Variable: Vekst i omsetning 2006–2010 MEAN
Adj. R Square 0,051

driver. Det kan tolkes som en mulig positiv effekt av godt styresett. Markedsføringsinnovasjon kommer også i nærheten av å ha en signifikant positiv effekt på veksten i gaselebedriftene, noe som muligens indikerer god effekt av nyskapende markedsføring.

Med hensyn til verdiskaping viser veldedighetsorientert CSR seg å ha en negativ effekt på total kapitalavkastning (ROA) (tabell 8) og egenkapitalavkastning (ROE) (tabell 9), men ingen effekt på salgsavkastning (ROS) (tabell 10). Denne typen «goodwill-CSR» ser med andre ord ikke ut til å øke verdiskapingen eller produktiviteten, snarere tvert imot, noe som tilsynelatende støtter den nyliberale kritikken av CSR som en unyttig utgiftsdriver.

Med hensyn til produktivitet synes strategisk CSR å ha en svekkende innvirkning, tilsynelatende i tråd med den nyliberale kritikken. Den samarbeidsorienterte forretningsmodellen spiller dessuten negativt inn når det gjelder produktivitet (TFP). Se tabell 11:

Funnene med hensyn til innovasjon er også forbløffende komplekse. På den ene side øker markedsføringsorientert innovasjon tilsynelatende veksten, selv om funnet ikke er helt signifikant (tabell 7). På den annen side har slik innovasjon også en negativ effekt på to verdiindikatorer (tabellene 8 og 10). Markedsføringsorientert innovasjon er negativt relatert til avkastning på aktiva og avkastning på salg, men har ingen effekt på egenkapitalavkastningen. Smart og kreativ markedsføring øker tilsynelatende salgsvolumet, men synes å ha en tendens til å undergrave inntekter. Videre har markedsorientert innovasjon også en negativ effekt på produktivitet (tabell 11).

Med ett unntak scorer forretningsmodellene lavt med hensyn til verdiskaping. Unntaket er den markedsorienterte forretningsmodellen som samspiller positivt med egenkapitalavkastning (tabell 9). For øvrig har ingen forretningsmodeller signifikante effekter på verdiskaping (tabell 8 og 10).

TABELL 8 Effekter av CSR, innovasjon og forretningsmodeller på total kapitalavkastning

MODEL 23	UNSTANDARDIZED COEFFICIENTS		STANDARDIZED COEFFICIENTS	T	SIG.
	B	STD. ERROR	BETA		
(Constant)	14,565	1,394		10,448	0,000
Tjenesteyting kunnskapsbasert	5,387	2,250	0,132	2,394	0,017
Nord-Norge	-6,858	3,557	-0,106	-1,928	0,055
FAKTOR 4: VELDEDIGHETSORIENTERT CSR	-2,487	1,093	-0,126	-2,275	0,024
FAKTOR 3: MARKEDSFØRINGSINNOVASJON	-3,969	1,083	-0,204	-3,664	0,000

Dependent Variable: ROA2010
Adj. R Square 0,094

TABELL 9 Effekter av CSR, innovasjon og forretningsmodeller på egen kapitalavkastning

MODEL 23	UNSTANDARDIZED COEFFICIENTS		STANDARDIZED COEFFICIENTS	T	SIG.
	B	STD. ERROR	BETA		
(Constant)	54,984	8,975		6,126	0,000
FAKTOR 3: MARKEDSORIENTERT FORRETNINGSMODELL	13,552	6,992	0,109	1,938	0,054
Tjenesteyting kunnskapsbasert	30,636	14,466	0,119	2,118	0,035
Nord-Norge	-49,011	22,938	-0,120	-2,137	0,033
FAKTOR 4: VELDEDIGHETSORIENTERT CSR	-19,417	6,995	-0,157	-2,776	0,006

Dependent Variable: ROE2010
Adj. R Square 0,054

TABELL 10 Effekter av CSR, innovasjon og forretningsmodeller på salgsavkastning

MODEL 24	UNSTANDARDIZED COEFFICIENTS		STANDARDIZED COEFFICIENTS	T	SIG.
	B	STD. ERROR	BETA		
(Constant)	7,666	0,843		9,098	0,000
Tjenesteyting kunnskapsbasert	3,580	1,413	0,140	2,533	0,012
Midt-Norge	5,703	2,869	0,110	1,988	0,048
FAKTOR 3: MARKEDSFØRINGSINNOVASJON	-2,311	0,675	-0,190	-3,426	0,001

Dependent Variable: ROS2010 Factors
Adj. R Square 0,067

AVSLUTTENDE KOMMENTARER

En generell konklusjon fra gasselstudien er at det ikke finnes enkle svar på hvilken rolle CSR og innovasjon spiller med hensyn til vekst og verdiskaping. Argumentasjonen i faglitteraturen så vel som i den offentlige debatten fokuserer gjerne på gjennomgående gene-

relle effekter. Våre funn peker i retning av spesifikke og selektive effekter som trenger grundige undersøkelser for å bli forstått.

