



# Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min mastergrad i entreprenørskap og innovasjon ved Handelshøyskolen ved Norges Miljø og Biovitenskapelige Universitet.

Oppgavens tema, innovasjon og Corporate Social Responsibility (CSR), kan vel sies å være et koblingspunkt mellom min bakgrunn fra en bachelorgrad i utviklingsstudier og denne mastergraden i økonomi. Tanken om at dette kunne bli et masteroppgavetema startet å spire da jeg ble introdusert for Michael Porter og hans konsept om «shared value» i strategifaget i studiet.

Det å se på relasjonen mellom innovasjon og CSR har både vært interessant på et personlig plan og på et profesjonelt plan. Bakgrunnen til at det ble en teoretisk oppgave, skyldes at jeg var gravid da arbeidet med oppgaven startet, og tanken bak var at prosjektet skulle være gjennomførbart i den tilstanden også. Samtidig var dette en ny utfordring i forhold til å gjøre et forskningsarbeid, da jeg i første året av studiet, utførte en fokusgruppeundersøkelse i forbindelse med et praksisopphold i en organisasjon. Arbeidet fikk et langt opphold i forbindelse med fødselspermisjon, men det lot seg gjøre å komme i gang igjen med arbeidet i starten på 2014. Å gjennomføre en teoretisk studie har vist seg å være en krevende prosess, som både har vært lærerik, utfordrende og også til tider frustrerende, men nå er tiden kommet for innlevering og punktum er blitt satt.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder Anders Lunnan, som både har vært fleksibel og veldig tålmodig. Dine kommentarer og innspill kom i de rette øyeblikkene, og hjalp meg til å løfte oppgaven.

En stor takk går også til mamma, som har passet den lille nykomlingen trofast hver dag og til min mann og barn, som hjalp til med å tilrettelegge slik at jeg fikk tid til å skrive og fullføre oppgaven. Uten deres hjelp ville jeg ikke hatt mulighet til å bli ferdig.

Ås, 13. mai 2014

Alma Renate Kittilsen

# Sammendrag

På bakgrunn av de økonomiske miljø- og samfunnsmessige utfordringer som verden står ovenfor har en økt oppmerksomhet blitt rettet mot hvordan virksomheter kan bidra til å møte og løse disse utfordringene. I denne sammenheng har relasjonen mellom innovasjon og CSR blitt gjenstand for forskning på om og hvordan et samspill kan føre til verdiskaping for samfunn og virksomheter i flere dimensjoner.

Denne studien har som formål å se på hva eksplisitte studier av CSR og innovasjon sier om samspillet mellom disse og dets verdiskapingspotensial, for å finne karakteristikk, tendenser og fellestrekk ved litteraturen på feltet.

En kvalitativ metode, litteraturstudie, brukes i datainnsamlingen. I gjennom en kritisk analyse av 31 forskningsartikler blir problemstillingen belyst ved besvarelsen av tre forskningsspørsmål.

Det ble funnet både en positiv og en negativ relasjon mellom CSR, innovasjon og verdiskaping i et tradisjonelt verdisyn, men det viste seg et sprang i litteraturen når et utvidet verdisyn inkluderes. I størst grad så artiklene på CSR drevet innovasjon og generering av bærekraftig konkurransefortrinn var det hyppigst nevnte verdipotensialet. Det vistes også en tendens mot at en strategisk, formalisert CSR tilnærming gir bedre utgangspunkt for verdiskaping fra CSR-innovasjonsaktiviteter. Forretningsmodellinnovasjon, samarbeidsmodeller og åpen innovasjon ble også trukket frem. I tillegg ble det av barrierer funnet at lover og reguleringer i noen sammenhenger, kan fungere mot sin hensikt, og at et vellykket samspill kan avhenge av et langsiktig syn på verdiskaping. I artikkelgjennomgangen ble det også klart at semantikken på feltet er flertydig, noe som gjør forskningen utfordrende. Av begrensninger kan mangelen på litteratur på overlappende temaer, flertydigheten i semantikken på feltet og publiseringskjevheter ha påvirket forskningen og resultatet. En formalisert CSR tilnærming er den som ser ut til å gi best uttelling i samspill mellom innovasjon og CSR, og da i relasjon til CSR drevet innovasjon og for det offentlige kan det se ut til å være nyttig at det blir gjort en gjennomgang av hvordan offentlige midler bedre kan støtte og tilrettelegge for CSR- innovasjons prosesser.

Denne studien gir et bidrag til forskningen på feltet ved å gi en oversikt over hva som er skrevet eksplisitt om relasjonen mellom CSR og innovasjon fra 2009 til 2013.

# Abstract

In the context of the economic, environmental- and societal challenges the world is facing, an increasing attention has been paid to how business can play a role in meeting and resolving these issues. As a part of that, innovation and CSR has received attention from researches investigating whether and how an interaction between the two strategies can result in value creation for businesses and society in different dimensions.

The purpose of this study is, through a qualitative literature review, to look at what the literature that explicitly investigate the relationship between innovation and CSR, express in relation to its potential for value creation, in order to find the characteristics, tendencies and common feature of the literature in the field. By a critical analysis of 31 research articles the research problem is answered on the basis of three research questions.

There was found both a negative and a positive link between innovation, CSR and value creation from a traditional value perspective, but a leap in the literature come to show when a wider value perspective is included. The research articles was mainly concerned with CSR driven innovation and the generation of a sustainable competitive advantage was the value potential most often referred to. There was also a tendency showing that a strategic, formal CSR approach is a better base for value creation from CSR-innovation activities.

Business model innovation, and model of cooperation and open innovation was brought forward. Another finding related to barriers was that legislation and regulations under some conditions, works against its purpose, and that a successful interaction might depend on a long term perspective on value creation. It also became clear that the semantics in this field is ambiguous. Limitations and factors that may have influenced the investigation and the results are among others the lack of a literature review on related themes, the ambiguity in the semantics and publication bias.

A formal CSR approach seems to be providing the best payoffs from an interaction between CSR and innovation, and that is in relation to CSR driven innovation. For governments it might be useful to do a run through of how public funds can be used in a more supportive and facilitating manner in relation to CSR-innovation processes.

The originality of this paper is that it provides a review of what has explicitly been written about the relation between innovation and CSR in the years 2009 to 2013.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>1</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>3</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>4</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>6</b>
<b>2.0 PROBLEMSTILLING</b> .....	<b>7</b>
2.1 AVGRENSNING.....	8
<b>3.0 TEORI</b> .....	<b>9</b>
3.1 INNOVASJON .....	9
3.1.1 <i>Utgreining om begrepet/konseptet</i> .....	9
3.1.2 <i>Innovasjonsteorier</i> .....	10
3.1.3 <i>Ulike former for innovasjon</i> .....	11
3.1.4 <i>Innovasjonstyper</i> .....	11
3.1.5 <i>Innovasjonsdrivere</i> .....	12
3.1.6 <i>Nyere forskning på innovasjon</i> .....	12
3.2 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) .....	13
3.2.1 <i>Utgreining om begrepet/konseptet</i> .....	13
3.2.2 <i>Hva er bedrifters ansvarsområde – CSR og bærekraftig utvikling</i> .....	14
3.2.3 <i>Strategisk CSR</i> .....	14
3.2.4 <i>Forretningsbegrunnelser for hvorfor å være ansvarlig</i> .....	16
3.2.5 <i>På hvilken måte kan verdiskaping genereres</i> .....	16
3.2.6 <i>Utvidet verdisyn</i> .....	17
3.3 CSR OG INNOVASJON .....	17
3.3.1 <i>Er CSR og innovasjon komplementære eller motsetninger</i> .....	17
3.3.2 <i>Ulike retninger innenfor CSR –innovasjons studier</i> .....	19
3.3.4 <i>Seks ulike kombinasjoner av CSR og innovasjon</i> .....	22
3.4 CSR, INNOVASJON OG VERDISKAPING .....	24
3.4.1 <i>En handlingsorientert CR typologi</i> .....	24
3.4.2 <i>Fra tradisjonell til moderne definisjon av verdi</i> .....	25
3.5 FORSKNINGSSPØRSMÅL OG KONSEPTUELT RAMMEVERK .....	27
<b>4.0 METODE</b> .....	<b>29</b>
4.1 PROBLEMSTILLINGEN .....	29
4.2 FORSKNINGSDESIGN OG METODE .....	30
4.2.1 <i>Litteraturstudie</i> .....	30
4.3 INNSAMLING AV TEORI OG FORSKNINGSARTIKLER .....	31
4.3.1 <i>Søkekriterier</i> .....	31
4.3.2 <i>Søkekombinasjoner</i> .....	31
4.3.3 <i>Utvalg av databaser for søk</i> .....	32
4.3.4 <i>Eliminering av artikler</i> .....	32
4.3.5 <i>Tilgang til artiklene</i> .....	33
4.3.6 <i>Sitering, kildehenvisning og referanseliste</i> .....	33
4.4 KATEGORISERING AV ARTIKLENE, KRITISK VURDERING OG ANALYSE .....	33
4.5 VALIDITET .....	34
4.5.1 <i>Intern validitet</i> .....	34

<b>5.0 PRESENTASJON OG SAMMENDRAG AV ARTIKLENE.....</b>	<b>34</b>
5.1 OPPSUMMERING AV ARTIKLENE FORSKNINGSSPØRSMÅL 1: .....	34
5.1.1 <i>Sammendrag av artiklene og deres bidrag</i> .....	36
5.2 OPPSUMMERING AV ARTIKLENE I FORSKNINGSSPØRSMÅL 2: .....	47
5.2.1 <i>Sammendrag av artiklene og deres bidrag:</i> .....	49
5.3 OPPSUMMERING AV ARTIKLENE I FORSKNINGSSPØRSMÅL 3: .....	56
5.3.1 <i>Sammendrag av artiklene og deres bidrag:</i> .....	57
5.4 ARTIKLENE OM TOVEISRELASJONEN MELLOM INNOVASJON OG CSR .....	59
<b>6.0 FAKTORANALYSE.....</b>	<b>63</b>
6.1 OPPSUMMERING AV FAKTORANALYSESKJEMAET .....	64
6.1.1 <i>Driver:</i> .....	64
6.1.2 <i>Metode:</i> .....	65
6.1.3 <i>Nivå:</i> .....	65
6.1.4 <i>Utvalg:</i> .....	65
6.1.5 <i>CSR-Inn perspektiv:</i> .....	65
6.1.6 <i>Verdisyn:</i> .....	66
<b>7.0 OPPSUMMERING AV RESULTATER FRA ARTIKLENE I ANALYSEN.....</b>	<b>66</b>
7.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1 .....	66
7.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2.....	67
7.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3.....	67
6.3 OPPSUMMERING AV RESULTATER .....	68
<b>8.0 DISKUSJON .....</b>	<b>71</b>
8.1 HVORFOR.....	71
8.2 UKLARHETER I FORHOLD TIL SEMANTIKK .....	71
8.2.1 <i>Oppsummering av resultater i forhold til toveisrelasjonen</i> .....	72
8.2.2 <i>Flertydighet i forhold til verdisyn og verdiskaping</i> .....	73
8.3 POTENSIAL OG MULIGHETER VERSUS HVORDAN OG PÅ HVILKEN MÅTE.....	75
8.3.1 <i>Potensial og muligheter</i> .....	75
8.3.2 <i>Hvordan og på hvilken måte</i> .....	76
8.3.3 <i>Strategisk, formalisert CSR tilnærming</i> .....	76
8.3.4 <i>Samarbeid som del av forretningsmodell</i> .....	77
8.4 PÅVIRKENDE FAKTORER OG OMSTENDIGHETER .....	78
8.4.1 <i>Implikasjoner for næringsliv</i> .....	78
8.4.2 <i>Implikasjoner offentlig politikk</i> .....	79
8.5 UTVIKLINGSTRENDER OG VIDERE FORSKNING.....	79
<b>9.0 SVAKHET VED OPPGAVEN.....</b>	<b>80</b>
9.1 AVGRENSNINGEN .....	80
9.2 PUBLISERINGSSKJEVHET .....	81
9.3 UTVALGSKRITERIER OG ARTIKLER INKLUDERT I STUDIEN .....	81
9.4 FLERTYDIGHET - EN UTFORDRING.....	81
<b>10.0 KONKLUSJON .....</b>	<b>82</b>
<b>11.0 REFERANSELISTE .....</b>	<b>84</b>
<b>12.0 VEDLEGG .....</b>	<b>89</b>
12.1 UTVALGTE FORSKNINGSARTIKLER NUMMERERT .....	89
12.2 FAKTORANALYSESKJEMA MED NUMMERERTE ARTIKLER .....	92
12.3 SPØRSMÅLSGUIDE - KRITISK VURDERING .....	93

# 1.0 Innledning

Befolkningsvekst og en verdensomspennende middelklasse, kombinert med innstramning i energiforsyning og frykt for klimaendringer, har resultert i mer sosialt og miljømessig ansvarlige virksomheter (Dorf & Byers 2011: 19). Med den seneste økonomiske krisen som bakteppe blir både CSR og innovasjon trukket frem som å ha potensial til å sikre utviklingen av bærekraftige virksomheter, konkurransedyktige stater og som å kunne bidra til en bærekraftig utvikling (Midttun, 2007b) (Visser, 2011). Det dreier seg på et mikroplan om å skape virksomheter som er forankret i sitt lokalmiljø, som genererer lokale arbeidsplasser og sikrer lokal og regional næringsutvikling. Ideen er å skape virksomheter som ikke er delaktige i å fremprovosere økonomisk skjevhet og krise, men, tvert imot, virksomheter som selv er med på å sikre bærekraftighet og en levedyktig økonomi. På makroplan dreier det seg om å skape virksomheter som blant annet gjennom nye forretningsmodeller kan bidra til å løse utfordringer i flere dimensjoner, som å bidra til å minske økonomiske forskjeller mellom land og grupper i verden og til redusert press på miljø og ressurser.

I litteraturen uttrykkes en viss konsensus om at det i relasjonen mellom CSR og innovasjon kan ligge positive synergieffekter både for virksomheter og samfunn. Det kan sies at litteraturen og forskningen på forholdet har gått fra å se på muligheten for et samspill mellom de to i begge retninger til å se på hvordan et slikt samspill kan se ut, hvilke potensial for verdiskaping dette samspillet har og hvilke faktorer som påvirker en eventuell verdiskaping av samspillet. Det er dette Midttun (2013:12) kaller «den neste generasjon av CSR- og innovasjonsstudier».

I denne oppgaven, med det formål å gi en oversikt og en forståelse av den pågående forskningen på relasjonen mellom innovasjon og CSR og dets verdiskapings potensial, gjennomgås litteratur og forskning fra de siste fem årene som har innovasjon og CSR i tittelen, og som eksplisitt ser på forholdet mellom CSR og innovasjon. Dette inkluderer også litteratur som peker på eventuelle utfordringer og omkringliggende faktorer som påvirker dette samspillet. For å gi en oversikt over hva som karakteriserer forskning på relasjonen mellom CSR og innovasjon, systematiseres artiklene i et faktoranalyse-skjema, som kategoriserer artiklene etter ulike felles karakteristikk. Etter en gjennomgang av artiklene diskuteres viktige funn og resultater, samt implikasjoner av disse for politikk og næringsliv og tendenser og videre forskning. Oppgaven er inndelt på følgende måte: først presenteres

problemstilling, så følger relevant teori som oppsummeres med de tre forskningsspørsmålene og en gjennomgang av de ulike kategoriseringsfaktorene for faktoranalysekjemaet. Så følger en utgreiing om metode og fremgangsmåte, før det gjøres en presentasjon av forskningsartiklene i studien. Deretter følger faktoranalysekjemaet og dets resultater presenteres, analyseres og diskuteres opp mot artiklene. Avslutningsvis gjøres det noen refleksjoner rundt svakheter/begrensninger ved oppgaven, og det hele avsluttes med en konklusjon.

## 2.0 Problemstilling

På fagfeltene innovasjon og CSR eksisterer det mye litteratur og forskning som ser på det enkelte fagfelt eller sider ved det enkelte fagfelt, i relasjon til ulike faktorer og temaer. Man kan finne overlappende og beslektede problemstillinger og rene litteraturgjennomganger som oppsummerer forskningen på de ulike feltene. Om man ser på studier som tar opp det eksplisitte forholdet mellom CSR og innovasjon, er det derimot radikalt færre resultater og ingen rene litteraturgjennomganger å finne. Både i Atle Midttuns: *Towards a dynamic reinterpretation of C (S) R: are corporate responsibility and innovation compatible or contradictory?* (2007) og Steven MacGregor & Fontrodona: *Exploring the fit between CSR and innovation* (2008) litteraturgjennomganger som oppsummerer (som del av sin studie) status quo i henholdsvis 2007 og 2008, kommer det frem at faglitteraturen ikke har viet mye oppmerksomhet til det eksplisitte forholdet mellom CSR og innovasjon (MacGregor & Fontrodona, 2008; Midttun, 2007b). MacGregor & Fontrodona (2008) påpeker at veldig få publiserte verker diskuterer eksplisitt CSR i relasjon til innovasjon, men at implisitt er det mye forskning på de to domenene som overlapper hverandre, for eksempel når det kommer til bærekraftig utvikling.

Allikevel er hyppigheten av studiene på forholdet mellom CSR og innovasjon økende, da disse, som nevnt i innledningen, trekkes frem som nøkkelelementer for å på et makroplan adressere de store utfordringene verden står ovenfor, som økonomisk krise, klima og fattigdom, og på et mikroplan sikre bedrifters langsiktige overlevelse og verdiskaping.

Med fornyet samfunnsfokus på miljø og global utvikling forventes det også at samfunnsansvarlige bedrifter bidrar med strategiske innovasjonssatsinger på kompetansefeltet sitt, der utfordringen både til bedriftene og samfunnet er å utvikle en bærekraftig økonomi, som miljø og samfunn kan tåle på virkelig lang sikt. (Midttun, 2007a)



CSR, innovasjon og dets potensial for samspill har derfor, de senere årene, blitt gjenstand for forskning fra ulike økonomiske fagfelt som strategi, administrasjon og ledelse, som ser på om samspillet mellom disse kan ha positive synergieffekter for virksomheter og i så fall i hvilken retning; i toveis relasjonen; med CSR som driver for innovasjon; eller med innovasjon som driver for CSR. Fra at diskusjonen har dreid seg om argumentasjon for eller imot et eventuelt samspill mellom CSR og innovasjon, forskes det nå mer på hvordan samspillet mellom disse to strategien skal se ut.

Altså, et fravær av rene litteraturstudier samtidig med en økning i antallet studier på feltet de siste årene, gjør en litteraturgjennomgang som eksplisitt omhandler forholdet mellom CSR og innovasjon og dets verdiskapingspotensial, fra årene 2009 til 2014, relevant.

Litteraturgjennomgangens bidrag vil være å gi et oversiktsbilde av hva som er forsket og skrevet på feltet de siste fire årene og hvilke implikasjoner denne litteraturen har for næringsliv og samfunn.

Litteraturstudien skal forsøke å belyse nedenfor følgende problemstilling:

*Hva sier eksplisitte studier av CSR og innovasjon om samspillet mellom disse og dets verdiskapingspotensial?*

## **2.1 Avgrensning**

Problemstillingen har sin naturlige avgrensning ved at det ikke er mange studier som eksplisitt ser på forholdet mellom CSR og innovasjon (MacGregor & Fontrodona, 2008). Som del av litteraturen som omhandler CSR, innovasjon og bærekraftighet, diskuteres også bruken av andre mål for verdi. Dette er mål som er ment å omfavne verdi i flere dimensjoner utover den tradisjonelle økonomiske definisjonen av konseptet, som kun innbefatter den finansielle dimensjonen. I denne oppgaven defineres verdiskaping bredt til også å innbefatte multi-dimensjonal verdiskaping

Det redegjøres nøyere for verdiskapingskonseptet i teoridelen som følger. Der defineres også innovasjon og CSR begrepene.

*Potensial* er i oppgaven definert som en realiserbar mulighet eller ressurs.

Det eksisterer en flertydighet på mange områder på dette feltet, både i forhold til ulikhet i definisjoner av innovasjon og CSR, ulike definisjoner av de ulike CSR-innovasjons tilnærmingene, ulike definisjoner av verdiskaping og hva som måles og mellom overlappende og beslektede konsepter og teorier.

## 3.0 Teori

### 3.1 Innovasjon

Innovasjon handler om kommersiell utnyttelse av ideer og oppfinnelser, slik at de kan omsettes i markedet (Smith, 2010, p. 16), og er per definisjon ”something that is new or significantly improved, done by enterprise to create added value either directly for the enterprise or indirectly for its customers”(Al-Hakim & Jin, 2010, p. Xiii).

#### *3.1.1 Utgreiing om begrepet/konseptet*

Innovasjon er et todelt begrep som omfatter både 1. oppfinnelsen/ ideen/ oppdagelsen og 2. utviklingen av denne til et verdiskapende produkt. Som Department of Trade and Industry (DTI) definerer det: ”innovation is the successful exploitation of ideas” (Smith, 2010, p. 5). Ved siden av invensjon og kommersialisering som innebærer forskning og utvikling (F&U), produksjon, markedsføring, organisasjon og finansiering, er diffusjon nært knyttet opp til innovasjonsbegrepet. Diffusjon beskriver i hvilken grad forbrukeren adopterer innovasjonen (Smith, 2010, p. 16), og bygger på Rogers ”diffusion of innovation” teori (DOI) som benevner 5 ulike karakteristikker ved en innovasjon og 5 ulike kategorier av innovasjons ”adopters” (Byers, Dorf, & Nelson, 2011, pp. 268-270).

Innovasjons begrepet er også nært assosiert til kreativitet, da det er en nødvendig kondisjon for innovasjon i form av utviklingen av nye ideer. Individder kan utvikle nye ideer, men innovasjoner oppstår i en organisatorisk kontekst og formes gjerne av en administrasjonsprosess som krever spesifikke verktøy, regler og disiplin (Al-Hakim & Jin, 2010).

Innovasjoner skaper endringer i hverdagen og i samfunnet. De endrer hva vi gjør, hvordan vi tenker og hva vi tenker på og er nært knyttet opp til kunnskap, læring og teknologi.

Introduksjon av nye innovasjoner er fundamentalt viktig for økonomisk vekst (Storey & Greene, 2010, p. 78) og for virksomheters langsiktige stabilitet og bærekraftige ytelse. For

forbruker betyr innovasjon høyere kvalitet og økt verdi på produkter og tjenester (Al-Hakim & Jin, 2010, p. xiii).

### *3.1.2 Innovasjonsteorier*

Teorier forklarer hvordan innovasjoner foregår og hva de medfører. Nedenfor nevnes noen.

**Teknologisk S-kurve.** Denne teorien bygger på et perspektiv om at teknologisk utvikling går i bølger ved at over tid vil en teknologi sitt potensial til forbedring variere. Tidlig i livssyklusen vil investeringer utvikling av teknologien ha stor sannsynlighet for å gi uttelling i økt prestasjonsnivå. Kontinuerlig videreutvikling resulterer i enda bedre prestasjonsnivå som ser den såkalte «læringskurveeffekten». Teknologien når sin naturlige begrensning i et punkt hvor investeringer i videreutvikling gir minskende resultat i relasjon til prestasjonsnivå. Etter som forbedrings mulighetene blir færre og færre, kreves det en radikal innovasjon for å starte en ny S-kurve (Smith, 2010).

**Avbrutt likevekt.** Dette er en evolusjonær teori som i innovasjonsteori ser teknologi som en sentral driver i å forme innovasjonsmønsteret. Denne teorien bruker forskjellen mellom inkrementell og radikal innovasjon for å forklare hvordan en virksomhet har stabile perioder dominert av inkrementelle innovasjoner. Denne stabiliteten brytes ved en ny radikal innovasjon som krever eksperimentering og videreutvikling for å kunne utnyttes, noe som i sin tur vil bringe likevekten tilbake i virksomheten (Smith, 2010).

**Dominant design.** Dette er også en evolusjonær teori som bygger på ideen om at evolusjon innebærer to prosesser. 1. idéfasen, hvor idéer sirkulerer «fritt» og 2. en etableringsfase - når en teori eller forklaring blir vidt akseptert. Dette blir så det dominerende designet (Smith, 2010).

**Læringskapasitet (Absorptive capacity).** Denne teorien tar inn i seg både den eksterne dimensjonen av innovasjon som dreier seg om utvikling av teknologi, og den interne dimensjonen som dreier seg om læring og kunnskapsoverføring i den innovative organisasjonen. Denne bygger på tre betingelser; ekstern påvirkning, evne til å -se muligheter, -assimilere disse og kunnskapsoverføring av disse til alle deler av organisasjonen og evnen til å realisere mulighetene (Smith, 2010).

### *3.1.3 Ulike former for innovasjon*

OECD identifiserer 5 ulike typer innovasjoner innenfor virksomheter og foretak

1. Ny produktutvikling og kvalitative endringer i eksisterende produkt eller tjeneste.
2. Prosess innovasjon.
3. Åpning av nye markeder.
4. Utvikling av nye kilder for råmateriale eller annen primær innsats.
5. Kreative endringer i industrielle organisasjoner.

(OECD, 1997)

I tillegg til de ovenfor nevnte er det også de siste årene blitt et økende fokus på forretningsmodell innovasjon. En forretningsmodell er «logikken for hvordan en organisasjon skaper, leverer og kaprer verdi» (Osterwalder & Pigneur, gjengitt etter Pedersen, 2013, p. 48). Forretningsmodellinnovasjon er altså prosessen det er for en virksomhet å fornye seg.

### *3.1.4 Innovasjonstyper*

Innovasjoner typifiseres ofte etter nyhetsgrad. De to hovedtypene er:

#### **Radikal innovasjon.**

Denne typen innovasjon refererer ofte til resultatet av et stort teknologisk gjennombrudd eller innføringen av en ny teknologi og innebærer i hovedsak et brudd med eksisterende praksis eller måte å gjøre noe på. Dette kan også være forretningsmodellinnovasjon. Radikale innovasjoner involverer både høy risiko og vanskelighetsgrad (Smith, 2010).

#### **Inkrementell innovasjon**

Denne typen innovasjon involverer små endringer i eksisterende produkt, tjeneste eller prosess for å utnytte en eksisterende designs potensial. Disse endringene utgjør kun forbedringer og er ikke store endringer

### *3.1.5 Innovasjonsdrivere*

De vanligste drivere for innovasjon er i dag:

- Markedsdrevet innovasjon, som kan sies å være basert på behov identifisert i markedet. Herunder kategoriseres også brukerdrevet innovasjon som innovasjoner hvor forbruker er med i utviklingen.
- Kostnadsdrevet innovasjon er basert på behovet for å redusere kostnader. Dette kan være i eget produksjonssystem eller i relasjon til leverandør og verdikjede.
- FoU drevet innovasjon, som tar utgangspunkt i resultater skapt gjennom forskning og utviklings (F&U) aktiviteter. Større virksomheter har gjerne egne F&U avdelinger, men dette kan også være basert på samarbeid mellom forskningsinstitusjoner og virksomheter.

