

AFRAPPORTERING

FoU projekt

FN's Verdensmål og bæredygtighed

som business case



En kvalitativ og explorativ undersøgelse af kompetenceniveauet blandt danske SMV i forhold til at arbejde med verdensmål og bæredygtighed.

Adjunkt Lea Berland
Lektor Jes Victor Noldus Christiansen
Erhvervsakademiet Cphbusiness
December 2021

Indholdsfortegnelse

1	Indledning og problemfelt	4
2	Projektets formål.....	4
3	Projektresumé.....	5
4	Projektets organisering	5
5	Projektets output	6
6	Metode	6
6.1	<i>Sekundære datakilder.....</i>	6
6.2	<i>Primære datakilder</i>	6
6.2.1	<i>Søgning og screening af deltagende virksomheder</i>	7
6.2.2	<i>Deltagende virksomheder.....</i>	7
6.3	<i>Teoretisk referenceramme.....</i>	8
6.3.1	<i>Kompetence nr. 1: Mål dit aftryk.....</i>	8
6.3.2	<i>Kompetence nr. 2: Skab og forfølg en bæredygtig vision:</i>	8
6.3.3	<i>Kompetence nr. 3: Motivér, involvér og engagér</i>	8
6.3.4	<i>Kompetence nr. 4: Gentænk og innovér.....</i>	8
6.3.5	<i>Kompetence nr. 5: Fokusér og realisér</i>	8
6.3.6	<i>Kompetence nr. 6: Byg, mål, lær, opskalér</i>	8
6.3.7	<i>Kompetence nr. 7: Integrér bæredygtighed i kerneforretningen</i>	8
6.4	<i>Interviewguide</i>	8
7	Analysedel.....	12
7.1	<i>Indledning</i>	12
7.2	<i>Virksomhedernes vurdering af bæredygtighed som konkurrenceparameter</i>	12
7.3	<i>Kompetence nr. 1: Mål dit aftryk.....</i>	13
7.3.1	<i>Svar</i>	13
7.3.2	<i>Kompetencebarometer:</i>	14
7.3.3	<i>Identificerede barrierer/udfordringer (citater):</i>	14
7.3.4	<i>Gode råd (citater):</i>	14
7.4	<i>Kompetence nr. 2: Skab og forfølg en bæredygtig vision</i>	14
7.4.1	<i>Svar</i>	14
7.4.2	<i>Kompetencebarometer:</i>	15
7.4.3	<i>Identificerede barrierer/udfordringer (citater):</i>	16
7.4.4	<i>Gode råd (citater):</i>	16
7.5	<i>Kompetence nr. 3: Motivér, involvér og engagér</i>	16
7.5.1	<i>Svar</i>	16
7.5.2	<i>Kompetencebarometer:</i>	17
7.5.3	<i>Identificerede barrierer/udfordringer (citater):</i>	17
7.5.4	<i>Gode råd (citater):</i>	17
7.6	<i>Kompetence nr. 4: Gentænk og innovér</i>	17
7.6.1	<i>Svar</i>	17
7.6.2	<i>Kompetencebarometer:</i>	18
7.6.3	<i>Identificerede barrierer/udfordringer (citater):</i>	18

7.6.4	Gode råd (citater):	18
7.7	<i>Kompetence nr. 5: Fokusér og realisér</i>	18
7.7.1	Svar	18
7.7.2	Kompetencebarometer:	19
7.7.3	Identificerede barrierer/udfordringer (citater):	19
7.7.4	Gode råd (citater):	19
7.8	<i>Kompetence nr. 6: Byg, mål, lær, opskalér</i>	19
7.8.1	Svar	19
7.8.2	Kompetencebarometer:	19
7.8.3	Identificerede barrierer/udfordringer (citater):	20
7.8.4	Gode råd (citater):	20
7.9	<i>Kompetence nr. 7: Integrér bæredygtighed i kerneforretningen</i>	20
7.9.1	Svar	20
7.9.2	Kompetencebarometer:	20
7.9.3	Identificerede barrierer/udfordringer (citater):	20
7.9.4	Gode råd (citater):	21
8	Projektets konklusioner	21
8.1.1	Bæredygtighed som konkurrenceparameter.....	21
8.1.2	Kompetence nr. 1: Mål dit aftryk.....	21
8.1.3	Kompetence nr. 2: Skab og forfølg en bæredygtig vision	21
8.1.4	Kompetence nr. 3: Motivér, involvér og engagér	22
8.1.5	Kompetence nr. 4: Gentænk og innovér.....	22
8.1.6	Kompetence nr. 5: Fokusér og realisér	22
8.1.7	Kompetence nr. 6: Byg, mål, lær, opskalér	22
8.1.8	Kompetence nr. 7: Integrér bæredygtighed i kerneforretningen	22
9	Litteraturliste	22

1 Indledning og problemfelt

FN's Verdensmål udgør 17 konkrete mål og 169 delmål, som forpligter alle FN's 193 medlemslande til helt at afskaffe fattigdom og sult i verden, reducere uligheder, sikre god uddannelse og bedre sundhed til alle, anstændige jobs og mere bæredygtig økonomisk vækst. De fokuserer ligeledes på at fremme fred og sikkerhed og stærke institutioner, og på at styrke internationale partnerskaber.

Denne nye dagsorden anerkender således, at social, økonomisk og miljømæssig udvikling, fred, sikkerhed og internationalt samarbejde er tæt forbundne elementer, og at det kræver en integreret indsats at opnå en holdbar bæredygtig udvikling¹.

I forbindelse med det daglige arbejde med viden har viden grupperne i Økonomi, International Markedsføring såvel som Organisation og Ledelse i løbet af 2019/2020 arbejdet med at identificere trends og tendenser på virksomhedsniveau i relation af FN's Verdensmål og bæredygtighedsagen daen.

Projektets forfattere er nysgerrige efter at undersøge, hvordan en virksomhed gør sig kompetent til at kunne arbejde med bæredygtighed. Hvilket sæt af kompetencer, er nødvendige, når virksomheder ønsker at etablere og forfølge fremtidens bæredygtigheds mål og -visioner?

Projektets relevans understreges af en globalt stigende interesse for nye økonomiske modeller (fx Doughnut-økonomien), mens den i Danmark bl.a. understøttes af Deloitte's samarbejde med Danmarks Statistik² vedr. operationaliseringen af samt målepunkter for inkorporering af verdensmålene, Industriens Fonds undersøgelse af verdensmålene som konkurrenceparameter³ såvel som DI's undersøgelse af, hvor mange virksomheder, der indarbejder verdensmålene som en del af deres forretningsgrundlag⁴.

2 Projektets formål

Projektets mål er at afdække hvordan et antal virksomheder arbejder med at opbygge det sæt af kompetencer, som er påkrævet for at kunne arbejde med bæredygtighed. Herunder:

- Hvordan oplever disse virksomheder deres eget kompetenceniveau, og
- hvordan oplever de bæredygtighed som en potentiel konkurrenceparameter?
- Hvor har de mødt de største udfordringer undervejs i deres arbejde, og
- hvad er deres råd til andre virksomheder, som ønsker at arbejde med bæredygtighed?

¹ I nærværende projekt finder definitionen af "bæredygtig udvikling" sin rod i Brundtland Kommissionens rapport Our Common Future, hvor "bæredygtig udvikling" defineres ved, at "den opfylder de nuværende generationers behov uden at bringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare".