Med hensyn til forholdet mellom CSR og innovasjon bekrefter gasselstudien behovet for å forlate debatten for eller imot til fordel for et mer nyansert perspektiv.

TABELL 11 Effekter av CSR, innovasjon og forretningsmodeller på produktivitet

MODEL 22	UNSTANDARDIZED COEFFICIENTS		STANDARDIZED COEFFICIENTS	T	SIG.
	B	STD. ERROR	BETA		
(Constant)	-0,032	.059		-.547	.585
Antall ansatte i 2010	-0,002	.001	-.145	-2.448	.015
Antall ganger gaselle	0,063	0,025	.149	2.519	.012
Østlandet	0,131	0,053	.142	2.460	.015
FAKTOR 1: STRATEGISK CSR	-0,055	0,027	-.116	-1.998	.047
FAKTOR 3: MARKEDSFØRINGSINNOVASJON	-0,043	0,027	-.091	-1.574	.117

Dependent Variable: TFP 2006–2010. Industry MEDIAN2006–2010
Adj. R Square.060

Studien indikerer at den mest lovende inngangsporten for CSR er gjennom prosessinnovasjon, og at CSR særlig åpner opp for innovasjon når samfunnsansvaret er tungt strategisk vektlagt.

Funnene bekrefter nytten av å bringe inn forretningsmodeller som en betingende faktor. Den forretningsmodellen som i størst grad åpner for CSR, er samarbeidsmodellen. Det indikerer at vi her har å gjøre med en «myk» forretningsmodell, som medfører omfattende og mangfoldig CSR-engasjement. Til sammenligning åpner effektivitetsorienterte og markedsorienterte forretningsmodeller bare mer selektivt for CSR.

Både samarbeids- og effektivitetsorienterte forretningsmodeller åpner opp for innovasjon – den første for produkt- og tjenesteinnovasjon og dessuten markedsinnovasjon, og den andre også for produkt- og tjenesteinnovasjon, men i tillegg prosessinnovasjon. Den markedsorienterte forretningsmodellen samspiller på den annen side klart negativt med innovasjon, noe som kan tyde på at denne forretningsmodellen representerer en «innhøstingstilnærming» med liten plass for innovasjon.

Med hensyn til vekst, produktivitet og verdiskaping finner studien effekter av CSR og innovasjon primært i form av bestemte CSR- og innovasjonstilnæringer.

Til støtte for pro-CSR-tesen finner studien at interesserorientert CSR kommer nær å ha en signifikant positiv effekt på vekst. Ellers er CSR-effekten gjennomgående negativ: Veldedighetsorientert CSR har en negativ effekt på total kapitalavkastning (ROA) og egenkapitalavkastning (ROE). Strategisk CSR har en negativ effekt på produktivitet (TFP). Bildet er derfor mer negativt enn positivt.

Til støtte for pro-innovasjon-tesen finner studien en tilnærmet signifikant positiv effekt av markedsorientert innovasjon på vekst. Men som for CSR er bildet ellers negativt. Det gjelder effekten av markedsorientert innovasjon på total kapitalavkastning (ROA) så vel som på salgsavkastning (ROS) og totalfaktorproduktivitet (TFP). Det bør imidlertid bemerkes at andre former for innovasjon synes å være nøytrale med hensyn til verdi, vekst og produktivitet.

Mot dette bakteppet er det god grunn til å ta problemet med den generelle vinn-vinn-tesen om samfunnsansvar, innovasjon og verdiskaping, så vel som dens nyliberale antitese, alvorlig. Denne artikkelen viser hvordan begge posisjonene er problematiske, på et teoretisk så vel som et empirisk grunnlag. Det vi finner, er mer spesifikke effekter av typer av CSR og typer av innovasjon kombinert med ulike forretningsmodeller. Vi ser derfor gasellestudien som en del av en neste generasjon CSR- og innovasjonsstudier, der debatten for eller imot CSR og innovasjon erstattes av en analyse av hvordan og under hvilke omstendigheter CSR og innovasjon kan spille sammen og bidra til vekst og verdiskaping. Resultatene fra gasellestudien viser at forsøk på å bruke CSR og innovasjon som kommersielle drivere må kombineres med en nøye vurdering av spesifikke effekter av CSR og innovasjon på vekst, produktivitet og verdiskaping under ulike forretningsmodeller. Mens studien har dokumentert at gasellebedriftene tilsynelatende er ganske aktivt engasjert i både samfunnsansvar og innovasjon, kan vi bare hevde å ha startet arbeidet med å knekke koden for hvordan dette fører til vekst og verdiskaping.

