

# Bærekraftige samfunn og forretningsmodeller



**ANSGAR ØDEGÅRD** er førstelektor i organisasjons- og ledelsesfag ved Universitetet i Sørøst-Norge (USN). Ødegård har erfaring som dekan, skribent, foredragsholder og produsent innen kulturfeltet. Han har sine primære forskningsinteresser innenfor bedrifters samfunnsansvar, organisasjonsidenitet, tid/temporalitet samt reformer i offentlig sektor.



**JON REIERSEN** er førsteamanuensis ved Universitetet i Sørøst-Norge (USN). Reiersen er dr.polit. (samfunnsøkonomi) fra Universitetet i Oslo, og hans forskningsinteresser er knyttet til økonomisk analyse av institusjoner i arbeidsmarkedet både i rike og fattige land.



**ARE BRANSTAD** er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen, Universitetet i Sørøst-Norge (USN). Branstad har sin ph.d. i entreprenørskap fra Handelshøyskolen ved Nord Universitet. Branstads forskningsinteresser dekker blant annet sosialt entreprenørskap, forretningsmodeller, markedsinnovasjon og prosessbasert organisasjonsteori.

## SAMMENDRAG

Norsk næringsliv må omstille seg for å møte de globale bærekraftsutfordringene. Denne artikkelen fokuserer på hvordan samarbeids- og tillitstradisjoner i norsk næringsliv kan fremme nyskapende bærekraftige forretningsmodeller. Forholdet mellom tillit, samarbeids-

relasjoner og gjennomslag for nye forretningsmodeller eksemplifiseres med to norske bedrifter som integrerer sosiale og miljømessige drivere i sine forretningsmodellinnovasjoner. Vi diskuterer deretter kjennetegn på bærekraftige forretningsmodellinnovasjoner og implikasjoner for ledelse og organisering.

## 1. INNLEDNING

Global oppvarming og rovdrift av naturressurser er blant de viktigste problemene verden må løse. Hvis den globale gjennomsnittstemperaturen fortsetter å øke, vil utfordringene for samfunns- og næringsliv, både nasjonalt og globalt, kunne bli dramatiske (NOU, 2018, 17). Realiseringen av et grønt skifte, med lavere utslipp og mer klimavennlige løsninger, innebærer imidlertid store og krevende omstillinger. Mange norske (og internasjonale) virksomheter er likevel godt i gang med å forberede seg for grønn konkurransekraft, der

utfordringen er å øke verdiskapingen sammen med kutt i utslipp.

På bedriftsnivået knyttes det håp til at klimautfordringene skal kunne løses ved hjelp av nye måter å skape, levere og fange verdi på – såkalte forretningsmodellinnovasjoner (Foss & Saebi, 2018; Ritala, Huotari, Bocken, Albareda, & Puumalainen, 2018; Bocken, 2015). Det sentrale begrepet er bærekraftige forretningsmodeller. Begrepet viser til måter å drive økonomisk virksomhet på som skaper både positive miljøeffekter og positiv sosial endring. En sentral idé er

at bedriftene kan skaffe seg konkurransefordeler ved å integrere miljømessige og sosiale løsninger (Chen, Lai, & Wen, 2006). Forretningsmodellkonseptet, og særlig forretningsmodellkanvaset lansert av Osterwalder og Pigneur (2005), har fått stor oppmerksomhet innen felt som foretaksstrategi, innovasjon og entreprenørskap (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2014; Remané, Hanelt, Tesch, & Kolbe, 2019). Det forventes at bedrifter skal kunne anvende kanvaset som et verktøy for kreativ nytenkning rundt bedriftenes virksomhet, og at dette vil bidra til å gjøre sosialt ansvar og miljøsinn til drivere av komparative fortrinn (Joyce & Paquin, 2015). Som generisk verktøy har forretningsmodelltenkningen imidlertid begrensninger når det kommer til å beskrive de nasjonale institusjonelle omgivelsene bedrifter er innleiret i og opererer innenfor. Vi vil derfor se nærmere på hvordan den norske konteksten kan bidra til omstilling og bærekraftige forretningsmodeller.

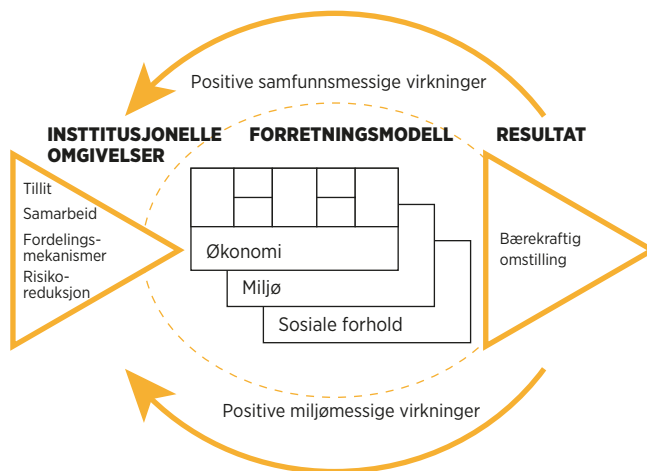
Eksempler på forretningsmodellinnovasjoner som ofte trekkes frem, bygger i stor grad på internasjonal og gjerne amerikansk forskning. Norske virksomheter har utvilsomt mye å lære av denne litteraturen, men samtidig er det viktig å fremheve at norske bedrifter allerede har konkurransefordeler som ledere bør ivareta. Dette er konkurransefordeler som bare i liten grad har vært viet oppmerksomhet i den internasjonale forskningen omkring forretningsmodellinnovasjoner.