² [Vores Mål \(Deloitte og DST\)](#) samt [Danmarks Statistik og Verdensmålene](#)

³ [Industriens Fond](#)

⁴ [Dansk Industri](#)

3 Projektresumé

I perioden fra februar 2021 frem til udgangen af 2021 har projektgruppen (adjunkt Lea Berland og lektor Jes V.N. Christiansen) arbejdet med at undersøge, hvordan syv danske, navngivne virksomheder arbejder med bæredygtighed og FN's Verdensmål.

Projektets styrende formål har været at undersøge, 1. hvordan en virksomhed gør sig kompetent til at kunne arbejde med bæredygtighed, og 2. hvad er status for dette arbejde, og 3. hvilke barrierer har virksomhederne oplevet undervejs i arbejdet?

De syv virksomheder repræsenterer meget forskellige brancher, størrelser, geografier, m.v., og de to eneste fællesnævner har været, at de dels er at betegne som medlemmer af segmentet SMV og dels, at de allerede er (i fuld) gang med bæredygtighedsarbejdet. Det sidste har været essentielt, idet projektgruppen ikke ønskede at undersøge, **hvorvidt** virksomhederne arbejder med bæredygtighed, men snarere **hvordan** de arbejder med bæredygtighed.

De syv virksomheder er undervejs i processen blevet dybdeinterviewet, og grundlaget har været en interviewguide, som tog sit udgangspunkt i syv kompetencer, som er blevet identificeret som nødvendige i arbejdet. Disse er:

Kompetence nr. 1: Mål dit aftryk.

Kompetence nr. 2: Skab og forfølg en bæredygtig vision

Kompetence nr. 3: Motivér, involvér og engagér

Kompetence nr. 4: Gentænk og innovér

Kompetence nr. 5: Fokusér og realisér

Kompetence nr. 6: Byg, mål, lær, opskalér

Kompetence nr. 7: Integrér bæredygtighed i kerneforretningen

Udover en vurdering af egne kompetencer har virksomhederne angivet, hvorvidt de betragter bæredygtighed som en egentlig konkurrenceparameter, og de har redegjort for de største barrierer undervejs i deres arbejde. Afslutningsvist har de hver især givet nogle anbefalinger og "gode råd" til andre virksomheder, som ønsker at påbegynde arbejdet med bæredygtighed.

4 Projektets organisering

Projektejer	Områdechef Susanne Rievers
Projektleder	Lektor Jes V.N. Christiansen
Projektgruppe	Lektor Jes V.N. Christiansen og adjunkt Lea Berland
Styregruppe	Programleder Lisbeth Schwarz, lektor Jes Christiansen, områdechef Susanne Rievers og repræsentanter fra Cphbusiness Innovation.

5 Projektets output

Projektets output består af i alt tre dele:

1. **Nærværende afrapportering**, som udgør grundlaget for udarbejdelsen af dels
2. et **inspirationskatalog** til små- og mellemstore virksomheder, som ønsker inspiration til arbejdet med bæredygtighed, og dels
3. et sæt af **undervisningsmaterialer**, som kan anvendes bredt i undervisningen (marketing, SCM, innovation m.m.m.) på danske erhvervsakademier.

De to sidstnævnte materialer vil foreligge i løbet af første kvartal 2022, og vil blive tilføjet som grab'n go-produkter her på siden www.eaviden.dk.

6 Metode

Vi ønsker i dette projekt at undersøge, hvordan virksomhederne arbejder med at opbygge det sæt af kompetencer, som er påkrævet for at kunne arbejde med bæredygtighed. Vi har derfor valgt en explorativ tilgang og anvendt en kvalitative metode til indsamling af primære data.

Med udgangspunkt i projektets formål gennemførtes først et litteraturstudie af foreliggende artikler m.v. inden for området. Litteraturindsamlingen blev efterfulgt af en problemformuleringsproces, som tog sit afsæt i litteraturgennemgangen. Herefter gennemførtes en respondentsøgeproces, hvis formål det var at finde egnede virksomheder som deltagere i projektet. I alt fandt vi frem til syv virksomheder.

Herefter indsamledes primære data gennem et semistruktureret, kvalitativt interview. De enkelte interviews blev herefter transkriberet, og transkriptionen blev yderligere behandlet og kogt ned til referater.

6.1 Sekundære datakilder

Projektets indsamling af sekundære data bestod i at gennemlæse forskningsartikler og rapporter fra såvel internationale konsulentvirksomheder, danske interesseorganisationer, bøger samt danske offentlige institutioner.

Fundamentet for projektet afgrænsedes til bøger og videnskabelige artikler samt konsulentrapporter, der tilsammen danner videngrundlaget for arbejdet med tilblivelsen af projektets formål.

6.2 Primære datakilder

Med udgangspunkt i projektets explorative, kvalitative tilgang har det været målet at ramme meget bredt, for derved at sikre en stor diversitet blandt de deltagende virksomheder. Det betyder, at de syv deltagende virksomheder kommer fra forskellige geografiske dele af landet, og det betyder, at flere brancher er repræsenteret. Desuden er der blandt respondenterne flere repræsentanter fra nyligt etablerede iværksættervirksomheder.

6.2.1 Søgning og screening af deltagende virksomheder

Det har været to ufravigelige krav til de deltagende virksomheder:

1. De deltagende virksomheder skulle tilhøre SMV-segmentet. Dette er begrundet i primært to forhold; a. projektets opdragsgiver er en institution, som primært uddanner til dette segment, og b. den danske erhvervsstruktur er netop kendetegnet ved et meget højt antal SMV.
2. De deltagende virksomheder skulle have en historik, som påviste, at de havde **VILJEN** til at arbejde med bæredygtighed. I nærværende projekt undersøges **EVNEN** (kompetencen), og med de relativt begrænsede ressourcer, som projektgruppen havde fået stillet til rådighed, var det nødvendigt, at de deltagende virksomheder allerede havde gennemført prækvalifikationen (viljen).

I forbindelse med den konkrete udvælgelse af respondenter har arbejdsgiverorganisationen KA (ved direktør for KA, Karsten Høgild) spillet en stor og aktiv rolle. KA har således været behjælpelig med at fremfinde tre af de i alt syv deltagende virksomheder. Fælles for disse tre virksomheder er det, at de i løbet af 2020 har deltaget i en Master Class i bæredygtighed, som blev gennemført i KA-regi. Dette har i høj grad betydet, at disse tre virksomheder var endog særdeles kvalificerede respondenter, idet de alle i forvejen kender til aspekterne ved at arbejde med "bæredygtighed" og dermed også til den tilknyttede terminologi (og de besidder VILJEN, omtalt i afsnittet herover). Der er tale om disse tre virksomheder: **Constructa**, **BM Silo** samt **Renell**.

F.s.v.a. projektets tre af fire øvrige deltagende virksomheder er der tale om nyligt etablerede iværksættervirksomheder, som holder til i Cphbusiness' inkubationsmiljø. Der er tale om disse tre virksomheder: **Ideel Coffee**, **SUKI** og **MyLocal**.

Den sidste deltagende virksomhed er **Baisikeli**, som repræsenterer "den modne" iværksættervirksomhed.

