

BÆREDYGTIG OMSTILLING – GU' ER DET BESVÆRLIGT, MEN DET ER DET VÆRD

Af Ulla Johanne Johansson og Tina Kjær

For en nyudklækket iværksætter anno 2020 er det oplagt at skabe en bæredygtig kerneforretning. Men som etableret virksomhed, der allerede har slået rødder, kan en bæredygtig omstilling være en stor mundfuld.

Hvor skal man begynde, når udviklingen hele tiden dikterer nye krav og forventninger, nye retninger og løsninger, men også giver nye muligheder? Og hvordan når man i mål, når målet hele tiden flytter sig?

For fire virksomheder har Corona-krisen været et incitament til at finde iværksætterånden frem og kigge sig selv efter i bæredygtighedssømmene. For hvorfor ikke bruge krisen til at genopfinde forretningsstrategier, partnerskaber og produkter – og gøre dem bedre end før?

Der var engang, hvor man kunne få et grønt bevis til sit forretningsvindue, hvis man skiftede alle sine lyspærer ud med LED. Den tid er forbi. Men hvad så nu? Hvad skal virksomhederne gøre for at imødekomme den stadig længere liste af krav om øget ansvarlighed?

Findes der en one size fits all? Og hvordan kan vi få det besværlige ord 'bære-dyg-tig-hed' til at rime på den korte, hurtige 'profit'? I en krisetid må man så overhovedet tænke, at man kan kapitalisere på at gøre verden til et bedre sted?

**” Hvis man ikke kan se
forretningsmodellen i at
gøre det bedre, så har
man tabt på forhånd”**

Sidse Jensen, CSR &
Sustainability Manager i tøjbrandet
MASAI.

Det har en række danske virksomheder fået hjælp til at sætte ord på og handling bag. Tøjbrandet MASAI, designvirksomheden Bolia, sushikæden Letz Sushi og industrivirksomheden Aasted, der leverer maskiner og udstyr til bl.a. konfekturindustrien, har via projektet #BuildBackBetter brugt Corona-krisen til at afdække, hvor det giver mening for dem at rykke på bæredygtighed.

Det sværeste er at komme i gang

”Tiden fra man for alvor beslutter sig til at gøre endnu mere ved bæredygtighed og ansvarlighed, til man rent faktisk har gjort og gennemført nogle rigtige konkrete forandringer, det er den sværeste tid,” siger CEO Piet H. Tæstesen fra Aasted. Han troede, at han skulle arbejde mere med virksomhedens CO2-udledning i #BuildBackBetter-forløbet, men endte i stedet med at arbejde med virksomhedens værdier.

Der findes nemlig ikke en løsning, der passer til alle, når det kommer til arbejdet med bæredygtighed. Hver virksomhed må nødvendigvis dykke ned i, hvad der er centralt for dem, for at finde ud af, hvor de kan gøre den største forskel.

En god forretning

Det handler i sidste ende om, at en omstilling til en bæredygtig kerneforretning kan blive en god forretning. For den kapitalfondsejede virksomhed MASAI er det netop pointen, når man som virksomhed søger svar på, hvordan man kan bidrage til at passe på ressourcerne:

"Hvis man ikke kan se forretningsmodellen i at gøre det bedre, så har man tabt på forhånd," siger Sidse Jensen, CSR & Sustainability Manager i MASAI.

Nej. Tværtimod, siger CEO i Bolia, Lars Lyse Hansen:

"Vækst er med til at finde løsningerne. Det er sådan vi finder nye materialer, nye leverandører, nye forme, nye sourcingstrategier, og som i sidste ende giver forbrugerne mulighed for at træffe nogle mere bevidste og bedre valg," siger han, der peger på, at det er vækst på den lange bane.

Fremtidssikring af forretningen

For sushikæden Letz Sushi driver en fremtidssikring af forretningen virksomhedens omstilling:

"Hvis vi skal have en forretning om 30 år, så skal vi gøre noget nu, ellers ender vi med mere plastik end fisk i havet. Det er faktuelle deadlines, som vi bliver nødt til at forholde os til," siger Anders Barsøe, CEO for Letz Sushi, der for halvandet år siden formulerede Letz Sushis samfundsambition om at bidrage til at redde verdenshavene.

