



Alf Steinar Sætre

M8:

Guidelines and metrics of innovation and shared value creation (KPIs)

Trondheim, May 2017

Sustainable Innovation and Shared Value Creation in Norwegian Industry
www.sisvi.no



NTNU Trondheim
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Postadresse: 7491 Trondheim
Besøksadresse: Alfred Getz vei 1
Telefon: 73 59 35 11
Telefaks: 73 59 10 45
Org.nr. 974 767 880

Title: Guidelines and metrics of innovation and shared value creation (KPIs)	Report no.: SISVI Report 2017-05
Project: Sustainable Innovation and Shared Value Creation in Norwegian Industry	Project no.:
<u>Contracting partners:</u> Norwegian Research Council SINTEF Raufoss Manufacturing AS	Date: 10. May 2017
<u>Cooperating companies:</u> Plasto AS, Hexagon Ragasco AS, Raufoss Water & Gas AS, Wonderland AS, Ålesund Kunnskapspark AS, Forsvarsbygg AS	Number of pages: 8 Number of appendices: 0
<u>Authors:</u> Alf Steinar Sætre	<u>Signature:</u>
<u>Responsible:</u> Department of industrial economics and technology management (IOT), Norwegian University of Science and Technology (NTNU)	<u>Signature:</u>
Summary: This report is answers to milestone M8: Guidelines and metrics of innovation and shared value creation (KPIs) developed	
Key words: Guidelines, shared value, innovation	
Distribution/access: Open	

Guidelines and metrics of innovation and shared value creation

Alf Steinar Sætre

Måle Shared Value

Tilnærminger til det å måle sosiale og forretningsmessige resultat er helt sentralt for at vi skal kunne åpne opp shared value for bedrifter, og dermed også for at vi skal kunne oppnå skalerbare løsninger til sosiale problemer.

Det handler om å forstå og spore koblingen mellom sosiale og forretningsmessige resultater.

Effektive målinger er det bruken av Shared Value står og faller på.

Hvorfor er det så viktig å måle Shared Value?

- Ledere trenger et godt **fakta grunnlag** for å fremme en forretningsmuligheter, og for å kunne ta bedre informerte beslutninger.
- Det er **utilstrekkelig** å lene seg på andre måletilnæringer som impact assessments of sustainability metrics.
- Beslutningstakere har ofte **begrenset erfaring** med å koble sosiale og forretningsmessige resultater.
- Noen bedrifter **utnytter ikke hele potensialet** i det de driver med.
- **Synliggjøre** hele verdiskapningen for investorer.

Tre nivåer for Shared Value

- I. Gjenoppfinne **behov, produkter og kunder**.
 - Møte **samfunnsbehov** gjennom produkter og tjenester.
 - Betjene ubetjente eller under-betjente lokalsamfunn og kunder.
- II. Re-definere **produktivitet i verdikjeden**.
 - Bruke resurser, energi, leverandører, logistikk og ansatte på en **ny og bedre** måte.
- III. Forbedre **lokalt og regionalt næringsliv**.
 - Forbedre **ferdigheter, infrastruktur, leverandørbasen, rammebetingelser, og støtteinsitusjoner** som påvirker bedriften.
 - Styrke **næringsklyngen** som bedriften er avhengig av.
 - Forbedre **utdanning av kunder** på sosiale områder som påvirkes av bedriften.

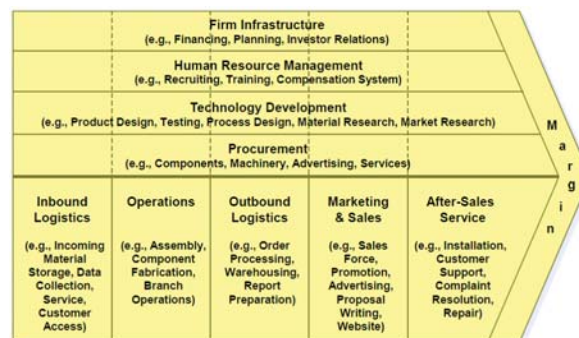


Shared value styrker koblingen mellom en **bedrifts suksess** og **(lokal)samfunnets suksess**.

