



SÅ LET BLIVER DU CORPORATE ACTIVIST

Udarbejdet for Business Region Aarhus

af Nille Skalts & Nicoline Olesen, partnere i konsulentvirksomheden Märk

ØSTJYSK TOPMØDE 8. oktober 2018



Businessregion Aarhus

Indhold

- 3** Hvad er corporate activism?
- 6** Hvad er din form for aktivisme?
- 9** Find din samfundsambition
- 11** Hvor aktivistisk er du?
- 12** Guide til at blive corporate activist
- 15** Aktivistens natbord

HVAD ER CORPORATE ACTIVISM?

Definition

Virksomheder, der aktivt bruger kerneforretningen til at drive en nødvendig samfundsagenda. De har holdninger til uretfærdigheder, kriser og politiske dagsordner, og med hele deres væren og væsen stiller de sig i spidsen for aktivt at forandre det, som strider mod deres grundlæggende værdier.

En aktivistisk virksomhed opfylder følgende fem kriterier:

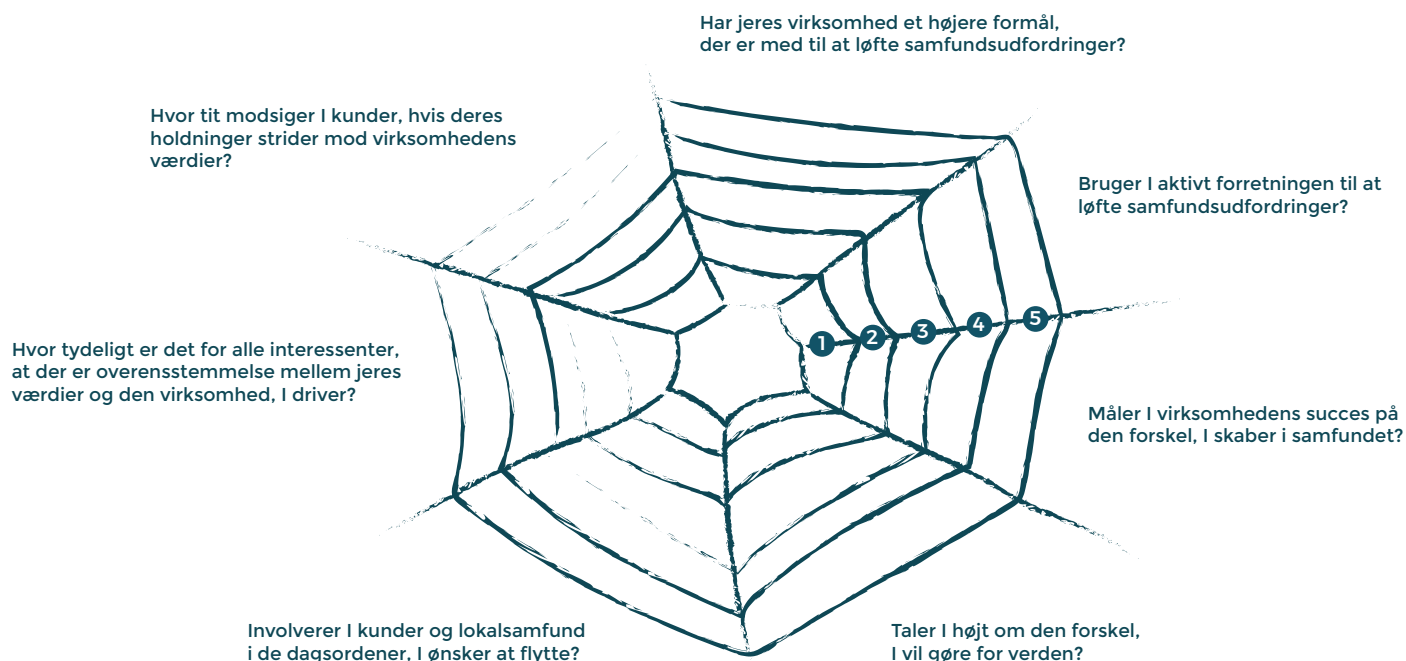
1. Det er virksomheder, der har taget grundlæggende stilling til, hvad de tror på og står for, og hvilken rolle de vil spille i samfundet.
2. De definerer en samfundsambition, der klart tager stilling til den forskel, de ønsker at gøre i verden. Samfundsambitionen er funderet i forretningskernen, så de bruger forretningen som løftestang for samfundsudvikling, der skaber værdi både for virksomheden og for verden.
3. De er godt selskab, og de er også i egen handling den forandring, de gerne vil se i verden. De konkurrerer ikke kun om at være bedst i verden, men også om at være bedst for verden.
4. De taler højt om den forandring, de ønsker at skabe – også når det gør ondt forretningsmæssigt.
5. De inviterer til handling, der giver håb og handlekraft, skaber følgere og mobiliserer omverden til bevægelse.