Allikevel står individet sentralt som driver for innovasjon og som endringsagent. Og mange av de store velkjente innovasjonene gjennom historien ble drevet frem av personer. Personer inntar mange roller og disse forskjellige rollene kan også gi uttelling i å drive innovasjon, som for eksempel ansattrollen (Smith, 2010).

En innovasjonsprosess kan ta form gjennom flere ulike ruter eller modeller og to hovedmodeller i form av hvordan de fungerer, kan sies å eksistere, lukkede innovasjonsmodeller og åpne innovasjons modeller (Smith, 2010).

I lukkede innovasjonsmodeller foregår innovasjons utviklingsprosessen innad i organisasjonen, og utnytter egne ressurser og kapabiliteter i arbeidet. Alle deler og komponenter som benyttes er utviklet innad i organisasjonen.

En åpen innovasjonsmodell innebærer at innovasjonen foregår både eksternt og internt. Man benytter seg for eksempel av eksterne ressurser i deler av prosessen eller og organisasjonen selv gjør det som er innenfor kjernekompetanse området.

### *3.1.6 Nyere forskning på innovasjon*

Nyere forskning på innovasjon kan deles inn i to overlappende retninger:

- Virkninger av sosiale nettverk og sosialt ansvar (CSR) på innovasjon.

- Utvikling av muligheter som utnytter både interne og eksterne innovasjoner. Denne retningen innenfor innovasjon refereres til som ”åpen innovasjon”.

(Al-Hakim & Jin, 2010, p. xiv)

Overlappende temaer innenfor de to retningene er forretningsmodellinnovasjon, dyadiske partnerskap og samarbeid, både mellom for-profit organisasjoner og mellom frivillig sektor og for-profit organisasjoner. Institusjonelle samarbeid, nettverk, klynger, Regionale-, nasjonale- og internasjonale innovasjonssystem (Asheim & Coenen, 2005).

## **3.2 Corporate Social Responsibility (CSR)**

Konseptet referer til den generelle oppfattelsen et økende antall borgere har om at bedrifters ansvarsområde strekker seg utover ansvaret for å generere profitt til investorer og maksimere utbytte til aksjeeiere. Disse andre interessentområdene kan være forbrukere, ansatte, samfunnet i helhet, regjeringen og natur og miljø (Visser, Matten, Pohl, & Tolhurst, 2010).

### *3.2.1 Utgreiing om begrepet/konseptet*

CSR konseptet har over de siste tiårene utviklet seg fra å være definert på en ofte generell og tvetydig måte til å i økende grad presisere hvilke type aktiviteter og praksis som inngår i konseptet.

Over de siste tiårene har definisjoner av CSR reflektert temaer som:

- Seriøs vurdering av hvilke følger forretningsvirksomheten har for andre;
- Det forpliktende ansvaret ledere har til å beskytte og forbedre samfunnets velferd; og
- Imøtekomme økonomiske og rettslige ansvar og strekke seg utover disse forpliktelsene (Visser et al., 2010, pp. 106-107).

En mer omfattende CSR definisjon (som kan sies å presentere den mer radikale fløyen, som også ser etter radikale endringer) er den som innbefatter både økonomiske, rettslige, etiske, skjønnsmessige- og filantropiske forventninger som samfunnet har til virksomheter. Her settes også ofte de tradisjonelle forventningene (økonomiske og rettslige) i kontekst ved at de kombineres med mer sosialt rettede forventninger (Visser et al., 2010, p. 108).

### 3.2.2 Hva er bedrifters ansvarsområde – CSR og bærekraftig utvikling

Inn her spiller også diskusjonen om hva som er virksomheters ansvarsområde, fra kun å være å oppfylle de økonomiske og rettslige forpliktelsene, til å ha forpliktelser og ansvar som går utover disse, og i så fall hvor langt utover. Wayne Visser mener at det er en misvisende benevnelse å tro at virksomheters formål er å tjene deres aksjeeiere og investorer. Disse er kun et middel. Virksomheters formål er å tjene samfunnet, ved å tilby trygge, høy-kvalitets produkter og tjenester som bedrer vårt velvære, uten å ødelegge vårt økologiske og samfunnsmessige overlevelsessystem (Visser et al., 2010, p. 127). «En langsiktig bærekraftig utvikling er en forutsetning også for forretningsmessig verdiskaping» (Brundtland kommisjonen, gjengitt etter Midttun, 2007b).

Det er fremdeles mange ulike definisjoner av CSR i bruk, noe som problematiserer generaliseringer av studier på temaet og praksis. Allikevel, oppsummert så kan man si at CSR handler om forretningsmessig ytelse innenfor en variasjon av sosiale og miljømessige temaområder. Vanligvis omfavner de utfordringer innenfor mangfold, filantropi, Sosialt ansvarlige investeringer (SRI), miljø, menneskerettigheter, problemer på arbeidsplassen, forretningsetikk, bærekraftighet, samfunnsutvikling, eierstyring og selskapsledelse (Visser et al., 2010, p. 108).

### 3.2.3 Strategisk CSR

Som del av forsøket på å kombinere de økonomiske og rettslige forventningene til virksomheter med de mer sosialt rettede er det utviklet ulike tilnærminger og teorier for hvordan CSR kan bidra til verdiskaping for virksomheter.

Den nedenfor følgende utgreiingen om strategisk CSR bygger på Oliver Lassch forklaring i *the A-Z of Corporate Social Responsibility* (Visser et al., 2010, pp. 379-380).

I følge Oliver Lassch kan forståelsen av strategisk CSR deles inn i to hovedretninger

- 1) **Forretningsstrategi perspektivet** har et smalt syn på strategisk CSR og er veldig nært knyttet til det akademiske feltet forretningsstrategi. Det implementerer strategisk ledelse og planleggings verktøy i CSR prosesser.

Hovedkonsepter her er:

- Porter & Kramer som mener at CSR kan gi nytte gjennom å generere konkurransefortrinn enten ved å forbedre konkurransesammenhengene eller ved å gjøre endringer i virksomhetens verdikjede som vil gagne både strategi og samfunn.
- Ressurs basert teori som bygger på Wernelfelt / Barney og som fremmer at virksomheters CSR-relaterte ressurser spiller en viktig rolle i å utgjøre virksomhetens konkurransefortrinn.
- Freemans administrasjon av interessenter tilnærming, som er basert i ideen om å bygge bedriftsstrategien rundt relasjonen med strategiske hoved interessenter.
- Ansoffs strategiske spørsmål og krisehåndtering som har det synet at siden virksomheters problemer og kriser stort sett har sitt opphav i sosiale, miljømessige og etiske spørsmål må disse også integreres i strategi utviklingen.

2) **Business- case perspektivet** er et utvidet og således bredt perspektiv på strategisk CSR og dekker enhver form for fordel og fortjeneste en virksomhet kan generere fra sosiale- og miljømessige aktiviteter. Dette inkluderer både økonomiske og ikke-økonomiske bidrag til bunnlinjen, og går dermed utover behovet for å finne en direkte link til økonomiske resultater (Preuss, 2011, p. 20).

Hovedperspektiver her er:

- Instrumentell CSR av Garriga og Melé fremmer at CSR kan fungere som et verdiskapingsverktøy for virksomheter.
- Grayson og Hodges mener at CSR ikke bare burde forstås som et rent ansvar, men som en mulighet til å oppdage/se sosiale forretningsmuligheter og skape fortjeneste av disse ved å bruke en syv-steps analyse.
- Verdi-basert ansvar som fremmet av Brink kombinerer disiplinene verdi-basert ledelse (som er opptatt av aksjeeiere) med CSR og forretningsetikk i ett og samme rammeverk.
- CSR 2.0 er et integrerende administrasjonsrammeverk foreslått av Laasch og Flores, som fasiliterer implementeringen av en avansert versjon av CSR (2.0 som internett 2.0) med potensial til å skape mange ulike typer fordeler for virksomheter.

Det bredere synet på CSR som business-case perspektivet presenterer utviklet seg som en reaksjon på ulike glipper og negative bi-effekter av det strategiske perspektivet. For eksempel overser perspektivet at suksesskriteriene for strategisk CSR er ulike fra virksomhet til virksomhet. På samme måte kan et fokus på verdiskaping i form av immaterielle fordeler fra



CSR føre til anklager om ”window dressing” og slik føre til en underminering av virksomhetens sosiale legitimitet, heller enn en å øke den. Og om alle selskaper skulle strengt følge det strategiske perspektivet ville dette føre med seg at mange samfunnsmessige forespørslar som rettes mot bedrifters sosiale og miljømessige initiativ ikkje ville bli imøtekommet, sidan disse verken har tett forbindelse til strategi og heller ikkje bedrer bunnlinjen (Preuss, 2011, p. 20).

### *3.2.4 Forretningsbegrunnelser for hvorfor å være ansvarlig*

Videre så har Simon Zadek (Visser et al., 2010, p. 110) samlet argumenter i tidlige litteratur i fire ulike forretningsbegrunnelser for hvorfor å opptre ansvarlig:

- 1) for å unngå press som skaper kostnader.
- 2) kost-nytte tilnærmingen. Man skal forfølge de mulighetene som gir større nytte enn kostnad.
- 3) Strategisk tilnærming. Virksomhetene deltar i CSR aktiviteter som del av bedriftsstrategien for å tilpasse seg endringene i det eksterne miljøet.
- 4) innovasjons- og læringstilnærmingen. En aktiv CSR – forpliktelse vil kunne skape nye muligheter, forståelse for markedet og bedre organisatorisk læring og slik føre til konkurransefortrinn for bedriften.

### *3.2.5 På hvilken måte kan verdiskaping genereres*

Burke & Logsdon (1996, p. 497) forslår 5 CSR dimensjoner som kan påvirke en virksomhets evne til å skape verdi (inkludert gjennom produkt, prosess og organisatorisk innovasjon) i et strategisk CSR perspektiv.

5 nøkkeldimensjoner karakteriserer CSR praksis som avgjørende for innovasjon:

Centrality - closeness of fit to the company`s mission and objectives.

Proactivity - degree to which the program is planned in anticipation of emerging social trends and in the absence of crisis.

Voluntarism - The scope for discretionary decision-making and the lack of externally imposed compliance requirements

Visibility - observable, recognizable, credit by internal and/or external stakeholders for the company.

Specificity - ability to capture private benefits by the company.

(Burke & Logsdon, 1996)

### 3.2.6 Utvidet verdisyn

Konseptet «trippelbottom line» ble lansert i 1994 av John Elkington. Han mente at virksomheter burde føre opp tre bunnlinjer i form av «the three Ps: people, planet, profit» (Elkington, 1999). Ideen er at virksomheter både skal redegjøre for profitt- den tradisjonelle målverdien, men også for hva de har gjort av sosial verdi og miljømessig verdi hvert år.

Michael Porter argumenterer for at virksomheter burde som del av sin strategi, investere i CSR for å bli mer konkurransedyktige og i relasjon til verdiskaping prater han om behovet for et utvidet verdisyn, som også omfatter sosial verdi, noe som fanges opp i begrepet ”shared value” (Porter & Kramer, 2011).

Porter & Kramer (2011) nevner tre måter dette kan gjøres på:

- Ved å revurdere produkter og markeder.
- Ved å redefinere produktivitet i verdikjeden.
- Ved å tilrettelegge for lokal klyngeutvikling.

## 3.3 CSR og Innovasjon

Som nevnt i innledning har det i de siste årene blitt forsket og skrevet mer om det eksplisitte forholdet mellom CSR og innovasjon. Men det var vanskelig å finne rene litteraturstudier på relasjonen mellom innovasjon og CSR (det vil si ingen). I stedet tas det utgangspunkt i ulike forskningsartikler og deres litteraturgjennomgang på feltet.

### 3.3.1 Er CSR og innovasjon komplementære eller motsetninger

Midttun kaller for at en mer dynamisk forståelse av CSR må til for å få til et mer formålstjenlig samspill mellom CSR og innovasjon (Midttun, 2007b, p. 410). Han begrunner dette blant annet i at de evolusjonære teoriene om innovasjon, som omfatter radikale og disruptive innovasjoner, ikke er kompatible med det statiske konvensjonelle synet på CSR. Midttun (2007b) peker på at det er en dualisme i både CSR og innovasjons litteraturen om kompatibiliteten mellom de to konseptene. Det er innovasjonsteorier som tillater komplementaritet og synergi med CSR, som nettverk, næringsklynger, regionale

innovasjonssystem og nasjonale innovasjonssystem. Og det er innovasjonsteorier som vanskeligere lar seg kombinere med CSR som innovasjon og teknologisk konkurranse gjennom kreativ destruksjon (Midttun, 2007b, pp. 404-405).

I artiklene *Towards a dynamic reinterpretation of C (S) R: are corporate responsibility and innovation compatible or contradictory?* (Midttun, 2007b) og *CSR, innovasjon og verdiskaping* (Midttun, 2013) gjør Midttun en gjennomgang av forholdet mellom CSR og innovasjon i relasjon til konseptenes evne til samspill eller motsetning og, i sistnevnte artikkel, deres relasjon til verdiskaping. Midttun går systematisk til verks. Først gjør han en gjennomgang av ulike perspektiver i innovasjonslitteraturen og deres forhold til CSR, så gjør han det omvendt og ser på CSR perspektivers forhold til innovasjon, for så å se på CSR og innovasjons forhold til verdiskaping. Han viser til at det er ”mulig å finne grunnlag for tesen om komplementaritet og synergi mellom innovasjonsteori og CSR innen flere deler av innovasjonslitteraturen, som innovasjonssystemlitteraturen, både i dens nasjonale, regionale og sektorielle varianter, og i litteraturen om sosio-tekniske systemer og komparativ politisk økonomi” (Midttun, 2013, p. 1).

Av innovasjonsteoriene som Midttun mener ikke åpner opp for, men heller gir grunnlag for et motsetningsfylt forhold til CSR, finner man ”Schumpeters analyse av «kreativ ødeleggelse» og litteraturen om disruptive teknologier. I tillegg kommer innovasjonslitteratur med basis i naturlige seleksjonsmodeller, med sterke analogier til funksjonell biologi” (Midttun, 2013, p. 2).

Innenfor CSR perspektivene finner man interessenttilnærmingen som har bred tilslutning innenfor forretningsstrategi og styringsteori. Midttun (2013) mener at dagens interessenter kan godta inkrementell innovasjon og eller/ innovasjon som opprettholder eller ”oppgraderer” nåværende forretningsmodeller og forretningsdrift, men at det er lite sannsynlig at de samme interessentene vil godta radikale-disruptive innovasjoner som blant annet kan medføre en devaluering av deres grunnleggende kompetanse (2013). Det samme gjelder for det omdømmerelaterte CSR perspektivet, utbredt innenfor markedsføring og PR. Dette perspektivet baserer seg også på nåværende interessenters forestilling. Fremtidig suksess gjennom radikale innovasjoner, kan medføre endringer som får eksisterende interessenter til å devaluere firmaets omdømme.

Midttun (2013) viser videre til Porter og Kramers CSR perspektiv ”shared value” gjennom klyngetilnærming, som har sitt utspring i forretningsstrategi. Dette perspektivet knytter CSR-strategien tett opp mot kjernevirksomheten, noe som Midttun hevder gjør virksomheten mer

sårbar overfor disruptive innovasjoner, dersom kjernen i forretningsmodellen beveger seg radikalt utover dagens klyngegrenser.

Perspektivgjennomgangen omtaler også CSR-orienterte investeringstilnæringer, ulike rapporteringskonsept og Elkingtons argumentasjon for at bærekraftig kapitalisme må innta en helt ny posisjon med hensyn til sosial likhet, miljømessig rettferdighet og forretningsetikk. Elkington mener at innovasjoner må gå langt utover teknologi og administrasjon alene, og også innebære radikal økonomisk, sosial og moralsk omstilling. Midttun (2013, p. 3) peker på at ”de dynamiske perspektivene som er nedfelt i Elkington og andre radikale tenkeres budskap medfører potensielt betydelig radikal-disruptiv innovasjon, og vil derfor lett kollidere med status-quo-orienterte hovedtilnæringer innen CSR”.

### *3.3.2 Ulike retninger innenfor CSR –innovasjons studier*

Fra studier som innehar som del av sin teori litteraturstudier på relasjonen mellom innovasjon og CSR, viser det seg i stor grad å være to parallelle retninger som kombinerer CSR og innovasjon:

- 1. CSR-innovasjons studier** som har CSR som utgangspunkt og kan sies å være en forlengelse av the business-case for CSR. Disse benevnes kun som CSR-innovasjonsstudier, uten at det refererer til driver retning.
- 2. Sosial innovasjon** som mer har innovasjon som utgangspunkt og er et samlebegrep for 4 ulike overlappende konsept: Corporate Social Innovation (CSI), Base Of the Pyramide (BOP), sosialt entreprenørskap og øko-innovasjon.(Hockerts & Morsing, 2008)

#### *3.3.2.1 CSR-innovasjons studier*

CSR-innovasjons studier kan sies å være en forlengelse av det såkalte business – case for CSR. Asongu (2007, p. 2) mener at i tillegg til argumentene for CSR som tradisjonelt trekkes frem av CSR tilhengere; moral forpliktelse, bærekraftighet, ”license-to-operate” og omdømme, er innovasjon et annet sterkt argument for CSR. I sin studie viser han hvordan virksomheten DuPont gjennom en verdikjedeanalyse utviklet for å takle klimaendringens problemet, har skapt nye innovasjoner som både hjelper selskapet å drive tryggere og mer

lønnsomt, samtidig som de bidrar positivt i forhold til global oppvarming på et globalt nivå (Asongu, 2007).

MacGregor & Fontrodona (2008) mener at en måte å forsøke å forstå forholdet mellom domeneene CSR og innovasjon på, er å finne de viktigste områdene/temaene hvor de to domeneene overlapper hverandre og la disse fungere som et rammeverk som kan brukes av virksomheter til å implementere CSR og innovasjon i praksis (MacGregor & Fontrodona, 2008). MacGregor & Fontrodona (2008) gjør sin litteraturgjennomgang på relasjonen mellom innovasjon, CSR og bærekraftig utvikling, som jo er et formål for begge domeneene. De mener at ved å ta en titt på dette området kan man nærme seg en forståelse av den spesifikke ”fit” mellom de to domeneene, altså i å forstå hvordan disse to kan spille sammen for å skape en bærekraftig utvikling både for samfunnet og virksomhetene. Som et eksempel nevner MacGregor & Fontrodona (2008) bærekraftig design (og andre relaterte termer innen designfeltet), ”som ser på hvordan designere kan utvikle innovative løsninger som fortrinnsvis tar hensyn til miljørelaterte tema og benytter seg av en variasjon av verktøy og kriterier for å drive innovasjonsprosessen på hvert stadie” (MacGregor & Fontrodona, 2008, p. 3). Han argumenterer for at design bør spille en avgjørende rolle i innovasjonsprosessen, og ikke kun være del av den avsluttende ”finishen”. Videre gir han en oversikt over utviklingen innenfor sosial design tenkning som kombinerer utviklingen av menneskelig og sosial kapital med utviklingen av nye lønnsomme produkter og prosesser. Det samtidige bidraget til den sosiale design bevegelsen er Socially Responsible Design (SRD). SRD modellen involverer 8 områder (regjering, økonomisk politikk, rettferdig handel, økologi, sosial inklusjon, helse, utdanning og kriminalitet). SRDs link til CSR er forklart som å være CSRs eksterne fokus, også kalt ”CSR i aksjon” mens i kontrast har det konvensjonelle synet på CSR bygd opp rundt finansiell rapportering og ledelsesstrukturer, et mer ”internt” fokus. Hovedpoenget er at forståelse og implementering av design er nødvendig for at selskaper skal inkludere CSR i produksjonen av produkter, prosesser, miljø og tjenester som danner deres image i markedet (MacGregor & Fontrodona, 2008).

Selve forskningsprosjektet til MacGregor og Fontrodona (2008) dreide seg om hvordan å spre CSR i SMEs. Gjennom tre utforskende hypoteser på forholdet CSR og innovasjon 1) ”diffusjon”, 2) ”verdier”, og 3) ”modenhet”:

1) "CSR diffusion should be viewed on an analogy with innovation" To hoved trinn må følges for å informere politikktutformingene nemlig bevisstgjøring gjennom massemedia og økende adopsjon gjennom strategisk bruk av endringsagenter (changeagents).

2) "There is a virtuous circle of innovation and CSR". MacGregor (2008) setter frem en hypotese om at CSR drevet innovasjon ledes av søket etter normativ verdi, i form av et ønske om å ta ansvar, mens innovasjons drevet CSR ledes an av søket etter å skape verdi og er emer sosiale prosesser i relasjon til ansatte, forbrukere og verdikjede. Den verdidrevne prosessen, driver så den verdiskapende prosessen, som igjen driver en verdidreven prosess og så videre. I forhold til denne sirkelen mener han at flertallet vil bli drevet av søken etter verdi, noe som er et godt utgangspunkt for CSR implementering, så lenge man har et godt veikart. Her er behovet stort for flere CSR verktøy, som kan bidra til forståelse og implementering.

3) "There is a maturity path towards true CSR-innovation integration"(MacGregor & Fontrodona, 2008, p. 18). Modenhet viser at innovasjon er mer enn bare nye produkter og teknologier og at muligheter florer på andre områder (MacGregor & Fontrodona, 2008).

### 3.3.3.2. Sosial innovasjon

Det ble funnet en ren litteraturstudie som spesifikt ser på forholdet mellom innovasjon og CSR, og den gjør en gjennomgang av litteraturen som tar for seg sosial innovasjon: *A literature Review on CSR in the innovation process (Hockerts & Morsing, 2008)*. Denne litteraturgjennomgangen tar for seg Corporate social innovation (CSI) forskningen. Base Of the Pyramide (BOP), sosialt entreprenørskap og øko-innovasjon.

### **Corporate social innovation (CSI)**

Dette begrepet ble først brukt av Rosabeth Moss Kanter som argumenterte for at "firms should use social issues as a learning laboratory for identifying unmet needs and for developing solutions that create new markets" (Hockerts & Morsing, 2008, p. 14). Videre er begrepet blitt mer brukt i ulike virksomhets sammenhenger, men har ikke en spesifikk definisjon.

### **Base Of the Pyramide (BOP)**

Dette konseptet innebærer et fokus på lav-inntekts markeder og ifølge Hockerts & Morsing (2008) er det Prahalad og Hart som pratet om potensialet som ligger at the bottom of the pyramide. «The BOP premise is that by focusing on the unmet needs of low-income populations firms can create profitable markets while also helping the poor address some of their most urgent needs» (Hockerts & Morsing, 2008, p. 15).

### **Sosialt entreprenørskap**

Sosial innovasjon er “the discovery and sustainable exploitation of opportunities to create public goods” (Hockerts, gjengitt etter Hockerts & Morsing, 2008, p. 16), og er utviklet i USA på slutten av 1990 tallet. Sosialt entreprenørskap utvikler seg også til sosiale virksomheter som gjerne karakteriseres ved å både ha for-profit trekk og frivillig sektor trekk ved sin strategi.

### **Øko-innovasjon**

Dette konseptet refererer til innovasjon som har bærekraftighet som sitt formål, og har mange ulike navn som bærekraftige innovasjoner, øko-design, øko-prenørskap (Hockerts & Morsing, 2008). De senere årene har bærekraftighet blitt sett som en driver for innovasjon og øko-innovasjoner betegnelsen for alle slike typer innovasjoner.

#### *3.3.4 Seks ulike kombinasjoner av CSR og innovasjon*

Lekkerkerk (2008) har satt opp seks ulike kombinasjoner av CSR og innovasjon som han kunne identifisere. Disse spesifiserer ikke om det er CSR-innovasjon eller sosial innovasjon: De seks kombinasjonene er:

##### (1) Starting or strengthening CSR as an innovation

Dette innebærer at for en organisasjon som ønsker å implementere en form for CSR- strategi, er det en innovasjon å gjøre denne endringen i strategien. CSR er i denne konteksten et nytt element som skal kombineres med alle de eksisterende elementene i virksomheten.

Lekkerkerk hevder at dette er en type radikal høy-risiko innovasjon da den berører alle aspekter ved forretningsvirksomheten.

## (2) Innovative CSR

Lekkerkerk ser innovative CSR som en strategi for å implementere CSR for de virksomheter som enda ikke har implementert det.

## (3) A CSR-innovation

Eksisterer når virksomheter tvinges (nye lover og reguleringer) til å ta strategiske beslutninger, som kun har som formål å fremme CSR resultater, men ikke fortjeneste eller tilbakebetaling på investeringen. Lekkerkerk hevder at erfaringsmessig har disse prosjektene vist seg allikevel å være økonomisk forsvarlige.

## (4) Innovating using CSR as an added set of criteria

Dette er når CSR blir brukt som en differensieringsstrategi som bidrar til å skape merverdi for kunden og interessenter. Virksomhetene må koble CSR løsninger til sine innovasjonsprosesser, som for eksempel å vise ansvarlighet i verdikjeden ved fair trade.

## (5) To innovate as a (corporate & social) responsibility

Når virksomheter investerer i innovasjon som har potensial til å både å gi sosialt og virksomhetsmessig utbytte. Lekkerkerk argumenterer for åpen innovasjon som en mulighet til å unngå at bedrifter hemmeligholder samfunnsnyttig informasjon av økonomiske grunner, men at denne heller kan komme til nytte under for eksempel en ny forretningsmodell.

## (6) Not to innovate as a (corporate and social) responsibility

Her er ideen at det å ikke innovere er også en CSR strategi. *“If it ain't broke, don't fix it”*  
(Lekkerkerk, 2008)



### 3.4 CSR, innovasjon og verdiskaping

Mens virksomheters konkurransefortrinn tidligere hvilte på fysiske eiendeler, er kunnskap og intellektuell kapital (immaterielle eiendeler) for mange virksomheter i dag de viktigste og mest verdifulle eiendelene (Byers et al., 2011, p. 20) og de som sikrer virksomhetens konkurransefortrinn.