Vi ønsker i denne artikkelen å vise hvordan sentrale elementer i den norske samfunnsmodellen bidrar til å skape omstillingsevne for virksomheter med nye, bærekraftige forretningsmodeller. Vi anvender to norske bedrifter som eksempler for å illustrere forholdet mellom samfunnsmodellen og disse virksomhetenes evne og vilje til å drive frem bærekraftige forretningsmodellinnovasjoner.

## 2. INSTITUSJONELLE OMGIVELSER OG BÆREKRAFTIG OMSTILLING

Grønn omstilling og bærekraftig fornyelse dreier seg ikke bare om insentiver, smarte løsninger og ren energi. Institusjonelle rammebetingelser vil også påvirke hvor lett eller vanskelig overgangen til en grønn økonomi blir. Situasjonen i Frankrike og fenomenet med de gule vestene kan stå som en illustrasjon. Det hele startet ganske uskyldig med at president Manuel Macron, av hensyn til miljøet, satte opp avgiftene på fossilt driv-

**FIGUR 1** Samspillet mellom forretningsmodellinnovasjon og samfunnmessig og miljømessig bærekraft.



stoff. De sosiale protestene kom raskt – først og fremst blant folk med lav inntekt i distriktene som mente at de (nok en gang) ble sittende igjen med regningen. Etter hvert økte protestene i omfang. Det som startet som en protest mot en miljøavgift, endret seg til et sosialt opprør mot økende inntektsforskjeller, arbeidsledighet og vanskeligere levekår blant folk flest.

Som klimarisikoutvalget påpeker, vil overgangen til en økonomi med lavere klimautslipp på kort sikt påføre samfunnet store omstillingskostnader (NOU, 2018, 17). Eksempelet fra Frankrike viser at dersom kostnadene ved nødvendig omstilling oppleves som urimelige og urettferdig fordelt, blir omstilling vanskelig. Det samme gjelder på virksomhetsnivået. Vi vil illustrere forholdet mellom den tredelte forretningsmodellen og den institusjonelle konteksten ved hjelp av følgende figur, se figur 1.

I kjernen av modellen finner vi det tredelte forretningsmodellkanvaset lansert av Joyce og Paquin (2015). Forfatterne beskriver det tredelte forretningsmodellkanvaset som et organisatorisk verktøy som kan gi ledelsen en mer helhetlig forståelse av virksomhetens tre hensyn: det økonomiske, det sosiale og det miljømessige. De hevder at ved å dele forretningsmodellkanvaset i tre vil andre grupper av interessenter enn kun de tradisjonelle økonomiske og finansielle interessentene, fremstå som sentrale. Bærekraftig omstilling betyr i denne sammenhengen at bedriften innoverer

gjennom å integrere hensynet til miljø og samfunn i bedriftens kjernevirksomhet (Joyce & Paquin, 2015) – altså at bedriftene skal oppnå positive resultater på de tre bunnlinjene: den økonomiske, den sosiale og den miljømessige (Elkington, 2013).

Det institusjonelle systemet som omslutter virksomheten (pil inn i forretningsmodellen), hjelper bedriftene i retning av bærekraftig omstilling (pil ut av forretningsmodellen). Det norske samfunnet er preget av høy tillit og evne til samarbeid. Vi har velutviklede institusjoner for fordeling av verdiskapingen, og disse institusjonene nyter stor legitimitet. I tillegg kjennetegnes det norske samfunnet av en omfattende velferdsstat som forsikrer mot uforutsett tap av inntekt. Til sammen skaper disse forholdene gode rammebetingelser for omstilling og bærekraftig fornyelse.

Samtidig illustrerer figur 1 at det er en tilbakekoplingsløkke fra virksomhetenes resultat og virksomhetenes institusjonelle omgivelser. Det vil si at virksomheter som forholder seg aktivt til de tre bunnlinjene, vil bidra til positive samfunnsmessige og miljømessige virkninger, som igjen videreutvikler de institusjonelle rammebetingelser for videre omstilling og fornyelse. Dermed kan det skapes gode sirkler hvor virksomhetenes omstilling i bærekraftig retning både er et resultat av og en årsak til en bærekraftig samfunnsmodell.

Nedenfor vil vi utdype disse poengene, men først vil vi gi et historisk eksempel som ytterligere illustrerer vårt hovedpoeng.

### 3. TEKNOLOGISK OMSTILLING OG POLITISK MAKT

#### 3.1 NYE «FORRETNINGSMODELLER» BLIR IKKE ALLTID OMFAVNET

I boka *Why Nations Fail* forsøker Acemoglu og Robinson (2012) å forklare hvorfor noen land oppnår modernisering og sosial utvikling, mens andre land forblir underutviklet. Forfatterne bruker blant annet den industrielle revolusjonen som eksempel for å illustrere hvordan samspillet mellom politikk, makt og fordeling kan hindre eller fremme omstilling og modernisering. Den industrielle revolusjonen representerer det Acemoglu og Robinson (2012) omtaler som et kritisk vendepunkt. Ny teknologi og nye produksjonsmetoder åpnet opp for nye forretningsmodeller og en sterk økning i verdiskapingen. I de landene hvor makteliten

ikke følte seg truet av økonomisk utvikling, slik som for eksempel England, ble de nye mulighetene omfavnet. I andre land der eliten så sin politiske makt truet av industrialisering, ble innovasjoner bevisst motarbeidet.