6.2.2 Deltagende virksomheder

Herunder ses en samlet oversigt over de deltagende virksomheder:

Virksomhedsnavn	Branche	Website
Constructa	Rådgivende ingeniører og arkitekter	https://constructa.dk
BM Silo	Stålintustri	https://www.bmsilo.com
Renell	Rengøringsbranchen	https://www.renell.dk
Ideel Coffee	Kaffebranchen	https://ideel-kaffe.dk
SUKI	Tekstilproduktion	NIL
MyLocal	Design, møbler og interiør	https://mylocal.dk/?fbclid=IwAR3Nx5CC-3AYiocXLIDD-rILt4ZWCNjIqWxblHqb58Bke_pcwKsbDAeXUw
Baisikeli	Cykelreparation	https://baisikeli.dk

6.3 Teoretisk referenceramme

Bogen "Forretning for fremtiden – succés med verdensmålene" (Tarp og Johnson, 2021) udgør i nærværende projekt den teoretiske referenceramme. Denne teoretiske referenceramme omfatter følgende syv identificerede kompetencer:

6.3.1 Kompetence nr. 1: Mål dit aftryk

Vær datadreven; lav en baseline og mål positive og negative aftryk; og skab dermed en reference for om virksomheden bevæger sig i den ønskede retning.

6.3.2 Kompetence nr. 2: Skab og forfølg en bæredygtig vision:

Hav en ambitiøs vision, et moonshot, som virksomheden skal ville, og som kan udstikke retningen og engagere og skabe forandring.

6.3.3 Kompetence nr. 3: Motivér, involvér og engagér

Få alle med. Engagér topledelse, ansatte og partnere. Gør virksomhedens interesser til medarbejdernes interesse.

6.3.4 Kompetence nr. 4: Gentænk og innovér

Tænk udover *business as usual*, og gentænk virksomheden. Hav en innovativ og radikal tilgang til produkter, serviceydelser, forretningsmodeller og partnerskaber eller interne forhold som ledelse og rapportering.

6.3.5 Kompetence nr. 5: Fokusér og realisér

Beslut på hvilke områder der kan sættes ind med størst forretningsmæssig effekt; hvor kan væsentlige negative aftryk reduceres/elimineres og positive aftryk realiseres/optimeres.

6.3.6 Kompetence nr. 6: Byg, mål, lær, opskalér

Skab, afprøv og mål kontinuerligt på nye tiltag. Udvælg og opskalér de bæredygtighedsløsninger, der giver bedst mening for forretningen.

6.3.7 Kompetence nr. 7: Integrér bæredygtighed i kerneforretningen

Sørg for at forankre tiltagene i organisationens DNA og den måde, virksomheden driver forretning på, så bæredygtighed er i centrum for virksomhedens diskussioner og selvforståelse.

6.4 Interviewguide

Der er udviklet en interviewguide med semistrukturerede spørgsmål, der alle handler om den pågældendes virksomheds opfattelse af egne kompetencer i forhold til arbejdet med bæredygtighed. Rammen for interviewguiden har været udgjort af de syv kernekompetencer, som er præsenteret ovenfor (pkt. 5.4). På grund af respondenternes forskelligheder blev interviewguiden brugt fleksibel og situationsbestemt – dog uden at den overordnede ramme blev kompromitteret. Denne tilgang understøttede også projektets "eksplorativ" karakter.

Herudover er der tilføjet en række spørgsmål, som handler om at:

- indikere, hvor de selv mener at befinde sig på en "kompetenceskala" fra "totalt inkompetent" til "kernekompetent" inden for hver af de syv kompetencer.
- vurdere de største barrierer for arbejdet med bæredygtighed (in- såvel som eksternt), samt
- fremkomme med deres bedste råd til virksomheder, som ønsker at komme i gang med bæredygtighedsarbejdet.

Hvert interview tog mellem 50 og 80 minutter at gennemføre (med et gennemsnit på 62 minutter), de blev gennemført på Zoom, og med respondenternes samtykke blev interviewet optaget.

Interviewguiden er indsat herunder:

1. Indledende spørgsmål 10 min

- *Hvor længe har I arbejdet med bæredygtighed/FNs verdensmål?*
- *Hvad var årsagen til at I gik i gang med at arbejde med bæredygtighed?*
- *Hvilke Verdensmål har I arbejdet med?*
- *Hvorfor valgte I disse Verdensmål?*
- *Hvad er din rolle ift arbejdet med Verdensmålene?*
- *Hvordan fik du den rolle?*
- *I hvor høj grad mener du, at bæredygtighed er en konkurrencemæssig parameter?*
 1. *I meget høj grad*
 2. *I høj grad*
 3. *I nogen grad*
 4. *I mindre grad*
 5. *Det har slet ingen betydning*
- *Hvor mange ansatte har I i jeres virksomhed?*
- *Og lige til sidst: ønsker I at være anonyme?*

2. Skab og forfølg en bæredygtig vision 6 min

Nogle virksomheder vælger at udarbejde en vision for deres bæredygtige arbejde, som fortæller noget om hvad virksomheden stræber efter på den lange bane mht bæredygtighed – en slags fremtidigt billede af virksomheden; er det noget I har valgt at gøre?

Hvis Ja:

- *Kan du sige noget om hvad jeres vision går ud på?*
- *Hvordan er arbejdet med bæredygtighed forankret i virksomheden (organisatorisk)? Er der udpeget en eller flere personer, som har det som sit arbejdsområde, eller hvordan foregår det? (**Kan flyttes op foran**)*
- *Hvad betyder det – efter din mening - for jer som virksomhed, at I har en bæredygtig vision? (evt probe: øget motivation, fælles forståelse af hvad der stræbes efter, lettere/bedre beslutninger mm)*
- *Har der været nogle udfordringer med at få lavet og udbredt jeres bæredygtige vision i virksomheden, og i så fald hvilke?*

Hvis Nej:

- Kan du sige noget om hvorfor ikke? (Evt probe: ikke relevant, for besværligt, har ikke haft tid mm)

3. Mål dit aftryk 6 min

Der findes mange måder at måle hvordan ens aktiviteter påvirker fx miljøet eller samfundet; det kan være, at man måler på de negative aftryk som fx forbrug af elektricitet, vand eller spild, men det kan også være, at man måler på de positive aftryk, som fx reduktion af spild og vandforbrug eller øget sundhed og trivsel.

Laver I nogle målinger af jeres aftryk?

Hvis Ja:

- Hvilke ting måler I primært på?
- Omfatter jeres målinger også forhold hos jeres leverandører og evt. underleverandører (upstream) samt jeres kunder (downstream)?
- Hvordan bruger I målingerne I jeres arbejde med bæredygtighed?
- Har I oplevet nogle udfordringer med at måle på jeres aftryk, og hvis ja, hvilke?

Hvis Nej:

- Kan du sige noget om hvorfor ikke? (evt probe: For svært, for omkostningkrævende, for tidskrævende mm)

4. Gentænk og innovér 6 min

For nogle virksomheder har det at arbejde med bæredygtighed medført, at man har fundet på nye måder at arbejde på: det kan være alt fra den måde, man rapporterer på, til f.eks. nye serviceydelser, nye produkter eller samarbejde med nye partnere.