#### 3.4.1 En handlingsorientert CR typologi

I sin artikkel *Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility* (2009) forelår Halme & Minna en handlingsorientert CR typologi, som et forsøk på å foreslå typologier som kan brukes til komparativ forskning på økonomiske og sosiale resultat av ulike typer CR aktiviteter. (Her må det tilføyes at forfatterne bruker begrepet Corporate Responsibility (CR), men brukes som et synonym til CSR). Som et bidrag til litteraturen på CRs relasjon til verdiskaping, som har trukket frem viktigheten av å se på resultatet av ulike typer CR for å finne dets potensial til verdiskaping, presenterer forfatterne en typologi som kan gjøre slike studier mulig. Som Halme og Laurila (2009) nevner er det fra tidligere kun sett på ulike CR aktiviteter og de mener derfor at det var et behov for en typologi. Typologien kombinerer tre ulike måter for hvordan CSR aktiviteter, utført av en virksomhet, kan differensieres fra hverandre: CRs relasjon til kjerneaktiviteten; målet for CSR handlingene, og forventninger til fordeler fra CR aktiviteter. Med dette som rammeverk identifiserer forfatterne 3 ulike typer CR:

- 1) **Filantropi** – Virksomheter med denne typen CR retter ofte sine CR aktiviteter mot veldedige handlinger og bruker virksomhetsressurser på «å gjøre godt». Disse aktivitetene er gjerne ekstraaktiviteter utenfor virksomhetens kjerneaktivitet og genererer ingen direkte fordeler for virksomheten. Allikevel kan de bidra til økt omdømme og markedsmuligheter (Halme & Laurila, 2009).
- 2) **CSR integrasjon** – virksomheter som praktiserer CR integrasjon forsøker å kombinere CR aktiviteter med kjerneaktiviteter i forretningsdriften. Ofte er de interessentorientert og da særlig opptatt av primærinteressenter som kunder, ansatte og leverandører. Denne typen ansvar er kjennetegnet av høy produktkvalitet og investeringer i forskning og utvikling, rettfærdige lønninger og forsøk på å unngå høye lederkompensasjoner på bekostning av ansatte, opptatt av mangfold, betaler

leverandører i tide, støtter ansvarlighet i verdikjeden og i samfunnet. Virksomheter som typifiserer som CR integrering forventer seg fordeler i form av styrket omdømme, kostnadsbesparelser, risiko reduksjon og påvente av lovgivning (Halme & Laurila, 2009)

- 3) **CR innovasjon** – virksomheter som praktiserer denne typen CR bruker miljømessige og sosiale problemstillinger som kilde til innovasjon og forsøker å utvikle nye produkter og tjenester som løser ulike problemer (Halme & Laurila, 2009). I denne typen CR står vinn-vinn tesen sentralt. Man søker å finne løsninger på samfunnsmessige problemer og på samme tid generere profitt til virksomheten gjennom innovasjoner som har sin kilde i disse samme problemene.

Som resultat av sin studie finner Halme og Laurila (2009) at Filantropi er den typen CR tilnærming som både skaper lavest økonomisk og kun moderate sosiale resultater. Det var indikasjoner på at CR integrering og CR innovasjon har et større potensiale i relasjon til både økonomisk og sosial gevinst. Allikevel påpeker forfatterne at de fleste virksomheter med en CSR praksis har flere typer CR handlinger i bruk, ikke bare en (Halme & Laurila, 2009).

### *3.4.2 Fra tradisjonell til moderne definisjon av verdi*

Argumentene for CSR og innovasjon bygger på potensialet dette samspillet har til verdiskaping for virksomheter og samfunnet. Som nevnt over er det tradisjonelle synet på verdiskaping i ledelses- og administrasjonslitteraturen som bare fokuserer på økonomiske resultat, utfordret av innsikt fra økonomiske sosiologer. Disse har demonstrert at økonomisk verdi ikke er et objektivt fakta, men et resultat av oppfatninger og avgjørelser fra individuelle forbrukere, produsenter og andre samfunnsaktører som finansielle institusjoner, regjering, miljøvern- og sosiale organisasjoner. Denne innsikten bygger på det sosiologiske perspektivet ”sosial konstruktivisme” som fremmer at aktørers avgjørelser og handlinger ikke baserer seg på en objektiv virkelighet, men i deres egne oppfattelser og normer om den virkeligheten. Det er samspillet mellom økonomiske aktører og de som søker å påvirke disse som bestemmer det spesifikke verdiutkomme for virksomhet, samfunn og økosystemer (Maas & Boons, 2010).

### Hvordan skape verdi/fordeler?

Maas og Boons (2010) foreslår et rammeverk for å vurdere CSRs strategiske potensial ved først å presentere tre ulike måter CSR kan være verdiskapende for virksomheter, samfunn og økosystem.

1. Ny verdiskaping
2. Verdi integrering
3. Verdi omfordeling

### Hvilken verdi skal skapes?

Maas og Boons hevder at for å kunne måle innvirkningen av CSR på ulike dimensjoner må det en endring til, fra «utbytte» tenkning (output) på et endimensjonalt virksomhetsperspektiv til «innvirkning» tenkning (impact) som inkluderer et sosialt- og økosystem perspektiv

Figur (Maas & Boons, 2010, p. 163)

<b>Måling</b>	<b>Fokus</b>	<b>Dimensjon</b>	<b>Perspektiv</b>
Tradisjonell	Økonomisk (output)	Endimensjonalt	Aksjeeier
↓	Miljømessig		Interessent
	Sosialt		
	Tripple bottom line		
	Innvirkning (impact)		
Moderne		Multidimensjonalt	Samfunnsmessig

### 3.5 Forskningsspørsmål og konseptuelt rammeverk

Basert på det ovenfor stående teorigrunnlaget er det utledet tre forskningsspørsmål som (i analysen av artiklene) skal hjelpe til å belyse problemstillingen:

- 1. Hvilke potensial og muligheter (for verdiskaping) ligger det i et samspill mellom CSR og innovasjon?*
- 2. Hvordan og på hvilken måte kan CSR og innovasjon spille sammen og oppfylle sitt potensial (for verdiskaping) (og generere muligheter)?*
- 3. Hvilke faktorer og omstendigheter påvirker samspillet mellom CSR og innovasjon og dets verdiskapingspotensial?*

For å kunne systematisere og analysere de 31 artiklene inkludert i studien er det laget et faktoranalyse rammeverk som skal fungere som et verktøy for å kunne svare på de tre forskningsspørsmålene, og således bidra til å belyse problemstillingen. Artiklene kategoriseres først etter hva som er deres formål og disse kategoriene samsvarer med de tre forskningsspørsmålene nevnt ovenfor. Disse er:

#### **1. Hvilke potensial og muligheter (for verdiskaping) ligger det i et samspill mellom CSR og innovasjon?**

I denne kategorien klassifiseres artikler som tar for seg hvilket potensial det er i et samspill i form av muligheter for samspill, overlappinger mellom litteraturen på de to fagfeltene, som ser på hvor det er muligheter for å linke CSR og innovasjon i teori og praksis, og verdiskaping i ulike dimensjoner.

#### **2. Hvordan og på hvilken måte kan CSR og innovasjon spille sammen og oppfylle sitt potensial (for verdiskaping) (og generere muligheter)?**

I denne kategorien klassifiseres artikler som prøver ut eller foreslår mulige strategier og fremgangsmåter for å realisere verdiskaping i ulike dimensjoner fra et samspill mellom CSR og innovasjon.

### **3. Hvilke faktorer og omstendigheter påvirker samspillet mellom CSR og innovasjon og dets verdiskapingspotensial?**

I denne kategorien plasseres artikler som eksplisitt ser på innovasjon og CSR i relasjon til ulike faktorer. Det kan være andre økonomiske betingede faktorer, sosial demografiske, politikk, ledelse, langsiktighet med flere.

Videre blir artiklene kategorisert etter ulike analysefaktorer som belyser karakteristikk ved forskningen på feltet CSR-innovasjon og problemstillingen (vertikalt i analyseskjemaet):

**1. Driver.** Denne faktoren viser hvilken retning for samspillet CSR-innovasjon artiklene tar for seg.

- 1) CSR → Innovasjon. Disse artiklene ser på CSR drevet innovasjon.
- 2) CSR ← Innovasjon. Disse artiklene ser på innovasjons drevet CSR.
- 3) CSR ↔ Innovasjon. Disse artiklene utforsker toveis relasjonen.

**2. Metode.** Denne faktoren viser til hvilken metodologisk tilnærming som er tatt i bruk i artiklene. Det er delt opp i hovedkategorier.

- 1) Kvalitativ – innbefatter casestudier og intervjuer
- 2) Kvantitativ – innbefatter surveys, spørreundersøkelser, statistikk og analyse av data fra databaser som Dow Jones Index og Dow Jones sustainability Index samt andre store datasamlinger.
- 3) Teoretisk innbefatter studier som baserer seg på andrehåndsdata, meta-studier og konseptuelle studier
- 4) Flere. Her kategoriseres artikler som har fler-metodologisk tilnærming.

### **3. Nivå**

- 1) Entrepr/ansatte – artikler hvor respondentene er entreprenører og ansatte.
- 2) SMEs – artikler som spesifikt ser på små- og mellomstore bedrifter.
- 3) MNBs – artikler som ser på Multinasjonale bedrifter.
- 4) Bedrifter – artikler som ser på bedrifter generelt.
- 5) Industri – artikler hvor respondentene presenterer ulike industrier.
- 6) Konseptuelt – artikler som baserer seg på teori og konseptutvikling.

#### **4. Utvalg**

- 1) Nasjonalt – artikler hvor utvalget er nasjonalt, innenfor et land.
- 2) Verdensdel – artikler hvor utvalget er gjort innenfor en verdensdel.
- 3) Verden – Artikler hvor utvalget er fra ulike land fra flere verdensdeler.

#### **5. CSR-Inn perspektiv**

- 1) CSR-innovasjons perspektivet. Dette navnet refererer ikke til hvilken driverretning forholdet har, men er kun en betegnelse, som nevnt i teoridelen, for forskning som kan sies å stamme fra The Business case for CSR perspektivet
- 2) Sosial innovasjon - Artikler som representerer sosial innovasjons perspektivet, som presentert i teoridelen
- 3) Nytt / flere – Artikler som representerer andre, nye eller flere perspektiver, det vil si at det er uklart om det er det ene eller andre perspektivet.

#### **6. Artikkelbidragets verdisyn**

- 1) Tradisjonelt (endimensjonal) - Artikler som representerer et tradisjonelt verdisyn, forstått som endimensjonalt opptatt av økonomisk resultat (Maas & Boons, 2010).
- 2) Flerdimensjonalt – Artikler som representerer et verdisyn som innlemmer flere dimensjoner utover den økonomiske. Dette kan være miljømessig, sosial, Tripple bottom line (Maas & Boons, 2010).
- 3) Moderne (multi-dimensjonal) – Artikler som representerer et multi dimensjonalt verdisyn. Det som Maas og Boons (2010) kaller «innvirkning» (se teoridel).

## **4.0 Metode**

«Å bruke en metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål» (Johannessen, Kristoffersen, & Tuft, 2011). Metode er avgjørende for å skape troverdighet til et forskningsarbeid.

### **4.1 Problemstillingen**

Da relasjonen mellom innovasjon og CSR ikke var et tema som ble undervist i mastergraden måtte jeg bruke en del tid på å lese meg opp på temaet for å kunne skille litt mellom de ulike overlappende og beslektede begrep som brukes i relasjon til å omtale forholdet mellom innovasjon, CSR og bærekraftighet. Dette innebar også å forsøke å få en oversikt over hva det

kunne være interessant å se på, og problemstillingen ble vurdert og revurdert mange ganger, som del av prosessen det var å finne en god vinkling og avgrensning på studien.

Forskningsmetode var allerede valgt, i form av litteraturstudie. Etter en tid ble det klart at det således var relevant å se på hva litteratur som eksplisitt ser på relasjonen mellom CSR og innovasjon sier om dets potensial for samspill og verdiskaping.

## **4.2 Forskningsdesign og metode**

En litteraturstudie har en induktiv forskningsdesign noe som innebærer at man ønsker å utvikle «nye» teorier med utgangspunkt i data. «Man vil utvikle teorier i form av begreper og sammenhenger på høyt abstraksjonsnivå» (Johannessen et al., 2011). I denne typen forskning foregår datainnsamling og analyse parallelt. Og helt sentralt i dataanalysen står kodingen – det å sette merkelapp eller navn på utsnitt av teksten. Arbeidet med å utvikle koder som er abstraksjoner av teksten er noe som forskeren gjør allerede fra starten. Ønsket resultat av en induktiv forskningsdesign er et fåtall kjernebegreper som beskriver hva som er helt sentralt i dataene (Johannessen et al., 2011).

Videre er litteraturstudie en kvalitativ datainnsamlingsmetode, da dette er en metode som egner seg for å se mer spesifikt på et fenomen, noe som er formålet med denne studien. Kvalitativ metode er betegnet som en prosessbasert tilnærming, i det at mange nyanser gjør at datatilfanget som regel må begrenses for å unngå at det hele blir for komplekst og uoversiktlig. Hensikten med kvalitative studier er ikke å komme med generaliserbare fakta, men å kunne presentere karakteristikk og tendenser om det som studeres, og der ifra komme med forslag, implikasjoner og anbefalinger.

### *4.2.1 Litteraturstudie*

“A systematic review is a summary of the research literature that is focused on a single question. It is conducted in a manner that tries to identify, select, appraise and synthesize all high quality research evidence relevant to that question” (Bettany-Saltikov, 2012). Artikler som kvalifiseres som høy kvalitet har en eksplisitt og streng design som tillater at funnene blir vurdert mot en klar kontekst og forskningsintensjoner. For å tydeliggjøre mellom hva som er empiri og hva som er forfatterens forutsetninger og antagelser i forskningsartiklene, gjøres det i litteraturstudier et skille mellom «bevis» og «erfaring». Den

første har blitt nøye innsamlet og gransket, den andre har kun blitt notert, organisert og rapportert (Bettany-Saltikov, 2012).

### **4.3 Innsamling av teori og forskningsartikler**

“The role of the background in your protocol (and later in the review) is to describe the setting and context of the area of research, the importance of the topic and the reasons why it has been chosen” (Cochrane Collaboration 2002 i Bettany-Saltikov, 2012).

Teoridelen i denne oppgaven består både av et konseptuelt rammeverk og bakgrunns teori om kontekst og tidligere studier på feltet. Da det ikke ble funnet noen rene litteraturgjennomganger på feltet er utgangspunktet for konteksten litteraturgjennomganger som er deler av teori i ulike forskningsartikler.

For litteraturstudier er det svært viktig å dokumentere godt hvordan man systematisk har gått frem for å finne artikler og studier som gjennomgås, for at leseren skal ha troverdighet til at studien omfatter alle relevante forskningsartikler på feltet (Aveyard, 2010). Med systematisk søk menes at man har identifisert hvilken type litteratur det søkes etter som vil bidra til å belyse den valgte problemstillingen. Det utvikles søketermer som er logiske og relevante for søket som skal gjøres og som er basert på problemstillingen. Ved å bruke kriterier for inklusjon og eksklusjon utføres søk i relevante databaser (Aveyard, 2010).

#### *4.3.1 Søkekriterier*

I mine søk var kriteriene at artiklene skulle:

- Være publisert i et anerkjent tidsskrift eller bok.
- Være fra tidsrommet 2009 – 2013.
- Være engelsk- eller nordisk språklig (men kan ha annet opphav).
- Referere til innovasjon og CSR i tittelen.

#### *4.3.2 Søkekombinasjoner*

Siden en av søkekriteriene var at forskningsartiklene skulle referere til CSR og innovasjon i tittelen, var dette en naturlig begrensning for søkekombinasjoner.



Ulike litteratursøk ble gjennomført, på Google Scholar og ISI web of science, med disse søkekombinasjonene:

Allintitle: Innovation AND "corporate social responsibility"

Allintitle: Innovation AND CSR OR "corporate social responsibility"

Allintitle: Innovation AND CSR OR "corporate social responsibility" OR "corporate responsibility"

Allintitle: CSR innovation

Allintitle: "Corporate Social Responsibility" innovation

Allintitle: "Corporate performance innovation

Allintitle: Corporate responsibility innovation

De ulike søkene jeg gjorde resulterte kun i til sammen 100 +/- artikler.

#### *4.3.3 Utvalg av databaser for søk*

For å være sikker på at artiklene skulle være av høy kvalitet forsøkte jeg først å gjennomføre søk i de 4 største forretnings etikk tidsskriftene og de 2 største tidsskriftene for innovasjon og entreprenørskap rangert av Google Scholar. Dessverre ga disse søkene svært få til ingen resultater på mine søkekriterier, hvor CSR og innovasjon skulle være del av tittelen. Derfor ble en annen fremgangsmåte utfallet, nemlig å basere søkene i Google Scholar og ISI web of Science.

#### *4.3.4 Eliminering av artikler*

Etter å ha eliminert artikler som gikk igjen flere ganger i de ulike søkene, artikler som viste seg å ikke være relevante på grunn av nivå og innhold, samt at tre artikler ikke kunne oppdrives, var det 31 artikler tilbake. Av disse var det fremdeles noen av artiklene som befinner seg i grenseland for å være eksplisitte på CSR og innovasjon og i forhold til å kunne kategoriseres som høy kvalitets studie. Disse artiklene har blitt inkludert, da studiens formål i tillegg til å belyse problemstillingen også er å gi et bilde av hva som karakteriserer forskningen på feltet og dens trender og tendenser. Det går frem av litteraturgjennomgangen hva som er deres svakheter og styrker.

#### *4.3.5 Tilgang til artiklene*

Fleste parten av artiklene kunne lastes ned direkte, via NMBUs VPN tilgang. Fire artikler var kun tilgjengelig i bøker. Disse bestiltes via biblioteket sammen med 5 andre artikler, hvor av kun to viste seg å være mulig å oppdrive (de 3 andre artiklene kunne det gjøres forsøk på å få tak i, men mot en kostnad).

#### *4.3.6 Sitering, kildehenvisning og referanseliste*

Helt fra starten av prosessen med oppgaven tok jeg i bruk referansehåndteringssystemet EndNote. Gjennom NMBUs lisens har elever gratis tilgang til å bruke dette systemet. Dette fungerer ved at man selv lager et eget EndNote bibliotek, med referanser til de artikler og forskningsmateriale man ønsker å bruke. I skriveprosessen har jeg da brukt mitt EndNote biblioteket til automatisk sitering og referansehenvisning.

### **4.4 Kategorisering av artiklene, kritisk vurdering og analyse**

Det videre arbeidet bestod så i å lese gjennom de utvalgte forskningsartiklene og forsøke å finne felles –variabler (koder) som skulle fungere som faktorer i en faktoranalyse og bidra til å belyse karakteristikkene ved forskningsartiklene og således tendenser i forskningen på feltet. Kodingen ble også gjort basert på teoribakgrunnen på feltet, i form av at konsepter og perspektiver beskrevet i utvalgt teori ble brukt som kategorier og / eller som valgmuligheter under de ulike kategoriene.

Etter at de utvalgte karakteristikkene ved artiklene var satt inn i faktorskjemaet, ble resultatene oppsummert før en kritisk vurdering av forskningsartiklene ble foretatt. “Critical appraisal is the structured process of examining a piece of research in order to determine its strengths and limitations, and therefore the weight it should have in your literature review (Aveyard, 2010). Dette gjordes ved å følge en type intervjuguide med utvalgte spørsmål i relasjon til kvaliteten på studien. En intervjuguide i form av en tabell fra boken til Bettany-Saltikov (2010:116-117) ble brukt som mal.

Resultater av den kritiske vurderingen og analysen ble så diskutert i forhold til relevant teori

## **4.5 Validitet**

### *4.5.1 Intern validitet*

En redegjørelse for validitet skal inneholde opplysninger om de metodene som er brukt i datainnsamlingen og behandlingen av data, i form av hvordan datareduksjon er gjennomført og dataene er kategorisert. (Johannessen et al., 2011). En studies validitet er også basert på troverdighetene til forskningsartiklene brukt i studien og forfatterens bakgrunn (som nevnt i utredningen om hva som karakteriserer en litteraturstudie). Altså i en litteraturstudie må det sørges for at det holdes en dobbel validitet, både i artiklene man studerer og i selve studien man foretar. Disse er gjensidig avhengig av hverandre for at studien skal være valid.

## **5.0 Presentasjon og sammendrag av artiklene**

### **5.1 Oppsummering av artiklene forskningsspørsmål 1:**

*Hvilke potensial og muligheter (for verdiskaping) ligger det i et samspill mellom CSR og innovasjon?*

Gallego-Álvarez (2011). I en kvantitativ studie av virksomheter rangert på Dow Johns sustainability Index sees det på toveis relasjonen mellom CSR og innovasjon og en negativ link blir funnet for relasjonen i begge retninger. Altså ble det funnet at CSR har ingen betydelig effekt på innovasjon og omvendt.

Übüs et al. (2009) ser på relasjonen mellom CSR og innovasjon i virksomheter i Estland, og finner at CSR er involvert i innovasjon og til innovasjonens suksess.

Rexhepi, Kurtishi & Bexheti (2013) konkluderer med at et samspill mellom innovasjon og CSR har potensial til å drive forretningsvekst gjennom konkurransefortrinn og generering av mulighet for økt verdiskaping.

Bellow (2012) mener at CSR må forstås i lys av hvor viktig bærekraftighet, innovasjon og kreativitet er for å kunne konkurrere etisk i dagens forretningsverden.

Crets og Celer (2013) studien viser begrunnet i teori og målinger fra CSR Europe at CSR er en viktig driver for strategisk innovasjon og langsiktig verdiskaping. Forfatterne antar at virksomheter som sysler med CSR som et perifert tema, risikerer å gå glipp av potensielle konkurransefordeler og bærekraftige vekstmuligheter som en fullt integrert CSR tilnærming presenterer (Crets & Celer, 2013).

Bocquet, LeBas, Mothe, & Poussing (2012) finner på bakgrunn av teori og casestudier at SMBer også kan skape radikale innovasjoner drevet av strategisk og formell CSR, og at formelle CSR strategier byr på bedre muligheter for å utnytte potensialet som ligger i et samspill mellom CSR og innovasjon.

Ferrauge (2011) finner et komplementært forhold mellom CSR og innovasjon på et strategisk nivå. I alle SMBene i hennes studie var CSR engasjementet alltid akkompagnert av en innovasjonsprosess.

Preuss (2011) mener at verdiskaping fra en relasjon mellom CSR og innovasjon både finner sted på virksomhetsnivå gjennom kunnskapsgenerering og læring i tillegg til verdiskapingspotensialer som kostnadsreduksjon, konkurransefortrinn, omdømme og legitimitet og synergieverdi, men at CSR og innovasjonsfeltene også kan ha nytteverdi for hverandre i forhold til utvikling og videreføring av teori og praksis. Preuss (2011) presenterer et nytt perspektiv: Innovativ CSR og en ny definisjon. Han lanserer også *4 Ps of innovativ CSR* i et forsøk på å koble de ulike mulighetene mellom CSR og innovasjon og slik mulighetene for samspill som kan gi verdiskaping utover den tradisjonelle verdisyndet. Pruess (2011) peker på viktigheten av at CSR- innovasjon ikke bør være strategisk.

Griehuber (2013) presenterer på samme måte som Preuss (2011), fem ulike former av CSR innovasjon, som hun kaller sosiale innovasjoner og hvilke fordeler de kan bringe med seg. Hun viser gjennom teori og logikk hvordan CSR og innovasjon i samspill har mulighet til å generere både økt effektivisering, kostnadsreduksjon, forhindring av kostnader, sikre markedsposisjon gjennom produkt og tjeneste innovasjon, bærekraftig forretningsmodellinnovasjon og til bærekraftig systemendring.

Mahlouji og Anaraki (2009) foreslår fire overgangskanaler mellom CSR og det de kaller Corporate Responsible Innovation og de antar at disse fire overgangskanalerne kan gi fordeler som konkurransefortrinn, godt omdømme, læring og kunnskap og sosiale innovasjoner.

Googins (2013) viser gjennom teori og eksempelet Shell til at CSR og innovasjon i samspill kan løfte CSR til neste etappe – hvor stor-skala endringer finner sted. Han mener at CSR konseptet må videreutvikles og at det må ta inn i seg et videre form for verdisyn. Googins (2013) presenterer en definisjon av CSI og mener at dette er videreutviklingen av CSR. CSI som et konsept som tar i seg det som beveger seg på den sosiale entreprenørskaps arenaen.

Wisser & Lawick van Pabst (2011) hevder omtrent det samme, at innovasjon i samspill med CSR har potensialet til å skape radikale endringer som leder an mot et paradigmeskifte – en kreativ destruksjon eller diskontinuitet.

### *5.1.1 Sammendrag av artiklene og deres bidrag*

#### Potensial

Übius et al. (2009) ser på relasjonen mellom CSR og innovasjon i virksomheter i Estland, med formål om å beskrive tingenes tilstand i relasjon til innovasjon og å identifisere forbindelser mellom innovasjon og CSR. Studien er basert på semi-strukturerte intervjuer fra 86 offentlige og private organisasjoner i Estland. Studien finner at CSR er involvert i innovasjon og er også relatert til innovasjonens suksess. Det kan vel sies at denne studien ikke bringer noen betydelig bidrag inn i denne litteraturgjennomgangen, i og med at den ikke sier noe mer spesifikt enn at CSR er relatert til innovasjonens suksess i Estland.

Rexhepi, Kurtishi & Bexheti (2013) gjør en gjennomgang av relasjonen mellom CSR og innovasjon fra et sosialt innovasjons perspektiv). Det er uklart om studien er en litteraturgjennomgang, for det uttrykkes ikke eksplisitt, men det ser ut til å være. Den kan også sies å vide ut perspektivet til Hockerts & Morsing (2008) brukt i denne oppgavens teoridel. Forfatterne kaller disse de fire hovedtemaene relatert til CSR og innovasjon; Corporate Social innovation – som referer til produktinnovasjon med en sosial hensikt; Base of the pyramide (BOP) – som er CSI rettet mot lav-inntekts marked; Sosialt entreprenørskap – som refererer til endringsagenter som legger merke til muligheter andre

ikke ser og Øko-innovasjon som forklares som en ny disiplin beskrivende på utviklingen av nye produkter og prosesser som bidrar til en bærekraftig utvikling (Rexhepi, Kurtishi, & Bexheti, 2013). Innovasjon og CSR i samspill anses som drivere for forretningsvekst gjennom konkurransefortrinn og mulighet for økt verdiskaping. I disse underkategoriene av sosial innovasjon CSI, BOP, sosialt entreprenørskap og øko-innovasjon gjøres det både CSR-drevet innovasjon og innovasjonsdrevet CSR. Forfatterne (2013, p. 540) konkluderer med at CSR er:

an ethical framework that when used correctly and strategically, enables companies to develop innovative ways to create value and new ways of operations that may be more efficient in resource utilization and will benefit the company in the long-term; the key practice of staying ahead of competitors.