"Business is the most powerful force on earth and what matters most is harnessing that power to make the world a better place"

- Jeffrey Hollender, CEO Seventh Generation

Hvor aktivistisk er din virksomhed?

På en skala fra 1-5 hvor 1 er lidt, og 5 er meget.
Hvor aktivistisk er din virksomhed?



Uddybning

Corporate activism er et udtryk for et skifte i forestillingen om, hvad virksomheders rolle er, og hvad de skal bidrage med. Den udtrykker et ønske om at bidrage til en progressiv samfundsforandring og ikke kun tænke i at minimere negative aftryk på omverden. Det er et udtryk for virksomheder, der interesserer sig for nødvendige bevægelser i samfundet og mobiliserer deres forandringskraft til det fælles bedste.

Corporate activism giver virksomhederne et ekstra gear. Derfor er corporate activism noget grundlæggende andet end CSR. Det er ikke en 'afdeling i virksomheden', filantropi eller compliance. Det er selve kernen, virksomhedens 'raison d'être'. Aktivistiske virksomheder er villige til at prioritere langsigtede mål, forpligter forretningen til at bidrage positivt til samfundet – også i svære tider og er tilmed klar til at sætte brand- og aktionærværdi på spil på den korte bane for den samfundsambition, de tror på.

“As many punches as I’ve taken about all kinds of stands I’ve taken publicly, I would do it again in a minute. At the end of the day, you want to live your life having done what you believe is the right thing to do and not having taken some generic stance or safe route...”

– Rose Marcario, CEO Patagonia



Corporate activism-bevægelsen er drevet af både markeds kræfter – bevidste forbrugere og investorer – og stærke værdiorienterede ledere, der udfordrer virksomheders grundessens, og ikke ser en modsætning mellem profit og samfundsengagement. Corporate activism er også et udtryk for ledelse til tiden. Talent kræver samfundsambition! Endelig er corporate activism faciliteret af digitale muligheder, der til stadighed gør verden mere transparent og lettere at deltage i, gennem alt fra debat til egentlige handlefællesskaber.

Forbrug med holdninger

(Deloitte Millenial Survey 2018/Shelton Group 2017/Dawn of CEO Activism)

Lad os lige definere, hvad millennials er for en størrelse. Millennials, som også er kendt som generation Y eller "Generation Me", er kendetegnet ved at være født mellem omkring 1980 og frem til 2000. Altså er det personer, der er mellem cirka 18 og 38 år.

- 83% af alle millennials mener, at virksomheder skal måles på andet end profit
- 77% siger, at virksomheders sociale og miljømæssige praksisser har indflydelse på deres forbrug
- 61% er loyale overfor brands, der gør noget godt for samfundet
- 40% af alle amerikanere mener, at det er CEO'ens opgave at tale højt om kontroversielle emner, der er relateret til virksomhedens kerneværdier

Virksomheder skal tale højt om den forskel, de gør (Edelman):

- Forbrugernes valg er 30% mere afhængige af, hvad virksomhederne mener end for 3 år siden
- 67% af forbrugerne har købt ind i et brand ud fra brandets holdning til et ømtåleligt emne
- 9 ud af 10 vil gerne høre endnu mere om virksomheders bæredygtighedsinitiativer