Har jeres arbejde med bæredygtighed ført til, at I har fundet på nye måder at arbejde på; at I gør noget anderledes end før?

Hvis Ja:

- Kan du sige noget om hvad I gør anderledes nu i forhold til tidligere?
- Hvilken betydning har disse ændringer haft for jer som virksomhed?
- Har der været nogle udfordringer ved at genopfinde den måde I gør tingene på? Hvilke?

Hvis Nej:

- Kan du sige noget om hvorfor ikke? (evt probe: ikke klar endnu, har ikke vist sig relevant mm)

5. Fokusér og realisér 6 min

For at opnå forretningsfordele med bæredygtighed vælger nogle at fokusere på nogle få Verdensmål/bæredygtighedstiltag og linke disse til virksomhedens forretningsmål for f.eks. salg, vækst og profit inden for relevante forretningsområder.

Har I lavet nogle konkrete forretningsmål, som er knyttet til jeres arbejde med bæredygtighed?

Hvis Ja:

- Kan du sige noget om, hvad de forretningsmål går ud på?
- Hvad betyder det for jer som virksomhed, at I har lavet disse forretningsmål?
- Har der været nogle udfordringer med at få jeres arbejde med bæredygtighed til at afspejle sig i konkrete forretningsmål? Kan du sige noget om disse?

Hvis Nej:

- Kan du sige noget om hvorfor ikke? (evt probe: har været svært at lave specifikke forretningsmål, er ikke nået dertil endnu, mener ikke det er relevant mm)

6. Motivér, involvér, engagér 6 min

Arbejdet med bæredygtighed kan også indebære tiltag mhp at motivere og involvere organisationen, evt hele organisationen, altså både ledelse og medarbejdere. Hvordan ser det ud hos jer; har I lavet tiltag mhp at involvere hele eller dele af organisationen i jeres arbejde med bæredygtighed?

Hvis Ja:

- Kan du fortælle noget om, hvad I har gjort?
- Hvilken betydning har det haft for jeres arbejde med bæredygtighed at I lavet disse tiltag?
- Har I oplevet nogle udfordringer i forhold til at engagere ledelse og medarbejdere, og i så fald, hvilke?

Hvis Nej:

- Hvad er årsagen til dette? (evt probe: ikke relevant endnu, forsøgt uden held mm)

7. Byg, mål, lær, opskalér 6 min

Det kan være udfordrende at gå fra en overordnet plan om at arbejde med bæredygtighed, til i hverdagen at identificere og prioritere hvilke tiltag der skal implementeres. Har det været en udfordring for jer?

Hvis Nej:

- Kan du fortælle noget hvordan I i det daglige får prioriteret hvad der skal implementeres? (evt probe: handlings-/aktivitetsplan mm)
- Hvilken betydning har det haft for jer at I har lavet disse tiltag?
- Har I oplevet nogle udfordringer i forhold til at sikre fremdriften i jeres arbejde med bæredygtighed?

Hvis Ja:

- Kan du fortælle hvordan (det har været en udfordring)? (evt probe: svært at vide hvor man skal starte, uenighed om hvad der skal prioriteres, mangel på tid mm)

8.0 Integrér bæredygtighed i kerneforretningen 6 min

Selvom man er godt i gang med arbejdet med bæredygtighed, så er der nok en del virksomheder som vil sige at de kontinuerligt er nødt til at udvikle sig for at klare sig i konkurrencen mod andre virksomheder, der også arbejder med bæredygtighed. At arbejdet med bæredygtighed på sin vis er en kernekompetence som skal indgå som en del af virksomhedens DNA for at man kontinuerligt kan klare sig i konkurrencen mod andre virksomheder. Er det tilfældet hos jer?

Hvis Ja:

- *Kan du fortælle noget om hvad I har gjort for hele tiden at kunne udvikle jer?*
- *Hvilken betydning har det haft for jer at I har lavet disse tiltag?*
- *Har I oplevet nogle udfordringer i forhold til idéen om hele tiden at udvikle jer?*

Hvis Nej:

- *Kan du sige noget om hvorfor?*

7 Analysedel

7.1 Indledning

De deltagende virksomheder ønskede ikke at få offentliggjort deres svar på spørgsmålene, idet der i høj grad er tale om strategiske og konfidentielle emner. Det har derfor i dette kapitel været nødvendigt at anonymisere svarene. Denne anonymisering betyder, at læseren er afskåret fra at kunne finde virksomhedshenførbare data, og dette faktum giver naturligvis nogle begrænsninger i forhold til den operationelle anvendelse af analysens resultater.

For (delvist) at kompensere for denne begrænsning har projektgruppen aftalt med tre af de syv deltagende virksomheder, at virksomhederne må nævnes i forbindelse med udarbejdelsen af undervisningsmaterialer (som udgives af projektgruppen i løbet af første kvartal 2022). I disse konkrete virksomhedsbeskrivelser vil det være muligt for studerende at arbejde i dybden med de udfordringer, som disse tre virksomheder står med/har stået med.

Analysedelen følger opdelingen fra spørgeguiden, og som afslutning på hver af de syv kompetencer følger: 1. en kortfattet konklusion i form af et "kompetencebarometer", 2. en oversigt over de "gode råd", som flere af virksomhederne er kommet med, samt 3. en oversigt over de udfordringer/barrierer, som hver enkelt virksomhed har identificeret i deres arbejde med bæredygtighed. Men før gennemgangen af virksomhedernes kompetencestatus, vil der indledningsvist være en gennemgang af virksomhederne syn på bæredygtighed som konkurrenceparameter.

7.2 Virksomhedernes vurdering af bæredygtighed som konkurrenceparameter.

- Ud af de syv virksomheder svarer de tre, at bæredygtighed ikke er en aktuel konkurrenceparameter. Andre faktorer, såsom pris, produkternes funktionelle kvalitet, serviceniveau, er stadig de helt afgørende parametre i deres brancher, og sådan vil det "helt sikkert være i mange år endnu".

- To virksomheder svarer, at deres arbejde med bæredygtighed er den rene filantropi; i hvert fald i starten. Man har valgt at gå bæredygtighedens vej med en forventning om, at det i fremtiden vil blive en konkurrenceparameter, men det er altså ikke endnu.
- Tre virksomheder er oprindeligt startet med udgangspunkt i formålet at være bæredygtig; altså var ønsket om at skabe noget bæredygtigt den egentlige motivation for overhovedet at starte virksomhed. Alle disse tre virksomheder har oplevet, at det har været for besværligt at være bæredygtig hele vejen rundt, og derfor har de undervejs i deres bæredygtighedsrejse været nødsaget til at gå på kompromis med egne oprindelige bæredygtighedsprincipper (dog er der ingen af de tre virksomheder, som er gået så meget på kompromis, at det ikke har kunnet forsvares).
- Fælles for de syv virksomheder er det, at de alle - i større eller mindre grad – har en tro på, at fremtidens partnere og forbrugere vil efterspørge og opprioritere bæredygtighed. De anser nutiden som en transitionsperiode over mod et fremtidigt decideret krav om, at en virksomhed kan dokumentere, at den efterlever bæredygtighedsprincipper – og kan dokumentere dette.

7.3 Kompetence nr. 1: Mål dit aftryk

7.3.1 Svar

Blandt respondenterne vurderes denne kompetence som den absolut sværeste at opbygge.

