

A man in a light-colored shirt and dark trousers is looking down at a pen in his hand. He is standing in a room with several papers scattered on the floor. The background is a plain wall with a door frame. The entire image has a light blue tint and a halftone dot pattern.

BÆREDYGTIGE FORSTYRRELSER

En rapport om to års samarbejde
mellem virksomheder og designere

TITEL: BÆREDYGTIGE FORSTYRRELSER –

En rapport om to års samarbejde
mellem virksomheder og designere

FORFATTERE: Projektleder og designer Lykke Kjær

Journalist Mette Reinhardt Jakobsen
– med bidrag fra Brian Frandsen, Johanne Aarup,
Joan Pedersen, Maja Lindstrøm Hansen,
Rikke Juhl Karlsen, Allan Schmidt og Sidse Carroll

REDAKTION: Kirsten Bohl

KORREKTUR: Anette Flinck

LAYOUT: Allan Schmidt

FOTOS OG ILLUSTRATIONER: Medarbejdere i projektet
Allan Schmidt

TRYK: rosendahl, Esbjerg

ISBN: 978-8790775841 (web) / 978-8790775858 (tryk)

UDGIVER: Designskolen Kolding / Design2innovate


Ågade 10
6000 Kolding
Marts 2015

Projektet Bæredygtige Forstyrrelser er finansieret af Design2innovate, et fireårigt erhvervsfremmeprojekt funderet i et partnerskab mellem Designskolen Kolding og Syddansk Universitet. Formålet med D2i er at hjælpe små og mellemstore virksomheder i Region Syddanmark med at udvikle forretningen og skabe vækst gennem brug af design som redskab. Se mere på www.d2i.dk

BÆRE - DYGTIGE FORSTYR - RELSER

Indhold

8	Man er nødt til at tænke nyt – Forord	66	Bæredygtigheden ligger i at lave klassisk tøj i høj kvalitet – Armoire d'homme
12	Forstyrrelser til bæredygtig forretningsudvikling – Kommentar af Steen Hildebrandt	68	Bæredygtighedsprofil bygget med bøjler – Metode
18	Bæredygtig udvikling findes og virker – så hvorfor er det så svært at komme i gang?	72	Alle skal med fra starten for at produkterne bliver bæredygtige – Viking
20	Seks bjerge – og seks løsningsforslag – identificeret	76	Fremtidslinealen gør, man kan gå forrest i stedet for at løbe efter – Værktøj
22	Hjælp til at indse, hvad man ikke ved	80	Designmetoder gør, at vi kan komme langt på kort tid – Hørkram Foodservice A/S
26	Virksomhederne under pres	82	Kollektionsværktøj giver overblik over porteføljen og potentialet – Værktøj
30	Designproces i 5 C'er – Introduktion	88	Vi gik til designerne, fordi vi har brug for nye svar – Easyfood
34	Anbefalinger til virksomheder, der vil arbejde mere bæredygtigt – anbefalinger	90	Kvalificeringsværktøj kan vise, om en idé dur – Værktøj
40	8-tal hjælper til at nytænke virksomhedens struktur – Metode	94	Sparer 300.000 kr. om året ved at bruge designmetoder – Slotssøbadet
44	Dybere forståelse for, hvad vi står for – og hvorfor vi er det i dag, vi er – Georg Jensen Damask	96	Produktudvikling sat i spil – Værktøj
46	Samtalesalon afdækker det største bæredygtige potentiale – Metode	102	Gik med for at lære at tænke anderledes – VELUX
50	Vi styrer mere stringent – og husker at komme gennem alle faserne – Olino	104	En formgivet værdikæde giver mere værdi – og værdihjulet tydeliggør processerne – Værktøj
52	Samtalehjulet, Safari og Hjemmeopgaver – Metode	110	Designerne er anderledes end os – i det spændingsfelt kan det give gode resultater – SAC
58	Vil bruge designmetoder til at udvikle sine egne flagships – KRUUSE	112	Værktøjet der skaber fortællinger – Værktøj
60	Blog bragte det komplicerede og abstrakte i øjenhøjde – Metode		
62	De vigtigste ord nævnes mest – Metode		