Hovedpoenget er at selv når forholdene ligger til rette for en positiv endring, er det ikke gitt at en slik endring vil finne sted. Ny teknologi, nye produksjonsmetoder og nye former for sosial organisering skaper som regel vinnere og tapere, selv om den samlede verdiskapingen øker. De som frykter å tape i omstillingsprosessen, har sterke insentiver til å motsette seg fornyelse.

#### 3.2 VED ET NYTT VENDEPUNKT?

Det er mye som tyder på at vi i dag er ved et nytt kritisk vendepunkt, på samme måte som den industrielle revolusjonen var et vendepunkt mot slutten av 1700-tallet. I dag er utfordringen å skape et samfunns- og næringsliv med lavere klimautslipp og som utvikler og tar i bruk mer klimavennlige løsninger.

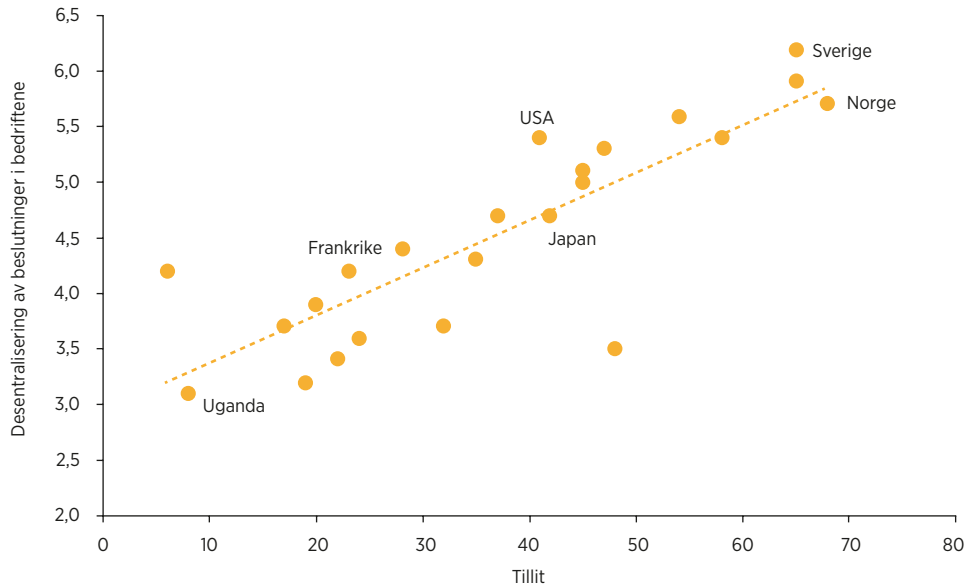
Hvilken type økonomisk system som lykkes best ved kritiske vendepunkt, er omdiskutert. Acemoglu, Robinson og Verdier (2016) argumenterer sterkt for at den formen for kniven-på-strupen-kapitalisme som vi finner i USA, er best når det gjelder omstilling og teknologisk fremgang. De vektlegger at belønningsstrukturer med store forskjeller gir insentiver til kreativitet og motiverer entreprenører til å yte sitt absolutt beste – og at dette er den viktigste grunnen til at USA befinner seg på teknologifronten.

Stiglitz (2015) argumenterer mot dette synet.<sup>1</sup> Han fremhever at den «myke» formen for kapitalisme som vi finner i Norden, fungerer bedre når det gjelder evnen til innovasjon og omstilling, og at «(...) the US could increase the pace of innovation (and the level of economic welfare) by making some moves in the direction of the Nordic model» (Stiglitz, 2015, 8). Vårt mål er imidlertid ikke å utrope en vinner i den globale teknologikonkurransen.<sup>2</sup> Vi ønsker heller å få frem hvordan og hvorfor den nordiske samfunnsmodellen bidrar

1. Se også Barth & Moene (2014) og Berg mfl. (2016).

2. Dersom vi betrakter Global Innovation Index for 2018, er det heller ikke helt klart hvilken samfunnsmodell som er vinner. De nordiske landene gjør det riktignok svært bra. Sverige er på tredje plass blant verdens mest innovative land (med Sveits på topp). Finland og Danmark inntar syvende og åttende plass, mens USA sniker seg rett foran på sjette plass. Norge plasserer seg på en mer beskjedne nittende plass.

**FIGUR 2** Sammenhengen mellom tillit og desentralisering. Kilde: Algan & Cahuc (2013)



Note: Desentralisering av beslutninger innenfor virksomheter er målt gjennom svar på følgende spørsmål fra Global Competitiveness Report 2009: «I ditt land, hvordan vil du vurdere viljen til å delegerer autoritet til underordnede?» Skalaen går fra 1 = lav (toppledelsen kontrollerer viktige beslutninger) til 7 = høy (beslutninger er for det meste delegert til grupper av ansatte under ledere på lavere nivå).

til å fremme omstilling og modernisering, særlig den typen omstilling som kan lede oss over i et lavutslipps-samfunn. Nedenfor vil vi diskutere elementene i figur 1 som vi har kalt institusjonelle omgivelser. Vi vektlegger betydningen av høy sosial tillit, kollektiv risikospredning og effektiv håndtering av fordelingskonflikter.

#### 4. INSTITUSJONELLE OMGIVELSER

##### 4.1 TILLIT OG MEDARBEIDERINVOLVERING

De nordiske landene er kjent for å ha mye tillit.<sup>3</sup> Internasjonale sammenligninger viser at det er en positiv samvariasjon mellom tillit, innovasjoner og produktivitet (Algan & Cahuc, 2013). Høy grad av tillit ser ut til å stimulere til medarbeiderinnflytelse og involvering av grunnplanet i beslutninger som skal fattes. Figur 2 illustrerer sammenhengen mellom generalisert tillit og desentralisering av beslutninger innenfor virksom-

heter. Figuren viser et ganske tydelig mønster. Mer tillit gir mer desentralisering.