- For tre af respondenterne gælder det, at der inden for hver deres branche findes en række certificeringer. Disse certificeringer angiver bl.a. hvad der skal måles på, og hvordan der skal måles. Men de tre certificeringer vurderes alle som værende for isoleret betragtede; det vil sige, at de opstiller mål for isolerede faktorer, og dermed mistes der fokus på helhed. Den ene virksomhed udtaler, at branchen er så kompleks og politisk styret, at det er umuligt at navigere ud fra bæredygtighedsprincipper, og at de faktorer, der måles på ind, indebærer at andre væsentlige målepunkter negligeres.
- De to af de tre virksomheder, som arbejder med certificeringer udtaler, at det er meget dyrt at anvende de mærkningsordninger, som certificeringerne giver mulighed for; faktisk er man her ikke sikker på, at det er en økonomisk god investering, i hvert fald ikke på den korte bane.
- For alle syv virksomheder gælder det, at man forsøger at måle på sit eget aftryk. Der er fire virksomheder, som ikke måler på up- og downstreampartnernes aftryk, og det begrundes med, at man "simpelthen er for lille"; for lille til at stille store krav. Dertil kommer, at der i dag ikke findes værktøjer til at foretage disse målinger. Forsyningskædernes kompleksitet er høj, og det er (citater) "derfor nødvendigt, at der træffes nogle overordnede beslutninger – fra politisk side. Beslutninger, som implementeres overalt i verden".
- En enkelt af respondenterne har fravalgt en ellers særdeles strategisk vigtig kunde, idet kunden agerede efter et moralsk kompas, som ikke var foreneligt med vores respondents kompas. Det havde store økonomiske konsekvenser, og var tæt på at slå virksomheden ihjel. Til gengæld steg virksomheden i agtelse blandt øvrige aktører i branchen, og i dag har virksomheden vundet det tabte ind igen – med samvittigheden i behold.
- Tre af virksomhederne forsøger at måle på deres upstreampartnernes aftryk, men føler sig begrænset af sin relativt lille styrke i forholdet til leverandørerne. De er alle tre enige om, at

det er vigtigt at stille krav til leverandørerne, og de forventer, at deres fremtidige styrke vil vokse, når flere og flere stiller enslydende krav til de samme leverandører.

- En enkelt af de syv respondenter stiller ultimative krav til sine leverandører (bl.a. i forbindelse med materialelegnanvendelse). Det har betydet, at virksomheden gennem længere perioder ikke har kunnet producere produkter, og dermed en markant lavere omsætning til følge. Citat: "Det er dyrt at være idealist!".
- Fælles for alle virksomhederne er et udtalt ønske om en forøget gennemsigthed i forsyningskæderne, så reelle målinger muliggøres; "brancherne skal modnes til at kunne og ville måle!".

7.3.2 Kompetencebarometer:

- Ingen af virksomhederne vurderer sig selv som kernekompetente, endsige blot kompetente. Men alle udtrykker ønsket om og behovet for at kunne måle ikke blot eget, men hele forsyningskædens aftryk. Og det gælder ikke kun CO2-aftrykket.

7.3.3 Identificerede barrierer/udfordringer (citater):

- Vi har fx gennemført et projekt med klima-studerende fra DTU. Det viste sig, at det at måle aftryk i vores branche er så kompleks en opgave, at selv de dygtige DTU-studerende måtte indskrænke projektet til blot at omfatte de aftryk, som vi grundlæggende allerede kan måle på selv. Det var spild af tid.
- Vi er for små til at kunne stille krav til vore leverandører. Gør vi det, risikerer vi at stå uden leverandører.

7.3.4 Gode råd (citater):

- Stil krav til dine leverandører, men også dine kunder!
- Foren jer på tværs af landegrænser og stil enslydende krav til leverandørerne.
- Det kan være en stor mundfuld. Du skal derfor spise den store elefant i små bidder. Sæt små, realistiske mål for at gøre det overskueligt. Du kan begynde med de verdensmål, hvor I har den mest negative effekt på miljø og samfund, og hvor I kan lave de største ændringer. Begynd i kendt territorium, saml erfaringer og gå så videre derfra.
- Genanvendelse er et godt sted at starte. Kig på minimering af spild og overforbrug af ressourcer. Måske kan papirforbrug eller kørsel til møder reduceres. Det sidste ligger lige til højrebænet med corona-erfaringerne in mente. Eller fokusér på de mere bløde mål og ansæt minoriteter eller handicappede; det er ret enkelt at måle på.

7.4 Kompetence nr. 2: Skab og forfølg en bæredygtig vision

7.4.1 Svar

Blandt respondenterne opfattes denne kompetence som den umiddelbare enkleste at arbejde med (at skabe). Men samtidig er den også den sværeste (at forfølge)...

- Alle interviewede virksomheder er i besiddelse af en klar vision. Det er også gældende, at visionen tager sit udgangspunkt i bæredygtighed. Fx: "We need to be the most sustainable capsule on the Danish market", (læg mærke til need, ikke want), og "Vi vil gøre cyklen tilgængelige for verdens fattigste".

- Fælles for de fire etablerede virksomheder er det, at visionen undervejs har ændret sig, der som bæredygtighed er inkorporeret gennem de seneste to til fem år. Ikke alene har visionen ændret sig – det har forretningsmodellen også. De tre virksomheder, som deltog i KA's Master Class-forløb har i dag alle en fremherskede grad af bæredygtighed i deres vision.
- En af virksomhederne har haft bæredygtighed inkorporeret i visionen (og i det hele taget i virksomhedens strategiske arbejde) i 12 år.
- En af de nyetablerede iværksættervirksomheder har konstateret, at den oprindelige vision, som kun var rettet mod bæredygtighed, måtte ændres undervejs og målrettes kunderne fremfor primært leverandørerne. Dette skifte indebar udskiftning af en væsentlig leverandør og et forstærket fokus rettet mod markedet.
- En virksomhed udtaler, at forretningsmodellen har ændret sig flere gange efterhånden, som de er blevet klogere, men et gennemgående tema har været: *De vil gerne blive CO2 neutrale*. De har dog svært ved specifikt at regne ud, hvordan de bliver det. Der er ingen konkret plan for dette pt., da det ikke er deres fokus lige nu; det er en proces.
- En virksomhed udtaler, at "tanken var oprindeligt at lave en bæredygtig platform, men vi fandt ud af, at det unikke ved virksomheden mere var, at vi lagde vægt på lokale, mindre producenter". Virksomheden havde reelt svært ved at definere, hvad et bæredygtigt produkt er.
- En virksomhed har modtaget et bæredygtighedslegat fra Fonden for Entreprenørskab, og har deltaget i Venture Cup.
- En af virksomhederne startede i 70'erne, og allerede fra starten var det nødvendigt at fokusere på omkostningsminimering gennem reduktion af de til produktionen medgåede ressourcer. Så for at opnå konkurrencekraft var omkostningsminimering fra starten et fokuspunkt. Der fokuseres stadig meget på genanvendelse af spildprodukter fra produktionen. I de sidste tre år har der været yderligere fokus, og virksomheden aflægger i dag regnskab jf. tripple bottomline. Fokus på at reducere transportomkostninger har tvunget virksomheden til at fokusere på produktinnovation. Den bæredygtige, nedskrevne vision har været klar i +12 år. Især har virksomheden fokus på empowerment af medarbejderne, og man arbejder primært med ufaglærte som arbejdskraft. Hos denne medarbejdergruppe finder virksomheden det bedste grundlag for at skabe en kulturel samhørighed blandt medarbejderne. Alle medarbejdere skal kunne udfylde mindst to funktioner; en fastlagt og en udpeget/udviklet af medarbejderen selv. Arbejder systematisk med jobudvidelse og -berigelse. Alle skal kunne tale tysk, og virksomheden har derfor sikret kursus til alle. Pausegymnastik for alle, følelse af familie. Samme virksomhed har modtaget en CSR-pris for sit sociale engagement. "Man er nødt til at give noget for at få noget" - er mantraet i denne virksomhed.
- En virksomhed har defineret sin vision således: "Vi vil skabe en virksomhed, hvor medarbejderne er glade for at være".