Arbejdsliv med holdninger

(Fast Company, Deloitte Millenial Study 2018, YouGov):

- 90% af millennials oplever det som vigtigt at bruge deres talent til at bidrage positivt til verden
- 50% af millennials vil gå ned i løn for at arbejde med noget, der har sammenhæng til deres værdier
- 43% af millennials forventer at forlade deres job indenfor 2 år, kun 28% forventer at blive i mere end 5 år
- 89% af medarbejderne i formålsdrevne virksomheder føler sig 'engagerede og committede' mod kun 59% i ikke formålsdrevne virksomheder

Links

Artikel - <https://jyllands-posten.dk/debat/breve/ECE10276119/virksomheder-er-verdens-nye-aktivister/>

Artikel - <http://maerkcph.dk/wp-content/uploads/2018/04/61018-Corporate-activism-01-1.pdf>

Artikel - http://maerkcph.dk/wp-content/uploads/2018/05/Ma%CC%88rk_Hvorfor-agerer-virksomheder-aktivistisk-03.pdf

Artikel - <https://www.fastcompany.com/90188065/why-ben-jerrys-has-a-corporate-activism-manager>

Artikel - <https://finans.dk/protected/erhverv/ECE10747237/aktivisme-tiltraekker-talenter-til-grundfos-saa-staar-verdens-dygtigste-unge-mennesker-i-koe-for-at-ville-arbejde-for-en/?ctxref=ext>

HVAD ER DIN FORM FOR AKTIVISME?

Ser man på corporate activism, tegner der sig tre former: toplederaktivisme, forretningsmodelaktivisme og bevægelsesaktivisme. De findes i distinkte former, men også meget ofte som koblinger.

Definition

1. Toplederaktivisme

Toplederaktivisme drives af markante og åbenmundede topledere, der bruger deres taletid og rækkevidde til at italesætte det, de mener, der er galt med verden. Toplederaktivisme tager i særlig grad udgangspunkt i samfundsforhold, der er personligt vigtige for CEO'en. Der er både individuel aktivisme, fx er Googles Co-founder, Sergey Brin, der deltog aktivt i protesten mod Trumps Immigration Ban, selv immigrant, og Apple's CEO, Tim Cook, der advokerer for lige rettigheder for LGBTQ, er homoseksuel, og fælles aktivistisk agendasætning, hvor flere topledere sammen adresserer udfordringer, fx Trumps beslutning om at trække USA ud af Klimaafstanden. Denne form for aktivisme kræver særligt, at ledelsen er bevidst om eget verdenssyn og værdigrundlag. Autentiske, succesfulde toplederaktivister vælger deres sag ud fra en personlig overbevisning, det er ikke sagen, der vælger dem.

"You have to understand what you care about as a person and the extent to which what you care about as a person is reflected in your organization. If you're clear about your values, if you spend a lot of time thinking about what you care about and the change you want to see in the world, the causes you care about will be obvious"

– Kevin Trapani, CEO Redwoods Group

Øvelse

- **Hvis du var CEO aktivist**, hvad er så din indignation? Hvad er det, du vil bruge din position til at ændre?

Definition

2. Forretningsmodelaktivisme

Forretningsmodelaktivisme beskriver den form for aktivisme, hvor virksomheden bruger forretningen som løftestang til at løse samfundsudfordringer. Denne form for aktivisme er ofte en mere stille aktivisme og finder flere former med forskelligt ambitionsniveau og effekt. De mest ambitiøse bygger såkaldte Impact Business Models, hvor ønsket om at flytte centrale samfundsudfordringer er hele grundkernen og omdrejningspunktet i forretningen. De stiller sig selv spørgsmålet, 'hvorfor er vi sat i verden, hvilket problem ønsker vi at løse?', frem for spørgsmålet 'hvilke produkter ønsker vi at sælge?'.