"Vi stod et sted, hvor vi blev nødt til at differentiere os i markedet dengang. Bæredygtighed ligger os dybt på sinde, og der manglede samtidig en spiller, som tog et reelt ansvar indenfor det her område," siger Anders Barsøe, der peger på, at det hjalp at få bestyrelsens opbakning til rejsen.

Sæt det lange lys på

Det tager tid og koster penge at gå forrest.

"Vi køber dyrere ind. Vi har ikke kunnet skrue mærkbart på vores priser, fordi vi stadig er lillebror. Og folk har hidtil ikke tænkt så meget i, at de skal have noget bæredygtigt at spise, når de forkæler sig selv med sushi," forklarer han, der har benyttet Corona-krisen til at omlægge mere end 90% til take away, så Letz Sushi i dag er mere robust på trods af et udfordrende 2020.

Men Corona-krisen har også en positiv side:

"Covid-19 har ændret folks adfærd og gjort os alle sammen opmærksomme på, at vi er skrøbelige. Det har åbnet for, at bæredygtighed kan fylde mere," siger Anders Barsøe, der ser en forandring i kundernes købelyst.

"Vi skal stadig blive bedre til at kommunikere vores ambition om at redde verdenshavene og kapitalisere på det, vi har gjort," siger han og fortsætter:

"Hvis vi skal være bæredygtige, så bliver vi nødt til at profitere bedre på det, vi laver. Vi har brug for at kunne hente markedsandele gennem en anerkendelse af det, vi gør."

Mere end CO2-udledning og vandforbrug

At få anerkendelse kan være kompliceret, selv om man gør sig umage, siger CEO i Bolia Lars Lyse Hansen. Bolia har i løbet af de seneste tre år arbejdet på en gennemgribende bæredygtig omlægning, der dækker fra designerens første skitser, til møblet mange år efter kommer retur i

” Covid-19 har ændret folks adfærd og gjort os alle sammen opmærksomme på, at vi er skrøbelige. Det har åbnet for, at bæredygtighed kan fylde mere,”

Anders Barsøe, CEO hos Letz Sushi

recirkulation. Det er en omlægningen, der blandt andet har krævet en investering på 100 millioner kroner i en ny IT-plattform.

”Vi har netop lanceret modulsofaen Recover, hvor bæredygtighed er tænkt ind fra første til sidste streg. Den er lavet af i 100% recirkulerede materialer, du kan i princippet kaste et modul ud ad vinduet fra 2. sal, uden at det går i stykker. Sofaen er skabt til at holde længe. Det er vores mest bæredygtige sofa, men det kan vi desværre ikke kalde den. Hvis vi bruger det ord, så skal vi kunne fortælle om alt andet som f.eks. vandforbrug, siger han, der argumenterer for at nuancere forståelsen af ordet bæredygtighed i flere beskrivende betegnelser.”

Langt udover Danmarks grænser

Bæredygtighed handler om meget mere end vandforbrug og CO2-udledning. Det handler i lige så høj grad om holdbarhed og kvalitet og om, at vi inspirerer hinanden til at træffe bedre valg, og den omtanke for miljø og mennesker kender ingen grænser.

”Vi bliver nødt til at se det globale billede, når vi taler klima. Ofte begrænser vi det til os i Vesten, til den virkelighed, som vi sidder i. Men vi bliver 11 milliarder mennesker i slutningen af dette århundrede, der alle søger og fortjener et godt liv. De skal nok finde en sofa at sidde på alligevel, så hvorfor ikke give dem et grønnere valg,” siger Lars Lyse Hansen, der som led i omlægningen ekspanderer globalt.

”Der hvor vi rykker mest, det er der, hvor vi rammer flest”, siger Lars Lyse Hansen, der peger på, at klima også hænger tæt sammen med fattigdom og menneskerettigheder.