Når ledelsen i en virksomhet har tillit til sine ansatte, skaper det et sosialt grunnlag for å organisere driften mer effektivt, uten for mye hierarki, administrasjon og overvåking.

I Norge er både den formelle og den uformelle kompetansen i arbeidstokken høy, og det er derfor viktig å legge til rette for at disse ressursene mobiliseres på en god måte. Det er dessuten slik at grunnplanet ofte vet best hvor skoen trykker. Tillit og desentralisering av beslutninger gjør at grunnplanet kan ta egne initiativ, bruke sine problemløsningsevner og involvere seg aktivt i omstillings- og innovasjonsprosesser. Dette er antakeligvis en vesentlig forklaring på at norsk næringsliv er så omstillingsdyktig som det er (Barth & Moene, 2014; Berg mfl., 2016).

##### 4.2 TILLIT OG EKSTERNT SAMARBEID

Tillit spiller også en viktig rolle som «kopler» av ressurser. Yamagishi (2011) viser at samfunn med mye sosial tillit også er samfunn som lykkes godt med å knytte sammen ressurser, nye ideer og talent. I samfunn der

3. I internasjonale surveyundersøkelser måles tillit som andelen av befolkningen som sier seg enig i at «de fleste andre er til å stole på». Utsagnet måler det som gjerne kalles generalisert tillit. I siste måling fra World Value Survey mener 74 % av alle nordmenn at de fleste andre er til å stole på. Ingen land har høyere tall for tillit. Gjennomsnittet for verden som helhet ligger på rundt 25 %.

folk kun har tillit til personer de kjenner fra før, og der den enkelte føler behov for å trygge sine interesser i lukkede nettverk og lokale fellesskap, er det vanskeligere å realisere gevinster knyttet til innovasjoner, spredning av ideer og etablering av nye allianser (Reiersen, 2013).

Tillit mellom aktører som ikke nødvendigvis kjenner hverandre, fremmer også bedriftens evne til å samarbeide med eksterne grupper som blant andre myndigheter, politiske grupper, miljøorganisasjoner og humanitære organisasjoner, brukere og fagorganisasjoner. Involvering og samarbeid mellom bedriften og berørte samfunnsgrupper står sentralt i interessentmodellen innen bedriftsstrategi og ledelse (Donaldson & Preston, 1995). Strand og Freeman (2015) hevder at samarbeidsevne kjennetegner nordiske bedrifters verdiskaping. De mener at alle bedrifter tjener på at flertallet fremmer samarbeid. Med begrepet *The Scandinavian cooperative advantage* oppfordrer de til å skifte perspektiv fra *konkurransfordeler* til *samarbeidsfordeler*, og i større grad anerkjenne fortrinnene virksomheter kan oppnå ved å samarbeide.

Botsman (2017) viser at tillit også gjør oss mer åpne for å ta i bruk nye teknologier, metoder, produkter og tjenester. Hun bruker begrepet tillitsprang og forklarer det som å ta sjansen på å gjøre noe helt nytt eller å gjøre noe på en helt ny måte. Tillitsprang skaper nye muligheter ved at de bryter ned barrierer og hjelper oss til å «... mash up ideas ... in unexpected ways; and ... open up new markets, new networks and new alliances that would once have been unthinkable» (Botsman, 2017, 24). Botsman viser for eksempel hvordan nye typer delingsløsninger er helt avhengige av tillit for å fungere. Tillit fører til at vi føler oss trygge nok til å ta risiko og åpne for å være sårbare.

#### 4.3 VELFERDSSTATEN REDUSERER RISIKO

Norge har en stor og velutviklet velferdsstat som er med på å støtte opp om risikotaking (Barth mfl., 2003; Andersen, 2007; Moene, 2013; Stiglitz, 2015). Tilgang til universelle velferdsgoder finansiert gjennom skatter, slik som gratis utdanning, dagpenger ved arbeidsledighet og støtte til omskolering, bidrar til å dempe usikkerhet under spesielt store omstillinger og omallokering av arbeidskraft. Risikoen for å stå på bar bakke inntektsmessig dersom en rammes av omstilling, er liten i en velferdsstat som den norske. Velferdsstaten kan ses på som et kollektivt finansiert forsikringssystem.

Sikkerhetsnettet som dette systemet skaper, er viktig både for viljen til å ta større sjanser og for viljen til å akseptere risikoen som følger av stadig omstilling og fornying.

#### 4.4 VELFERDSSTATEN OMFORDELER

Som tidligere diskutert skaper omstillingsprosesser som regel både vinnere og tapere. Grupper som kommer tapende ut av omstillingsprosesser, kan for eksempel være de som får sin inntekt redusert, som mister jobben, eller som ser egne ferdigheter og utdanning bli utdatert. Hvis ikke disse gruppene får en andel av omstillingsgevinstene, blir resultatet lett en kraftig sosial motreaksjon (Barth & Moene, 2014; Goodhart, 2017; Collier, 2018).

I land med dårlig utbygde velferdsstater tar folk til gatene og protesterer åpenlyst hvis de føler seg truet av omstilling. De sosiale reaksjonene mot omstilling og omallokering av ressurser er ofte mye mildere i Norge. Ikke fordi omstilling skjer uten kostnader. Omstillingskostnadene for den enkelte kan være betydelige, men de blir lettere å håndtere når samfunnet tar et kollektivt ansvar for å redusere de negative sidene for enkeltindividene.