” Bæredygtighed er blevet hverdag og noget, investorerne interesserer sig for, i hvert fald i USA: 72 procent af alle virksomheder i S&P500 (Standard & Poor’s indeks over de 500 mest handlede, primært amerikanske aktier) afrapporterer nu om bæredygtighed

FORORD

Man er nødt til at tænke nyt

På opslagstavlen hos medarbejderne i Bæredygtige Forstyrrelser hænger et citat af Albert Einstein.

»We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them«

Det har været en ledetråd for dem og de ti virksomheder, der gik med i projektet. Virksomhederne med den erkendelse, at business as usual ikke er vejen frem, og at man ikke kan nøjes med at optimere, hvis man vil skabe en økonomisk bæredygtig forretning. Man er nødt til at tænke nyt. De har indset, at industrisamfundets klassiske definition af en produktionsvirksomhed ikke længere er tilstrækkelig, og at det kan være afgørende for deres overlevelse at indtænke bæredygtighed i deres strategi.

De er også opmærksomme på, at design-tænkningen – som de selv har lært at bruge undervejs – kan være vejen frem. At der kan være en meget stor værdiskabelse i at sætte brugerne i centrum, som designerne gør.

I Bæredygtige Forstyrrelser har virksomhederne i samarbejde med en gruppe designere identificeret en række fælles barrierer for

bæredygtig udvikling. I en efterfølgende proces har de og designerne udviklet individuelle metoder og værktøjer til at identificere en virksomheds bæredygtige potentiale på produkt, service og system niveau.

Vi skylder stor tak til de virksomheder, som har ladet sig forstyrre af projektet. De har i alle tilfælde haft en ledelse med lyst til at blive forstyrret og til at få øget indsigt i, hvad man som virksomhed kan arbejde med for at forbedre virksomhedens fremtid ved at tænke og handle bæredygtigt.

En del af projektets navn og arbejdstese – Forstyrrelsen – har vi lånt hos Clayton Christensen, som beskriver 'disruptive innovation' eller forstyrrende udvikling som et mindset, der er nødvendigt for at kunne udvikle produkter, services eller processer, som markedet ikke forventer.

Den anden andel af navnet – Bæredygtighed – er en del af Designskolen Koldings værdigrundlag. Begrebet har været forsknings- og udviklingsfelt i adskillige år, ligesom det i en årrække har været fast pensum i uddannelsen. Designskolen Kolding har således mere end 20 års erfaring nationalt og internationalt med, hvordan designere kan understøtte en bæredygtig udvikling.

»Business as usual er ikke vejen frem, og man kan ikke nøjes med at optimere, hvis man vil skabe en økonomisk bæredygtig forretning«

I Bæredygtige Forstyrrelser har vi brugt John Elkington's Den Tredobbelte Bundlinje til at sætte rammen for udvikling. Vi har ledt efter en samtidig afvejning af økonomisk indtjening, miljømæssig bæredygtighed og social retfærdighed. Og så har vi taget udgangspunkt i den enkelte virksomheds dagligdag.

Vi har ladet os inspirere af en af vores tætte samarbejdspartnere, den kinesiske professor Lou Yongqi's princip omkring Acupuncture Design, hvor man i et netværk af proaktive aktører skaber blivende og relevante forandringer ved at fokusere på ét punkt og gøre en indsats dér. Herigennem påvirker man et langt større system – eller en hel organisme – som vi kender fra behandlingsformen akupunktur.



Den Tredobbelte Bundlinje giver også mulighed for at blive introduceret til de værktøjer, vi designere bruger på alle udviklingsniveauer i en virksomhed: Strategisk, organisatorisk, relationelt samt i analyse af værdiskabelse og forsyningskæder.