”Hvis vi holder op med at source et sted fra og rykker til et andet sted, så sparer vi måske på transporttid og CO2-udledning, men indkøbsprisen bliver dyrere, uden at kvaliteten nødvendigvis bliver bedre. Desuden mister folk deres arbejde i den landsby, som gennem generationer har specialiseret sig,” siger han, der peger på, at det bidrager til at bremse den positive demografiske transition i det pågældende land.

”Nuancerne er svære at få med, når de overvejelser bliver politiserede og skåret ned til en one-liner, og så bliver debatten desværre ofte polariseret.” siger Lars Lyse Hansen.

6 RÅD FRA 4 VIRKSOMHEDER

der på hvert sin måde er i gang med en bæredygtig omstilling af deres kerneforretninger

1. Det sværeste er at komme i gang med en bæredygtig omstilling. Det kræver et grundigt forarbejde. F.eks. skal I vide, hvad der betyder noget for jer som virksomhed, hvis det skal give genklang i virksomheden og få jer til at rykke.
2. Der findes ikke en one size fits all. Find det område, der giver bedst mening for virksomheden at gå i gang med.
3. En bæredygtig profil, der er unik for jeres virksomhed, kan give jer en konkurrencefordel, hvis I bruger den aktivt. Den skal først og fremmest leve internt i virksomheden blandt medarbejderne og prioriteres af topledelsen og derefter sættes i spil i virksomhedens brand og markedsføring, så kunderne kommer til at forbinde jer med det.
4. Sæt det lange lys på. En omstilling kræver investering, men har I gjort jeres forarbejde godt, er det en fremtidssikring af virksomheden.
5. Deltag i netværk. Det er et komplekst område, der er i rivende udvikling, og som kræver mere end jeres egen fulde opmærksomhed.
6. Del ud af jeres viden, det gavner ikke kun jer, men os alle sammen. Jo flere der arbejder efter bæredygtige principper, des flere er med til at modne markedet. Desuden kan ingen stjæle det, I har gjort godt. De kan højest lade sig inspirere.

Fælles indsats gør en forskel

Ny viden, nye data, nye undersøgelser og nye forskningsprojekter. Det er et komplekst område, der udvikler sig hurtigt, og det kan være en udfordring at følge med. Derfor er samarbejde gavnligt på tværs af brancher, men også mellem virksomheder, forskere og vidensorganisationer.

” En af fordelene ved at have en fælles fjende er, at der er en større velvilje til at hjælpe og være åbne og dele. Vi vil gerne stille virksomheden til rådighed i endnu større grad”

Piet H. Tæstesen, CEO i Aasted

”Det kan næsten ikke lade sig gøre som ene person i hver sin silo at holde sig opdateret. Det helt rigtige og helt nye fiber i forgårs viser sig måske at være helt galt i morgen,” siger CSR & Sustainability Manager i tøjbrandet MASAI, Sidse Jensen, der af samme grund har været med til at etablere et netværk med andre tøjbrands, der deler erfaringer og muligheder indenfor CSR og bæredygtighed.

”Vi savnede nogen at sparre med om alt det, der var svært at komme i gang med i omstillingen af vores forretning,” siger hun. MASAI har arbejdet med bæredygtig produktion af tøj med fokus på lang levetid siden 2018.

Og noget tyder på, at Corona-krisen kan være med til at forstærke ønsket om at samarbejde.

”En af fordelene ved at have en fælles fjende er, at der er en større velvilje til at hjælpe og være åbne og dele. Vi vil gerne stille virksomheden til rådighed i endnu større grad. F.eks. gennem partnerskaber med uddannelsesinstitutioner,” siger CEO i Aasted Piet H. Tæstesen.