I. Shared Value i behov, produkter & kunder.

- Revurdere forretningsmuligheter rundt **uløste kunde- og samfunnsproblemer**, ikke tradisjonelle produktdefinisjoner.
- Identifisere kundegrupper som i dag er **utilstrekkelig (be)tjent eller oversett** av bransjen.
- Tenke på hvordan kan vi **forbedre liv**, ikke bare møte kundebehov.
- Starte **uten noen forutinntatte holdninger** om produktegenskaper, kanalkonfigurasjon, økonomisk modell (f.eks. det er umulig å tjene penger på mikrolån).

II. Shared Value i Verdikjeden



- Innkjøp som **forsterker leverandørers kapabiliteter og effektivitet**.
- Forbedre **energi, vann** og **ressurs** effektivitet gjennom hele verdikjeden.
- Minimere **logistikk intensitet**
- Forbedre ansattes **helse** og **sikkerhet**.
- Forsterke produktiviteten (og gjennom dette lønnen) til ansatte med **lavest inntekt**.
- Rekruttere for å gjenspeile **mangfoldet** blant **kunder** og bedriftens **lokalsamfunn**.
- mm.

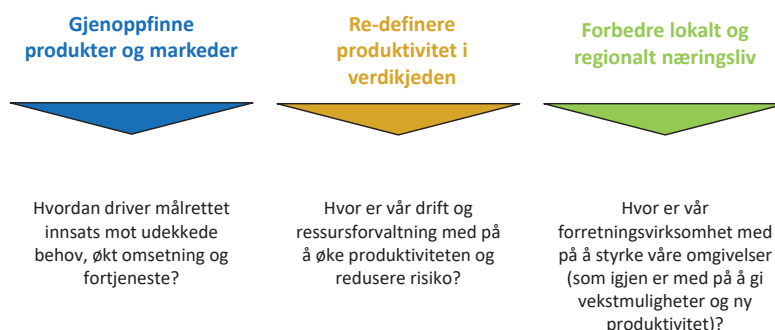
III. Forbedre lokalt og regionalt (cluster) forretningsklima

- Selskap, som arbeider alene og i sammen med andre bedrifter, kan skape store forbedringer i produktiviteten til det **lokale næringsliv** i regionene der de har store aktiviteter.
 - F.eks. kompetansetilgang, tilgjengelighet av leverandører, støtte institusjoner, infrastruktur og rammebetingelser
- Selskapets innsats for å bygge en sterk lokal klynge innenfor sitt felt forbedrer bedriftens produktivitet samtidig som det øker regionens konkurranseevne
 - Dette **styrker koblingen** mellom en bedrifts suksess og samfunnets suksess

Tilpasset fra Michael Porter

7

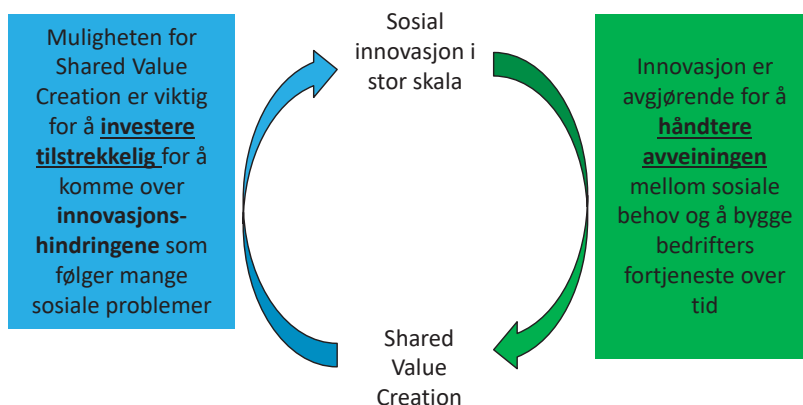
Noen eksempler på spørsmål som kan være med å bidra til måling på hvert nivå