I rapporten beskrives de metoder, der er brugt, de værktøjer, der er udviklet, og de erfaringer, virksomhederne og designerne har gjort sig. Der er også et afsnit med anbefalinger til andre, der vil i gang.

Det er vores håb, at rapporten både kan inspirere og afstikke helt konkrete handlinger i retning mod en udvikling med økonomisk indtjening, miljømæssig bæredygtighed og social retfærdighed.

God læse- og arbejdslyst.

Mette Mikkelsen
Udviklingschef, prorektor
Designskolen Kolding



Bæredygtige Forstyrrelses primære mål er at

- sikre øget overskuelighed, fokus og handling i en mere bæredygtig udvikling i virksomhedernes strategi og daglige arbejde
- skabe og formidle indsigter, viden og værktøjer af generel interesse for såvel virksomheder som for nye forsknings- og udviklingsarbejder
- med udgangspunkt i de deltagende virksomheders konkrete fremtidsvisioner og scenarier skabe strategiske og praksisbaserede værktøjer, der skal øge såvel den interne som den eksterne vidensdeling med leverandører, kunder og slutbrugere
- og endeligt også introducere virksomheder til mulighederne i at benytte sig af designfaglige kompetencer på alle udviklingsniveauer i en virksomhed: Strategisk, organisatorisk, relationelt samt i analyse af værdiskabelse

Forstyrrelser til bæredygtig forretningsudvikling

Af Steen Hildebrandt, Ph.D., professor, Aarhus Universitet og adjungeret professor, CBS, Handelshøjskolen i København

BEHOV FOR FORSTYRRELSER

Selv om bæredygtighed burde være en forretningsmæssig selvfølge, og ikke bare en naiv betragtning, men grundlaget for og indeholdt i fremtidens forretningsmodeller, så sker det ikke så let og gnidningsfrit, som det kunne ønskes. Der skal forstyrrelser og påvirkninger til, før de fleste af os rykker. Bæredygtige Forstyrrelser er derfor ikke bare et godt udtryk, det er også et fantastisk interessant projekt og initiativ.

Projektet er i sin essens båret af en praktisk visdom, en pædagogisk indsigt og konkretiseringsevne, der er sjældnen inden for det brede ledelsesfelt, men nok et særkende for design-feltet. Det er berigende at se et strategisk designprojekt antage denne form og formidle dette indhold på en måde, som de involverede virksomheder både kan forholde sig til og umiddelbart begynde at implementere.

Ikke at det er let og uden vanskeligheder. Det er det aldrig at ændre vaner. Men det er praktisk muligt. Projektet er karakteriseret ved en dyb forståelse for involveringens og videndelingens karakter og betydning. Det er karakteriseret ved en dyb forståelse af, hvad en virksomhed i det 21. århundrede er, men også en dyb indlevelse i, hvad det omgivende samfunds behov og mulighed er.

VÆKSTENS MANGE SIDER

Man siger, at kapitalismens store løfte er vækst. Nogle taler om et implicit løfte, men under alle omstændigheder taler næsten alle om vækst. Og vækst betyder i denne sammenhæng kortsigtet, materiel, økonomisk vækst; dvs. vækst i omsætning, produktion, overskud, beskæftigelse, markedsandele, BNP m.m. Det er økonomi, produktion, tal. »Vi skal tilbage på vækstsporet«, siger politikerne. »Uden vækst dør vi«, siger erhvervslederne. Ja, selv universiteter, skoler, plejehjem, biblioteker, hospicer, kirker og andre offentligt ejede virksomheder og institutioner skal præstere vækst. Hvorfor? Fordi!