Bellow (2012) har også en teoretisk tilnærming til studien av relasjonen mellom CSR og innovasjon. Med bakgrunn i MacGregors (2008) syn, at relasjonen mellom CSR og innovasjon best kommer frem gjennom et stillas eller rammeverk som relaterer de to feltene og viser hvor det eksisterer overlappinger mellom de to, ser Bellow (2012) på hvordan CSR og innovasjon relateres i innovative organisasjoner. Dette gjør han ved å presentere en modell som heter 4 CSR modellen, og han adapterer sin modell, «the Corporate Sustainability og Social Responsibility for Innovation» (CSSR) modell, hvor CSR og innovasjon inngår i en kontinuerlig vekst-, endrings- og utviklingsprosess sammen med kreativitet og bærekraftig virksomhet, inn i denne 4 CSR modellen. Bellow (2012) mener at CSR må forstås i lys av hvilke viktige roller bærekraftighet, innovasjon og kreativitet spiller i prosessen det er å kunne konkurrere etisk i dagens forretningsverden. Denne studien er litt vanskelig å få taket på, men den kan sies å illustrere litt det Vilanova, Lozano & Arenas (2009) finner i sin studie, nemlig at relasjonen mellom CSR og konkurransedyktighet finner sted i gjennom en lærings- og innovasjonssyklus, hvor virksomhetens verdier, politikk og praksis, konstant defineres og redefineres.

Crets og Celer (2013) undersøker den gjensidige avhengigheten mellom CSR og sosial innovasjon og identifiserer i hvilken utstrekning om noen, CSR har drevet virksomheter til å bli pionerer i sosial innovasjon. Dette gjøres på et teoretisk grunnlag gjennom case eksempler og ulike målinger av graden av modenhet og integrasjon av CSR fra CSR Europe. Modenhet. Studien peker på at CSR har utviklet seg til å bli et konsept i dag som kan bidra til å skape « shared value», men viser flere case hvor sosiale innovasjoner ikke kommer som et resultat av

CSR, for å fremme poenget at sosiale innovasjoner ikke er avhengig av CSR. Videre viser studien hvordan et økende antall virksomheter lager forretningsmodeller i relasjon til CSR, og gjør «shared value» til en del av sin målsetning. Studien foreslår at dette på sikt kan bidra til en modningsprosess som resulterer i en mer integrert og strategisk CSR tilnærming. Men tall på integrering fra virkeligheten tyder på at det er en lang vei å gå og at hovedutfordringen er å inkorporere ikke-økonomisk informasjon inn i administrasjonsmodeller og organisasjonsstrukturer (Crets & Celer, 2013). Forfatterne mener at det kreves en endring i kultur og tankesett for å øke integrering og modning. Det er i denne relasjonen de fremmer basert på teorien og eksemplene i studien at CSR er en viktig driver for strategisk innovasjon og langsiktig verdiskaping. Videre legger de frem antagelsen om at virksomheter som sysler med CSR som et perifert tema, risikerer å gå glipp av potensielle konkurransefordeler og bærekraftige vekstmuligheter som en fullt integrert CSR tilnærming presenterer (Crets & Celer, 2013).

Forfatterne hevder at de mest suksessfulle virksomhetene i nær fremtid, vil være de som har implementert innovative CSR strategier i sine kjerneaktiviteter og forretningsdrift og at dette gjøres ved:

1. Å ha en godt utviklet administrasjon av CSR og gjennomsiktighet. – et selskaps evne til å takle og redusere eksponering for miljømessige, sosiale og styresett- relaterte problemstillinger er den viktigste pådriver for å avgjøre dets levedyktighet
2. Sosial innovasjon som virksomhetsstrategi – utnytte mulighetene til å takle samfunnmessige problemstillinger og samtidig genere både sosial verdi og verdi for virksomheten.
3. Samarbeid – Ingen virksomhet, politiker eller organisasjon kan arbeide alene og ha suksess med å løse dagens komplekse sosiale og miljømessige utfordringer.

(Crets & Celer, 2013)

Crets og Celer (2013, p. 86) avslutter med å nevne at fellesnevneren for adopsjonen av disse elementene er anerkjennelsen av at suksessfulle CSR initiativ tar organisasjoner utover bare en etterlevelse av lovgivning og leder dem til å ære etiske verdier, respektere mennesker, samfunn og natur.

Studien til Crets og Celer (2013) er en teoretisk studie støttet opp av relevant teori, ulike eksempler og Case studier, som viser et ønsket hypotetisk potensial for CSR og innovasjon. Allikevel er dette teori og det må gjøres mange empiriske studier for å kunne fastslå om dette i praksis kan la seg gjennomføre.

### Små og mellomstore bedrifter (SMBer)

Tre av artiklene ser på CSR og innovasjon i en kontekst av (SMBer). Bocquet, Le Bas, Mothe, & Poussing (2011) utforsker hvilket potensial forholdet mellom CSR og innovasjon utgjør for små bedrifter. Etter å ha analysert komplementariteten mellom interessent- og sosial-kapital teorier på den ene siden og strategisk ledelses og evolusjonære teorier på den andre siden, gjør de 7 case studier i virksomheter kjent for sin «gode CSR» praksis i Alpene i Frankrike. Case studiene baserer seg på dybdeintervjuer, presseartikler, websider og interne rapporter. Forfatterne systematiserer de ulike casene inn i Bruke & Logsdon sine 5 dimensjoner og finner at SMBene med strategisk tilnærming genererte radikale innovasjoner men at SMBer med reponsiv-CSR tilnærminger kun hadde inkrementelle innovasjoner som resultat. De fant også at en strategisk tilnærming ikke var linket til bedriftsstørrelse. Det var også slik at i nesten alle casene var CSR klart sett som en måte å skille seg ut på. Det konkluderes med at CSR praksis kan føre til teknologisk innovasjon. Forfatterne mener studien viser at også små bedrifter kan skape radikale innovasjoner drevet av strategisk og formell CSR, og at formelle CSR strategier byr på bedre muligheter for å utnytte potensialet som ligger i et samspill mellom CSR og innovasjon (Bocquet, Le Bas, Mothe, & Poussing, 2011).

I sin første artikkel gjør Ferrauge (2012) en litteraturgjennomgang på temaet CSR og innovasjon og identifiserer deres hoved-karakteristikker i forhold til SMBer.

I sin andre artikkel fra 2013 analyserer Ferrauge under hvilke omstendigheter innovasjon enten kan fremme eller resultere fra sosial ansvarlighet i SMBer. Resultatene fra intervjuer med ledere i SMBer i Wallonia, Belgia som alle har mottatt en ekstern pris for sitt CSR engasjement, viste at det eksisterer en komplementaritet mellom CSR og innovasjon på et innovasjonsstrategi nivå. For bedriftene i studien var CSR engasjementet alltid akkompagnert av en innovasjonsprosess, og i den sammenheng ble det identifisert to forskjellige linjer for hvordan virksomhetene tenker seg innovasjon i adopsjonen av CSR: 1 mål om bærekraftighet oppfylles gjennom innovasjon; og 2 nye innovasjonsmuligheter trer frem i kjølvannet av en bærekraftig utvikling. Disse linjene er ikke gjensidig utelukkende, tvert imot brukte flere av virksomhetene som deltok i studien begge linjene, bare i relasjon til ulike CSR dimensjoner (Ferrauge, 2013). Dette bygger på og støtter MacGregors (2008) teori om at samspillet mellom CSR og innovasjon skjer i en forsterkende sirkel. (CSR- drevet innovasjon er ”to do



the right thing” og er drevet av ønsket om å skape verdi, mens innovasjons-drevet CSR er ”to do things right” og er drevet av en verdi-idealisme.).

### **Negativ relasjon mellom innovasjon, CSR og verdiskaping**

I teorikapittelet vises det til hvordan Midttun har sett på relasjonen mellom CSR litteraturen og innovasjonslitteraturen og funnet motsetninger og komplementeringer. En artikkel i denne studien (Gallego-Alvarez, Prado-Lorenzo, & Garcia-Sanchez, 2011) kan sies å vise en motsetningsfylt relasjon mellom CSR og innovasjon i praksis. I en kvantitativ studie av virksomheter rangert på Dow Johns sustainability Index sees det på toveis relasjonen mellom CSR og innovasjon og en negativ link blir funnet for relasjonen i begge retninger. Altså ble det funnet at CSR har ingen betydelig effekt på innovasjon og omvendt. Artikkelen så på investeringer i F&U (forskning og utvikling) på verdensbasis og det ble gjort i to ulike retninger hvor én så på virksomheters innovasjon som resultat av CSR praksis, aktivitetssektor, virksomhetsstørrelse og risiko, mens den andre så på virksomheters CSR praksis som resultat av innovasjon, aktivitetssektor, virksomhetsstørrelse og risiko. Forfatterne mener at dette resultatet kan skyldes at CSR prosjekter ikke alltid skaper verdi for virksomheter, fordi de i første omgang ofte kan generere økte kostnader. Dette forholdet gjør at aksjeverdien synker og at et CSR-engasjement således ikke virker attraktivt for virksomheten (Gallego-Alvarez et al., 2011) Et annet funn i studien var at denne typen investeringer tar tre år for å vise sin verdi i CSR praksis, slik at det krever mer langsiktige studier for å få en oversikt over den reelle verdiskapingen fra CSR-engasjement. Et annet relevant funn var også at relasjonen mellom innovasjon og CSR praksis ikke er den samme i forskjellige industrier. Forfatterne tolker resultatene som at det virker som virksomheter ikke implementerer innovasjoner som er linket til bærekraftige tema; på samme tid eksisterer det en inkompatibilitet mellom investeringer i forskning og utvikling og oppmuntring til virksomheters bærekraftige oppførsel (Gallego-Álvarez, Prado-Lorenzo, & García-Sánchez, 2011). Studien fremhever også behovet for langsiktige studier, da verdiskaping fra CSR-aktiviteter ikke er umiddelbare.

### **Overgangsmekanismer og kanaler for samspill**

Flere av artiklene er opptatt av å finne overgangsmekanismer og kanaler for samspill mellom CSR og innovasjon med det formål å øke samspillet potensial for verdiskapingen i flere dimensjoner.

I artikkelen *A Framework for Anchoring Corporate Social Responsibility in the Innovation Literature (2011)* presenterer Lutz Preuss et rammeverk for å forankre CSR i innovasjonslitteraturen. Han definerer innovative CSR som: utformingen av nye måter å adressere sosiale- og miljømessige utfordringer på + integrasjon av disse inn i forretningsdrift og interaksjon med interessenter (Preuss, 2011).

I sin artikkel sier han at de fleste teoretiske tilnærmingene til CSR- innovasjon i dag kommer fra ledelses-, administrasjons- og strategifeltet (Preuss, 2011). Han vil med sin tilnærming gi et bidrag til CSR-innovasjonslitteraturen, som kommer fra innovasjonsfeltet. Ved å koble CSR litteraturen med innovasjonslitteraturen lager han et rammeverk for hvor det eksisterer overlappinger og potensiale for de to til å gi gjensidig nytteverdi. Preuss (2011) hevder i artikkelen at hans bidrag er ment å utvide perspektivet fra det som er blitt kalt ”a business case for CSR”, basert på Porter og Kramers konsept om ”Shared value”. Rammeverket som Preuss (2011) kaller *the 4 Ps of innovative CSR* og som tar utgangspunkt i Hence, Francis and Bessant modell *4 Ps of innovation*, fungerer som en paraply for å forstå møtepunktene mellom innovasjon og CSR - litteraturen og hvor det i praksis eksisterer muligheter for et samspill mellom de to retningene som kan resultere i ”value creation” utover bare en umiddelbar økonomisk gevinst (som det business case for CSR er opptatt av):

P1 – Innovation in the CSR project content.

Preuss (2011) nevner her eksempler fra miljørettet CSR hvor produsenter har erstattet tungmetaller og løsemiddel med mer miljøvennlige alternativer. Og som et sosialt eksempel nevnes (BOP).

P2 – Innovation in the CSR process.

I denne kategorien er produsenters innsats for resirkulering av innpakning eller endring til en mer miljøvennlig transportmetode i et forsøk på å redusere miljømessig påvirkning, illustrerende eksempler (Preuss, 2011).

P3 – Innovation in CSR positioning.

Shell brukes som eksempel i denne kategorien for å vise hvordan selskapet reposisjonerte seg som en CSR-leder og startet forskning og utvikling på fornybare energikilder, etter å ha forårsaket to omfattende miljøskandaler. Et annet eksempel illustrerer hvordan innsettelsen av en ny direktør førte til reposisjonering, nye muligheter og konkurransefortrinn for en virksomhet (Preuss, 2011).

P4 – Innovation in the CSR paradigm.

Denne kategorien illustreres av hvordan en stor virksomhet gikk fra en filantropisk tilnærming til CSR til en forretningsmodell drevet tilnærming. Forskjellen til kategori 3 er at virksomheten ikke bare endret sin egen posisjonering, men også skapte en endring i forståelsen av hva CSR burde være.

Preuss hevder at en tilnærming til CSR med utgangspunkt i innovasjon bærer med seg mange fordeler både på virksomhets-, industri- og samfunnsnivå.

For virksomheter kan det faktisk være enklere å innovere med CSR som driver enn med andre typer innovasjonsdrivere og at vektlegging av innovasjon kan føre med seg muligheter for kunnskapsgenerering og læring til CSR.

På et industrinivå kan innovativ CSR ha en nytteverdi i forhold til å overbevise styre og ledelse i virksomheter og sektorer om fordeler ved CSR, og til å belyse ulike grunner til forskjellige sektorer for hvorfor de bør gjennomføre CSR- prosjekt.

For Preuss (2011) er det også et viktig poeng at en CSR tilnærming ikke nødvendigvis bør være strategisk i relasjon til virksomheters kjerneaktivitet. Han mener at det er status quo i virksomhetenes CSR - aktiviteter som bør avgjøre hvilke produkter, prosesser, posisjonering og paradigmatisk CSR innovasjon de kan håndtere og at dette således er utgangspunktet for innovativt CSR (Preuss, 2011). Han mener at samfunnet vil gå glipp av mange betydelige bidrag fra virksomheter, om filantropisk tilnærming til CSR skulle opphøre.

Preuss ser innovative CSR som et betydelig bidrag til å skape en utbredelse av CSR-praksis, på den måten at virksomheter har et stort mangfold av ulike karakteristikk og således mange ulike bakgrunner for sin CSR praksis, slik at de ulike CSR-innovasjons tilnærmingene og deres verdiskaping også må favne bredt.

I artikkelen pekes det også på hvilken lærdom CSR kan ta fra innovasjonslitteraturen. Når det kommer til både ledelse av og forståelse for CSR kan ledere med ansvar for implementering av CSR, dra nytte av Rogers teori om diffusjon av innovasjon. Det kan se ut som innovasjon og CSR deler de samme utfordringene når det gjelder å gå fra «tidlige brukere» til «tidlig majoritet». For CSR dreier det seg om studier som skiller mellom reaktive (CSR som respons)- og proaktive (CSR som forebyggende) tilnærming til CSR strategi.

Å se på CSR med et utgangspunkt i innovasjonslitteraturen kan også hjelpe ledere og akademikere å forså at de rådende CSR tilnærmingene er svært fragmenterte og lite på nett

med business og strategi (Preuss, 2011). Preuss (2011) referer med dette til teorier om innovasjonssykluser, -bølger og –livsløp og til utviklingen av standarder og retningslinjer for CSR. Dette speiler Midttuns oppfordring til at et mer dynamisk perspektiv på CSR må til for å gjøre et samspill mellom CSR og innovasjon mer fruktbart (2007). Preuss mener også innovasjonslitteraturen kan bidra til CSR i forhold til å få innsikt i om en virksomhet kan involvere seg i for mye CSR. Innenfor innovasjonslitteraturen er det gjort studier på overdrevet innovasjonsaktivitet og dets konsekvenser. Finnes det korrelasjoner på om for mye eller for lite CSR aktivitet kan være negativt for verdiskaping og ytelse, innenfor CSR -feltet. Et fokus på innovasjon i tilnærmingen til CSR kan også gjøre forståelsen av CSR som et sosialt fenomen klarere. På samme måte som teori på innovasjonsfeltet ser innovasjon som driver for økonomisk utvikling drevet frem av det Schumpeter kalte «kreativ destruksjon» og diskontinuitet i evolusjonen, har også diskontinuitet vært en driver for CSR-feltet (Preuss, 2011). Radikale hendelser har ført til reposisjonering og endring av praksis.

Artikkelen til Grieshuber (2013) presenterer på samme måte som Preuss (2011), fem ulike former av CSR innovasjon, som hun kaller sosiale innovasjoner og hvilke fordeler de kan bringe med seg. Grieshubers former for CSR og innovasjon og Preuss (2011) 4 Per av innovative CSR er i stor grad overlappende i formene for CSR- innovasjon de presenterer, men de to artiklene gjør det på ulik måte og i forskjellig rekkefølge. Dette har bakgrunn i at de to forfatterne presenterer ulike perspektiv på CSR-innovasjon – innovativt CSR og sosial innovasjon. Preuss (2011) presenterer en alternativ tilnærming til et innovasjon – CSR samspill hvor CSR- innovasjonen fremdeles er knyttet til virksomhetens kjernevirksomhet, men unngår en så tett kobling som det ”the business case” for CSR innebærer. Artikkelen argumenterer for at dette kan gjøres ved å forankre CSR i innovasjonslitteraturen (Preuss, 2011), noe den gjør på mange punkter, i tillegg til å se på hvordan CSR litteraturen kan ta lærdom fra innovasjonslitteraturen og vice versa. Preuss (2011) ønsker med sin artikkel å være et bidrag til en bredere konseptualisering av the business case for CSR, som inkluderer både økonomiske og ikke-økonomiske bidrag til sin bunnlinje og således går utover behovet for å identifisere en direkte link til økonomisk resultat. Grieshuber (2013) i sin tur presenterer disse formene for CSR innovasjon som en strategi i det hun kaller et behov for en transformasjon mot en bærekraftig økonomisk aktivitet og oppførsel. Grieshubers (2013) 5 former for CSR-innovasjon og dets mulighetspotensial:

- 1) Økt effektivisering og reduserte kostnader gjennom prosessinnovasjon. Ved å ha et strategisk fokus på økonomiske regnestykker som ressurseffektivisering og risikoreduksjon, vil bærekraftighet og CSR stimulere prosessinnovasjon som resulterer i ressurseffektivitet (Grieshuber, 2013).
- 2) Involvering og mangfold: sosial innovasjon. Dette punktet handler om å komme potensielle kostnader i forkjøpet eller unngå kostnader gjennom å opptre på en bærekraftig måte og ha en sterk CSR profil. Virksomheter med en sterk CSR profil kan redusere kostnader i forbindelse med å beholde og rekruttere ansatte. Innovasjoner drevet frem av CSR og bærekraftighet kan genereres ved å involvere interessenter i diskusjon, refleksjon og læring omkring CSR og bærekraftighet, og ved å se mangfold som en fordel og utnytte dette som en potensiell kilde til større kreativitet og problemløsningsevner. Dette kan lede til innovasjoner som bedre kan oppfylle interessentbehov (Grieshuber, 2013).
- 3) Sikre markedsposisjon: innovasjon i produkter og tjenester. Det er mange muligheter for å utvikle bærekraftige produktinnovasjoner ved å kombinere trender i markedet med interne evner og CSR ambisjoner, og slik skape fordeler for forbrukere, virksomheter, miljø og samfunn.
- 4) Bærekraftige forretningsmodell innovasjoner. Her blir hele forretningsmodellen moderert eller utviklet på nytt ved at endring i en av blokkene i en forretningsmodell, som oftest fører med seg behov for endring av andre blokker i modellen. Disse endringene mot bærekraftighet i ulike deler av forretningsmodellen byr på mange muligheter for innovasjon. Utgangspunktet er at det ikke er selve produktet som skaper verdi for kunden, men tilfredsstillelsen av kundens underliggende behov.
- 5) Bærekraftig systeminnovasjon. I dette punktet tar Grieshuber (2013) opp spørsmålet om de 4 ovenfor nevnte CSR innovasjons kategoriene kan bidra til en revolusjon av systemet – en systemendring. Hun argumenterer for at radikal endring trengs. Dette involverer helt nye forretningsmodeller og systemtenkning som må omfatte hele systemet og som anerkjenner alle relevante aktører, forstår deres interesser og om de tjener eller taper på endring. Drivere for en bærekraftig systemendring utgjøres av samarbeidet mellom relevante interessenter i hele systemet (Grieshuber, 2013).

En annen artikkel som ser på kanaler for samspill er Mahlouji & Anarakis artikkel fra 2009 som viser til flere av de samme punktene som Googins (2013) i artikkelen som følger, men Googins bruker betegnelsen CSI. Forfatterne ser på relasjonen mellom CSR og Social Responsible Innovation (SRI) og forsøker gjennom en dynamisk kapabilitets tilnærming (DKT) å foreslå fire nye kanaler for samspill og overgangsmekanismer mellom CSR og innovasjon. DKT defineres av Teece et al (1997) som evnen til å integrere, bygge og rekonfigurere intern og eksternt kompetanse for å adressere et miljø i rask endring, og er opptatt av virksomheters forrentning basert på knapphet på ressurser heller enn økonomisk overskudd fra posisjonering i markedet (som ressurs basert teori (RBV)). I DKT er konkurransefortrinn en dynamisk prosess som konstant må evalueres og revalueres i et markedsmiljø i stadig endring (Mahlouji & Anaraki, 2009). I tillegg til innovasjon som resultat av engasjement med andre interessenter, identifisering av forretningsmuligheter gjennom konkurransedyktighet, skape arbeidsplasser som er mer innovasjonsledende; og design som fremsatt av MacGregor & Fontrodona (2008), foreslår forfatterne disse kanalene for overgangsmekanismer: ledelses kreativitet – den viktigste kanalen i relasjon til å ivareta interessenters behov og som innebærer sosial innovasjon og bærekraftig forskning; dynamisk bærekraftighet – etterlevelse av lovgivning på feltet kan gi økt kompetanse og læring for virksomheten som igjen kan medføre forbedret lovgivning både eksternt og internt; kostnads effektivisering – kan bidra til å gi virksomheter konkurransefortrinn; og omdømmetilnærming- forstått som immaterielle eiendeler som muliggjør oppnåelsen av ulike mål markedsmål (Mahlouji & Anaraki, 2009).

### **Systemendring**

Googins (2013) hevder i sin artikkel som kombinerer innovasjon og CSR i konseptet Corporate Social Innovation (CSI) at et av hovedproblemene til CSR litteraturen er at fokuset stadig er på å skape verdi etter en eldre målestokk. Han argumenterer for at virksomheter nå må ta i bruk de samme rammeverkene og prinsippene de bruker til å innovere til også å adressere de sosiale og miljømessige utfordringene de konfronteres med på tvers av kloden (Googins, 2013, p. 93).

Googins (2013) argumenterer for at CSRs utfordring i dag ligger i å oppdage hvilket potensial det ligger i innovasjon til å være et middel som kan transformere dagens CSR praksis til å bli en relevant og effektiv strategi som kan hjelpe virksomheter til å dynamisk tilpasse seg endringer i det eksterne markedsklimaet, og til høye forventninger fra alle kanter om å

praktisere et virkningsfullt, sosialt engasjement. Han mener at dette må gjøres ved å omgjøre CSR til å være en mer innovasjonsrettet tilnærming (Googins, 2013).

Artikkelen oppsummerer CSR historien, ulike ståsteder og praksis og grunner for at bedrifter har en CSR strategi, men hevder at det er to hovedproblemer CSR verdenen står ovenfor, nemlig 1) at ledere og sjefer konstant konfronteres med konkurrerende prioriteringer som kommer foran CSR. CSR blir prioritert, bare ikke veldig høyt. 2) Mens politiske, sosiale og økonomiske opprør stormer over kloden, dukker det opp sprekker i det kapitalistiske systemet. Fordi CSR fremdeles er opptatt av å skape verdi etter en utgått målestokk, befinner feltet seg helt i utkanten av denne utviklingen og debatten, heller enn der den hører hjemme, nemlig i senter og i tet (Googins, 2013).

Googins (2013) presenterer videre konseptet Corporate Social Innovation (CSI) etter først å begrunne hvorfor CSR og innovasjon bør spille sammen: Fordi CSR eksisterer i en businesskontekst og innovasjon er selve kjernen i denne konteksten, og fordi sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap har utgjort den største trenden i å løse sosiale- og miljømessige utfordringer i verden bør disse konseptene kombineres. Googins definisjon av CSI er som følgende:

CSI is a strategy that combines the unique set of corporate assets (entrepreneurial skills, innovation capacities, managerial acumen, ability to scale etc) in collaboration with the assets of other sectors to co-create breakthrough solutions to complex social, economic and environmental issues that impact the sustainability of both business and societies. (Googins, 2013, p. 93)

Googins som Preuss (2011) bruker Shell som case da de kan kalles tidlige pionerer innenfor CSI. Ved å vise hva Shell gjorde presenterer han også en fremgangsmåte for hvordan virksomheter kan gå dypere i sitt CSR engasjement. Gjennom å reposisjonere CSR nærmere kjerneaktiviteten i virksomheten, å skape muligheter for nøkkelansatte til å fordype seg i CSI engasjement, å utvikle tjenester for læring for å bringe businessferdigheter til utviklingsland, å oppmuntre til intraprenørskap i relasjon til CSR temaer, å identifisere CSI champions som kan bidra til å integrere CSI i hele organisasjonen, å oppmuntre til et høyere sett av forventninger til virksomheters innsats for å bidra til å løse sosiale og miljømessige utfordringer, som et målesystem for vurdering av «impact» (innvirkning/påvirkning). Han peker på at virksomheter innehar en stor variasjon av materielle og immaterielle egenskaper som er verdifulle i å skape CSI, som mennesker, kunnskap, teknikker, interne og eksterne nettverk, sektor spesifikke- og markedsbasert kunnskap avgjørende for verdiskapingen. Han oppsummerer sin artikkel med å peke på at CSI gir en mulighet for å skape en ny generasjon

av virksomheter som faktisk løser sosiale og miljømessige problemer gjennom sin kjernestrategi, øker basistilliten, bygger merkevareverdi, øker ansattes motivasjon og engasjement og skaper velstand og overskudd i prosessen (Googins, 2013).

Artikkelen til Visser og Lawick van Pabst (2012) kombinerer to ulike teorier Theory U and CSR 2.0 med det formål å skape et rammeverk og et «roadmap» for hvordan dagens CSR konsept kan endres/utvikles til å bli et konsept som faktisk kan bidra til å svare på de politiske, sosiale og økonomiske utfordringene verden står overfor. Artikkelen fremmer nødvendigheten av at det finner sted en radikal endring og brudd med dagens holdninger til bedriftsetikk, det aktuelle økonomiske system og eksisterende CSR praksis. Innovasjon er nøkkelen til et paradigmeskift.