"I only have this business, because I am very pessimistic about the future, and I use this business as a resource to do something about it"

– Yvon Chouinard, Founder Patagonia



Eksempler på forretningsmodelaktivisme:

Tony's Chocolonely – *'Make 100% slave free the norm in chocolate.'*

Patagonia – *'Use business to inspire and implement solutions to the environmental crisis.'*

Letz Sushi – *'Alt, hvad vi gør, skal medvirke til at vi skaber en bæredygtig forandring, til en bedre verden.'*

Interface – *'At Interface we're convinced a fundamental change needs to happen in our global response to climate change. We need to stop thinking about how to merely limit the damage caused by climate change - and start thinking about how to create a climate fit for life.'*

Øvelse

- Hvad nu hvis du brugte din forretning til at ændre det, der er galt med verden, hvad er det så, din virksomhed kan bidrage til at løse?

Definition

3. Bevægelsesaktivisme

Bevægelsesaktivisme er et udtryk for brands, der mobiliserer deres fanskere til at kaste lys på konkrete sager og som løftestang til at ændre uretfærdigheder, fx gennem aktivistiske kampagner og aktiviteter. Brands, der giver deres medarbejdere og kunder en platform, så de har lettere ved at bevæge sig fra at være ansvarlige forbrugere til at være aktive borgere. Brands, der arbejder i partnerskaber med en bred vifte af progressive organisationer. Alt sammen med det formål at tage fat om grundlæggende udfordringer i vores samfund.

'We don't do cause-related marketing that focus on what we know our customers care about. We start with our progressive values. We start with the change we want to see in the world and we design campaigns that engage our fans and consumers in our unique corporate voice. People come to us because they love our ice-cream and we hope to engage them in progressive social issues'

- Chris Miller, Corporate Activism Manager Ben & Jerry's.

Eksempler på bevægelsesaktivisme:

Simple Feast – *en vegansk måltidskasseleverandør, der går til kamp for kloden*

BeautyCounter – *en skønhedsproducent, der mobiliserer en hær af 30.000 aktivister*

Ben & Jerry's – *En isproducent, ejet af en multinational mastodont, der kæmper for social og miljømæssig retfærdighed*

Patagonia – *Et outdoor-brand, der er hub for aktivisme og nu selv sagsøger USA's præsident*

Øvelse

- Hvad nu hvis du skulle involvere dine medarbejdere, kunder og omverden i den for-skel, din virksomhed gør, hvem vil du gerne mobilisere, om hvad og hvad vil du have dem til at gøre?

Links

Artikel - <http://maerkcph.dk/wp-content/uploads/2018/05/61018-Tre-former-for-corporate-activism-02.pdf>

Artikel - <https://ugebrev.dk/ledelse/mads-nipper-ja-jeg-er-aktivist/>

FIND DIN SAMFUNDSAMBITION

Definition

En samfundsambition er en klar stillingtagen til og definition af den forskel, din virksomhed vil gøre for verden. Den er funderet i jeres kerneforretning og er en del af jeres eksistensberettigelse.

Den giver mening og mobiliserer handlekraft for alle jeres interessenter og sikrer, at profit og samfundsansvar går hånd i hånd. En samfundsambition gearer din forretning til succes, fordi det er fremtidens måde at tjene penge på.

En samfundsambition giver din virksomhed en ambitiøs ledestjerne, så I ikke blot overholder lovgivningen, donerer penge til et godt formål eller har en sjov idé at brande jer på. Den sikrer, at I har det rette fundament for at differentiere jer fra jeres konkurrenter. Den højner jeres relevans og skaber følgeskab, fordi den tager udgangspunkt i den forskel I, sammen med jeres interessenter, vil gøre for verden og ikke bare handler om at sælge produkter. Den løfter jeres innovationskraft, fordi den aktiverer hele virksomheden om et fælles formål.



"We have long known about the many challenges we are facing - inequality, poverty, youth unemployment and climate change, just to name a few - and I have always believed that everyone - including business - has a role to play in addressing them. Business needs to be part of the solution, not the problem. We cannot be bystanders. We need to be a giver, not a taker in a society that gives us life in the first place"

- Paul Polman, CEO Unilever

Øvelse – De første skridt mod en samfundsambition

Hvad nu hvis din forretning blot er midlet til at nå en samfundsambition, som skaber resultater for både verden og forretningen. Hvilken samfundsambition sigter du så efter?