#### 4.5 FORNUFTIG HÅNDTERING AV FORDELINGSKONFLIKTER

Hva så med fordelingen av omstillingsgevinster internt i virksomheter? Norge har et velutviklet system for lønnsfastsetting og fordeling av verdiskapingen – ofte omtalt som koordinerte og sentraliserte lønnsforhandlinger (Dalseide, 2016; Holden, 2016). Konfliktnivået er lavt, lønnsveksten blir holdt innenfor ansvarlige rammer, og lønnsforskjellene er moderate. Det siste er spesielt viktig for å vedlikeholde den sosiale tiliten i samfunnet (NHO, 2018).<sup>4</sup> På virksomhetsnivå er det i tillegg utviklet ordninger for medarbeiderinnflytelse og lokal justering av lønn. De ansatte gis dermed insentiver til aktivt å bidra til innovasjon og omstilling, siden belønningene også knyttes til verdiskaping lokalt (Hernes, 2006).

4. I internasjonal sammenheng trer Norge frem som et land med små lønnsforskjeller (OECD, 2015).



## 5. TO EKSEMPLER PÅ SAMFUNNS- OG MILJØMESSIGE VIRKNINGER AV INNOVASJON I FORRETNINGSMODELLER

Nedenfor beskriver vi to bedrifter som integrerer økonomiske, sosiale og miljømessige innovasjoner i sine forretningsmodeller, og hvordan disse bedriftene gjennom innovative løsninger og nyskapende tankegang understøtter arbeids- og næringslivsinstitusjoner vi gjenkjenner som særpreget norske.

### 5.1 IKEA

Møbelvarehuset IKEA har over tid utviklet nye, innovative og praktiske forretningsprosesser forankret i en nordisk tradisjon og kontekst hvor samarbeid og tillit er sentralt – både internt og eksternt. Vi viser at dette gjøres gjennom medarbeiderinvolvering, samarbeid med interessenter eksternt og i de senere årene også gjennom sosialt entreprenørskap. Gjennom dybdeintervjuer og oppfølgende telefonintervjuer med nøkkelinformanter hos IKEA Norge samt arkivstudier og medieomtale har vi fått tilgang til informasjon som samlet gir et bilde av hvordan IKEA i praksis arbeider med å integrere bærekraft i sin forretningsmodell.

Naturressursene tre og bomull er strategisk og vitale for IKEA. Derfor tar IKEA til orde for en langsiktig og bærekraftig skogbruk i tett og forpliktende samarbeid med anerkjente miljøorganisasjoner som Verdens naturfond WWF samt forskningsmiljøer som er ledende på biologisk mangfold og skogforvaltning. Ved denne formen for samarbeid med sine interessenter (her: lokale virksomheter og myndigheter) får IKEA tilgang til ressurser de ikke selv kontrollerer. Gjennom en bærekraftig utvikling av forretningsmodellen forbedrer IKEA både de økonomiske og miljømessige forholdene ved sin virksomhet.

IKEA har i likhet med mange andre virksomheter adoptert *People, Planet, & Profit*-strategien og fastsatt transparente mål som følges opp med konkrete aktiviteter og handlinger. Ifølge IKEA er det særlig klimendringene man ser som en stor risiko for kloden og menneskene som bor der, det vil si IKEAs kunder og medarbeidere sett som en gruppe interessenter. Klimendringene er en trussel mot de naturressursene IKEA er avhengig av for å eksistere, og derfor er stabile priser på sentrale ressurser som energi, bomull og tre viktig. De siste årene har IKEA også satset på utvikling av for-

nybar energi som blant annet sol- og vindenergi samt vannbåren varme.

Samtidig har IKEA tatt initiativ til å utvikle et marked for resirkulert materiale. IKEA sender plast og papp tilbake til Norsk Gjenvinning eller direkte til produsenten av produktene og jobber med konkrete prosjekter på områder som reduserer avfallet. IKEA legger til rette for ombruk og salg av brukte produkter gjennom utvikling av kompetanse og etablering av funksjoner og avdelinger som arbeider med gjenvinning. Også her er det et ustrakt samarbeid med leverandører, avfalls- og resirkuleringsselskaper samt nyvinningen Norsk Ombruk – en bedrift som reparerer og selger hvitevarer som IKEA tar inn i form av retur fra kunder. Returavfallsordninger er under kontinuerlig utvikling gjennom en mer effektiv økonomisk og miljømessig ressursutnyttelse som for eksempel pakking og levering av returavfall direkte til produsent. Deretter omdannes avfallet til «nye» råvarer for IKEAs produkter. Utviklingsarbeidet skjer gjennom pilotprosjekter før de skaleres opp og integreres i forretningsmodellen og kjernevirksomheten.

IKEA integrerer også i økende grad sosiale sider i sin forretningsmodell gjennom sosialt entreprenørskap. For eksempel tilbyr IKEA innvandrerkvinner i Norge uten arbeid jobb og styrkede muligheter for integrering i samfunnet. Konseptet heter *Sisters in Business* og er en sosial virksomhet som har som hovedformål å skape sosial endring gjennom integrering og utnyttelse av de ressurser og ferdigheter innvandrerkvinner har. Stikkord her er å levere gode produkter og tjenester og samtidig ivareta håndverkstradisjoner og bygge opp under bærekraftsatsingen til IKEA i form av kortreist, gjenbruk, reparasjoner, språkutvikling, helse, økonomisk selvstendighet, økt livskvalitet, økt selvtillit og sosial inkludering.