## **5.2 Oppsummering av artiklene i forskningsspørsmål 2:**

*Hvordan og på hvilken måte kan CSR og innovasjon spille sammen og oppfylle sitt potensial (for verdiskaping) (og generere muligheter)?*

Öberg (2012) finner i sin studie at ulike typer CSR-drevne innovasjoner formes av virksomhetenes kjernekompetanse, verdikjede, posisjon i verdikjeden og i markedet. Fra resultatene trekker hun antagelsen om at det er behov for mindre reguleringer og lover og at det heller trengs mer offentlig støtte til den generelle innovasjonsprosessen.

Thoman med flere (2009) beskriver en prosess av bærekraftig forretningsmodellutvikling, hvor treparts samarbeid utnyttes i et forsøk på å redusere fattigdom for småskala potetprodusenter i Peru. «Papa Andina» prosjektet viser hvordan CSR og innovasjon kan brukes som verktøy til å løse utviklingsrelaterte problemstillinger.

For å fostre produktinnovasjoner (teknologiske), konkluderer Bocquet, LeBas, Mothe, & Poussings (2012) i sin studie, bør virksomheter adoptere en formalisert CSR praksis, som inkluderer å etablere prosedyrer og verktøy, samt å identifisere tydelig sine interesser og fokusere på ekstern visibilitet.



Lam (2012) viser i sin artikkel muligheter og hindringer for multinasjonale selskaper (MNSer) i Kina til å utvikle sin CSR praksis fra «etterlevelse» til «strategisk» CSR praksis.

Holmes & Palie (2009) artikkel ser på åpen innovasjon i en CSR kontekst og viser hvordan åpen innovasjon utarter seg i et inter-organisasjons samarbeid som involverer frivillig-/velferdssektoren.

Guadamillas-Gómez og Donate-Manzanares (2011) viser hvordan etikk og CSR kan integreres i innovasjonsstrategien gjennom fire stadier, i henhold til en bedrifts eksisterende strategi og misjon.

Weisenfeldts (2012) artikkel påpeker det faktum at innovasjoner har både eksplisitte og implisitte konsekvenser og at ulike interessenter ofte kan ha konfliktfylte interesser. Hun viser hvordan en virksomhets velmenende CSR prosjekt, basert på et interessentperspektiv, kan oppfattes negativt av andre interessenter, og med dette nødvendigheten for at en bedrift «organiserer for CSR» i sin innovasjonsstrategier.

Louche med flere (2010) finner i sin studie at CSR nyvinninger som virksomheter fremmer som innovative, i stor grad kun utgjør mindre inkrementelle innovasjoner og utviklinger av allerede eksisterende produkter og tjenester. Forskerne mener at en endring i tankegang må til for at innovasjon og CSR i samspill skal kunne nå sitt potensial og foreslår 10 trinn som virksomheter må følge for å generere innovasjoner som virkelig vil utgjøre en forskjell.

I studien av norske gaseller finner Midttun med flere (2013) blant annet at prosessinnovasjon er den mest lovende inngangsporten for CSR i innovasjon og at CSR generer størst potensial for innovasjon i virksomheter hvor CSR tilnærmingen er tungt strategisk vektlagt. Andre viktige funn var at forretningsmodeller er nyttige som betingende faktor, da særlig samarbeidsmodellen, og at det på et generelt nivå var en negativ link mellom CSR, innovasjon og verdiskaping, mens det ved å se på ulike spesifikke sammensetninger av relasjoner mellom disse, ble funnet positiv link.

Als (2010) finner i sin studie at personlig motivasjon og overbevisning er en viktig driver for en suksessfull CSR-innovasjon praksis og at mange av virksomhetene i studieprosjektet møtte de samme utfordringene i tilnærmelsen til CSR-innovasjon: vanskeligheter med å få

finansiering, høy terskel i organisasjoner for å få initiere CSR-prosjekter samt at lover og reguleringer virket sinkende på innovasjon.

Bartlett (2009) søker å beskrive en modell som innlemmer CSR gjennom innovasjon og organisatorisk transformasjon. Den foreslår at en omforming av relasjonen mellom organisasjoner og den sosiale konteksten disse opererer i må til hvis de ønsker å oppnå bærekraftige resultater i både økonomiske og sosiale termer (Bartlett, 2009).

Übuis og Alas (2010) finner i sin studie at CSR og innovasjons klima som konsept forstås og praktiseres ulikt i organisasjoner og i forskjellige land. Dette influeres av det politiske, kulturelle, sosiale, historiske og økonomiske miljøet hvor virksomheter har sin drift.

### *5.2.1 Sammendrag av artiklene og deres bidrag:*

Öberg (2012) ser i sin artikkel på om et CSR fokus fører til innovasjon i etablerte virksomheter i Sverige. Studien er gjort med virksomheter fra ulike industrier i Sverige. Og det er brukt en blanding av kvalitativ og kvantitativ metode. Resultatene av studiene kommer frem til at CSR kan føre til innovasjon. Generelle innovasjonsegenskaper virker å føre til CSR innovasjons hyppigheten og innovasjonene er oftest forbundet med virksomhetenes vanlige virksomhet og adaptasjon og inkrementell utvikling av eksisterende produkter og tjenester (Öberg, 2012).

Hvordan ulike type innovasjoner er fostret av CSR formes av virksomhetenes kompetanse, verdikjede og posisjon. Öberg (2012) mener det er behov for mindre reguleringer og lover og at det heller trengs mer støtte til den generelle innovasjonsprosessen.

Altså er i hovedsak innovasjonene av en inkrementell natur. I denne studien kom det ikke frem resultater i forhold til samarbeid om CSR innovasjoner med andre parter, men det ble funnet forskjeller mellom industrier i forhold til dedikasjon til CSR innovasjoner og hvilke typer innovasjon som blir utviklet. Disse er følger av forskjeller i regulatoriske forhold, virksomhetenes kjernekompetanse og posisjon i verdikjeden (Öberg, 2012).

Thomann et al. (2011) artikkel beskriver en innovasjonsprosess, promotert av *Papa Andina* med partnere, for å integrere CSR inn i markedsskjeden for «native potatoes», og å utnytte privat sektor, i et forsøk på å redusere fattigdommen blant bønnene i Peru. Prosjektet søker å redusere fattigdom ved økte inntekter til småbrukere og småskalaprodusenter gjennom å gi

disse tilgang til dynamiske markeder på en slik måte at de fremdeles er konkurransedyktige, til tross for de høye transaksjonskostnadene som er assosiert med tradisjonell produksjon (Thomann et al., 2011). Måten dette gjøres på er gjennom et treparts samarbeid mellom PepsiCo Mat, Forsknings & Utviklingsorganisasjoner og bondeorganisasjoner. PepsiCo Mat er en organisasjon som er opptatt av og bevisst på CSR, noe som var viktig for innovasjonsprosessen. Prosjektet har resultert i betydelige fordeler for bønnene gjennom Treparts samarbeidet; en dialog om privat sektors rolle i å støtte forskning på hvordan småbrukeres produksjon kan forbedres og nye institusjonelle ordninger, som et sosialt markedsførings initiativ og et sertifiserings merke for «native potato» handel med CSR (Thomann et al., 2011). Prosjektet viser hvordan CSR og innovasjon kan brukes som verktøy til å løse utviklingsrelaterte problemstillinger.

Bocquet, LeBas, Mothe, & Poussings artikkel fra 2012 har som formål å se på om virksomheters CSR profil (klynge 1 Ikke formalisert CSR profil og strategi, klynge 2 profilert CSR profil og strategi) og praksis var relatert til spesifikke typer innovasjon – produkt, prosess, organisasjon.

Virksomheter med strategisk-formell CSR er gode på produkt innovasjon spesielt og organisasjonsinnovasjon. Disse bedriftene har en utover/ kunde/interessent rettet CSR praksis, heller enn en innover- / kost-reduksjonsrettet praksis. I virksomheter med mindre formell grad av CSR var den innover rettede praksisen mer betydelig og de var bedre på prosessinnovasjoner.

For å fostre produktinnovasjoner (teknologiske) bør virksomheter adoptere en formalisert CSR praksis og etablere prosedyrer og verktøy, samt identifisere tydelig sine interesser og fokusere på eksternt visibilitet.

Lams (2010) studie ser på hvordan multinasjonale selskaper i Kina kan gå fra en «etterlevels» praksis av CSR til «strategisk» CSR praksis. Den ser også på hvilken verdi strategisk CSR har for MNSer i Kina og hvordan dette kan smitte over på datterselskaper og slik åpne opp for samarbeidsforhold som generer kunnskapsoverføring, ny kunnskap og innovasjon.

Artikkelen er et forskningsprosjekt, gjennomført over 2 år, i form av intervjuer, feltarbeid og litteraturstudie, hvor multinasjonaleselskapers bruk av innovativt CSR i Kina – potensiale, muligheter og hindringer, blir undersøkt (Lam, 2010). Den baserer seg på kinesiske ansattes normative oppfatninger om de multinasjonale selskaperes CSR tilnærming/praksis og

sammenligner materiale fra intervjuer med ledere og ansatte i disse selskapene med materiale fra forskere og rådgivere, CSR-rapportering og litteraturstudie. Lam finner at en utviklingsprosess mot strategisk CSR praksis innebærer mange innovasjoner som er nye for organisasjonen som adopterer dem og at hoved barrierene for en strategisk tilnærming er apati i forhold til CSR innovasjoner blant mange ledere og at det institusjonelle systemet i Kina kommer til kort (Lam, 2010).

Holmes & Smarts (2009) artikkel ser på åpen innovasjon i en CSR kontekst og viser hvordan åpen innovasjon utarter seg i et inter-organisasjons samarbeid som involverer frivillig-/velferdssektoren. Studien ser på åtte ulike case av dyadiske partnerskap mellom bedrifter og frivillige organisasjoner i Storbritannia. ”Studien viser verdien av en åpen innovasjons tilnærming drevet av et behov for å løse samfunns- og sosiale utfordringer, som utvider og gir dybde til en virksomhets lete aktivitet, og som leverer innovasjoner i bytte mot en forbedret sosial legitimitet” (Holmes & Smart, 2009).

Artikkelen tar utgangspunkt i et virksomhetsperspektiv og har en kvalitativ, utforskende forskningsdesign. Studien var sentrert i oppfatningene og erfaringene til organisasjonsaktører involvert i bedrift- frivillig sektor dyadiske partnerskap. Kollektive casestudier er brukt som forskningsmetode for å gjøre det mulig å sammenligne ulike case. Casene er valgt ut fra et variert utvalg industrisektorer slik at eventuelle synlige mønstre ikke kan sies å være industri avhengig. Alle casene er fra UK. Og dermed Europa. Det ble gjennomført intervjuer ansikt til ansikt.

Artikkelen gir innsikt i hvordan dyadiske partnerskap mellom bedrifter og frivillig sektor kan resultere i innovasjoner. Forskerne finner to ulike former for åpent innovasjonssamarbeid. 1. Et mer formelt ledet samarbeid, hvor spilleregler for interaksjon og kunnskapsutveksling i søket etter nye muligheter er lagt på forhånd – en mer planlagt innovasjonsprosess, og 2. et mer åpent samarbeid der interaksjon og kunnskapsutveksling får utvikle seg dynamisk og fritt i søken etter muligheter – en utforskende innovasjonsprosess (Holmes & Smart, 2009).

Forskningen viser verdien det ligger i å ha en åpen innovasjonstilnærming til bedrift - frivillig sektor samarbeid, drevet av behovet for å ta opp spørsmål som ikke kun er av en økonomisk natur (Holmes & Smart, 2009). Åpen innovasjon & CSR, i form av dyadiske partnerskap/samarbeid mellom frivillig sektor for-profit er grobunn for store muligheter for verdiskaping og innovasjon (Holmes & Smart, 2009).

Guadamilla Gómez og Donate Manzanas (2011) artikkel er en teoretisk studie, støttet opp med en case-studie, og den er en type veikart eller stadie-teori. Den viser hvordan etikk og CSR kan integreres i innovasjonsstrategien gjennom fire stadier, i henhold til en bedrifts eksisterende strategi og misjon.

Studien belyser forståelsen av den etiske dimensjonen av en virksomhets avgjørelser og handlinger for menneskelig utvikling og relasjonen mellom CSR og innovasjonsstrategi. Artikkelen fremmer, gjennom en case-studie av selskapet «Indra», at integrasjon av CSR inn i en virksomhets strategi vil ha en innvirkning på innovasjonsresultater, utviklingen av menneskelige ressurser og utviklingen av andre verdifulle immaterielle eiendeler. Forfatterne foreslår en modell som inkluderer innovasjonsteknologi, kultur og ledelse, kunnskapsledelse og HR- praksis som essensielle faktorer for å integrere CSR inn i virksomhetens strategier (Guadamillas-Gómez & Donate-Manzanas, 2011).

I denne artikkelen kritiserer Weisenfeldt (2012) interessentperspektivet for ikke å være egnet til å definere ansvar. Ulike interessenter har forskjellige agendaer og disse endrer seg med tiden, med ny innsikt og i takt med endrede prioriteringer (Weisenfeldt, 2012). Et interessentperspektiv er derfor vanskelig saksnøytralt. Dette kan resultere i at et velment prosjekt/initiativ har konsekvenser som ikke går hjem hos noen interessenter og vice versa. Innovasjoner fører med seg både kjente og ukjente konsekvenser, implisitt positive og negative, derfor argumenterer forfatteren for at virksomheter må organisere sin ansvarlighet (Weisenfeldt, 2012). Det betyr at det ikke er nok å avstå fra et prosjekt som ikke er etisk riktig, en ansvarlig virksomhet er en som organiserer sin virksomhet på en slik måte at ansvarlighet blir del av dets adferdsmønster. Bedriftsledelse må ta inn over seg både å ta ansvar, men også ansvarlighet (å stå til ansvar - til ansvar for "noen" - ansvarsfull)(Weisenfeldt, 2012), og gå fra å være "responsible" til å bli "accountable". Hennes case i artikkelen viser en virksomhet som driver med forskning og utvikling på genmodifiserte organismer, og hvordan et velment prosjekt for noen interessenter, kan oppfattes helt feil av andre interessenter.

Louche, Idowu, & Leal Filho (2010) studie analyserer 129 CSR løsninger som er presentert som «innovative» av virksomhetene selv. I hovedsak er løsningene knyttet til miljøvern og fattigdom og et betydelig antall av løsningene har ført til et partnerskap/samarbeid enten med sivilsamfunnet eller kommersielle aktører. Allikevel er nyhetsgraden i de fleste løsningene lav, noe som signaliserer at det trengs noe mer for at CSR i samspill med innovasjon skal føre til endringer som utgjør en forskjell i relasjon til en bærekraftig utvikling (Louche, Idowu, &

Leal Filho, 2010). Artikkelen foreslår at det virker som CSR enda ikke har nådd sitt fulle potensial i forhold til å både være en kilde til godhet og oppkomme for innovasjoner, konkurransefortrinn og verdiskaping, verdier fremmet av Porter og Kramer. Og siterer Grayson et al i Louche, Idowu, & Leal Filho (2011) på at det som trengs er ikke en omgjøring av virksomhetsstrukturen, men en ny tankegang som krever at selskaper og foretak tar 10 «enkle» trinn:

1. Å gjøre bærekraftig innovasjon til en del av virksomhetens visjon
2. Formulere en strategi med utgangspunkt i bærekraftighet.
3. Forplant bærekraftighet i hver del av din virksomhet
4. Walk the talk: legg hovedvekt på handling og ikke på ord.
5. Lag en gruppe på styrenivå som har makt til å gjøre bærekraftighet viktig.
6. Lag virksomhetsregler
7. Inkluder interessentene
8. Bruk folkemakt
9. Bli med i nettverkene
10. Tenk utover rapportering: juster alle forretningsystemene med virksomhetens visjon for bærekraftighet.

(Louche et al., 2010)

De konkluderer med at virksomheter som innoverer innenfor CSR vil finne ut at det er sosiale muligheter å utlede fra dette. Både samfunnet og disse virksomhetene vil følgelig tjene på det (Louche et al., 2010).

Midttun (2013) ser i denne studien på relasjonen mellom CSR, innovasjon og verdiskaping. Gjennom en empirisk studie av gaseller blir ulike teser om forholdet mellom disse tre testet ut. Resultatene fra gasselstudien viser at forsøk på å bruke CSR og innovasjon som generelle kommersielle drivere er urealistisk. Det samme gjelder også forsøk på å øke vekst og verdiskaping ved å minimere CSR og innovasjon. I stedet peker studien på nytten av å kunne se på hvordan og på hvilken måte CSR og innovasjon kan spille sammen og bidra til vekst og verdiskaping (Midttun, 2013).

I studien finner Midttun (2013) at:

- Den mest lovende inngangsporten for CSR i innovasjon går gjennom prosessinnovasjon og
- At CSR generer størst potensial for innovasjon i virksomheter hvor CSR tilnærmingen er tungt strategisk vektlagt.

- Det er nyttig å bringe inn forretningsmodeller som en betingende faktor
- Samarbeidsmodellen er den som i størst grad åpner opp for innovasjon, da spesielt for produkt- og tjenesteinnovasjon.
- Effektivitetsorienterte modeller åpner mer selektivt for innovasjon, både for produkt-, tjeneste og prosessinnovasjon.
- Til støtte for pro-CSR-tesen kommer interessentorientert CSR nær å ha en signifikant positiv effekt på vekst
- Til støtte for pro-innovasjons-tesen kommer markedsorientert innovasjon nær å ha en signifikant positiv effekt på vekst
- Generelt presenterer relasjon mellom CSR, innovasjon og vekst et negativt bilde

(Midttun, 2013)

Als (2010) har gjort en prosjektstudie som ser på CSR-dreven innovasjon i de nordiske landene. Prosjektet hadde ulike formål som alle gikk på å hjelpe små og mellomstore virksomheter i de nordiske landene til å bli bedre på CSR-drevet innovasjon ved å opplyse om mulighetene det gir, hvordan å gå frem, veilede og inspirere (Als, 2010).

Viktige resultater fra studien var

- Mange av virksomhetene som deltok i prosjektet opplever positiv respons på sine CSR-motiverte produkter, tjenester og prosjekt.
- Personligmotivasjon og overbevisning er viktig i det at studien fant at virksomheter som driver suksessfull CSR-innovasjon ofte har en felles ambisjon om å endre samfunnet til det bedre via innovasjon og samtidig søke økonomisk suksess.
- For mange av SMBne i prosjektet var CSR fremdeles et ukjent konsept og således også CSR-innovasjon, noe som betyr at det trengs nye og flere kommunikasjonskanaler.
- De fleste bedriftene i studien opplever de samme barrierene når de arbeider med CSR-innovasjon:
  - For nye virksomheter er det vanskelig å oppdrive finansiering til slike prosjekter,
  - I eksisterende virksomheter byr det på problemer å overbevise ledelse og administrasjon om CSR-innovasjons prosjekter potensial for profit.
  - Det var også eksempler på hvordan eksisterende reguleringer fungerer som en brems for innovasjon.

- Mange av bedriftene opplevde positiv respons fra kunder og interessenter, på sine produkter og tjenester, kun ved å formidle informasjon om disse innenfor CSR-innovasjons termer. Dette kan være nyttig i prosessen det er å tiltrekke seg finansiering.

(Als, 2010)

Bartlett (2009) søker å beskrive en modell som innlemmer CSR gjennom innovasjon og organisatorisk transformasjon. Den foreslår at en omforming av relasjonen mellom organisasjoner og den sosiale konteksten disse opererer i må til hvis de ønsker å oppnå bærekraftige resultater i både økonomiske og sosiale termer (Bartlett, 2009). Resultater fra casestudien illustrerer hvordan behov i nærmiljøet hvor en organisasjon opererer, kan utgjøre den drivende kraften for et engasjement som gjennomsyrrer organisasjonen fra ansatte opp til direktør (Bartlett, 2009). Modellen viser hvordan denne relasjonen går toveis; 1) ved at virksomheter kan totalt omformes rundt innovasjon som organisatorisk prinsipp i respons til disse behovene og 2) ved at forbrukeren plasseres som utgangspunktet for denne prosessen og alle i organisasjonen justerer seg etter å arbeide med en inngående forståelse og mottagelig holdning for å oppfylle forbrukerens behov (Bartlett, 2009).

Modellen foreslår også at redesign rundt innovasjon kan hjelpe virksomheter i å innlemme radikale endringer i sine prosesser, strukturer og kulturer, og gå imot tunge institusjonaliserte organisasjoner og etablerte maktrelasjoner, i å opparbeide seg et konkurransefortrinn ved formasjonen av nye relasjoner med samfunnene de tjener (Bartlett, 2009).

Artikkelen til Übius og Alas (2010a) ser på hva innovasjonsklimaet (ulike faktorer som sier noe om til hvilken grad en virksomhet legger til rette for / gir sine ansatte støtte og oppmuntring til å ta initiativ og utforske innovative tilnærminger og løsninger) i en virksomhet har å si for 2 ulike sider ved CSR. 1. Bedriftens opptreden i forhold til sosiale tema og 2. Bedriftens oppførsel i forhold til dens respekt for interessenter (Übius & Alas, 2010a). CSR og innovasjons klima som konsept forstås og praktiseres ulikt i organisasjoner og i forskjellige land. Dette influeres av det politiske, kulturelle, sosiale, historiske og økonomiske miljøet hvor virksomheter har sin drift.



### **5.3 Oppsummering av artiklene i forskningsspørsmål 3:**

*Hvilke faktorer og omstendigheter påvirker samspillet mellom CSR og innovasjon og dets verdiskapingspotensial?*

Hillestad (2010) er spesielt opptatt av hvordan en innovativ tilnærming til miljømessig bevissthet basert på grunnleggerens sterke og symbolske lederskap, er verdifullt i byggingen av omdømme og en bedrifts merkevare.

Mahmoud og Hinson (2012) finner i sin studie at virksomhetenes grad av markedsorientering og CSR har betydelig innvirkning på innovasjon, som igjen påvirker forretningsresultatet.

Carrasco- Monteagudo & Buendía- Martínez (2013) analyserer relasjonene mellom økonomisk utvikling, endringer i verdier, CSR, innovasjon og internasjonalisering og viser gjennom en modell hvordan en forbedret økonomisk utvikling og endringer i verdier mot post-materiell posisjonering (verdier som: solidaritet, livskvalitet og miljøvern) fører til bedre implementering av CSR i virksomheter, som er en kilde til kunnskap og læring som igjen stimulerer til innovasjon og internasjonalisering (Carrasco–Monteagudo & Buendía–Martínez, 2013).

I artikkelen til Übius og Alas (2012) blir det sett på hvilken påvirkning CSR har på innovasjonsklima i en bedrift, og i hvilken grad denne relasjonen avhenger av sosialdemografiske faktorer som de ansattes alder, kjønn og utdanningsnivå.

Kim og You (2013) gransker miljøvennlig bilindustri i fra et strategisk CSR og ressurs basert teoretisk perspektiv og finner at det er bedre forutsetninger for et fruktbart samspill mellom CSR og innovasjon med et lederteam som har et langsiktig perspektiv. (Kim & You, 2013).

Yu og Ramesh (2013) artikkel peker på at finansiell bistand og kapitalisering i markedet er en mer betydelig innovasjonsdriver enn lover og reguleringer, for å redusere miljømessig forurensing i sementindustrien i Kina. Forfatterne forslår at subsidier til å hjelpe virksomhetene (og andre F & U organisasjoner) å utvikle innovasjoner på dette feltet, bør innføres som et komplement til lover, reguleringer og retningslinjer.

### *5.3.1 Sammendrag av artiklene og deres bidrag:*

Hillestad, Xie & Haugland (2010) artikkel ser på hvordan virksomheter kan vinne omdømmefordeler og differensiering ved å integrere CSR som et hovedelement i sin strategi, og er spesielt opptatt av hvordan en innovativ tilnærming til miljømessig bevissthet basert på grunnleggerens sterke og symbolske lederskap er verdifullt i byggingen av en bedrifts merkevare. Artikkelen baserer seg på intervjuer i én virksomhet i den norske off-shore olje- og energi sektoren.

I virksomheten som ble studert kommer det frem at grunnleggeren av selskapet påvirket og formet en CSR-bevisst kultur gjennom sitt verdi-baserte lederskap og funksjon som en kulturell arkitekt. Dette styrket utviklingen av en sterk virksomhets kultur og –identitet, som igjen utgjør viktige ingredienser i byggingen av et sterkt og troverdig bedrift varemerke (Hillestad, Xie, & Haugland, 2010). Det ble funnet at den viktigste faktoren for virksomhetens (i studien) CSR tilnærming er at de hadde klart å integrere en innovativ CSR tilnærming som en avgjørende og verdifull del av sin forretningsstrategi. Hillestad, Xie & Haugland (2010) mener at dette tilsier at virksomheten ikke måtte gjøre kompromisser og «trade-off» for å kunne investere i CSR og at en virksomhets investeringer i CSR bør sees som en mulighet til å utvikle innovative løsninger som kan hjelpe selskapet å bygge tillit og grønt rykte, noe som videre gir følger for bedrift merkevarebygging og differensiering (Hillestad et al., 2010).

Formålet med studien til Mahmoud & Hinson (2012) er å belyse hvordan markedsorientering, innovasjon og CSR sammen påvirker bedriftens prestasjonsnivå. Artikkelen er basert på en intervjusurvey på e-post til markedsjefene og ledere i telekommunikasjonsindustrien i Ghana, og resultatene indikerer at virksomhetenes grad av markedsorientering og CSR har betydelig innvirkning på innovasjon, som igjen påvirker forretningsresultatet. Studien fremmer at innovasjon og CSR er to hovedingredienser i omgjøringen av markedsorientering til forretningsstrategi.

Utover kundetilfredshet og et forbedret omdømme, vil CSR kunne stimulere virksomhetens forretningsresultatet, spesielt i relasjon til markedsandel og brutto fortjenestemargin, med innovasjon som kjernekompetansen for å gjøre CSR aktiviteter til driver for større økonomisk resultat (Mahmoud & Hinson, 2012).

Carrasco- Monteagudo & Buendía- Martínez (2013) viser i sin artikkel hvordan CSR, hvis ansett som en globalkulturell verdi som omfavner ideer, konsepter og relasjoner mellom bedrifter og samfunn, kan være en driver for å overføre disse verdiene fra makro-nivå og transformere disse til å bli del av virksomhetskulturen på et mikro-nivå (Carrasco– Monteagudo & Buendía–Martínez, 2013). Forfatterne analyserer relasjonene mellom økonomisk utvikling, endringer i verdier, CSR, innovasjon og internasjonalisering og viser hvordan CSR og innovasjon er deltagende i en sirkulær, selvforsterkende utviklingsprosess hvor økonomisk utvikling både er årsak og virkning.