Hvordan definerer du en bedre verden, hvad vil du kæmpe for?

- Hvad er det, der er galt med verden, som du kan og vil bruge dit virke til at gøre noget ved?
- Hvem eller hvad kæmper du imod?

Hvad har din virksomhed og dens vigtige interessenter til fælles?

- Hvad bekymrer dine medarbejdere, kunder og investorer?
- Hvad er vigtige samfundsproblemer for dem?

Er der sager, du kan koble dig på?

- Er der nogen af FNs Verdensmål, der særligt ræsonnerer med virksomhedens kerneforretning?
- Hvem deler din dagsorden og kæmper for det, der betyder noget for dig?
- Giver det mening at flytte din dagsorden sammen med dem?

Hvorfor kan netop din forretning bidrage til at løfte den problemstilling?

- Hvad er det, netop din forretning kan være med til at løfte?
- Hvordan bidrager din virksomhed, hvilke midler kan I bruge?

Eksempler på samfundsambitioner:

- Tony's Chocolonely – *together we make 100% slave-free the norm in chocolate*
- Patagonia – *build the best product, cause no unnecessary harm, use business to inspire and implement solutions to the environmental crisis*
- Ben & Jerry's – *use our company in innovative ways to make the world a better place*
- Greyston Bakery – *we change lives! We don't hire people to bake brownies, we bake brownies to hire people*
- Triodos – *changing finance, financing change*
- Lemonaid – *transform insurance from a necessary evil into a social good*
- Merkur Bank – *giv dine penge mening*
- LØS Marked – *det bedste affald er det affald, vi ikke skaber*

*"Der kommer et tidspunkt i enhver generation, hvor vi er nødt til at handle.
Den tid er nu!"*

- Jacob Jønck, CEO og co-founder Simple Feast.

Hvad er din samfundsambition?

HVOR AKTIVISTISK ER DU?

HVAD VIL DU SÆTTE I SPIL?

Dig som CEO ←————→ Din virksomhed

HVOR KONTROVERSIEL ER DIN SAG?

Mainstream ←————→ Provokation

HVILKET AFTRYK VIL DU LAVE?

Understøtte +
facilitere andre ←————→ Selv agere
aktivistisk

HVOR MEGET VIL DU DET?

Så længe det
betaler sig ←————→ For enhver pris

GUIDE TIL AT BLIVE CORPORATE ACITIVST



Har du lyst til at arbejde videre med at udforske corporate activism, hvad kræver det, og hvordan bliver du og din virksomhed aktivistisk? Her er en guide til de første væsentlige overvejelser.

HVORFOR EKSISTERER DIN VIRKSOMHED?

Corporate activism er ikke en 'kampagne'. Det er ikke CSR-politik. Det er et radikalt anderledes verdenssyn, hvor virksomhedens kerneforretning bliver løftestang for den grundlæggende samfundsambition.

Aktivistiske virksomheder tager grundlæggende stilling til den samfundsforandring, de ønsker at drive det, de mener, der er fundamentalt forkert i verden, som de vil bidrage til at løse. Vi kalder det 'right a wrong'. De vælger dagsordener, der ræsonnerer med deres virksomheds værdier. De tør tage favntag med

det, der virkelig betyder noget for dem. Med udgangspunkt i denne stærke overbevisning skaber de engagerende og radikalt modige visioner, mennesker kan relatere sig til.

Som udgangspunkt må du derfor stille følgende to spørgsmål:

Hvorfor eksisterer din virksomhed?

Hvilke samfundsmæssige udfordringer bidrager den til at løse?

Hvordan kan du starte?

- Udforsk jeres historie og værdier
- Spørg medarbejdere og kunder
- Start småt og nært og find et problem, I kan løfte lokalt
- Find de partnere eller sager, der allerede eksisterer, som I kan understøtte eller facilitere

TØR DU SÆTTE KORTSIGTET PROFIT PÅ SPIL?