Samarbejde betaler sig

Men deler man så ikke ud af sine hemmeligheder? Jo – og nej. Selv om bæredygtighed og ansvarlighed er blevet større konkurrenceparametre end tidligere, så er det samtidig blevet sværere at kopiere, mener Sidse Jensen:

”Der ligger et stort stykke arbejde bag de påstande, en virksomhed laver om sin egen bæredygtighed, og det arbejde er ikke nemt at kopiere,” forklarer hun.

Videndeling er ikke den eneste grund til at samarbejde. Der er områder, som man som virksomhed kan have svært ved at løfte alene, som f.eks. at påvirke myndigheder til løsninger og regler, der kan gælde alle, så konkurrencen bliver fair.

Når først du er i gang...

De fire virksomheder er enige i, at en bæredygtig omstilling giver mere arbejde, men det gør også virksomhederne bedre.

"Hos os i Aasted er de enkelte produkter for sig selv ved at være, som de skal være. Det, der bliver spændende, er fokus på systemerne. Hvis du har 4 steder, du skal køle, og 5 steder, du skal varme, kan vi så slå det sammen i en løsning, så vi kan spare 50% energi? Vores ingeniører er i fuld gang med det, og de ser glade ud," siger Piet H. Tæstesen og fortsætter:

"Det er sjovest at gå forrest, så man selv kan sætte retningen."

"Topleder, mellemlider, medarbejder, forbruger, menneske. Vi træffer alle valg hele tiden. Hvis du kan inspirere dine kontaktflader, dine kunder, medarbejdere, samarbejdspartnere til at ændre deres mikrovalg, så flytter du virkelig noget. For så vil de også kunne inspirere andre," slutter Lars Lyse Hansen.

” Topleder, mellemlider, medarbejder, forbruger, menneske. Vi træffer alle valg hele tiden. Hvis du kan inspirere dine kontaktflader, dine kunder, medarbejdere, samarbejdspartnere til at ændre deres mikrovalg, så flytter du virkelig noget. For så vil de også kunne inspirere andre,”

Lars Lyse Hansen, CEO hos Bolia

#BUILDBACKBETTER

I #BuildBackBetter-projektet har FSC Danmark og forandringsbureauet Märk ført 15 danske virksomheder gennem et forløb, der afdækker, hvor det giver mening for den enkelte virksomhed at rykke på bæredygtighed. Industriens Fond har støttet projektet. I 2021 er det igen muligt at blive en del af #BuildBackBetter, når der åbnes for tilmelding til nye forløb. Få mere at vide på det gratis webinar: <https://fscdanmark.nemtilmeld.dk/25/>

FSC DANMARK

FSC er en international non-profit mærkningsordning til træ og papir. Du finder FSC-mærket på produkter af træ og papir, som du kan købe med god samvittighed. I en FSC-certificeret skov bliver der ikke fældet mere træ, end skoven kan nå at reproducere. Samtidig er FSC en sikkerhed for, at dyr og planteliv bliver beskyttet, og at de mennesker, der arbejder i skoven, er uddannede, har sikkerhedsudstyr og får en ordenlig løn. Læs mere på dk.fsc.org/dk-dk

MÄRK

Märk er et forandringsbureau, der er specialiseret i at hjælpe virksomheder med en ansvarlig og bæredygtig transformation. De hjælper virksomheder med at tydeliggøre deres samfundsambition og sætte retning, ord og handling bag. Det handler dybest set om at kunne svare på spørgsmål som: Hvilken forskel gør vi som virksomhed for vores omverden? Hvordan inspirerer og mobiliserer vi vores medarbejdere og interessenter? Hvordan integrerer vi vores ansvarlighedsstrategi i kerneforretningen og brandet? Märk er certificeret B Corp og en del af den globale B Corp bevægelse. Læs mere på maerkcph.dk

MEDVIRKENDE

CSR & Sustainability Manager Sidse Jensen, tøjbrandet MASAI

CEO Lars Lyse Hansen, møbel- og interiørvirksomheden Bolia

CEO Anders Barsøe, sushikæden Letz Sushi

CEO Piet H. Tæstesen, Aasted, der leverer maskiner og udstyr til chokolade-, bageri- og konfekturindustrien.