Ifølge informantene har IKEA en lang tradisjon for medarbeiderinvolvering i utviklingen av selskapet. I Norge oppfordres ansatte i stor grad til å ta initiativer og prøve ut bærekraftige produkter i sine hjem før lansering for kunder, og fremstår derfor også som representanter for ulike interessegrupper, og ikke kun som ressurser internt i organisasjonen. Ansatte ser også ut til i stor grad å slutte seg til IKEAs integrerte forretningsmodell hvor bærekraft får en økende betydning, og de ansatte gir samtidig uttrykk for at bærekraftsatsingen føles meningsfull. På denne måten

illustrerer IKEA at nyskaping innen økonomiske ressurser henger sammen med en satsing på medarbeiderinvolvering. Årlige medarbeiderundersøkelser i Norge viser at 70–85 prosent av de ansatte uttrykker stolthet ved at IKEA jobber med bærekraft, at de selv føler et ansvar for å minimere miljøpåvirkningen i sitt daglige arbeid, samt at bærekraft er en naturlig del av det daglige arbeidet de ansatte utfører. En sentral ansatt som arbeider med gjenbruk, resirkulering og bærekraft, uttrykker en sterk tilslutning for dette hos IKEA-ansatte generelt: «Når en sofa blir ødelagt, tilbyr vi *recovery*. Målet er å *ikke* kaste noe – selv om det for oss er mest lønnsomt at kunden kjøper nytt. Men det er ikke det vi ønsker å gjøre.» Videre hevder informanten: «Det er en klar sammenheng mellom det vi sier, og det vi gjør – noe som skaper en utrolig stolthet», og som treffer det informanten beskriver som «IKEA-hjertet».

## 5.2 NTS BYGG OG SUPERVISUELL

Mediebedriften Supervisuell og byggefirmaet NTS Bygg er to private virksomheter som ble etablert i 2016 med døve eiere, ledere og ansatte. Gjennom dialog på Facebook, flere møter, foredrag, mailutveksling og samskriving av kronikk<sup>5</sup> har vi fått tilgang til informasjon som samlet gir et bilde av hvordan NTS Bygg og Supervisuell i praksis arbeider med å integrere sosial bærekraft i sin forretningsmodell.

Ifølge Døveforbundet er cirka 50 prosent av døve i Norge arbeidsledige.<sup>6</sup> Til tross for høy formalkompetanse fikk de to gründerne i vår undersøkelse avslag når de søkte på jobber de åpenbart var kvalifisert for. De valgte derfor å etablere to virksomheter som de nå leder sammen: NTS Bygg og Supervisuell.

Siden etableringen i 2016 har NTS Bygg reist flere hus og hytter for både privatkunder og firmakunder. Det eneste som skiller NTS Bygg fra andre byggevirkosomheter, er at samtlige ansatte er døve. Å bygge hus krever først og fremst fagkompetanse og arbeidsvilje – egenskaper man kan ha selv om man er døv. For døve er utfordringen å kommunisere på talespråk. I NTS

Bygg snakker alle tegnspråk. De ansatte er inkludert i et arbeidsfelleskap med varierte oppgaver og stor grad av autonomi og indre motivasjon. Kommunikasjonen med kunder foregår i hovedsak skriftlig. Ved befaringer, møter og telefonsamtaler bruker man tegnspråktolk.

Supervisuell er en mediebedrift som er eid og drevet av døve. De eneste ansatte med normal hørsel er tegnspråktolkene og lydansvarlig. Supervisuell produserer musikkvideoer og reklamefilmer, tegnspråkfiler og serier samt «ordinær» film. Med moderne teknologi er det nesten ingen oppgaver innen filmproduksjon som krever normal hørsel. Uten hørsel blir man også naturlig mer visuelt orientert – og slik kan man snu en funksjonsnedsettelse til et fortrinn. Ansatte i Supervisuell blir ofte leid inn av andre produksjonsselskaper for å bistå i filmprosjekter hvor tegnspråk inngår. Erfaringene hittil er svært gode når gjelder sosial inkludering i samfunnet og positive synergier som økt verdighet, nye nettverk, kompetanseutvikling og økt engasjement og deltakelse i samfunnet generelt for de ansatte. Disse nye samarbeidsrelasjonene viser også at virksomheten blir møtt med tillit i markedet.

Selv om hovedformålet ved etableringen av disse virksomhetene var sosial endring, drives de i tråd med vanlige forretningsmessige prinsipper og organisasjonsformer. Det unike er at to døve gründerne etablerer en innovativ forretningsvirksomhet drevet av en idé og visjon om sosial endring og inkludering i et arbeidsliv som mange døve ellers er hindret fra å delta i. I tillegg er de to bedriftene eid, ledet og bemannet i all hovedsak av døve.