Tilpasset fra Mark Kramer

8

Innovasjon er selve nøkkelen til Shared Value Creation

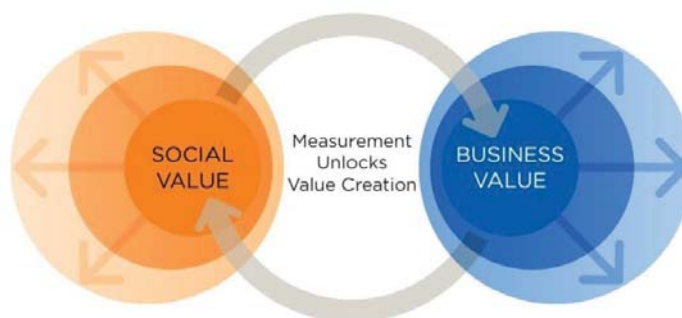


Innovating for Shared Value:

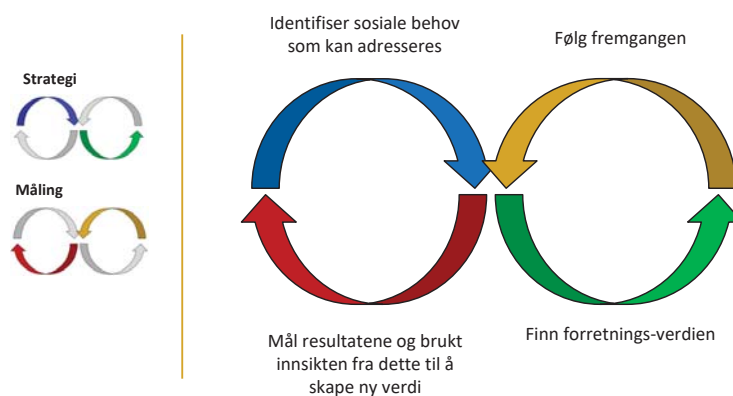
Forstå behov

Det å måle Shared Value bidrar til å åpne opp det hele det forretningsmessige potensialet i ideén som bedriften kan nå gjennom å bygge sosiale resultater.

Formålet med å måle er å skape mer Shared Value



Sammenheng mellom Shared Value strategi og måling av Shared Value



Shared Value målinger kobler systematisk sammen forretningsmessige og sosiale resultater.

Shared Value nivå	Forretningsmessig resultat	Sosiale resultat
Gjenoppfinne behov, produkter og kunder. Hvordan det å møte udekkede behov driver inkrementell inntekt og fortjeneste.	<ul style="list-style-type: none"> • Økt inntekt • Økt markedsandel • Økt markedsvekst • Økt fortjeneste 	<ul style="list-style-type: none"> • Forbedrede helsetjenester • Reduserte utslipp • Forbedret ernæring • Forbedret utdanning
Re-definere produktivitet i verdikjeden. Hvordan bedre styring av intern drift øker produktivitet og reduserer risiko.	<ul style="list-style-type: none"> • Økt produktivitet • Redusert logistikk og driftskostnader • Økt kvalitet • Økt fortjeneste 	<ul style="list-style-type: none"> • Redusert energiforbruk • Redusert vannforbruk • Redusert råmaterialer • Økte jobbferdigheter • Økte inntekter for ansatte
Forbedre lokalt og regionalt næringsliv. Hvordan endrede sosiale betingelser utenfor firmaet utløser vekst og produktivitetsokning.	<ul style="list-style-type: none"> • Reduserte kostnader • Forbedret leveranse muligheter • Forbedret infrastruktur • Styrket arbeidsmarked • Økt fortjeneste 	<ul style="list-style-type: none"> • Forbedret utdanning • Økt jobbskaping • Forbedret helse • Økte inntekter

Hva er formålet med å måle?