Det siger sig selv, at væksten har en række positive sider. Men det er også uomtvisteligt, at den vækst, som vi jagter, undertiden har store og mere eller mindre utilsigtede og uerkendte effekter, ofre, omkostninger m.m. Det handler fx om udledning af CO₂, allehånde former for forurening, affald m.m. fra den enkelte virksomhed; det handler om sygdomme som fx stress, angst og depression hos ledere og medarbejdere i virksomhederne forårsaget af eller relateret til arbejdsmiljøet; det handler om arbejdsulykker og om mange forskellige typer af virkninger på natur og dyr og på andre mennesker uden for virksomhederne, fx kunder og købere af de produkter og ydelser, som virksomhederne leverer.

Sagt i korthed: Vi har indrettet et system, hvor mange af de ofre og omkostninger, der er forbundet med at producere produkter og ydelser af mange slags, ikke medregnes i de regnskaber og kalkulationer, som de enkelte virksomheder aflægger og gennemfører. Regnskaberne indeholder kun nogle af omkostningerne, hvorimod andre omkostninger – af forskellige årsager – holdes uden for. Det er selvfølgelig uholdbart, og det fører til skævheder og uhensigtsmæssigheder. Bæredygtige Forstyrrelser gør op med dette.

Bæredygtige Forstyrrelser er et eksempel på en eksplicitering af nogle af disse konsekvenser og ofre. Den Tredobbelte Bundlinjetænkning peger på andre dimensioner, tvinger virksomheder, ledere og medarbejdere til at tænke bredere. Og det er der behov for – både for virksomhedernes og for samfundets skyld.

Dette er én side af vækstdebatten. En anden – og dermed sammenhængende side – er, at vi maksimerer vækst, men kun én slags vækst. Det er, som om vi i vores iver efter kortsigtet, økonomisk vækst har glemt og ignorerer, at der er andre relevante vækstdimensioner, hos det enkelte menneske, i virksomheder og samfund.

Lad mig pege på fænomener som dannelse, livskvalitet, sundhed, uddannelse, lykke, nærvær, empati. Et samfund eller en virksomhed kan udvikle sig i mange dimensioner, og så er vi bl.a. tilbage ved virksomhedens bundlinje, om BNP-tænkningen på samfundsniveau. Vi bliver nødt til at blive bare en anelse mere nuancerede i vores definitioner og målinger, og det påpeger Bæredygtige Forstyrrelser – jeg havde nær sagt: Igen og igen.

ET BEGREB UNDER UDFOLDELSE

Selv om begrebet bæredygtighed er gammelt, er det alligevel også i sin vorden. Vi véd ikke, hvad et bæredygtigt samfund er, men vi véd én ting: Mange nuværende samfund er helt sikkert ikke bæredygtige. Bæredygtighed skal i de nærmeste år udfoldes og konkretiseres til en slags bio- eller livsvidenskab om klodens og livets bæredygtige udvikling – om mennesker i fællesskaber, om samhørighed og mening. Heri ligger en invitation til og et krav om tværfaglighed. Nogle af de fagligheder eller videnskaber, som vi kender i dag, må betragtes som indledninger og forsøg, der i fremtiden skal integreres i og udvikle sig til helt nye videnskaber, som kommer til at rumme stedse større helheder og forklaringskonstruktioner.

At noget er bæredygtigt betyder, at det er i stand til at bære, opretholde eller genskabe sig selv. Sådan som naturen og livets processer igennem evolutionen uendeligt har gjort og gør det. Ud fra det burde bæredygtighed i enhver henseende være en selvfølge – en naturlig og selvindlysende bestræbelse. Men sådan er det ikke. Bæredygtighed handler om alt liv på kloden – om samfund, virksomheder og mennesker, og om hvordan vi på alle niveauer overlever og reproducerer os selv på en balanceret måde.

Det er på en måde svært at forstå, at det skulle være nødvendigt at diskutere, om bæredygtighed er en god ide. Men det er det, og Bæredygtige Forstyrrelser lægger op til det, ja mere end det: Bæredygtige Forstyrrelser repræsenterer en tilgang, en metode og nogle værktøjer, der lægger op til, inviterer til, ja kræver en drøftelse af, hvad bæredygtighed er i den konkrete virksomhed og den konkrete situation.