7.4.2 Kompetencebarometer:

Alle virksomhederne anser sig som "meget kompetente" til at skabe en bæredygtighedsvision – men de giver også udtryk for, at det er meget svært at forfølge den. De anser sig ikke som inkompetente i den sammenhæng, idet de alle giver udtryk for, at der er tale om en iterativ læringsproces. Det er en krævende, men spændende og nødvendig proces.

7.4.3 Identificerede barrierer/udfordringer (citater):

- Det er svært at gøre sin vision bæredygtig. Når man beslutter sig for at gøre det, skal man være indstillet på at ændre den løbende. Bæredygtighedselementet betyder, at visionen bliver meget mere dynamisk.
- For os har bæredygtighed betydet, at vi har ændret vores grundlæggende forretningsmodel, simpelthen tjene penge på en anden måde.

7.4.4 Gode råd (citater):

- Vær klar til at ændre din grundlæggende forretningsmodel. Vær åben.

7.5 Kompetence nr. 3: Motivér, involvér og engagér

7.5.1 Svar

Der er stor forskel i respondenterne svar.

- En virksomhed har en meget høj grad af involvering, og alle – fra topledelse til yngste medarbejder – er involveret i bæredygtighedsarbejdet. Denne virksomhed har en ledelsesform, som betyder, at medarbejderne er deltager i hele processen, og er involveret i alle faser af arbejdet med bæredygtighed; lige fra udviklingen af visioner, over planlægning og udarbejdelse af handlingsplaner til selve eksekveringen.
- To virksomheder giver udtryk for, at bæredygtighed er væsentligt, men at den brede del af organisationen primært har fokus på de daglige, operationelle opgaver, som sikrer den kortsigtede drift. Tiltag inden for bæredygtighed drives primært af ledelsen, nogle gange med inddragelse af enkelte medarbejdere i forhold til specifikke tiltag. Resten af organisationen informeres, når der er tid til det, eller gennem interne "uddannelsesaktiviteter", der "preses ind" ad hoc.
- For specielt én af virksomhederne er motivationen af medarbejderne specielt vigtig. Her er der konsekvent fokus på empowerment, daglig involvering fra medarbejderne, som er meder med hele vejen igennem, fra drøm/vision, over planlægning til eksekvering. Det er medarbejderne, der laver handlingsplanerne. 2 dage om året gennemføres der bæredygtighedsreview; medarbejderne ønsker det selv og trækker det operationelle læs. De er dybt involverede.
- Hos en virksomhed startede arbejdet med bæredygtighed hos direktøren. Virksomheden har sidenhen uddannet nøglearbejdere i bæredygtighed, og det er disse medarbejdere, som nu udgør virksomhedens stamme af bæredygtighedsambassadører, hvis formål det er at integrere bæredygtighedselementer i driftsorganisationen. Topledelsen monitorerer løbende dette ambassadørvirke, og opstår der situationer, hvor bæredygtighedsprincipperne forekommer med for store (kortsigtede) "costs" i forhold til (kortsigtede) "benefits", er det topledelsen, som siger "stop" eller "go".
- Blandt de sidste tre virksomheder er det kendetegnende, at der kun er et par ledere/medarbejdere, som typisk er meget passionerede omkring bæredygtighed. Strukturen i disse virksomheder er uformel, og indsatsen koordineres ved daglige eller ugentlige møder, hvor bæredygtighedsforhold klares ad hoc. Blandt de virksomheder, der anvender praktikanter, nævner disse, at der lægges relativt stor vægt på, hvorvidt ansøgerens bæredygtighedsværdier passer med virksomhedens.

7.5.2 Kompetencebarometer:

Kun en enkelt virksomhed anser sig som "topkompetent" i relation til denne kompetence. For de resterende seks virksomheder gælder det, at det er en kompetence under stadig opbygning og udvikling. Hos tre af virksomhederne er det oplevelsen, at opbygningen går relativt hurtigt, og for de resterende er det oplevelsen, at man ikke nødvendigvis ønsker at fremstå som mere kompetent, idet det er forbundet med for megen inerti rent organisatorisk, og mange processer skal følge med; citat: "Det har været svært at få det til at sive ud og blive forankret. Der er i virkelighedens verden fokus på opgaven".

7.5.3 Identificerede barrierer/udfordringer (citater):

- På trods af, at man forsøger at være den demokratiske leder, kan arbejdet med de daglige opgaver kan betyde, at der ikke opleves at være ressourcer til bredt set at involvere og engagere organisationen i arbejdet med verdensmålene. Det kan virke frustrerende, men vi skal tænke drift og indtjening som det første.
- Når man er en virksomhed med stor personaleomsætning, er der ikke meget mening i at involvere alt for mange medarbejdere.

7.5.4 Gode råd (citater):

- For os som virksomhed betyder medarbejderengagement alt! Vi har erfaret, at dygtige medarbejdere i vores branche har en klar holdning til begrebet bæredygtighed, så vi går meget langt i forhold til at involvere medarbejderne i en konstruktiv dialog om, hvordan vi som virksomhed skal agere. Hvis vi skal tiltrække de bedste medarbejdere, er det nødvendigt, at vi er dedikeret til bæredygtighedsvisionen.
- Faktisk har bæredygtighedsagendaen betydet ændrede ledelsesformer; vi oplever en meget højere grad af ønsket om selvledelse, og det implementerer vi dér, hvor det giver mening.

7.6 Kompetence nr. 4: Gentænk og innovér

7.6.1 Svar

Alle virksomhederne har arbejdet med bæredygtighed i længere tid, og derfor har de alle opbygget et vist kompetenceniveauet i forhold til at gentænke og innovere.

- Tre af virksomhederne er som tidligere skrevet startet med et bæredygtighedsprincip som fundamentet. Det er fælles for disse virksomheder, at de i en iterativ proces løbende gentænker og innoverer. En enkelt af disse tre virksomheder fortæller, at man især har været nødt til at gentænke hele leverandørsiden. Da virksomheden ikke opfyldte kravet til minimum ordrestørrelse, måtte man i gang med at tale med en stor mængde alternative leverandører, hvor der er store udfordringer med at matche virksomhedens krav til materialerne med det, der økonomisk kunne lade sig gøre. Dette afspejler sig også i det væsentligt indsnævrede produktsortiment, de nu vil tilbyde. På sigt er planen - når der er mere likviditet – igen at udvide sortimentet.
- En virksomhed har et ønske om at bidrage til en bæredygtig omstilling fra udenlandsk masseproduktion til lokal dansk produktion, men fokus lige nu er at skabe den fornødne omsætning til overlevelse.
- En virksomhed har været alle de interne processer igennem, og er i gang med at ændre de fleste af dem. Dette sker gennem uddannelse, og det fører til omkostningsminimering.