Som årsak fører økonomisk utvikling til institusjonell endring. Man går fra en materiell verdiskaping med økonomisk målsetting til verdiskaping som favoriserer CSR – praksis, og som også omfatter sosiale-, miljø- og samfunnsmessige målsetninger (post-materielle verdier: solidaritet, livskvalitet og miljøvern). Som en virkning av disse endringene, forårsaket av økonomisk utvikling, får man en utspredd implementering av CSR-praksis i virksomheter, noe som åpner for nye forretningsmuligheter, materialisert i innovasjon og internasjonalisering. Disse har begge positiv innvirkning på forretningsresultatet, og bidrar således til økonomisk vekst (Carrasco–Monteagudo & Buendía–Martínez, 2013).

Post-materielle verdier: solidaritet, livskvalitet og miljøvern promoterer CSR, som i sin tur bidrar til økonomisk utvikling gjennom forretningsinnovasjon og internasjonalisering (Carrasco–Monteagudo & Buendía–Martínez, 2013).

Kim og You (2013) gransker miljøvennlig bilindustri i fra et strategisk CSR og ressursbasert teoretisk perspektiv og finner at det er bedre forutsetninger for et fruktbart samspill mellom CSR og innovasjon med et lederteam som har et langsiktig perspektiv (Kim & You, 2013).

Yu og Ramesh (2013) finner at finansiell bistand og kapitalisering i markedet er en mer betydelig innovasjonsdriver (for å redusere miljømessig forurensing i sementindustrien i Kina) enn lover og reguleringer. Subsidiar foreslås som et komplement til lover, reguleringer og retningslinjer.

Übuis og Alas (2012) ser på hvilken påvirkning CSR har på innovasjonsklima i en bedrift, og i hvilken grad denne relasjonen avhenger av sosialdemografiske faktorer som de ansattes alder, kjønn og utdanningsnivå. Studien har respondenter fra åtte ulike land i verden og resultatet peker mot at CSR bidrar til innovasjonsklimaet, men det avhenger av de ansattes alder, kjønn og utdanningsnivå og det er spesielt i blant yngre og middelaldrende grupper

CSR bidrar mest til innovasjonsklimaet (Ubius & Alas, 2012). En side av CSR - virksomhetens

## **5.4 Artikkene om toveisrelasjonen mellom innovasjon og CSR**

I denne oppgaven er driver retning i forholdet mellom CSR og innovasjon satt som en kategoriseringsfaktor. Dette er gjort fordi, det er interessant å se om artikkene gjør noen skille på dette i sine studier og om dette kan ha noe å si for tendenser og karakteristikk ved forskningen på feltet. Det er ikke bare ukomplisert å ha dette som en faktor fordi det er flertydighet (som nevnt ovenfor) i de forskjellige studiene på hva de mener når de bruker begrepet CSR-innovasjon og i relasjon til retningen samspillet har. Da ingen av artikkene så spesifikt på innovasjon som driver for CSR, gjennomgår nedenunder hva artikkene som så på toveisrelasjonen fant om dette forholdet.

### **Forskningsspørsmål 1**

I relasjon til hvilken retning relasjonen mellom CSR og innovasjon går, er det under forskningsspørsmål 1 et flertall av artikkene som ser på potensialet for et samspill begge veier mellom de to, CSR drevet innovasjon og innovasjons drevet CSR. I denne kategorien er det også flest teoretiske studier, og flere av artikkene tar for seg toveis relasjonen fra et teoretisk ståsted.

I artikkelen sin gjør Mahlouji & Anaraki (2009) et forsøk på å presentere nye kanaler for overgangsmekanismer mellom CSR og en av underkategoriene av sosial innovasjon, Corporate social innovation (CSI) gjennom en Dynamisk Kapabilitets tilnærming. Det er i denne forstand det tosidige forholdet mellom konseptene blir utredet. Dette er en teoretisk konseptuell studie som ikke gir noe videre resultater i forhold til retningen i relasjonen mellom de to utover å foreslå flere potensielle kanaler for overgangsmekanismer mellom feltene (Mahlouji & Anaraki, 2009). Selve studien kan kritiseres for å være litt uklar i sin oppbygging og struktur. Allikevel inkluderer kildelisten de relevante forskere på feltet.

Rexhepi, Kurtishi, & Bexheti (2013) gjør en gjennomgang av relasjonen mellom CSR og innovasjon fra et sosialt innovasjons perspektiv og artikkelen tar opp nesten akkurat de samme emnene som er presentert i denne oppgavens teorikapittel av Hockerts & Morsing

(2008). I disse underkategoriene av sosial innovasjon CSI, BOP, sosialt entreprenørskap og øko-innovasjon gjøres det både CSR-drevet innovasjon og innovasjonsdrevet CSR.

Bellow (2012) er igjen en artikkel som teoretisk ser på relasjonen mellom CSR og innovasjon. Han tar opp MacGregor (2008) på at ved stilas bygging kan man finne overlappingspunktene mellom CSR og innovasjon. Dette gjør han ved å presentere modellen 4 CSR modellen, og han adapterer sin modell hvor CSR og innovasjon inngår i en kontinuerlig prosess sammen med kreativitet og bærekraftig virksomhet, inn i denne 4 CSR modellen. Studien til Bellow (2012) viser diagrammer med de ulike linkene mellom forretningsteori og CSR, men uten videre forklaring, slik at det umiddelbart ikke går helt klart frem hva som er studiens formål, noe som svekker litt troverdigheten til studien. Muligens kan dette også skyldes at min forståelsesbakgrunn på feltet heller ikke er komplett.

Preuss (2011) sin artikkel om innovativ CSR (2011) er også en studie som ser på toveis relasjonen mellom CSR og innovasjon i fra et teoretisk perspektiv. Med base i innovasjonsfeltet utforsker og redegjør han for hvordan de to forskningsfeltene kan nytte gjøre seg av hverandre og hvordan et samspill mellom CSR og innovasjon i praksis bør konseptualiseres mye bredere og tillate ikke-økonomiske bidrag til bunnlinjen på samme tid som man holder øye med de økonomiske resultatene (Preuss, 2011). Studien til Preuss (2011) oppfyller kravene til en høy kvalitets studie og han bringer et helt nytt bidrag til feltet. Det kan være fristende å foreslå at innovativ CSR vil i kategorisering av litteraturen legge seg som et perspektiv mellom sosial innovasjon og the Business-case for CSR.

Som nevnt i teoridelen fremmer MacGregor (2008) hypotesen om at CSR drevet innovasjon og innovasjons drevet CSR komplementerer hverandre i en verdisirkel, hvor CSR drevet innovasjon er drevet av verdi, mens innovasjonsdrevet CSR er drevet av verdier, og de fungerer som drivere for hverandre. Hans studie var på SMBer.

En artikkel som bekrefter denne hypotesen er artikkelen til Ferauge (2013) som er en kvalitativt utforskende studie hvor et konseptuelt rammeverk, basert på MacGregors teori, fra hennes artikkel i fra 2012 testes. Utvalget i studien er SMBer i Wallonia, Belgia, som har mottatt en ekstern pris for sitt engasjement i forhold til bærekraftig utvikling. Og intervju av ledere ble brukt som metode for innsamling av data. Resultatet fra denne studien bekreftet komplementariteten mellom CSR og innovasjon på et innovasjonsstrategi nivå. I de 7 virksomhetene i studien var et CSR engasjement alltid akkompagnert av en

innovasjonsprosess. Det ble også identifisert to ulike retninger eller «veier» for dette samspillet, som koinserterer med de to retningene presentert i det hypotetisk konseptuelle rammeverket i studien fra 2012. Forfatteren fant at disse «veiene» ikke er gjensidige utelukkende, men er ofte begge i bruk i virksomhetene i studien. CSR drevet innovasjon ble brukt til å oppnå sosial verdi og innovasjonsdrevet CSR ble brukt til å oppnå miljørelaterte mål (Ferauge, 2013). Det er noen svakheter ved denne studien, for det første bygger hennes studie fra 2013 på hennes eget utviklede konseptuelle rammeverk i artikkelen fra 2012, et konseptuelt rammeverk som kun er utledet fra teori. Videre har kvalitative studier en utsatt reliabilitet ved at forskerens syn og hensikt nødvendigvis er med og farger studien. Videre er det spørsmålet om overførbarhet. Ville samme studien på et annet utvalg, for eksempel SMBer som ikke hadde fått utmerkelse for sitt CSR engasjement, gitt samme resultat. Med utvalget i Ferauge (2013) sin studie, ville det muligens vært interessant å se på hvilke faktorer og betingelser som førte til at et CSR engasjement i virksomhetene alltid akkompagneres av en innovasjonsprosess.

I teorikapittelet vises det til hvordan Midttun har sett på relasjonen mellom CSR litteraturen og innovasjonslitteraturen og funnet motsetninger og komplementeringer. I artikkelen til Gallego-Álvarez (2011) er toveisforholdet mellom CSR og innovasjon det det direkte forskes på i en kvantitativ studie av virksomheter rangert på Dow Johns sustainability Index. Altså ble det funnet at CSR har ingen betydelig effekt på innovasjon og omvendt. Artikkelen så på investeringer i F&U (forskning og utvikling) på verdensbasis og det ble gjort i to ulike retninger hvor én så på virksomheters innovasjon som resultat av CSR praksis, aktivitetssektor, virksomhetsstørrelse og risiko, mens den andre så på virksomheters CSR praksis som resultat av innovasjon, aktivitetssektor, virksomhetsstørrelse og risiko. Forfatterne mener at dette resultatet kan skyldes at CSR prosjekter ikke alltid skaper verdi for virksomheter, fordi de i første omgang ofte kan generere økte kostnader. Dette forholdet gjør at aksjeverdien synker og at et CSR-engasjement således ikke virker attraktivt for virksomheten (Gallego-Alvarez et al., 2011).

## **Forskningsspørsmål 2**

Midttun (2013) går systematisk gjennom innovasjons og CSR litteraturen og viser hvor det er muligheter for samspill og hvor det er motsetninger i forholdet mellom de to feltene (Denne delen er det redegjort for i teorikapittelet), og deres relasjon til verdiskaping, etter tradisjonelle mål, på hvert sitt felt og så i samspill. Gjennom denne teoretiske gjennomgangen

etableres noen hypoteser som så testes ut i studien av norske gaseller. «Resultatene fra studien 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» (Midttun, 2013, p. 12). Midttun (2013) hevder, som nevnt i teorikapittelet, at det hverken er en gjensidig forsterkende relasjon mellom disse to konseptene eller det motsatte, men at relasjonen må studeres gjennom mer spesifikke kombinasjoner av samspill som ulike typer innovasjon i relasjon til ulike typer CSR tilnærminger. I relasjon til denne studien, er det spesifisert at det refereres til et tradisjonelt verdisyn. Dette gjør forskningen mer konkret og implikasjoner fra denne kan sies å være mer brukbare for virksomheter, da dette er den mest brukte målestokken. Allikevel kan det tradisjonelle synet gjøre at den helhetlige verdiskapingen ikke blir fanget opp, noe som kan føre til begrensninger i resultatene også.

Den andre artikkelen som ser på toveis relasjonen mellom CSR og innovasjon i denne kategorien er Öberg (2011). Hun baserer sin studie på en mellomting av kvalitativ og kvantitativ analyse av virksomheter notert på den svenske «large-cap» børsen, hvor «large-cap» refererer til virksomheter med markeds verdi på over 1 milliard euro. Hun finner at i virksomhetene i studien virker det i størst grad å være CSR som fører til innovasjon, heller enn omvendt. Kun innovasjoner som er ment å minimere (for eksempel miljømessig) skade i bruk peker på hvordan innovasjon kan føre til CSR (Öberg, 2012). Hun finner også at virksomheter som har en CSR politikk ikke er de samme som har størst innovasjons utkomme, og mener at dette kan tyde på at CSR heller komplementerer innovasjon enn driver innovasjon. Dette kan minne om resultater som Gallego-Álvarez (2012), som brukte Dow Jones indexen som sitt empirigrunnlag, også fant. I begge disse studiene går det ikke frem hva som er respondentenes (virksomhet, industri) tilnærming til CSR. Nesten alle store virksomheter i dag har en politikk på CSR, men dette betyr ikke at CSR betraktes som integrert i virksomheten eller som del av virksomhetsstrategien hadde kommer ikke frem. I følge teorien er det funnet noen suksessfaktorer i relasjon til verdiskaping fra CSR, i hvilken grad virksomhetene hadde den ene eller andre tilnærmingen kommer ikke frem av studien men det ble funnet indisier på at CSR drevet innovasjon i størst grad fokuserer på miljømessige aspekter og at virksomheter som er mindre regulert av lov i sin drift blir mer kreative i sin CSR tilnærming. Öberg sitt formål med artikkelen er å beskrive og diskutere innovasjon som en konsekvens av en virksomhets CSR aktiviteter og artikkelen er en troverdig og solid studie som gir et godt bidrag til litteraturen på feltet. Allikevel kan det se ut

som en del viktige bidrag på relasjonen mellom CSR og innovasjon er utelatt i studiens teorigjennomgang, og det hadde vært interessant å vite mer om virksomhetenes tilnærming til CSR og innovasjon.

## 6.0 Faktoranalyse

For å få en oversikt over artiklene og spesifikke karakteristikk ved disse, ble de kategorisert og analysert i et faktoranalyse skjema:

		<b>Muligheter &amp; potensial</b>	<b>Hvordan/på hvilken måte</b>	<b>Påvirkende faktorer</b>	<b>Total</b>
<b>Driver:</b>					
CSR →	Inn	5	10	5	20
Inn →	CSR	0	0	0	0
CSR ↔	Inn	8	2	1	11
<b>Metode:</b>					
	Kvalitativ	3	5	3	11
	Kvantitativ	1	1	3	5
	Teoretisk	9	0	0	9
	Flere	2	6	0	6
<b>Nivå:</b>					
	Entrepr/ansatt	1	0	1	2
	SMBs	3	2	0	5
	MNBs	0	1	0	1
	Bedrifter	2	5	2	9
	Industri	0	2	3	5
	Konseptuelt	9	2	0	11
<b>Utvalg:</b>					
	Nasjonalt (1 land)	3	7	3	13
	Kontinent	0	1	0	1
	Verden	1	2	3	6
	Annet	9	2	0	11



**CSR – inn persp:**

CSR-innovasjon	6	9	5	20
Sosial innovasjon	4	0	0	4
Nytt / flere	3	3	1	7

**Verdisyn:**

Endimensjonal	4	3	3	10
Flerdimensjonal	5	9	2	16
Multi dimensjonal	4	0	1	5

---

<b>Total:</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>31</b>
---------------	-----------	-----------	----------	-----------

---

## 6.1 Oppsummering av faktoranalysekjemaet

Av de totalt 31 artiklene i studien er 13 artikler opptatt av hvilke muligheter og potensial et samspill mellom CSR og innovasjon kan generere (kategori 1 i analysen som følger), 12 artikler tar opp temaer omkring hvordan og på hvilken måte CSR og innovasjon kan spille sammen og oppfylle sitt potensial (kategori 2 i analysen som følger), 6 artikler ser på faktorer og omstendigheter som påvirker utfallet av et samspill mellom CSR og innovasjon (kategori 3 i analysen som følger), forsøker seg på å lansere nye konsepter eller videreutvikling av CSR-innovasjons konseptet (kategori 4 i analysen som følger).

### 6.1.1 Driver:

Flertallet av artiklene, hele 20, ser på CSR som driver for innovasjon. 11 av artiklene forsøker å se på det tosidige forholdet mellom konseptene, mens ingen av studiene ser kun på innovasjon som en driver for CSR.

Det man legger merke til er at i kategori 1 er det flest studier på toveis forholdet mellom CSR og innovasjon. Dette kan tyde på at artiklene har en eksplorativ tilnærming til temaet, noe som er naturlig for studier som ser på muligheter og potensial ved et fenomen (metode referanse?). Videre ser 11 av 13 artikler i kategori 2 på CSR som driver for innovasjon, noe

som kan bety at det i studiene på feltet er gjort mest arbeid på dette feltet og at det er her man har gått videre i å forske på hvordan og på hvilken måte et samspill kan foregå. Muligens kan dette også begrunnes i at de fleste artiklene på feltet har sin opprinnelse i et søk etter argumenter og grunner for hvordan CSR kan skape verdi for virksomheter, heller enn hvordan virksomheter kan skape sosial-, miljø- og samfunnsmessig verdi

### *6.1.2 Metode:*

Det er en jevn fordeling mellom artikler som bruker kvalitativ metode (11) og teoretisk konseptuelle studier (9). 5 artikler er kvantitative studier, mens 6 artikler bruker flere ulike metoder.

### *6.1.3 Nivå:*

11 av studiene holder seg på et konseptuelt nivå, mens 10 artikler ser på virksomheter generelt. Det er også 5 artikler som er rettet mot SMEs, 4 som ser på industri, 2 forholder seg til individnivå og en ser spesifikt på MNEs.

### *6.1.4 Utvalg:*

13 av artiklene har sitt utvalg innenfor et land, 6 artikler har utvalg fra land i ulike verdensdeler, kun 1 artikkel har utvalg i fra flere land innenfor en verdensdel, mens 11 av artiklene har annet utvalg, som betyr at de er teoretiske studier. Man vet at både tilnærmelsen og praksis av CSR- og innovasjon er ulik fra land til land avhengig av det politiske, kulturelle, sosiale, historiske og økonomiske miljøet hvor virksomheter har sin drift (Übius & Alas, 2010b). Dette kan være en grunn til at så mange studier er på landnivå, samtidig som det ofte kreves mindre ressurser i form av tid og penger, å realisere studier nasjonalt enn på tvers av geografiske og kulturelle distanser.

### *6.1.5 CSR-Inn perspektiv:*

Her er det en klar overvekt av artiklene som har et CSR-innovasjons perspektivet (stammer fra business-case perspektivet) som utgangspunkt, hele 20 artikler. Dette kan skyldes kodingen, ved at denne kategorien er svært bred, 7 av artiklene har sosial innovasjon som

perspektiv, mens så mange som 4 har eller presenterer flere perspektiver, eller det er uklart hvilket perspektiv de har.

### *6.1.6 Verdisyn:*

Her er det flerdimensjonale synet som råder i artiklene (16). Som spesifisert i forklaringen av kategoriene, ville det vært mer veiledende å gjøre analysen av artiklene i denne kategorien som en skala (som går fra et tradisjonelt til et moderne verdisyn), slik at artiklenes karakter som mer eller mindre tilhørende den ene eller andre kategorien ville komme frem. For eksempel er det artikler som legger seg tett opp til et moderne verdisyn, men som fremdeles ikke omtaler «impact». Det samme gjelder andre veien. Allikevel er det 10 artikler som belyser temaet fra et tradisjonelt verdisyn.

## **7.0 Oppsummering av resultater fra artiklene i analysen**

### **7.1 Forskningsspørsmål 1**

I følge artiklene i litteraturgjennomgangen er det «muligheten for å genere et bærekraftig konkurransefortrinn» som helt klart markerer seg som det hyppigste hovedargumentet for et samspill mellom CSR og innovasjon (Bellow, 2012; Crets & Celer, 2013; Mahlouji & Anaraki, 2009; Preuss, 2011; Rexhepi, Kurtishi, & Bexheti, 2011).

Andre fordeler som kunnskapsgenerering og læring, omdømme, kostnadsreduksjon, økt effektivitet og legitimitet nevnes også i flere artikler (Grieshuber, 2013; Mahlouji & Anaraki, 2009; Preuss, 2011).

Flere artikler sier noe om at det eksisterer forskjeller mellom land i konseptualiseringen av CSR (Rexhepi et al., 2013) og innovasjons klima (Übius & Alas, 2010b).

Det blir presentert et nytt perspektiv: Innovativ CSR (Preuss, 2011) og en ny definisjon av CSI (Googins, 2013)

## 7.2 Forskningsspørsmål 2

Det går også frem av analysen av artiklene at et samspill mellom CSR og innovasjon har best forutsetninger for å nå sitt potensial gjennom en strategisk, formalisert tilnærming til CSR innovasjon (Bocquet, Le Bas, Mothe, & Poussing, 2012; Lam, 2010; Midttun, 2013; Öberg, 2012),

og at samarbeidsmodeller utover virksomhetens grenser (Crets & Celer, 2013; Holmes & Smart, 2009; Midttun, 2013) for eksempel i form av åpen innovasjon (Holmes & Smart, 2009) er viktige elementer i denne prosessen.

En artikkel mener at prosessinnovasjon er den mest lovende inngangsporten for innovasjon i CSR (Midttun, 2013).

En annen artikkel finner at ulike typer CSR-drevne innovasjoner formes av virksomhetenes kjernekompetanse, verdikjede, posisjon i verdikjeden og i markedet (Öberg, 2011).

I en artikkel blir det funnet at CSR - Innovasjoner som virksomheter fremmer som innovative, i stor grad kun er mindre inkrementelle innovasjoner (Louche, Idowu, & Leal Filho, 2010)

Det blir også godt dokumentert hvordan CSR og innovasjon kan brukes som verktøy til å løse utviklingsrelaterte problemstillinger (Thomann med flere, 2011)

## 7.3 Forskningsspørsmål 3

Et langsiktig perspektiv (Kim & You, 2013), og lederes motivasjon og engasjement (Als, 2010; Hillestad et al., 2010) er faktorer som kan påvirke den potensielle verdiskapingen.

Noen felles utfordringer utmerker seg også i artiklene i forhold til implementering av CSR-innovasjon, som at eksisterende lover, reguleringer og retningslinjer ofte kan virke som innovasjonshemsko (Als, 2010; Yu & Ramesh, 2013; Öberg, 2012), (det foreslås heller eller i tillegg mer støtte til selve innovasjonsprosessen) og at det både kan være problematisk å få finansiering til CSR-prosjekter og å få støtte og kredibilitet hos ledere til å implementere slike prosjekter (Als, 2010).

Det gjøres også oppmerksom på den andre siden av en virksomheters ansvar, nemlig de implisitte konsekvensene av innovasjoner. Og det argumenteres for at virksomheter ikke bare har ansvar, men bør ta ansvar og derfor organisere for innovasjon (Weisenfeld, 2012).

Det er også viktig å få frem at det er et skille i litteraturen i forhold til verdiskaping og verdisyn. Deler av litteraturen, man kan kalle det den delen av CSR-innovasjons perspektivet som forventer et mer radikalt resultat fra et samspill mellom CSR og innovasjon og sosial innovasjons perspektivet heller mot å ha forventninger til CSR og innovasjon på et høyere nivå enn kun på et virksomhetsnivå.

Flere av artiklene mener CSR og innovasjon kan være drivere for økonomisk systemendring og har potensial til å kunne generere løsninger på de store utfordringene verden står ovenfor i dag (Googins, 2013; Grieshuber, 2013; Van Lawick van Pabst & Visser, 2012), men for at dette skal ha mulighet til å skje må en endring i tankegang (Louche et al., 2010) og en omforming av relasjonen mellom organisasjoner og den sosiale konteksten de virker i (Bartlett, 2009) finne sted. En av artiklene beskriver et prosjekt hvor CSR-innovasjon brukes for å bidra til løse en av verdens utfordringer, nemlig å bekjempe fattigdom. En av artiklene i gjennomgangen fant en negativ relasjon mellom CSR og innovasjon i begge retninger og at det tar tre år før investeringer i CSR- innovasjons rettet forskning og utvikling viser sin verdi i CSR praksis (Gallego-Álvarez et al., 2011), mens en annen artikkel fant en negativ link mellom CSR, innovasjon og verdiskaping på et generelt nivå, men fant en positiv link mellom disse ved å se på ulike spesifikke samspillrelasjoner (Midttun, 2013).

### 6.3 Oppsummering av resultater

*Hva sier eksplisitte studier av CSR og innovasjon om samspillet mellom disse og dets verdiskapingspotensial?*



*FS. 1. Hvilke potensial og muligheter ligger det i et samspill mellom CSR og innovasjon?*



*FS. 2. Hvordan og på hvilken måte kan CSR og innovasjon spille sammen og oppfylle sitt potensial?*



*FS. 3. Hvilke faktorer og omstendigheter påvirker samspillet mellom CSR og innovasjon og dets verdiskapingspotensial?*

**Driver**

8 av 13 studier ser på toveisrelasjonen mellom CSR og innovasjon.	10 av 12 studier ser på CSR drevet innovasjon.	5 av 6 artikler ser på CSR drevet innovasjon
0 artikler ser på innovasjons drevet CSR	0 artikler ser på innovasjons drevet CSR	0 artikler ser på innovasjons drevet CSR
<b>Metode</b>		
9 av 13 studier er teoretiske konseptuelle studier.	5 av 12 studier er kvalitative	3 av 6 studier er kvalitative
3 av 13 studier er kvalitative	6 av 12 studier bruker flere metoder	3 av 6 studier er kvantitative
1 av 13 studier er kvantitative	1 av 12 studier er kvantitativ	
<b>Nivå</b>		
9 av 13 studier er på et konseptuelt nivå hvor av 1 også ser på SMBer	5 av 12 studier ser på bedrifter	3 av 6 studier ser på industrier
2 av 13 studier ser på bedrifter hvor av 1 også ser på SMBer	2 av 12 studier ser henholdsvis på SMBer, industrier og koseptuelt 1 av 12 stuidier ser på MNBer	2 av 6 studier ser på bedrifter 1 av 6 studier ser på ansatte
1 av 13 studier ser kun på SMBer		
1 av 13 studier ser på ansatte		
<b>Utvalg</b>		
3 av 13 studier er nasjonale	7 av 12 studier er nasjonale	3 av 6 studier er nasjonale studier
1 av 13 er studier er i flere land i verden	2 av 12 studier er i flere land i verden	3 av 6 studier er i flere land i verden
9 av 13 studier har litteratur som databakgrunn	2 av 12 studier har litterstur som databakgrunn  1 av 12 studier er i fflere land innen en verdensdel	
<b>Perspektiv</b>		
6 av 13 omtaler CSR-innovasjon.	9 av 12 omtaler CSR-innovasjon	5 av 6 omtaler CSR-innovasjon
4 av 13 omtaler Sosial innovasjon.	3 av 12 omtaler nytt eller flere	1 av 6 omtaler flere eller andre
3 av 13 omtaler nytt eller flere.		
<b>Verdisyn</b>		

4 av 13 studier har et tradisjonelt

5 av 13 studier har et flerdimensjonalt

4 av 13 studier har et multi-dimensjonalt

3 av 12 studier har et tradisjonelt

9 av 12 studier har et flerdimensjonalt

3 av 6 studier har et tradisjonelt

2 av 6 studier har et flerdimensjonalt

1 av 6 studier har et multi-dimensjonalt

### Resultat av analyse og tolkning

Det vist en negativ relasjonen mellom CSR, innovasjon og verdiskaping i et tradisjonelt verdisyn.

Det viser seg et sprang i litteraturen i forhold til hva som er potensialet når et utvidet verdisyn inkluderes.