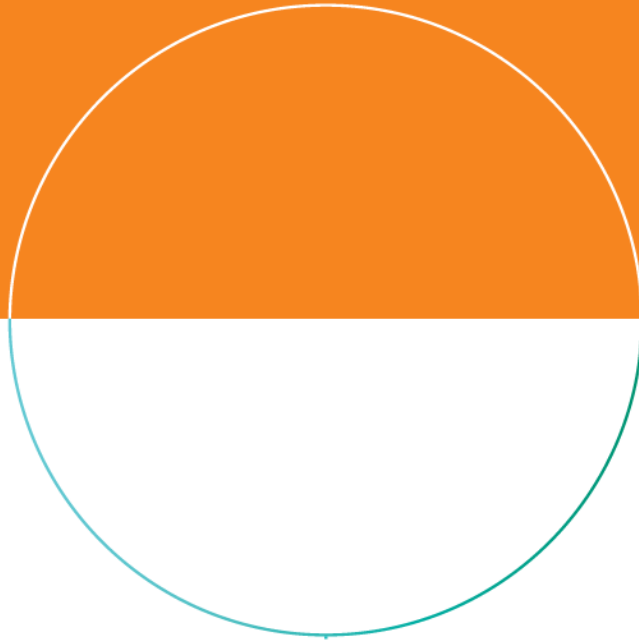
Målfokus	Hva man måler?	Hvorfor måle?	For hvem?
Shared Value	Felles forretningsmessig og sosial verdiskaping	Øke den totale verdiskapingen	<ul style="list-style-type: none"> • Primært for ledelsen • Måltrettet kommunikasjon med eksterne parter
Sustainability	Nyttevirking i bruk av råvarer (naturressurser og arbeid) og forbedrede samfunnsmessige virkninger	<ul style="list-style-type: none"> • Minimere negative eksternaliteter og øke positive effekter • Opprettholde «license to operate» 	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelsen • Kommunikasjon med eksterne interessenter
Nedslagskraft	Langtids sosiale og økonomiske effekter av foretakets arbeid	<ul style="list-style-type: none"> • Måle framdrift i sosial og økonomisk nedslagskraft • Opprettholde «license to operate» 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikasjon med eksterne interessenter
Renommé	How societal impacts contribute to company reputation	<ul style="list-style-type: none"> • For å styre renommé 	<ul style="list-style-type: none"> • I hovedsak for ledelsen
Compliance	Etterfølgelse av lover, avtaler, regler, frivillige ordninger og standarder.	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre innføring og etterfølgelse • Opprettholde «license to operate» 	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelsen • Kommunikasjon med eksterne interessenter

Praktiske tilnærminger til noen sentrale utfordringer i det å måle Shared Value

Utfordring	Tilnærming
Det er et stort spenn i hvilke sosiale utfordringer som kunne måles.	Velg og mål noen prioriterte sosiale resultater som er viktig for den shared value strategien dere har valgt.
Vanskelig å måle sosiale resultater i større populasjoner/markeder.	Bestem hvilke målbare sosiale resultater dere er ute etter tidlig i prosjektet, og i hvilke deler av markedet dere måler.
Forretningsmessig verdi skapes ofte raskere enn sosial verdi.	Mål også midlertidige og foreløpige mål underveis i verdiskapingsprosessen.
Vanskelig å måle forretningsmessig verdi av cluster investeringer.	Bruk proxy-mål (alternative mål) for å etterspore forretningsmessig verdiskaping.
Vanskelig å bestemme hvor mye verdiskaping tilskrives bedriften når aktiviteter og strategier krever innsats fra flere partnere.	Fokuser på å måle bidrag i stedet for tilskrivning.
Ledelsen ønsker en aggregering av data om sosial impact.	Vær selektiv i aggregering av data, og aggregere kun data av samme type. Ulike sosiale data lar seg ikke aggregere.

Noen avsluttende kommentarer

- Måling av Shared Value verdiskaping er fortsatt i en veldig tidlig fase.
- Siden 2012-2013 har fremgangen i måling av SVC nesten stoppet helt opp.
 - Michael Porter og FSG gjorde noen forsøk sammen med Net Balance Foundation og Corporate Analysis, Enhanced Responsibility (CAER) der de bruke finansielle proxy-mål på ulike typer CSV atferder, uten at dette førte noe sted.
- Vi tror fortsatt at det å måle er viktig, og minner om følgende råd:
 - Bestem tidlig hvilke sosiale resultat du ønsker å måle.
 - Vær konkret når du måler.
 - Ikke aggregere CSV mål på tvers av ulike sosiale initiativ.
 - Husk at forretningsmessige resultater ofte kommer (mye) tidligere enn sosiale resultater, bruk derfor gjerne midlertidige mål(setninger), og fortsett å måle.
 - Per i dag er det professor Robert G. Eccles som har de beste rådene for hvordan man rapporterer ikke-finansielle resultater i sammenheng med finansielle resultater. Vi henviser derfor til materialet fra samlingen med ham den 22 februar, 2016.



ISBN 00-0000-000-0



NTNU – Trondheim
Norwegian University of
Science and Technology