Med hensyn til generalisering av funnene er det viktig å påpeke at studien har utforsket CSR og innovasjon i en årgang av norske gassellebedrifter som reflekterer et hurtigvoksende og høytpresterende segment av den norske økonomien. Mens dette utvalget begrenser det empiriske grunnlaget for generaliseringer, beskriver

det et veldig interessant segment både fra et næringspolitisk og fra et foretaksstrategisk ståsted. ■

Vi er takknemmelig for støtte fra Norges Forskningsråd under FORFI programmet, til studien av de norske gassellebedriftene.

LITTERATUR

- Adner, Ron (2012). *The Wide Lens: A New Strategy for Innovation*. New York: Penguin Group.
- Afuah, Allan (2009). *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- Brønnøysundregistrene (2012). <http://www.brreg.no/> (accessed October 2012).
- Perez, Carlota (2002). *Technological revolutions and financial capital: The dynamics of bubbles and golden ages*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Books, Boston, MA.
- Crevoisier, O. (1994). *Dynamique industrielle et dynamique regionale: L'articulation par les milieux innovateurs*, Revue d'Economie Industrielle, Vol. 70, 4th Trimester.
- Crook, Clive (2005). The good company, *The Economist*, Jan. 20th.
- Davis, Ian (2005) The biggest contract, *The Economist*, May 26th.
- Ec.europa.eu (2008). Statistical Classification of Economic Activities in the European Community, Rev. 2 (2008). http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=LST_NOM_DTL&StrNom=NACE_REV2&StrLanguageCode=EN&IntPcKey=&StrLayoutCode=HIERARCHIC (accessed October 2012).
- European Commission (2012). *Small and medium-sized enterprises (SMEs)*. What is an SME? http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/smedefinition/index_en.htm (accessed October 2012).
- EU (2002). Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development /* COM/2002/0347 final */ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52002DC0347:EN:HTML>, (accessed January 15 2013).
- Edquist, Charles & McKelvey, Maureen (red.) (2000). *Systems of innovation: growth, competitiveness and employment*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Elkington, John (1999). *Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st century*. Oxford: Capstone.
- Emerson, Jed (2003). The blended value proposition: integrating social and financial returns. *California Review Management*, Summer 2003, Vol. 45, nr. 4, s. 35–51.
- Freeman, C. (1994). *Innovation and Growth. The Handbook of Industrial Innovation*, Edward Elgar Aldershot.
- Fombrun, Charles J. & Gardberg, Naomi A. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk, *Business & Society Review*, Vol. 105, nr. 1, s. 63–85.
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, Milton (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- Hassel, Lars & Natalia Semenova (2013). The Added Value of ESG/SRI on Company and Portfolio Levels – What Can We Learn From Research? in Middttun, Atle (red.) *CSR and Beyond, A Nordic Perspective*. CappelenDamm.
- Jensen, Michael C. (2001). *Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*. The Monitor Group and Harvard Business School.
- Karnani, Aneel (2010). The Case Against Corporate Social Responsibility, Wall Street Journal Monday August 31, 2010. <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703338004575230112664504890.html> (accessed October 2012).
- Lundvall, B.A. (red.) (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Interactive Learning*, London: Pinter.
- Lundvall, B.A. (1998). Why study national systems and national styles of innovation?, *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 10, nr. 4, s. 407–422.
- March, James G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, Vol. 2, nr. 1 s. 71–87.
- Middttun, Atle (2007). Towards a dynamic reinterpretation of C(S)R: are corporate responsibility and innovation compatible or contradictory? *Journal of Corporate Governance*, vol. 7, nr. 4 2007.
- Mitchell, Ronald K., Agle, Bradley R. & Wood, Donna J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*; Oct, Vol. 22, nr. 4.
- Nicholson, Walter & Snyder, M. Christopher (2011). *Microeconomic Theory: Basic Principles and Extensions*. Ohio: South Western Cengage Learning.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, Vol. 84, nr. 12, s. 78–92.
- Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2011). Creating shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*, Vol. 89, nr. 1/2, s. 62–77.
- Wene, Claes Otto (2008). Energy technology learning through deployment in competitive markets, *The Engineering Economist*, 53, s. 340–364.