Vi ved det udmærket: Ting hænger sammen. Hvad virksomheden gør, hvad der sker i børnehaven, hvad jeg som forbruger gør, hvad politikerne beslutter – det virker og påvirker. Alt er forbundet. Alligevel opfører vi os mange steder på måder, som indebærer, at både individer og store systemer kommer ud af balance. Det er ikke

natursystemerne, der er noget i vejen med. Det er vores tanker, holdninger, følelser og vurderinger – og handlinger.

FORRETNING OG ROLLEMODEL

I en situation, hvor to tredjedele af jordens befolkning ikke bare ønsker, men faktisk er på vej igennem en industrialisering, på vej ind i en kapitalistisk baseret markedsøkonomi, som på mange måder minder om den, som de industrialiserede lande lige har været igennem, kan det forekomme hovedløst at tale om bæredygtighed i ét af verdens mindste lande.

Men måske er der god mening i det? Hvad vi gør i Danmark har i første omgang betydning for os selv som nation. Men det har også betydning for andre. Også på det store plan er der noget, der hedder rollemodel, at vise vej, inspiration, helhedsansvar, indvirkning på helheden.

Viden forpligter, siger vi engang imellem. Det gælder det enkelte menneske; og det gælder samfund. De rige lande i verden har forpligtelser. Men samtidig er der meget, der tyder på, at Danmark har så stor viden og erfaring på bæredygtighedsfeltet, og at behovene ude i verden er så store, at bæredygtig eller holdbar

vækst kan gå hen og blive måske det vigtigste fælles forretningstema for Danmark i de næste mange årtier. Hvem ved?

Bæredygtige Forstyrrelser bidrager til dette, og Bæredygtige Forstyrrelser er et fornemt eksempel på, at vi skal så langt ud i konkretiseringsgrad, netop før der sker noget konkret. Der er mange flere initiativer og virksomheder i Danmark, end vi tror. En stor udfordring er at nuancere



og mere præcist definere både vækst- og bæredygtighedsbegrebet. Udfolde begreberne på måder, der indebærer, at det bliver meningsfyldt og praktisk muligt at tale om og praktisere en mere bæredygtig ledelse. Til dette bidrager Bæredygtige Forstyrrelser på den mest fornemme måde.

LITTERATUR

Steen Hildebrandt & Michael Stubberup
»Bæredygtig Ledelse«
Gyldendal. 3. Udgave. København 2010

Steen Hildebrandt
»Vækst og Bæredygtighed«
Libris. København 2014

Steen Hildebrandt, Ph.D., er professor i organisations- og ledelsesteori på Aarhus Universitet. Han har skrevet og bidraget til flere hundrede bøger om organisation og ledelse og er en ivrig debattør om emner inden for ledelse, organisations- og samfundsforhold.

Han er medstifter af, bestyrelsesformand og partner i rådgivningsvirksomheden Hildebrandt & Brandt A/S og tidligere vismand i Det Nationale Kompetenceråd. Han er uddannet cand. merc. (1968) i erhvervsøkonomi, operationsanalyse og organisation. Ph.D. (1976) på en afhandling om implementering af styringsmodeller.