Muligheten for å generere et bærekraftig konkurransefortrinn

Kunnskapsgenerering og læring

Omdømme og legitimitet

Kostnadsreduksjon og økt effektivitet  
Generere løsninger på de store utfordringene verden står ovenfor

Drivere for økonomisk systemendring

Nytt perspektiv: Innovativ CSR og en ny definisjon av CSI

Det vist en positiv relasjon mellom CSR, innvasjon og verdiskaping i et tradisjonelt verdisyn

Gjennom en strategisk, formalisert tilnærming

Forretningsmodellinnovasjon - Samarbeidsmodeller- åpen innovasjon

Et langsiktig perspektiv

Lederes motivasjon og engasjement

Prosessinnovasjon er den mest lovende inngangen  
Innovasjoner som virksomheter fremmer som innovative, er i stor grad kun mindre inkrementelle innovasjoner

CSR og innovasjon kan brukes som verktøy til å løse utviklingsrelaterte problemstillinger

Ulike typer CSR-drevne innovasjoner formes av virksomhetenes kjernekompetanse, verdikjede, posisjon i verdikjeden og i markedet

Offentlige lover, reguleringer og retningslinjer

Manglende finansiering

Lederes motivasjon og engasjement

Sosialdemografiske faktorer som de ansattes alder, kjønn og utdanningsnivå.

Utfordrende å overbevise ledere om å implementere CSR-innovasjons prosjekter

## 8.0 Diskusjon

### 8.1 Hvorfor

Det er viktig å ikke miste perspektivet på hvorfor CSR og innovasjon er et tema og et viktig et sådan, og hvorfor et samspill mellom CSR og innovasjon kan være verdiskapende i ulike dimensjoner. I artikkelen: *The role of innovation in driving the economy: Lessons from the global financial crisis* (Hausman & Johnston, 2014) presenteres mangelen på innovasjoner i årene frem mot den økonomiske krisen, som en innvirkende faktor og / eller forsterkende faktor på hvorfor det ble krise og derfor som en av driverne for å få USA ut av krisen. I en kommentar til denne artikkelen påpeker Gummesson (2014, p.1):

«Economic and management disciplines require new aspects for proposed solutions to work. Among these new aspects are the lack of genuine corporate social responsibility, growing corruption and crime and the role of financial leaders whose behavior opened a new research field called “corporate psychopathy. »

Han sier videre at det kan sies at CSR og etikk er en kondisjon for innovasjon i form av at ”kreativitet uten etikk, er ikke god butikk”. Kreativitet kan være destruktivt, om det ikke styres av moralske og etiske prinsipper (Gummesson, 2014).

Så på et åndelig plan er etikk bakgrunnen for hvorfor et samspill er viktig. På et makro plan er det samspillet potensial til å løse viktige utfordringer verden står ovenfor, på et mikroplan er det å sikre bærekraftige virksomheter og bærekraftige markeder, som sikrer arbeidsplasser og menneskers velvære.

### 8.2 Uklarheter i forhold til semantikk

Det som ble tydelig i arbeidet med denne oppgaven og litteraturen som ser eksplisitt på relasjonen mellom CSR og innovasjon, er at det er en del uklarheter i relasjon til semantikken. Dette kan nok ha sammenheng med at forskningen fremdeles er på et utforskende stadium i forhold til relasjonen mellom CSR og innovasjon, og at det lille som er blitt forsket på feltet er gjort fra forskjellige retninger innen økonomifeltet som strategi, ledelse og administrasjon, eller fra et CSR og forretningsetikk ståsted. I teorikapittelet nevnes to parallelle retninger CSR-innovasjon og sosial innovasjon, som er et samlebegrep for flere underliggende retninger. I noen av artiklene i studien kan det virke som terminologien Corporate Social innovation, som i teoridelen presenteres som en underkategori av sosial innovasjon, brukes



for å referere til CSR- innovasjons perspektivet. Dette gjelder blant annet Mahlouji & Anaraki (2009).

Noen av artiklene i denne litteraturgjennomgangen presenterer «nye» perspektiver, både semantisk og teoretisk, på relasjonen mellom innovasjon og CSR og sosial innovasjon. «Nye» settes i anførselstegn da en av disse CSI, ikke er ny, men kan sies å bli gitt en ny definisjon.

Det nye perspektivet kommer fra Preuss (2011) *Innovativ CSR*, som fra et ståsted i innovasjonslitteraturen forsøker å lage et konseptuelt rammeverk for hvordan å relatere CSR og innovasjon til et felt. Den andre artikkelen er Googins (2013) som lanserer en definisjon av konseptet Corporate Social Innovation (CSI), i et forsøk på konseptualisere den fremvoksende trenden på området, hvor virksomheter plukker opp tråden fra utviklingen på «grasrota» og initierer samarbeid med små og store sosiale entreprenører og innovatører som beveger seg innenfor den sosial innovasjonssfæren. Fellestrekket mellom disse perspektivene er at de forsøker å kombinere tendensene innenfor innovasjonsstudier, de overlappende retningene som nevnt i teoridelen; virkninger av sosiale nettverk og sosialt ansvar på innovasjon og; utvikling av muligheter som utnytter både interne og eksterne innovasjoner (som nevnt i teoridelen), med tendensene på CSR feltet; strategisk CSR og business case for CSR. Ut i fra denne oppgavens teoribakgrunn og de ulike forskningsartiklene, kan det anes at det ville være behov for en ny begrepsutvikling eller en opprydding i semantikken på feltet. En mulighet kan være at konseptene Innovativ CSR og CSI kan videreutvikles til å bli betegnende konsepter som kan brukes i innovasjonslitteraturen, til å beskrive og referere til ulike former og perspektiver på CSR- innovasjon og dets potensial for verdiskaping. Da disse konseptene innehar en likevekt av innovasjon og CSR.

### *8.2.1 Oppsummering av resultater i forhold til toveisrelasjonen*

Det kan virke å være en tendens til at det i studiene som bidrar til å belyse forskningsspørsmål 1, potensial verdi fra relasjonen mellom CSR og innovasjon, sees mer eksplisitt på forholdet i relasjon til hvilken retning et samspill kan ta og hva som karakteriserer eller betinger dette. Dette kan ha å gjøre med at flertallet av studiene er utforskende, teoretiske studier som har som formål å lage nye teorier basert på eksisterende teori. Med dette som formål vil det således være relevant å analysere de ulike deler et slikt samspill består av, for å kunne finne virkninger og årsaker.

For studiene som skal bidra til å besvare forskningsspørsmål 2, hvordan og på hvilken måte et slikt samspill kan oppfylle sitt potensiale, er dette også relevant, men flesteparten av studiene i denne kategorien er av en fenomenologisk art eller case studier og forsøker å finne tendenser og karakteristikk ved tingene slik «de viser seg» (Johannessen et al., 2011). Dette kan føre til at en slik kategorisering ikke nødvendigvis er så interessant eller formålstjenlig i forhold til studiens formål. Det var både en studie som viste en negativ relasjon (Gallego-Álvarez et al., 2011) og en studie som viste en positiv relasjonen (Ferauge, 2013) mellom CSR og innovasjon, men den negative var en kvantitativ studie og den positive var en kvalitativ studie som så på SMBer. Midttun (2013) fant både negativ og positiv relasjon mellom disse da henholdsvis på et generelt plan og på et spesifikt plan. Öberg foreslår på bakgrunn av resultatene i sin studie at CSR og innovasjon mer komplementerer hverandre enn å drive hverandre.

### *8.2.2 Flertydighet i forhold til verdisyn og verdiskaping*

I artiklene i studien eksisterer det en flertydighet i forhold til verdisyn og verdiskaping- hvilken verdi, verdi for hvem og med hvilket formål. Mange av artiklene (de fleste) deler et flerdimensjonalt perspektiv på verdiskaping, i det de omhandler CSR som driver for innovasjon i en strategisk CSR tilnærming.

Kun et fåtall av artiklene, og da kun de som har en sosial innovasjons tilnærming til relasjonen CSR og innovasjon, har et multi-dimensjonalt perspektiv som Maas og Boons (2010) kaller innvirkningsrettet (impact oriented) verdiskaping. Allikevel, var det uklart i mange artikler hvilke verdisyn som lå til grunn.

Nå skal det også sies at dette kan ha å gjøre med oppgavens valgte inngangsvinkel til temaet, en gjennomgang av litteratur som eksplisitt nevner CSR og innovasjon i tittelen. Om oppgavens inngang og litteratursøk hadde vært gjort på beslektede og overlappende begrep som «responsible innovation», «sosial innovasjon», «bærekraftig innovasjon» eller «CSR og konkurransedyktighet» så hadde kanskje resultatene i forhold til semantikk og flertydighet i verdisyn og type verdiskaping vært en annen.

Som det kommer frem i oppsummeringen av resultatene nevner mange av artiklene genereringen av konkurransefortrinn som et hovedargument for, i hovedsak, CSR-drevet innovasjon og læring og kunnskapsgenerering trekkes frem både som en mulighet og som drivere for konkurransedyktighet. Dette stemmer overens med det Vilanova, Lozano &

Arenas (2008) argumenterer for i sin artikkel som utforsker sammenhengen mellom CSR og konkurransedyktighet. Han konkluderer med at relasjonen mellom CSR og konkurransedyktighet finner sted i gjennom en lærings- og innovasjonssyklus, hvor virksomhetens verdier, politikk og praksis, konstant defineres og redefineres. Så læring oppstår når CSR forankres i driften, dette fører til muligheter for innovasjon og nye måter å gjøre ting på, som igjen generer konkurransedyktighet (Vilanova, Lozano, & Arenas, 2009).

Ut i fra artiklene som har det «store» perspektivet på CSR og innovasjonssamspillet potensial, nemlig en bærekraftig utvikling, er det nettopp dette at virksomheter gjennom å opptre ansvarlig og ved å se på hvilke innvirkninger driften har på omverdenen i form av hvilket avtrykk den etterlater seg, kan bidra til et «best-case scenario» hvor bærekraftige markeder og økonomisk aktivitet leder an utviklingen.

Dette perspektivet er også opptatt av den økonomiske bunnlinjen, men ideen er den at resultatet på bunnlinjen avgjøres av hensynet til de andre CSR dimensjonene. Ved å ha kontroll på disse og virksomhetens avtrykk, kan man redusere kostnader, øke effektiviteten og kvaliteten blant annet gjennom tettere relasjoner med andre ledd i virksomhetens verdikjede og leverandørkjede, tettere oppfølging av ansatte og generere nye muligheter gjennom større nærhet, kontakt og bevissthet på behov i lokalsamfunnet.

Tidligere litteratur tar opp hvordan det er behov for et utvidet verdisyn Porter & Kramer (2011) «shared value» og hvordan sosiale verdier kan måles ved det Elkington (1999) kaller de tre P'er eller trippel-bottom line. Ferrauge (2012) peker på at disse målingene gjerne skaper et hierarkisk forhold, hvor økonomiske mål står øverst. Noe Archie Carroll (Visser et al., 2010, p. 113) mener er naturlig fordi ” in today’s world of intense global competition, it is clear that CSR can be sustainable only so long as it continues to add value to corporate bottom line”

Uten å ta diskusjonen om sosial måling og hvordan det bør gjøres og ikke gjøres, noe videre i denne oppgaven, er det en link mellom CSR, innovasjon og verdiskaping som gjør at en refleksjon rundt dette dukker opp. For at en invensjon skal kunne kalles en innovasjon må den ha en «impact». «Innovation implies the technical realization as well as market entry – unless un idea is realized it has no real IMPACT and therefore is not seen as an innovation» (Grieshuber, 2013, p. 198). I tradisjonell målverdi er det en økonomisk «impact» (Maas & Boons, 2010). I et spill mellom innovasjon og CSR kan det da sies å være formålstjenlig både for virksomheter og samfunn at målverdien er i form av multi-dimensjonal «impact»,

altså at man ser på og måler hvilken innvirkning selskapenes drift og virksomhet har på det eksterne miljøet i de ulike CSR-dimensjoner, både i forhold til miljøhensyn, verdikjede, samfunn og så videre.

### **8.3 Potensial og muligheter versus hvordan og på hvilken måte**

Artiklenes ulike perspektiv på verdisyn og verdiskaping sier også noe om de ulike artiklenes syn på hvilket potensial samspillet mellom CSR og innovasjon innehar. Fra artikler som finner at CSR og innovasjon har en negativ relasjon (Gallego-Álvarez et al., 2011) på den ene siden, til artikler med et strategisk CSR perspektiv hvor samspillet anses som et potensial til å bringe verdi til virksomheten ved å være en differensieringsstrategi som gir konkurransefortrinn gjennom lavere kostnad og risiko, økt kvalitet og verdi, læring og kunnskapsgenerering, forbedret omdømme og legitimitet. Til artikler på helt den andre siden som foreslår en modell hvor samspillet mellom CSR og innovasjon i relasjon med endring i verdier og internasjonalisering fungerer som del av en sirkulær utviklingsprosess drevet av økonomisk utvikling (Carrasco–Monteagudo & Buendía–Martínez, 2013) og som nøkkelen til å takle utfordringene verden står ovenfor i dag (Googins, 2013) og som en mulig katalysator for reorganisering og systemendring (Grieshuber, 2013; Van Lawick van Pabst & Visser, 2012) a la ny økonomisk ordning.

#### *8.3.1 Potensial og muligheter*

Så i litteraturen kan det virke som om spranget er stort (relativt) i forhold til oppfatninger om hvilket potensial CSR og innovasjon i samspill innehar, da i relasjon til CSR drevet innovasjon, men at det er mindre i relasjon til hvordan og på hvilken måte samspillet skal skape verdi.

Muligens er bakgrunnen for dette at artiklene som ser på potensialet for verdiskaping både er 1. av en utforskende natur i og med at så mange som 8 av 13 artikler vurderer toveis relasjon mellom konseptene og 2. så mange som 9 av 13 er konseptuelle, teoretiske studier. I forhold til data og bakgrunns teori som brukes i studiene, er det her rom for at spennet kan bli stort, siden det er mulig å tenke at teoretisk studier i en større grad kan reflektere forfatters standpunkt. Dette ved at det brukes teori som mer støtter opp om den argumentasjonen forfatteren heller imot eller har aspirasjon om. Det at studiene er utforskende gir også mer rom for tolking og utforsking av mulige årsakssammenhenger, som kan gi svært ulikt resultat

avhengig av hvem det er som gjennomfører studien, og således gi resultater av en mer hypotetisk natur.

Disse perspektivene er viktige. Mange av de store og radikale endringene i verdenshistorien har kommet av at individer har turt å tenke utenfor seg selv og «utenfor boksen», eller som Jeffrey Hollender sier i forordet til Visser (2011): «Seeing farther, going further».

### *8.3.2 Hvordan og på hvilken måte*

I forhold til suksessfaktorer for verdiskaping fra et samspill mellom CSR og innovasjon, ser 10 av 12 artikler på spillet CSR som driver for innovasjon. Dette kan bety at de bygger på studier som har etablert at dette er det mest lovende, i hvert fall den mest hyppige, retningen for et samspill. Her bruker 6 av artiklene flere forskningsmetoder og 5 artikler kvalitative studier, mens en er kvantitativ. Dette tyder på at forskningen prøver relevant teori opp imot forskjellige utklipp fra virkeligheten, ved utprøvelse av hypoteser, intervjuer, casestudier eller lignende. Det at artiklene i litteraturgjennomgangen viser seg å være mer samlet i dette spørsmålet, kan tyde på at tendensene som vises i disse resultatene mer speiler «status quo» av den faktiske praksis på feltet. Disse studiene karakteriseres også ved at flest har virksomheter som nivå og utvalget gjøres nasjonalt, altså innenfor et land. Derfor blir spennet mellom resultatene også mindre sprikende. I artiklene som ser på påvirkende faktorer er det samme tendens, nemlig at disse ser på CSR som driver for innovasjon og er jevnt fordelt i bruken av kvalitativ og kvantitativ metode, og har ingen teoretiske studier. Men her skiller det seg litt ved at halvparten av artiklene har verden som utvalg, mens andre halvpart har nasjonalt utvalg og flertallet ser på industrinivå.

### *8.3.3 Strategisk, formalisert CSR tilnærming*

Flere av artiklene er enige om at det er viktig i forhold til om et samspill mellom CSR og innovasjon skal kunne nå sitt potensial at CSR strategien integreres i virksomhetsstrategien sammen med innovasjon og blir del av virksomhetenes kjernevirksomhet, verdier og ressurser. På denne måten vil den skape minst risiko for bedriften, være med på å fremme bedrift varemerket gjennom om dømmebygging og generere nye innovasjoner som ikke nødvendigvis krever nye store investeringer for å implementeres eller kommersialiseres (Googins, 2013). Slik kan det også utvikles verktøy og rutiner i forhold til CSR-innovasjon og det skjer en formalisering av prosessen. Preuss (2012) argumenterer i sin artikkel, som han

presenterer som et utvidet og mer mangfoldig perspektiv på business-case og strategisk perspektiv på hvordan innovasjon og CSR kan samspille, også for viktigheten av at CSR-aktiviteter som filantropi, som oftest ikke er knyttet til kjernevirksomheten, ikke forsvinner, da det ville være et tap for lokalsamfunn for eksempel da virksomheters filantropiaktiviteter gjerne er viktige finansielle bidragsytere i lokalmiljøet i forhold til å støtte kunst og kultur, idrettslag osv. Han peker også på at virksomheter er mangfoldige og derfor må tilnærminger til CSR-innovasjon speile dette og ha rom for ulike tilnærminger, som passer den enkelte virksomhet. Dette kan resultere i en større utbredelse av CSR-innovasjonsaktiviteter til virksomheter.

#### *8.3.4 Samarbeid som del av forretningsmodell*

I relasjon til å genere et “suksessfylt” samspill mellom CSR og innovasjon, trekker flere av artiklene frem viktigheten av samarbeid utover virksomhetens grenser (Holmes & Smart, 2009), (Midttun, 2013), (Crets & Celer, 2013). Midttun (2013) finner at forretningsmodellinnovasjon kan være en nyttig betingende faktor og fremhever samarbeidsmodeller spesielt. Holmes & Smart (2009) ser spesifikt på CSR tilnærminger som bruker samarbeidsmodeller i form av åpen innovasjon, og viser hvordan dette kan gi større bredde i forhold til å «finne» muligheter for innovasjon og samtidig gi legitimitet. Philip Auerswaldt skriver i *Stanford Social Innovation Review* at mange institusjoner som nylig hadde makt til å være dominante på globalt nivå gjennom skala, omfang og lukket systemutvikling, søker nå å gjenoppfinne seg selv ved å delta i globale nettverk bygd på delte, ofte åpne, standarder (55). Han mener at «in a highly networked world, small scale actors have the capability to achieve large-scale impacts in ways achievable in the past only through raw institutional growth» (Auerswald, 2009).

Det er innenfor innovasjon og entreprenørskapsforskningen de senere årene blitt satt fokus på samarbeid i form av klynger, regionale innovasjonssystemer og nasjonale systemer (Asheim & Coenen, 2005) og åpen innovasjon i relasjon til for eksempel brukerdrevet innovasjon. Og Midttun (2013) viser også til hvordan den nasjonale innovasjonssystemlitteraturen med sin betydelige vekt på sosial organisering av innovasjon, implisitt samsvarer med den sosialt orienterte CSR-agendaen. Alle suksesskriteriene for samspill mellom CSR funnet i forhold til forskningsspørsmål 2 er blant dem man finner som suksesskriterier for innovasjon. Helt grovt sett kan det se ut som det er mange av de samme betingelsene som må være tilstede for å ha suksess både med innovasjon og et samspill mellom CSR og innovasjon, og at det kan bety at

om en virksomhet har gode innovasjonsferdigheter så har de også gode utsikter til å gjøre det bra ved å integrere CSR også i strategien. Dette er et av områdene hvor Gallego-Álvarez et al. (2011) ikke finner noen korrelasjon. Jo større investeringer i innovasjon, dess mindre CSR aktivitet (i virksomheter som rapporterer sine CSR aktiviteter Dow Johns sustainability Index). Forfatterne begrunner dette med at det muligens er slik at jo bedre utviklede produkter en virksomhet tilbyr, jo mindre behov har de for flere eller andre grunner til å tiltrekke seg kunder.

## **8.4 Påvirkende faktorer og omstendigheter**

Resultatet fra studien viser at lovgivning i form av reguleringer og retningslinjer i relasjon til CSR kan i noen kombinasjoner og industrier virke hemmende for innovasjon. Det ble pekt på utfordringer i forhold til finansiering og til å få tillit fra ledelse til å implementere slike prosjekter. Artikkene viste også at langsiktighet er en viktig betingelse for et «vellykket» samspill og at ledelse som har motivasjon og engasjement igjen er viktige betingelser for å etablere et langsiktig perspektiv på verdiskaping.

### *8.4.1 Implikasjoner for næringsliv*

For virksomheter kan det se ut som en strategisk, formalisert CSR tilnærming er den som gir mest uttelling i samspill med innovasjon og da i forhold til CSR drevet innovasjon. Men hva som lønner seg for den enkelte virksomhet, avhenger også av hvilke forutsetninger virksomheten har i form av ressurser og kapabiliteter og hva som er motivasjonen for å starte eller videreutvikle en CSR-tilnærming. Er ikke motivasjon og engasjement tilstede hos ledelse for å integrere CSR inn i virksomhets- og innovasjonsstrategi, så er en filantropisk tilnærming muligens mer formålstjenlig.

En artikkel i studien fant at det tar tre år før investeringer i CSR- innovasjons rettet forskning og utvikling viser sin verdi i CSR praksis (Gallego-Álvarez et al., 2011). Dette indikerer at for at virksomheter skal se det som attraktivt å integrere CSR i innovasjonsstrategien vil det i de fleste tilfeller kreve at virksomheten har, eller adopterer et langsiktig perspektiv på verdiskaping. Dette henger igjen sammen med de to utfordringene; å få tilgang til finansiering; og å få gjennomslag for å implementere CSR drevne innovasjonsprosjekter. Begge disse krever et langsiktig perspektiv for å kunne overkommes.

#### *8.4.2 Implikasjoner offentlig politikk*

Det ville være formålstjenlig med en gjennomgang av hvordan offentlige midler bedre kan støtte CSR- innovasjonsrettede prosesser og hvordan lover og reguleringer i forhold til innovasjon og CSR bedre kan tjene sitt formål ved å være et rammeverk som reduserer mulighetene for at virksomheter bare kan la andre ta ansvaret, og som ikke hemmer men fremmer og tjener de virksomhetene som er seg bevisst sitt ansvar, og de som utover lover og reguleringer, ønsker å ta ansvar.

Det er også et behov for å videre utrede hvordan samarbeidsmodeller kan påvirke CSR-innovasjon i klynger, RIS og NIS, og hvordan offentlige institusjoner – regjering, storting, departementer, direktorater og så videre bedre kan samhandle med private organisasjoner og (i treparts samarbeid også med frivillig-sektor) i forhold til å sikre et bærekraftig næringsliv og løse sosiale-, miljø- og samfunnsmessige utfordringer. Studien om småskala «native potato» produsenter i Peru (Thomann et al., 2011) viser nettopp et slikt samarbeid.

### **8.5 Utviklingstrender og videre forskning**

Fremtidige studier som kan bidra til forskningen på feltet er for eksempel studier som ser på hvordan lover og reguleringer for innovasjon og CSR påvirker CSR-innovasjonsprosjekter. Hvordan disse kan bli mer støttende i forhold til slike typer prosjekter og være en større bidragsyter på å formidle viktigheten og mulighetene et samspill mellom CSR og innovasjon kan ha for virksomheter og samfunn. Som flere av studiene i analysen også fremmer, vil studier av CSR resultat i ulike dimensjoner kunne si noe mer om nytteverdien av et samspill for sosialt-, miljø- og samfunnsmessig verdiskaping. Og i relasjon til dette, et tema som denne litteraturgjennomgangen ikke behandlet, nemlig måling av sosial verdi. Det kan nok være interessant å se på forholdet mellom CSR og innovasjon i relasjon til måling av sosial verdi og de ulike formene for rapporteringsinitiativ, ISO merking og lignende som eksisterer i dag og utvikle videre målingsverktøy i relasjon til de tre dimensjonene: Ny verdiskaping, Verdi integrering og Verdi omfordeling (Maas & Boons, 2010).

Flere studier som ser på lederes motivasjon, engasjement og bakgrunn for å drive CSR drevet innovasjons praksis og hvilke resultater dette gir i form av type innovasjoner og innvirkningen disse har både økonomisk og sosialt (dette er jo et eget studieområde i seg selv) kan bidra til å belyse flere sider av relasjonen mellom CSR, innovasjon og dets betingelser for et verdiskapende samspill.



Kvalitative, langsiktige studier som spesifikt ser på om det er en relasjon mellom en virksomhets innovasjonskompetanse og dets potensiale for verdiskaping fra en CSR drevet innovasjonspraksis eller innovasjonsdrevet – CSR praksis, vil kunne si noe om suksesskriterier for samspillet.

Det kunne også være fordelaktig om det i litteraturen hadde blitt gjort en opprydding i forhold til semantikk, da det virker som det er mye av det samme som blir sagt, bare på flere ulike måter. Noen av studiene i gjennomgangen gjør forsøk på dette, men den beste er kanskje Midttuns (2013). En fremtidig studie som har som formål å greie ut om semantiske overlappinger og flertydigheter og hvilke implikasjoner de har, ville være et oppklarende og berikende bidrag til litteraturen på feltet.

## **9.0 Svakheter ved oppgaven**

Bekreftbarhet i forhold til i hvilken grad kan resultatene fra den kvalitative undersøkelsen bekreftes av andre forskere gjennom lignende undersøkelser.

### **9.1 Avgrensningen**

Studien gir en oversikt over hva som er skrevet tidligere om samspillet mellom CSR og innovasjon før 2009, men gjør ingen gjennomgang av hva som er skrevet overlappende om CSR og innovasjon på hver sin side i forhold til verdiskaping, konkurransedyktighet og lignende faktorer. Dette kan fungere som en styrke ved å gjøre oppgaven mer spesifikk og avgrenset, men også en svakheter da det begrenser overblikket og perspektivet man får av status quo på dette feltet, i og med at det er mengder av litteratur som omhandler CSR og innovasjon på hver sin kant i relasjon til ulike faktorer.

Det kan også stilles spørsmål til om inngangsvinkelen til oppgaven er formålstjenlig. Kunne det vært mer opplysende for å finne status quo på feltet å ha andre søkekriterier for litteratur enn eksplisitt CSR og innovasjon i tittelen. Allikevel, med en gang det gjøres søk på ord som bærekraftighet og andre mer eller mindre overlappende begreper blir utvalget artikler bare altfor mange. Avgrensningen gjør at oppgaven gir et utsnittsbilde av forskning som dreier seg om innovasjon, CSR, verdiskaping og bærekraftighet.