Desuden er bilparken udskiftet. Desuden har den samme virksomhed valgt at fokusere på at ændre sine kernekompetencer fra "serviceleverandør" til være "leverandør af bæredygtige løsninger", og med dette som grundlag er den i gang med at udvikle endnu flere bæredygtige serviceprodukter. I samme virksomhed er der tradition for at tilbyde halvtidsjobs, og i samarbejde med den lokale kommune er der nu etableret et formaliseret projekt, hvor virksomheden tager flere ufaglærte, flygtninge og indvandrere ind som deltidsmedarbejdere; mennesker som ellers har svært ved at få foden indenfor på arbejdsmarkedet.

- Tre af virksomhederne udtaler, at de har gennemført deciderede organisatoriske ændringer for at få bæredygtighedsprincipperne dybere integreret i organisationen.
- To virksomheder, som ikke tidligere har brugt bæredygtighed som konkurrenceparameter, har nu integreret dette budskab i markedsføringsindsatsen.

7.6.2 **Kompetencebarometer:**

De syv responderende virksomheder anser alle sig selv som værende "ret kompetente" inden for denne kompetence.

7.6.3 **Identificerede barrierer/udfordringer (citater):**

- Vi vil gerne gentænke og innovere. Men det kræver, at vore kunder oplever vores innovationer som værdiskabende. Det kan være svært at få det ekstra for en serviceydelse, blot fordi vi selv synes, den er innovativ.

7.6.4 **Gode råd (citater):**

- Tag dine kunder med, når I skal gentænke og innovere. Kunderne elsker at blive inddraget i den proces. Og det er gratis; ja faktisk giver det ekstra omsætning, da kunden føler, at vi har lavet noget helt specielt til netop dem.

7.7 **Kompetence nr. 5: Fokusér og realisér**

7.7.1 **Svar**

- Gældende for alle tre nystartede iværksættervirksomheder er det, at deres forretningsmål er meget kortsigtede. De arbejder typisk med 3-6 måneders mål. Og det er ligeledes typisk, at målene er udpræget kommercielle; dog giver alle virksomheder udtryk for, at det er vigtigt, at den overordnede ramme inden for hvilken de kommercielle mål skal nås, består af bæredygtighedsrammen.
- For de øvrige virksomheder er det meldingen, at forretningsstrategi og bæredygtighedsstrategi går hånd i hånd; citat: "er to sider af samme mønt".
- Det har desværre ikke været muligt at få et konkret indblik i de etablerede virksomheders egentlige forretningsstrategi og -målsætning, men en af respondenterne har dog en klar målsætning: De vil være CO2 neutrale i 2025, og det er et vigtigt mål inden for det næste halve år at få styr på, hvordan de skal måle og mindske deres CO2 aftryk.
- En anden virksomhed nævner, at "vi må tage de kunder, vi kan få - vi ønsker, at vi senere hen kan stille krav til vore kunder, og gennem vores rådgivning kan og vil vi påvirke".

7.7.2 Kompetencebarometer:

De tre "etablerede" virksomheder anser alle sig selv som værende "ganske kompetente" inden for denne kompetence. De nye virksomheder oplever stadig at være søgende i forhold til at finde den solide forretningsmodel, som kan udgøre det egentlige fundament for virksomhedens virke.

De fleste af respondenterne tilføjer dog, at de ønskede større strategisk frihed/råderum, men at denne er begrænset qua deres relativt lille størrelse. De oplever, at evnen til at optræde agilt er den egenskab, som vurderes højst af deres kunder.

7.7.3 Identificerede barrierer/udfordringer (citater):

- Den relativt lille størrelse betyder, at vores strategi langt hen ad vejen allerede er givet. Vores store styrke er agilitet, og ofte er det vigtigste for os at følge med og understøtte vores kunders strategi.

7.7.4 Gode råd (citater):

- Det er vigtigt, at dine kunder ved hvem du er, og hvad du står for. Vær ikke bleg for at tone rent flag.

7.8 Kompetence nr. 6: Byg, mål, lær, opskalér

7.8.1 Svar

- En virksomhed oplever, at det bliver et større og større salgsparemeter, at virksomheden fokuserer på bæredygtighed. Kunderne begynder at efterspørge det, og det betyder, at virksomheden bliver bedre i stand til at prioritere sine aktiviteter og projekter og dermed allokerer de fornødne ressourcer.
- Tre af virksomhederne giver klart udtryk for, at man har en klar proces for at "bygge, måle, lære og opskalere". Det foregår som en iterativ læringsproces. I denne proces indgår også uddannelse af medarbejderne.
- En af virksomhederne har haft store økonomiske udfordringer. Det har betydet, at det har været nødvendigt at nedskalere de største af bæredygtighedsvisionerne. Der er behov for at prioritere den kortsigtede drift – om ikke andet, så for et stykke tid.
- To af virksomhederne har engageret et Advisory Board, som har deltagelse af dygtige forretningsfolk, som skal hjælpe virksomhederne med at foretage den strategiske prioritering. De to virksomheder anser disse Advisory Boards som værende essentielle i forhold til at kunne fastholde en fornuftig balance mellem forretnings- og bæredygtighedshensyn.
- Alle tre nystartede iværksættervirksomheder har oplevet/oplever stadig store udfordringer med at prioritere. Der har fra starten typisk været en tilgang, hvor man ville være alt for alle, men de har alle tre indset, at de skal finde og udvikle deres egen niche.

7.8.2 Kompetencebarometer:

De tre "etablerede" virksomheder anser alle sig selv som værende "kernekompetente" inden for denne kompetence. De nye virksomheder oplever stadig at være søgende i forhold til at finde den solide forretningsmodel, som kan udgøre det egentlige fundament for virksomhedens virke, hvorfor der endnu ikke har været et udpræget behov for at teste nye ideer; man tester stadig den oprindelige idé og forretningsmodel.

7.8.3 Identificerede barrierer/udfordringer (citater):

- Man kan ikke være alt for alle, og man kan ikke spænde over for mange projekter på én gang. Vi har haft mange problemer, fordi vi var alt for ambitiøse. Man SKAL tjene penge for at gøre sig forhåbninger om at kunne redde verden.

7.8.4 Gode råd (citater):

- Det er nødvendigt at foretage en benhård prioritering af sine projekter.
- Start i det små! Det vigtigste er, at du får startet. Og vær modig og tilpas dine ambitioner med virkeligheden. Man kommer helt sikkert til at snuble undervejs, men så må man rejse sig op og børste støvet af sig og komme videre.