Mod og villighed til at måle succes på markant andre parametre.

Den aktivistiske fiber skal være en del af topledelsens DNA. Igen og igen vil virksomheden stå overfor beslutninger omkring vægtningen mellem den aktivistiske ageren og den rene økonomiske forretning.

Corporate activism stiller nogle helt nye krav til ledelsens indre moralske landkort. Det kræver mod og stærke overbevisninger at turde dyrke den rene intention, nogle gange på bekostning af den kortsigtede forretningsmæssige logik. Det kræver, at man tør tænke ud over det kommende kvartalsregnskab.

De overordnede spørgsmål her er altså:

Er du villig til at ofre profit på kort sigt for langsigtet effekt?

Hvad måler du din virksomheds succes på?

Hvor kan du starte?

- Mærk efter - hvad skal dit eftermæle vurderes på? – er det udelukkende vækst og profit, er det at skabe en meningsfuld arbejdsplads eller er det at gøre en samfundsmæssig forskel?
- Se på jeres succesparametre - hvad nu hvis I målte på mere end økonomiske KPI'er – hvad er så succes? Og hvordan kan I måle på det?
- Giver det mening for dine medarbejdere at gå på arbejde – også udover den næste løncheck? Hvordan kunne det give mere mening for dem?
- Hvad nu hvis alle medarbejdere havde et samfundsmål, hvad skulle det så være?
- Har I mod på at udfordre grundlæggende antagelser om det at være virksomhed og jeres rolle i samfundet?

KAN DU VEKSLE HOLDNING TIL HANDLING?

Ambition drejer sig om at aktivere handlefælleskab og ikke blot branding. Aktivismen kalder på følgere - ellers er du bare 'en enlig særling', ikke en bevægelse! Din sag skal betyde noget for verden, og der skal spotlys på og skabes hype omkring den. De succesfulde aktivister er dem, der veksler holdning til handling og skaber bevægelse. Det er her gearingen fra at tænke traditionel branding til at være reel aktivisme for alvor træder igennem.

Corporate activism udfordrer doktrinen 'den, der lever stille, lever godt!'. Derfor taler de højt, topcheferne melder markant ud som meningsdannere, og virksomhedens kommunikation og branding fokuserer på holdningsskift og mobiliserer til handling, som fx Call me "Tal Ordentligt" eller Patagonia "don't buy this jacket". Alene har virksomheden begrænset indflydelse, i kraft af involvering og mobilisering af kerneinteressenter kan de skabe bevægelse og markant skalere potentialet til at forandre verden.

De overordnede spørgsmål her er derfor:

Hvad er jeres relevante og inspirerende historiefortælling om jeres samfundsam ambition?

Hvordan inviterer I os til at blive en aktiv del af den transformation, I ønsker?

Hvor kan du starte?

- Er jeres historiefortælling vedkommende og berører den os?
- Er jeres historiefortælling synlig nok i mødet med jeres kunder? Inviterer den til handling?
- Hvem vil I gerne mobilisere, og hvad vil I have dem til at gøre?
- Hvad er dine midler til at involvere medarbejdere og kunder i den forskel, I vil gøre? Kan I gøre det lettere for dem at involvere sig, end det er i dag?
- Faciliterer I den aktivisme, jeres medarbejdere og kunder allerede er involveret i?
- Har I partnere, som taler samme sag, som I kan understøtte eller samarbejde med?

ER DU GODT SELSKAB?

Er der overensstemmelse mellem værdier og virksomhed? Forudsætningen for at være en aktivistisk virksomhed er, at din virksomhed er 'godt selskab'. Hele kerneforretningen bruges til aktivt og synligt at bekæmpe samfundsmæssige udfordringer.

Grundforudsætningen for reelt at have en stemme i den offentlige debat er, at virksomheden gør sig fortjent til legitimiteten. At I sætter handling bag ordene.