Når virksomhetene primært består av døve, bygges kjernevirksomheten og forretningsmodellen opp rundt de spesielle egenskaper, utfordringer, fortrinn og muligheter det gir. Formålet med bedriftene er primært sosial endring gjennom sosialt entreprenørskap, men på de døves egne premisser. Utfordringene og mytene knyttet til døves og andre marginaliserte gruppers arbeidsevne, utfordres av disse virksomhetene. Døve har både fagkompetanse og et mangfoldig perspektiv på forholdet mellom sansing og arbeidsevne basert på egenerfaring. Gründerne mener at begrepet *nedsatt funksjonsevne* dessverre i noen kontekster kan virke stigmatiserende og bidra til passivitet fremfor å finne kreative og gode løsninger som gir fullgod funksjonsevne. Gjennom egen og

5. Kronikk i *Tønsberg Blad* 7. november 2018, hentet 29.07.2019 fra <https://www.tb.no/meninger/arbeidsliv/funksjonsnedsettelse/star-det-i-jobbsoknaden-at-man-er-dov-blir-man-som-regel-ikke-innkalt-til-intervju/o/5-76-931519>

6. Samtale med generalsekretær og styremedlemmer i Døveforbundet under seminar i Oslo 18. januar 2018.

andre døves erfaring med inkludering i arbeidslivet har gründerne opplevd at tilrettelagte jobber i det normale arbeidslivet i stor grad dreier seg om formell inkludering som ofte ikke er sosialt bærekraftig i form av varig sosial endring.

Dersom nye, bærekraftige forretningsmodeller skal kunne spres, er de avhengig av at de ikke møter for mye motstand og skepsis. Når det gjelder Supervisuell og NTS Bygg, handler dette om skepsis knyttet til samfunnsgrupper snarere enn teknologi. Like fullt er tillit en viktig betingelse når eierne av Supervisuell og NTS Bygg satser på å utvikle nye tjenester knyttet til integrering av innvandrere og tegnspråkopplæring til lærere og andre profesjoner som arbeider med døve eller personer med nedsatt hørsel. Gjennom utvikling av nettverk med kommuner, offentlige tjenesteytere, skoler hvor samarbeid er sentralt, ser det ut til at Supervisuell og NTS Bygg med sin unike kompetanse har svært gode forutsetninger for å utvikle sin virksomhet og derfor også være med på å utvikle et mer bærekraftig sosialt samfunn.

## 6. IMPLIKASJONER OG KONKLUSJONER

Bærekraft dreier seg om at bedrifter integrerer hensyn til miljø og samfunn i sin kjernevirksomhet. Bærekraftige forretningsmodeller skal således legge til rette for at bedrifter over tid oppnår positive resultater på de tre bunnlinjene – den økonomiske, den sosiale og den miljømessige. Gjennom å integrere endringer i økonomiske ressurser og miljø med sosiale mål om involvering av medarbeidere vil vi hevde at IKEA og Supervisuell / NTS Bygg stimulerer til nyskaping på en bærekraftig måte.

Det ser ut til at norske bedrifter bidrar til integrerte og bærekraftige forretningsmodellinnovasjoner gjennom institusjonaliserte tradisjoner for samarbeid og tillit utviklet på samfunnsnivå (Strand & Freeman, 2015). Dette er et perspektiv som ofte blir oversett i den internasjonale forretningsmodell-litteraturen, som ofte fremstår som nokså kontekstfri. Vi har i denne artikkelen vist at virksomheter som ønsker å skape endring i mer bærekraftig retning, er avhengig av det institusjonelle systemet som virksomheten inngår i for å lykkes.

IKEA arbeider, slik vi ser det, strategisk, målrettet og innovativt i sin tilnærming til bærekrafts-utfordringene ved å integrere både økonomiske, sosiale

og miljømessige sider i sin forretningsmodell. I en nordisk tradisjon med høy tillit og evne til samarbeid samt medarbeiderinvolvering ser det ut til at IKEA kapitaliserer på dette når miljømessig og sosial bærekraft integreres i kjernevirksomheten på lik linje med tradisjonelle økonomiske hensyn. Slik vi ser det, er det samtidig flere sider ved bærekrafts-utfordringene, spesielt de økologiske og klimarelaterte, som i stor grad passer inn i IKEAs etablerte strategi og kjernevirksomhet.

Vi har argumentert for at forretningsmodellenes tre lag bør integreres tett i bærekraftige forretningsmodeller. Joyce og Paquin (2015) hevder at de tre forretningsmodellnivåene må henge sammen for at selve forretningsmodellen skal være bærekraftig. Supervisuell illustrerer hvordan ikke-hørende utgjør en kjerneressurs på det økonomiske nivået, noe som gir et godt grunnlag for nyskapende inkludering på det sosiale nivået. Eksempelet viser hvordan man kan omdefinere hvilke ressurser som anses som unike og viktige, og som kan gi virksomheter konkurransefortrinn.

Forretningsmodellen til Supervisuell og NTS Bygg er bygd opp for å skape sosial endring for døve. Etter vårt syn er dette en modell som utfordrer eksisterende bedrifter og virksomheter som arbeider med inkludering og arbeidstrening for lignende marginaliserte grupper. Det unike og etter vårt syn bærekraftige ved disse virksomhetene er at forretningsmodellen snur opp-ned på det vi som samfunn tar for gitt – at døve ikke kan være gründere, eiere og ledere og utføre normale jobber.