7.9 Kompetence nr. 7: Integrér bæredygtighed i kerneforretningen

7.9.1 Svar

- Virksomheden har fra start integreret bæredygtighed; med B-corp certificering arbejder de forsat på at blive mere bæredygtige.
- Lige nu er bæredygtighed ikke integreret i kerneforretningen. Det er den ikke, fordi bæredygtighed ikke er DEN afgørende konkurrenceparameter. Kunderne efterspørger det ikke, endnu. Men det gør medarbejderne, og virksomheden stiller store krav til leverandørerne. Virksomheden forventer, at bæredygtighed i fremtiden bliver en konkurrenceparameter, og virksomheden gør derfor klar til at kunne leve op til fremtidens krav.
- Fire af virksomhederne udtaler, at virksomheden ser fokus på bæredygtighed som en alletiders mulighed for vækst og differentiering for danske virksomheder generelt. Derfor er bæredygtighed en særdeles velintegreret del af virksomhederne kerneforretning. For disse tre virksomheder startede rejsen som en add-on (bæredygtighed koblet løst sammen med forretningsstrategien).
- For en af virksomhederne er visionen klar og kommunikeret til kunderne: De skal altid skal kunne se virksomhed som en partner – også om 10 år. ret del af vores forretningsstrategi.

7.9.2 Kompetencebarometer:

Alle syv virksomheder opfatter sig som kernekompetente inden for denne kompetence. De tre af virksomhederne er startet med bæredygtighed som det egentlige formål, og de sidste fire har "lært det". Især har de tre deltagere på KA's Master Class i Verdensmålene fokus på kompetencen.

7.9.3 Identificerede barrierer/udfordringer (citater):

- Det tager tid at komme hertil. Der er helt sikkert nogle genveje, men vi kender dem ikke. Eller, skulle vi gøre det igen, ville vi helt klart være klogere, men det er modstanden i sig selv, som har givet os læringen.
- Undervejs i processen vil man uværligt blive stillet overfor nogle store dilemmaer: Hvad skal vi gøre? Tjene penge nu og her? Eller investere yderligere? Det er svært, men det er nødvendigt at træffe beslutninger.
- Man skal passe meget på, at man ikke falder i den grøft, som handler om at agere rent filantropisk.

7.9.4 Gode råd (citater):

- Se på din virksomhed som en del af et større hele og tænk hele tiden på den kontekst, som du befinder dig i.
- Bare gå i gang – hvor svært kan det være?

8 Projektets konklusioner

8.1.1 Bæredygtighed som konkurrenceparameter

Virksomhederne er blevet bedt om at redegøre for, hvorvidt de anser bæredygtighed som en egentlig konkurrenceparameter. Svarene var således:

Ikke en konkurrenceparameter:

- Tre virksomheder angiver, at bæredygtighed ikke er en aktuel konkurrenceparameter. To af de tre virksomheder svarer tilmed, at deres arbejde med bæredygtighed er den rene filantropi - som det ser ud her og nu.

Det er en konkurrenceparameter

- De sidste fire virksomheder anser bæredygtighed som et væsentligt konkurrenceparameter.
- Tre virksomheder er oprindeligt startet med udgangspunkt i formålet at være bæredygtig; altså var ønsket om at skabe noget bæredygtigt den egentlige motivation for overhovedet at starte virksomhed.

Dog...

- Fælles for de syv virksomheder er det, at de alle har en tro på, at fremtidens partnere og forbrugere vil efterspørge og opprioritere bæredygtighed. De anser nutiden som en transitionsperiode over mod et fremtidigt krav om, at en virksomhed kan dokumentere, at den efterlever bæredygtighedsprincipper – og at den kan dokumentere dette.

Det er et markant resultat, der cementerer vigtigheden af, at virksomhederne arbejder aktivt og strategisk med at styrke deres bæredygtighed.

8.1.2 Kompetence nr. 1: Mål dit aftryk

- Ingen af virksomhederne vurderer sig selv som "kernekompetente", endsige blot "kompetente". Men alle udtrykker ønsket om og behovet for at kunne måle ikke blot eget, men hele forsyningskædens aftryk. Og det gælder ikke kun CO2-aftrykket.

8.1.3 Kompetence nr. 2: Skab og forfølg en bæredygtig vision

- Alle virksomhederne anser sig som "meget kompetente" til at skabe en bæredygtighedsvision – men de giver også udtryk for, at det er meget svært at forfølge den. De anser sig ikke

som inkompetente i den sammenhæng, idet de alle giver udtryk for, at der er tale om en iterativ læringsproces. Det er en krævende, men spændende og nødvendig proces.

8.1.4 **Kompetence nr. 3: Motivér, involvér og engagér**

- Kun en enkelt virksomhed anser sig som "topkompetent" i relation til denne kompetence. For de resterende seks virksomheder gælder det, at det er en kompetence under stadig opbygning og udvikling. Hos tre af virksomhederne er det oplevelsen, at opbygningen går relativt hurtigt, og for de resterende er det oplevelsen, at man ikke nødvendigvis ønsker at fremstår som mere kompetent, idet det er forbundet med for megen inerti rent organisatorisk, og mange processer skal følge med.

8.1.5 **Kompetence nr. 4: Gentænk og innovér**

- De syv responderende virksomheder anser alle sig selv som værende "kompetente" inden for denne kompetence.

8.1.6 **Kompetence nr. 5: Fokusér og realiser**

- De tre "etablerede" virksomheder anser alle sig selv som værende "ganske kompetente" inden for denne kompetence. De nye virksomheder oplever stadig at være søgende i forhold til at finde den solide forretningsmodel, som kan udgøre det egentlige fundament for virksomhedens virke.

8.1.7 **Kompetence nr. 6: Byg, mål, lær, opskalér**

- De tre "etablerede" virksomheder anser alle sig selv som værende "kernekompetente" inden for denne kompetence. De nye virksomheder oplever stadig at være søgende i forhold til at finde den solide forretningsmodel, som kan udgøre det egentlige fundament for virksomhedens virke, hvorfor der endnu ikke har været et udpræget behov for at teste nye ideer; man tester stadig den oprindelige idé og forretningsmodel.

8.1.8 **Kompetence nr. 7: Integrér bæredygtighed i kerneforretningen**

- Alle syv virksomheder opfatter sig som kernekompetente inden for denne kompetence. De tre af virksomhederne er startet med bæredygtighed som det egentlige formål, og de sidste fire har "lært det". Især har de tre deltagere på KA's Master Class i Verdensmålene fokus på kompetencen.

9 **Litteraturliste**

Dahlberg, Udenrigsministeriet, 2019: A World of Opportunities for Danish Businesses

DI: Ni ud af ti danske virksomheder gør bæredygtig forretning, februar 2019,

Elkington, John: Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, January 2000. Journal of Business Ethics 23(2):229-231. DOI: 10.1023/A:1006129603978.

Guldmann, E., & Remmen, A., Towards Circular Business Models: Experiences in Eight Companies. (1 ed.) Copenhagen, Denmark: Danish Environmental Protection Agency/ Miljøstyrelsen, 2018.

McKinsey & Company : "SDG-guide for virksomhedsledere – en praktisk guide for virksomhedsledere til at arbejde med FNs verdensmål som en konkurrencefordel", 2019

Ottman, J. : The New Rules of Green Marketing : Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding. Published by Greenleaf Jan 2011.

Tarp, K.N. og Johnson, E.T, (1 ed.): Forretning for fremtiden – succes med verdensmålene, udgivet af DI og UNDP på Samfundslitteratur, 2021

Dahlberg, Udenrigsministeriet, 2019: A World of Opportunities for Danish Businesses

--- ooo OOO ooo ---