## **9.2 Publiseringsskjevhet**

Publiseringsskjevhet refereres til som en metodefeil, og innebærer at det er en tendens til at positive resultater oftere blir publisert enn negative resultater. Det er en risiko for at det på dette feltet kan være en skjevhet i relasjon til at artikler med positive resultater kan ha blitt publisert oftere.

## **9.3 Utvalgskriterier og artikler inkludert i studien**

I relasjon til artiklene som er inkludert i studien kan det diskuteres om ikke kriteriene for utvalg av artikler burde vært strammet inn, da noen av artiklene bidrar minimalt til å forme bidraget i denne oppgaven. Dette er artikler som burde vært utelatt på grunn av mangelfull – kildeliste eller metode, og som ikke gir solid nok troverdighet. Det er blitt tydelig for meg at det nok ville vært mer formålstjenlig om jeg hadde vært mer selektiv og inkludert færre artikler i studien, og heller hatt en større dybde i analysen av disse. Det ville økt kvaliteten på studien ved å gi et mer konsentrert og helhetlig resultat.

Noen av artiklene i studien har opprinnelse i en annen kulturell forskningskontekst enn den vestlige. Det kan være problematisk at disse artiklene ble inkludert i oppgaven, ved at jeg som leser muligens mangler litt av den kontekstuelle forståelsen for bakgrunnen for studien. Kanskje må disse artiklene sees i en annen forskningskontekst enn den vestlige, i den forstand at forskningsbildet på feltet og forutsetningene kan være andre.

## **9.4 Flertydighet - en utfordring**

En annen utfordring ved studien var flertydigheten som eksisterer i artiklene både i forhold til begrepene innovasjon, CSR og verdiskaping, hvordan de brukes, kombineres og hva det er de refererer til i de ulike artiklene. Det krever at man holder tungen rett i munnen å holde orden på ulike tilnærminger, perspektiver, overlappinger og beslektede begrep.

Det er problematisk å gjøre en slik gjennomgang og klassifisere, da det er en flertydighet i bruken både av innovasjon og CSR -konseptene. Flertydigheten er gjerne knyttet til den delen av innovasjonsdefinisjonen som dreier seg om en vellykket kommersialisering eller implementering, og i CSR litteraturen hvordan verdiskaping fra CSR skal defineres.

## 10.0 Konklusjon

Denne studien hadde som formål å gjøre en systematisk gjennomgang av litteratur som ser på det eksplisitte forholdet mellom CSR og innovasjon, for å finne karakteristikk, tendenser og fellestrekk ved litteraturen på feltet. Den søkte å identifisere samspillet verdiskapingspotensial (muligheter og fordeler) og hva som skal til for at CSR og innovasjon skal oppfylle sitt fulle potensial gjennom et samspill. Artikkelen bidrar til forskningen på feltet ved å gi en oversikt over hva som er skrevet eksplisitt om CSR og innovasjon fra 2009 til 2014. Gjennom et faktoranalysekjema hvor viktige karakteristikk ved litteraturen ble kartlagt, og gjennom en kritisk vurdering av hver artikkel ble de tre forskningsspørsmålene som skulle hjelpe til å belyse problemstillingen besvart.

*Så hva sier eksplisitte studier av CSR og innovasjon om samspillet mellom disse og dets verdiskapingspotensial?*

Det ble funnet at det både var en positiv og negativ relasjonen mellom CSR, innovasjon og verdiskaping i et tradisjonelt verdisyn, men at det viser seg et sprang i litteraturen i forhold til hva som er verdiskapingspotensialet når et utvidet verdisyn inkluderes. Fra forventninger om et bærekraftig konkurransefortrinn, bedret omdømme og legitimitet på den ene siden til forventninger om at CSR og innovasjon kan bidra til å endre retningen i det økonomiske systemet mot utviklingen av et mer bærekraftig system på den andre siden. Allikevel var det flest artikler som formidlet at et samspill mellom CSR og innovasjon hadde potensial til å generere et bærekraftig konkurransefortrinn for virksomheter som tar ansvar.

Det var ikke like stort sprang i litteraturen på hvordan samspillet potensial skulle oppnås. Det vistest en tendens mot at en strategisk formalisert CSR tilnærming gir bedre utgangspunkt for å generere verdiskaping fra CSR-innovasjonsaktiviteter enn CSR-innovasjons aktiviteter relatert til en mer filantropisk tilnærming. Andre faktorer som kan fasilitere verdiskaping fra CSR-innovasjons aktiviteter er forretningsmodellinnovasjoner og da spesielt ulike typer samarbeidsmodeller og åpen innovasjon, samt et langsiktig perspektiv på verdiskaping og lederes motivasjon og engasjement i relasjon til implementering av CSR-innovasjons praksiser.

Av eksterne og interne faktorer som påvirker verdiskapingen ble det funnet at lover, reguleringer og retningslinjer i noen sammenhenger kan virke mot sin hensikt, og det er på

dette feltet noen av de viktigste implikasjonene fra studien kommer. Det ble også funnet at det kan være utfordrende å få finansiering til nye CSR-innovasjons prosjekter og tilsvarende utfordrende å overbevise ledere om å implementere CSR-innovasjons prosjekter. Dette henger igjen sammen med lederes motivasjon og engasjement.

I tillegg kom det frem i gjennomgangen av artiklene at det er en flertydighet i relasjon til semantikken på feltet, både i forhold til benevnelser av de ulike CSR-innovasjons perspektivene og til hvilket verdisyn som brukes.

I relasjon til dette ble det foreslått at konseptene «innovativ CSR» og «Corporate Social Innovation» kan videreutvikles til å bli betegnende konsepter som kan brukes i innovasjonslitteraturen, til å beskrive og referere til ulike former og perspektiver på CSR-innovasjon og dets potensial for verdiskaping.

Fra litteraturen på samspillet mellom innovasjon og CSR kan det se ut som det er positive framtidsutsikter for feltet, men at det er behov for mer forskning som tester ut relasjonen og de ulike teoriene på hvordan å skape verdi fra et samspillet. Tatt i betraktning at både innovasjon og CSR er konsepter med flertydige definisjoner, teori og praksis og at virksomheters karakteristikk varierer i et stort spenn er muligens ikke målet at det vil bli forsket frem en «one-size fit all» oppskrift på hvordan CSR og innovasjon i samspill kan føre til verdiskaping for virksomheter og for samfunnet. Som Preuss (2011) påpeker, bedrifter er mangfoldige, så skal CSR-innovasjon en utbredelse finne sted må det også være plass til mangfoldighet innenfor konseptet. Allikevel er det viktig å finne suksessfaktorer og betingelser som kan fasilitere implementeringen og utbredelsen ved å gjøre det mer interessant for virksomheter å ta ansvar. Det kan ligge et stort potensial i virksomheter til å skape endring og til å skape gode løsninger på utfordringer i samfunnet både lokalt og globalt gjennom et samspill mellom CSR og innovasjon, men det krever nok at det offentlige kommer på banen og gjør sin del av jobben.

## 11.0 Referanseliste

- Al-Hakim, L., & Jin, C. (2010). *Innovation in Business and Enterprise: Technologies and Frameworks* (Vol. Hershey, PA, USA): IGI Global.
- Als, B. (2010). CSR-DRIVEN INNOVATION-Combining design and business in a profitable and sustainable way.
- Asheim, B. T., & Coenen, L. (2005). Knowledge bases and regional innovation systems: Comparing Nordic clusters. *Research Policy*, 34(8), 1173-1190.
- Asongu, J. (2007). Innovation as an argument for corporate social responsibility. *Journal of Business and Public Policy*, 1(3), 1-21.
- Auerswald, P. (2009). Creating social value. *Stanford Social Innovation Review*, 7(2), 51-55.
- Aveyard, H. (2010). *Doing A Literature Review In Health And Social Care: A Practical Guide: A Practical Guide*: McGraw-Hill International.
- Bartlett, D. (2009). Embedding corporate responsibility: the development of a transformational model of organizational innovation. *Corporate Governance*, 9(4), 409-420.
- Bellow, E. (2012). Corporate Social Responsibility and Organizations Innovation Strategy. *Journal of Strategic Innovation & Sustainability*, 8(2).
- Bettany-Saltikov, J. (2012). *How To Do A Systematic Literature Review In Nursing: A Step-By-Step Guide: A Step-By-Step Guide*: McGraw-Hill International.
- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C., & Poussing, N. (2011). CSR firm profiles and innovation: An empirical exploration with survey data.
- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C., & Poussing, N. (2012). Are firms with different CSR profiles equally innovative? Empirical analysis with survey data. *European Management Journal*.
- Bocquet, R., & Mothe, C. (2011). Exploring the relationship between CSR and innovation: A comparison between small and largesized French companies. *Revue Sciences de Gestion*(80), 101-119.
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.
- Byers, T. H., Dorf, R. C., & Nelson, A. J. (2011). *Technology Ventures: From Idea to Enterprise*: McGraw-Hill.

- Carrasco–Monteagudo, I., & Buendía–Martínez, I. (2013). Corporate social responsibility: a crossroad between changing values, innovation and internationalisation. *European Journal of International Management*, 7(3), 295-314.
- Crets, S., & Celer, J. (2013). The Interdependence of CSR and Social Innovation *Social Innovation* (pp. 77-87): Springer.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks*: Capstone Oxford.
- Ferauge, P. (2012). A Conceptual Framework of Corporate Social Responsibility and Innovation. *Global Journal of Business Research*, 6(5), 85-96.
- Ferauge, P. (2013). The Complementarity of Corporate Social Responsibility and Innovation: Evidence from Belgian Firms. *Global Journal of Business Research*, 7(5), 99-113.
- Gallego-Álvarez, I., Prado-Lorenzo, J. M., & García-Sánchez, I.-M. (2011). Corporate social responsibility and innovation: a resource-based theory. *Management Decision*, 49(10), 1709-1727.
- Gallego-Alvarez, I., Prado-Lorenzo, J. M., & Garcia-Sanchez, I. M. (2011). Corporate social responsibility and innovation: a resource-based theory. *Management Decision*, 49(9-10), 1709-1727. doi: 10.1108/00251741111183843
- Googins, B. (2013). Leading with Innovation: Transforming Corporate Social Responsibility *Social Innovation* (pp. 89-98): Springer.
- Grieshuber, E. (2013). Innovation Through Corporate Social Responsibility? *Social Innovation* (pp. 197-206): Springer.
- Guadamillas-Gómez, F. t., & Donate-Manzanares, M. J. (2011). Ethics and corporate social responsibility integrated into knowledge management and innovation technology: A case study. *Journal of Management Development*, 30(6), 569-581. doi: 10.1108/02621711111135170
- Gummesson, E. (2014). Commentary on “The role of innovation in driving the economy: Lessons from the global financial crisis”. *Journal of Business Research*, 67(1), 2743-2750. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.025>
- Halme, M., & Laurila, J. (2009). Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 325-339.
- Hausman, A., & Johnston, W. J. (2014). The role of innovation in driving the economy: Lessons from the global financial crisis. *Journal of Business Research*, 67(1), 2720-2726. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.021>

- Hillestad, T., Xie, C., & Haugland, S. A. (2010). Innovative corporate social responsibility: the founder's role in creating a trustworthy corporate brand through “green innovation”. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 440-451.
- Hockerts, K., & Morsing, M. (2008). A literature review on corporate social responsibility in the innovation process. *Copenhagen Business School (CBS), Center for Corporate Social Responsibility*, 1-28.
- Holmes, S., & Smart, P. (2009). Exploring open innovation practice in firm-nonprofit engagements: a corporate social responsibility perspective. *R&D Management*, 39(4), 394-409. doi: 10.1111/j.1467-9310.2009.00569.x
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag (Vol. 3)*. AIT Otta AS: Abstrakt Forlag AS.
- Kim, P., & You, J. (2013). Strategic CSR through Innovation and Top Management Team Decision Making: Evidence from Eco-Friendly Automobile Industry Case Analyses. *Journal of Advanced Management Science Vol, 1(4)*.
- Lam, M. L.-L. (2010). Managing corporate social responsibility as an innovation in China. *Innovation in Business and Enterprise: Technologies and Frameworks*, 224-238.
- Lekkerkerk, L. (2008). *CSR & Innovation*.
- Louche, C., Idowu, S. O., & Leal Filho, W. (2010). Innovation in corporate social responsibility: how innovative is it? *Innovative Csr: From Risk Management to Value Creation*, 284.
- Maas, K., & Boons, F. (2010). CSR as a strategic activity: Value creation, redistribution and integration. *Innovative Csr: From Risk Management to Value Creation*, 153(172), 20.
- MacGregor, S., & Fontrodona, J. (2008). Exploring the fit between CSR and innovation.
- Mahlouji, H., & Anaraki, N. (2009). Corporate social responsibility towards social responsible innovation: a dynamic capability approach. *International Review of Business Research Papers*, 5(6), 185-194.
- Mahmoud, M. A., & Hinson, R. E. (2012). Market orientation, innovation and corporate social responsibility practices in Ghana's telecommunication sector. *Social Responsibility Journal*, 8(3), 327-346.
- Midttun, A. (2007a). CSR eller bedriftens samfunnsansvar: En megatrend vokser fram (“CSR or the company's social responsibility: a megatrend emerges”). *Magma*(3), 57-71.
- Midttun, A. (2007b). Towards a dynamic reinterpretation of C (S) R: are corporate responsibility and innovation compatible or contradictory? *Corporate Governance*, 7(4), 401-413.

- Midttun, A. (2013). CSR, innovasjon og verdiskaping.
- OECD. (1997). *National Innovation System*. Paris: OECD Publications.
- Pedersen, S. J. o. L. J. T. (2013). *Ansvarlig og lønnsom. Strategier for ansvarlige forretningsmodeller* (L. Livonia print SEA Ed. 2. opplag ed. Vol. 1. utgave): Cappelen Damm Akademisk.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Preuss, L. (2011). Innovative CSR: A framework for anchoring corporate social responsibility in the innovation literature. *Journal of Corporate Citizenship*, 42(Summer), 17-33.
- Rexhepi, G., Kurtishi, S., & Bexheti, G. (2011). The Importance of Innovation in Corporate Social Responsibility (CSR). Available at SSRN 1929076.
- Rexhepi, G., Kurtishi, S., & Bexheti, G. (2013). Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation—The drivers of business growth? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 532-541.
- Smith, D. (2010). *Exploring innovation*: McGraw-Hill Higher Education.
- Storey, D. J., & Greene, F. J. (2010). *Small business and entrepreneurship*: Financial Times Prentice Hall.
- Thomann, A., Devaux, A., Ordinola, M., Cuentas, M., Urday, P., Sevilla, M., & Andrade-Piedra, J. (2011). Native potato market chain and poverty reduction: Innovation around corporate social responsibility. *Innovation for Development*, 263.
- Ubius, U., & Alas, R. (2012). The impact of corporate social responsibility on the innovation climate. *Engineering Economics*, 23(3), 310-318.
- Van Lawick van Pabst, J., & Visser, W. (2012). Theory U and CSR 2.0: Alignment of Two Conceptual Approaches to Create Profound Innovation and Transformative Change in Corporate Sustainability and Responsibility. Available at SSRN 2009341.
- Vilanova, M., Lozano, J. M., & Arenas, D. (2009). Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87, 57-69.
- Visser, W. (2011). *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*: John Wiley & Sons.
- Visser, W., Matten, D., Pohl, M., & Tolhurst, N. (2010). *The A to Z of corporate social responsibility*: John Wiley & Sons.
- Weisenfeld, U. (2012). Corporate Social Responsibility in Innovation: Insights from two Cases of Syngenta's Activities in Genetically Modified Organisms. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 199-211. doi: 10.1111/j.1467-8691.2012.00643.x



- Übius, Ü., & Alas, R. (2010a). The Innovation Climate-Predictor for Corporate Social Responsibility (CSR). *EBS REVIEW*(27).
- Übius, Ü., & Alas, R. (2010b). The Innovation Climate–Predictor for Corporate Social Responsibility (CSR). *EBS REVIEW*, 70.
- Übius, Ü., Alas, R., & Vanhala, S. (2009). Innovation and corporate social responsibility in Estonian organizations.
- Yu, X., & Ramesh, S. (2013). Government Policy, Corporate Social Responsibility and Corporate Innovation Evidence from China. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 4(13), 97-117.
- Öberg, C. (2012). Does a CSR Focus Lead to Innovation in Established Firms? *Contemporary Issues in Entrepreneurship Research*, 2, 119-139.

## 12.0 Vedlegg

### 12.1 Utvalgte forskningsartikler nummerert

1. *Exploring open innovation practice in firm-nonprofit engagements: a corporate social responsibility perspective* (Holmes & Smart, 2009).
2. *Innovative corporate social responsibility: the founders' role in creating a trustworthy corporate brand through "green innovation"* (Hillestad et al., 2010).
3. *Corporate social responsibility and innovation: a resource-based theory* (Gallego-Álvarez et al., 2011).
4. *Corporate social responsibility towards social responsible innovation: a dynamic capability approach* (Mahlouji & Anaraki, 2009).
5. *Native potato market chain and poverty reduction: Innovation around corporate social responsibility* (Thomann et al., 2011).
6. *The impact of Corporate Social Responsibility on the Innovation Climate* (Ubius & Alas, 2012).
7. *Innovative CSR: A framework for anchoring corporate social responsibility in the innovation literature* (Preuss, 2011).
8. *Managing corporate social responsibility as an innovation in China* (Lam, 2010).
9. *Ethics and corporate social responsibility integrated into knowledge management and innovation technology: A case study* (Guadamillas-Gómez & Donate-Manzanares, 2011).
10. *A Conceptual Framework of Corporate Social Responsibility and Innovation* (Ferauge, 2012).
11. *Market orientation, innovation and corporate social responsibility practices in Ghana's telecommunication sector* (Mahmoud & Hinson, 2012).

12. *The Complementarity of Corporate Social Responsibility and Innovation: Evidence from Belgian Firms* (Ferauge, 2013).
13. *Innovation in corporate social responsibility: how innovative is it?* (Louche et al., 2010).
14. *Leading with innovation* (Googins, 2013).
15. *Corporate Social Responsibility and Organizations Innovation Strategy* (Bellow, 2012).
16. *Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation—The drivers of business growth?* (Rexhepi et al., 2013).
17. *Corporate social responsibility: a crossroad between changing values, innovation and internationalization* (Carrasco–Monteagudo & Buendía–Martínez, 2013).
18. *Corporate Social Responsibility in Innovation: Insights from two Cases of Syngenta's Activities in Genetically Modified Organisms* (Weisenfeld, 2012).
19. *Innovation and corporate social responsibility in Estonian organizations* (Übius, Alas, & Vanhala, 2009).
20. *Government Policy, Corporate Social Responsibility and Corporate Innovation Evidence from China* (Yu & Ramesh, 2013).
21. *Innovation Through Corporate Social Responsibility?* (Grieshuber, 2013).
22. *The Innovation Climate—Predictor for Corporate Social Responsibility (CSR)* (Übius & Alas, 2010b).
23. *Exploring the relationship between CSR and innovation: A comparison between small and large sized French companies* (Bocquet & Mothe, 2011).
24. *CSR, innovasjon og verdiskaping* (Midttun, 2013).

25. *CSR-DRIVEN INNOVATION-Combining design and business in a profitable and sustainable way* (Als, 2010).
26. *CSR firm profiles and innovation: An empirical exploration with survey data* (Bocquet et al., 2011).
27. *The Interdependence of CSR and Social Innovation* (Crets & Celer, 2013).
28. *Embedding corporate responsibility: the development of a transformational model of organizational innovation* (Bartlett, 2009).
29. *Strategic CSR through Innovation and Top Management Team Decision Making: Evidence from Eco-Friendly Automobile Industry Case Analyses* (Kim & You, 2013).
30. *Theory U and CSR 2.0: Alignment of Two Conceptual Approaches to Create Profound Innovation and Transformative Change in Corporate Sustainability and Responsibility* (Van Lawick van Pabst & Visser, 2012).
31. *Does a CSR Focus Lead to Innovation in Established Firms?* (Öberg, 2012).

## 12.2 Faktoranalytiskjema med nummererte artikler

	Muligheter & potensiale	Hvordan/ på hvilken måte	Påvirkende faktorer	Total
<b>Driver:</b>				
CSR → Inn	14,21,23,27,30	1,5,8,9,13,18,22,26,25,28,	2,11,17,20,29	<b>20</b>
Inn → CSR				<b>0</b>
CSR ↔ Inn	3, 4, 7, 10, 12,15, 16, 19	24,31	6	<b>11</b>
<b>Metode:</b>				
Kvalitativ	12,19, 23	1,8,13,25,26	2, 20, 29	<b>11</b>
Kvantitativ	3	22	6, 11, 17	<b>5</b>
Teoretisk	4,7,10,14,15,16,21, 27,30	0	0	<b>9</b>
Flere	0	5, 9, 18, 24, 31 28	0	<b>6</b>
<b>Nivå:</b>				
Entrepr/ansatt	19	0	6	<b>2</b>
SMBs	10, 12, 23,	24,25	0	<b>5</b>
MNBs	0	8	0	<b>1</b>
Bedrifter	3, 23,	1,13,22,26,28, 31	17,2	<b>10</b>
Industri	0	5,	11, 20, 29	<b>4</b>
Konseptuelt	4,7,10,14,15,16,21, 27,30	9,18	0	<b>11</b>
<b>Utvalg:</b>				
Nasjonalt (1 land)	12,19, 23,	1,5,8,24,26,28, 31	2,11,20	<b>13</b>
Kontinent	0	25	0	<b>1</b>
Verden	3,	13,22	6, 17, 29	<b>6</b>
Annet	4,7,10,14,15,16,21, 27,30	9, 18		<b>11</b>
<b>CSR – inn persp:</b>				
CSR-innovasjon	4,3,10,12,19,23,	1,5,8,9,13,18, 22,25,26,	2,6,11,17,29	<b>21</b>
	14, 16, 21,27	0	0	<b>3</b>

Sosial innovasjon Nytt / flere	7, 15, 30	24, 28, 31	20	<b>7</b>
<b>Artik verdisyn:</b> Endimensjonal (Tradisjonell)	3,4,10,12,	1, 24	2,6,29	<b>9</b>
Flerdimensjonal	7,15,19,23,27	5,8,9,18,22, ,25,26,28,31	11,20	<b>16</b>
‘Multidimensjonal (Samtidig)	14,16,21,30	13	17	<b>6</b>

## 12.3 Spørsmålsguide - kritisk vurdering

	Article														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Does the title reflect the content?	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A
2 Are the authors credible?	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A
Background and literature review	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A
3 Does the abstract summarize the key components?	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A
4 Is the rationale for undertaking the research clearly outlined?	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A
5 Is the literature review comprehensive and up-to-date?	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A
6 Is the aim of the research clearly stated	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A
7 Are all ethical issues identified and addressed?	J A	J A	J A	J A	J A	N E	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J N
8 Is the methodology identified and justified?	J A	J A	J A	J N	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J N
<b>Methods</b>															

9 Are the philosophical background and study design identified and the rationale for choice of design evident?	J A	J A	J A	J N	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J N
10 Are the major concepts identified?	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A
11 Is the context of the study outlined?	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A
12 Is selection of participants described and the sample method identified?	J A	J A	J A	-	J A	-	-	J A	J A	J A	J A	J A	J A	-	-
13 Is the method of data collection auditable?	J A	J A	J A	-	J A	-	-	J A	J A	J A	J A	J A	J A	-	-
<b>Data analysis</b>															
14 Is the method of data analysis credible and confirmable?	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	N E
15 Are the results presented in a way that is appropriate and clear?	J A	J A	J A	N J	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	N E
16 Are the results transferable?	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J N	J A	J N	J A	J A	J N
<b>Discussion</b>															
17 Is the discussion comprehensive?	J A	J A	J A	N E	J A	0	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	N E
18 Is the conclusion comprehensive?	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	N E

	Article											
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1 Does the title reflect the content?	J N	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A
2 Are the authors credible?	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A
Background and literature review	J A	J A	J A	J A	J A	J N	J A	J A	J A	J N	J A	J A
3 Does the abstract summarize the key	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A

components?												
4 Is the rationale for undertaking the research clearly outlined?	N E	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A
5 Is the literature review comprehensive and up-to-date?	J A	J A	J A	J A	J A	J N	J A	J A	J A	J N	J A	J A
6 Is the aim of the research clearly stated	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A
7 Are all ethical issues identified and addressed?	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A
8 Is the methodology identified and justified?	N E	J A	J A	J A	J A	N E	J A	J A	J A	J A	J A	N E
<b>Methods</b>												
9 Are the philosophical background and study design identified and the rationale for choice of design evident?	N E	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A
10 Are the major concepts identified?	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A
11 Is the context of the study outlined?	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A
12 Is selection of participants described and the sample method identified?	-	-	-		J A	-	J A	J A	J A	J A	J A	-
13 Is the method of data collection auditable?	-	-	-		J A	-	J A	J A	J A	J A	J A	-
<b>Data analysis</b>												
14 Is the method of data analysis credible and confirmable?	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A
15 Are the results presented in a way that is appropriate and clear?	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A
16 Are the results transferable?	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A
<b>Discussion</b>												
17 Is the discussion comprehensive?	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A



18 Is the conclusion comprehensive?	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A	J A
-------------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

	28	29	30	31
1 Does the title reflect the content?	J A	J A	J A	J A
2 Are the authors credible?	J A	J A	J A	J A
Background and literature review	J A	J A	J A	J A
3 Does the abstract summarize the key components?	J A	J A	J A	J A
4 Is the rationale for undertaking the research clearly outlined?	J A	J A	J A	J A
5 Is the literature review comprehensive and up-to-date?	J A	J A	J A	J A
6 Is the aim of the research clearly stated	J A	J A	J A	J A
7 Are all ethical issues identified and addressed?	J A	J A	J A	J A
8 Is the methodology identified and justified?	J A	J A	J A	J A
<b>Methods</b>				
9 Are the philosophical background and study design identified and the rationale for choice of design evident?	J A	J A	J A	J A
10 Are the major concepts identified?	J A	J A	J A	J A
11 Is the context of the study outlined?	J A	J A	J A	J A
12 Is selection of participants described and the sample method identified?	J A	J A	J A	J A
13 Is the method of data collection auditable?	J A	J A	J A	J A
<b>Data analysis</b>				

14 Is the method of data analysis credible and confirmable?	J A	J A	J A	J A
15 Are the results presented in a way that is appropriate and clear?	J A	J A	J A	J A
16 Are the results transferable?	J A	J A	J A	J A
<b>Discussion</b>				
17 Is the discussion comprehensive?	J A	J A	J A	J A
18 Is the conclusion comprehensive?	J A	J A	J A	J A



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
67 23 00 00  
[www.nmbu.no](http://www.nmbu.no)