Et sentralt poeng i denne artikkelen er at fremveksten av ny teknologi, nye former for organisering, nye produksjonsmetoder og nye produkter skjer i et samspill mellom ideer, ressurser, sosial organisering og politikk. Vi argumenterer for at den norske samfunnsmodellen skaper et større mulighetsrom for virksomheter som ønsker å forholde seg aktivt til de tre bunnlinjene. Det institusjonelle systemet som omslutter norske virksomheter, fører både til at den nyskapende kraften lettere mobiliseres, og at motstanden mot endring blir mindre. Vi oppfordrer derfor ledere til å være seg bevisst de gunstige omgivelsene norske bedrifter er forankret i – både når det gjelder å utnytte dem og vedlikeholde dem, ja endog forsterke dem. Vi antar samtidig at bærekraftige for-



retningsmodeller blir avgjørende for utviklingen av bærekraftige samfunn. Derfor blir kompetanse knyttet til sosiale og økologiske temaer viktig for bære-

kraftig ledelse i fremtiden – det vil si ledelse forankret i samarbeids- og tillitsrelasjoner både internt i organisasjoner og eksternt med ulike interessenter. ■

## REFERANSER

- Acemoglu, D., & Robinson, J. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. London: Profile Books.
- Acemoglu, D., Robinson, J., & Verdier, T. (2012). *Can't we all be more like Scandinavians?* Arbeidsdokument MIT (mars).
- Algan, Y., & Cahuc, P. (2013). Trust, growth and well-being: New evidence and policy implications. I P. Aghion & S. Durlauf (red.), *Handbook of economic growth. Vol. 2A*. Amsterdam: Elsevier.
- Andersen, T., Holmström, B., Honkapohja, S., Korkman, S., Söderström, H.S., & Vartiainen, J. (2007). *The Nordic model. Embracing globalization and sharing risks*. Helsinki: Etna.
- Barth, E., & Moene, K. (2014). *Innovasjon, kunnskap og omstillinger – reell versus ideell konkurranse*. Notat skrevet for produktivitetskommissjonen.
- Barth, E., Moene, K., & Wallerstein, M. (2003). *Likhet under press: Utfordringer for den skandinaviske fordelingsmodellen*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Berg, S., Bjørnstad, R., & Mark, M.S. (2016). *Den norske arbeidslivsmodellen med produktivitet i verdenstoppen*. Samfunnsøkonomisk analyse. Rapport nr. 37. Oslo: Samfunnsøkonomisk analyse.
- Bocken, N.M. (2015). Sustainable venture capital – catalyst for sustainable start-up success? *Journal of Cleaner Production*, 108, 647–658.
- Botsman, R. (2017). *Who can you trust? How technology brought us together – and why it could drive us apart*. London: Portfolio Penguin.
- Chen, Y.S., Lai, S.B., & Wen, C.T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of business ethics*, 67(4), 331–339.
- Collier, D. (2018). *The future of capitalism: Facing the new anxieties*. London: Allen Lane.
- Dalseide, N. (red.) (2016). *Fred er dog det beste. Riksmekleren gjennom hundre år*. Oslo: Pax forlag.
- Elkington, J. (2013). Enter the triple bottom line. I *The triple bottom line* (s. 23–38). London: Routledge.
- Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65–91.
- Foss, N.J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9–21.
- Gassmann, O.K., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Harlow: Pearson.
- Gjølberg, M. (2013). Nordic companies – global pioneers in CSR: The past and the future for the «Nordic Model of CSR». I A. Midttun (red.), *CSR and beyond: A Nordic perspective* (s. 287–303). Oslo: Cappelen Damm.
- Goodhart, D. (2017). *The road to somewhere: The new tribes shaping British politics*. London: C. Hurst & Co Publishers.
- Hartman, A., Kador, J., & Sifonis, J.G. (2001). *Net ready: Strategies for success in the e-economy*. New York: McGraw-Hill.
- Hernes, G. (2006). *Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital*. Fafo-notat 2006:25. Oslo: Fafo.
- Hillman, A.J., & Keim, G.D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal* 22(2), 125–139.
- Holden, S. (2016). Frontfagsmodellen – fortsatt egnet? I N. Dalseide (red.), *Fred er dog det beste. Riksmekleren gjennom hundre år*. Oslo: Pax forlag.
- Joyce, A., & Paquin, R.L. (2015). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486.
- Moene, K. (2013). Scandinavian equality: A prime example of protection without protectionism. I J. Stiglitz & M. Kaldor (red.), *The quest for security: Protection without protectionism and the challenge of global governance*. New York: Columbia University Press.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338.
- NHO (2018). *Verden og oss: Næringslivets perspektivmelding 2018*. Oslo: Næringslivets Hovedorganisasjon.
- NOU (2018). *Klimarisiko og norsk økonomi*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon.
- OECD (2001). *The well-being of nations: The role of human and social capital*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2015). *In it together. Why less inequality benefits all*. Paris: OECD Publishing.
- Ramaswamy, V. (2009). Leading the transformation to co-creation of value. *Strategy & Leadership*, 37(2), 32–37.
- Reiersen, J. (2013). Nettverk, tillit og risiko. *Magma*, 16(3), 34–41.
- Remané, G., Hanelt, A., Tesch, J.F., & Kolbe, L.M. (2019). The business model pattern database: A tool for systematic BMI. I J.F. Tesch (red.), *Business model innovation in the era of the Internet of Things* (s. 89–144). Cham: Springer.
- Ritala, P., Huotari, P., Bocken, N., Albareda, L., & Puumalainen, K. (2018). Sustainable business model adoption among S&P 500 firms: A longitudinal content analysis study. *Journal of Cleaner Production*, 170, 216–226.
- Sanchez, P., & Ricart, J. E. (2010). Business model innovation and sources of value creation in low-income markets. *European Management Review*, 7(3), 138–154.
- Stiglitz, J. (2015). Leaders and followers: Perspectives on the Nordic model and the economics of innovation. *Journal of Public Economics*, 127(juli), 3–16.
- Strand, R., & Freeman, R. (2015). Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics* 127(1), 65–85.
- Yamagishi, T. (2011). *Trust. The evolutionary game of mind and society*. London: Springer.