Aktivismе, som en stræben efter idealer, der implementeres bredt i egen praksis, er i grundessensen altruistisk. Både for græsrodsaktivister og for virksomheder. Konsistens, plausibilitet og autenticitet er derfor centrale elementer. Virksomheder er nødt til fuldt at forpligte sig til aktivisme eller holde sig helt væk. Når idealer kun bliver et værktøj for økonomisk vinding, devaluerer de sig selv. Når aktivismen bliver et rent reklamegreb, taber virksomhederne.

At have orden i eget hus er ikke det samme som, at alt skal være perfekt, men at I er transparente og ærlige om hvor, på forbedringsrejsen I er.

De overordnede spørgsmål, du skal stille dig, er:

Er din virksomhed godt selskab for alle interessenter – ikke kun aktionærerne?

Er I den forandring, som I ønsker for verden?

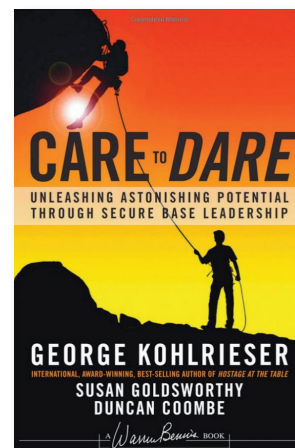
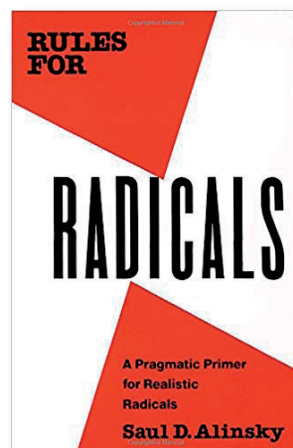
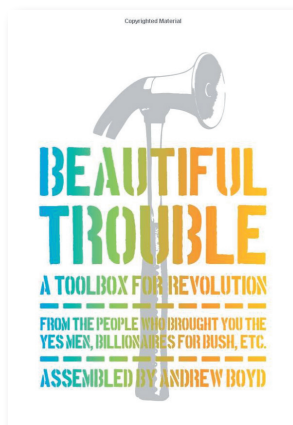
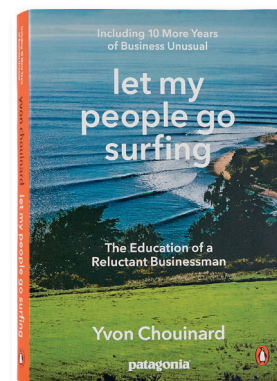
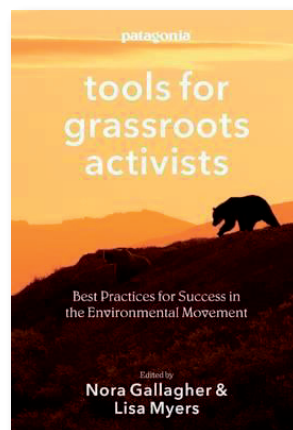
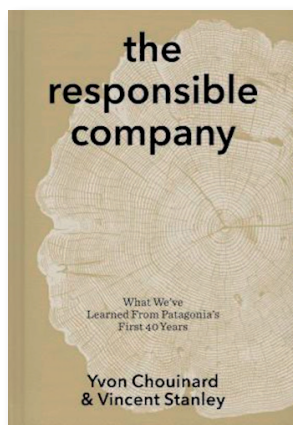
Hvor kan du starte?

- Er der overensstemmelse mellem jeres værdier og den forretning, I driver?
- Er I transparente – deler I også der, hvor I ikke er i mål endnu?
- Tager I jeres egen medicin – er der handling bag jeres ord?
- Er du godt selskab for alle interessenter – både medarbejdere, leverandører, miljø og lokalsamfundet?

Du kan måle, om din virksomhed er godt selskab på www.bimpactassessment.net

AKTIVISTENS NATBORD

- The responsible company
- Tools for grassroots activist
- Let my people go surfing
- Beautiful trouble
- Rules for radicals
- Dare to care



#ØstjyskTopmøde
#CorporateActivism
@BizRegionAarhus