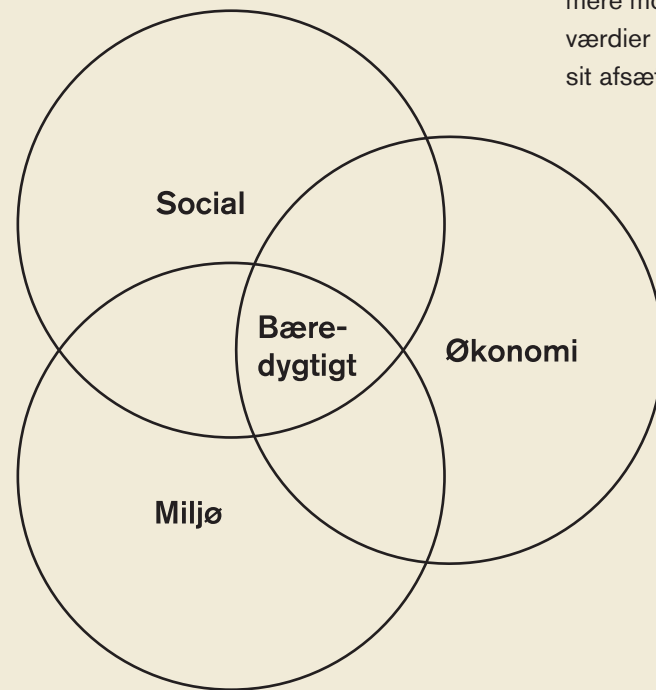
” Et bæredygtigt produkt er et produkt, hvor hele livscyklus sættes under lup. Hvor der er tænkt over materialer, produktion, funktion, slutkonsumentens behov og ønsker og ikke mindst, at der i sidste ende kan skabes en værdi i form af indtjening for virksomheden.

Endvidere bør der igennem et bæredygtigt produkt skabes en udviklende og sund relation mellem konsumenten og produktet i brug og – i de rigtigt vellykkede tilfælde – en relation mellem konsument og virksomhed.

INTRODUKTION

Bæredygtig udvikling findes og virker – så hvorfor er det så svært at komme i gang?

Fra stort set alle brancher er der mange gode eksempler på, hvordan man som virksomhed kan producere bæredygtigt. Så hvorfor sker det ikke overalt i verden? – Hvorfor er det så svært og krævende for danske virksomheder at komme i gang med en bæredygtig udvikling? Hvorfor spilder vi så utroligt mange ressourcer og penge på, at 95 pct. af det, der udvikles i verden, når markedet, men ikke bliver til succes'er? ¹⁾



Det var den indledende undren, der førte til idéen om projektet Bæredygtige Forstyrrelser.

En tidligt identificeret barriere var den let fodformede og ikke særligt tiltrækkende etikette, der gennem sluthalvfemserne kom på bæredygtighed, hvor begrebet blev sat lig med speltbrød og hampebukser.

Visionen blev derfor at identificere en ny og mere motiverende tilgang og konkretisere, hvilke værdier bæredygtig udvikling i fremtiden kan tage sit afsæt i.

< En vigtig del af værktøjskassen blev begrebet Den Tredobbelte Bundlinje, hvor termer, der er genkendelige og appellerende for virksomhederne, inddrages.

1) Artikel i Harvard Business School (Februar 2014) af Carmen Nobel / Research and Ideas / Clay Christensen's Milkshake Marketing.

Samtidigt ønskede vi at videregive det, vi kan: Designeres metode – designtænkningen – til virksomhederne, fordi vores erfaring er, at der er stort potentiale i at benytte sig af disse kompetencer på alle udviklingsniveauer i en virksomhed: Strategisk, organisatorisk, relationelt samt i analyse af værdiskabelse.

Udgangspunktet for arbejdet i projektet er John Elkingtons begreb Den Tredobbelte Bundlinje, (Triple Bottom Line), som indebærer en samtidig afvejning af økonomisk indtjening, miljømæssig bæredygtighed og social retfærdighed.

I Den Tredobbelte Bundlinje arbejder man ud fra tre parametre:

- **SOCIAL:** Et øget krav fra forbrugerne om en gennemsigtig produktion i forhold til arbejdsforhold og rettigheder for ansatte.
- **MILJØ:** At virksomheden forholder sig seriøst til den miljøbelastning og det ressourcspild, enhver form for produktion medfører.
- **ØKONOMI:** At virksomheden har en sund forretning, der, udover sorte tal på bundlinjen, giver mulighed for at udvide de ansattes viden og kompetencer omkring bæredygtig udvikling.

Den Tredobbelte Bundlinje er udtryk for, at det ikke længere er nok at være omkostnings-effektiv og skabe økonomisk vækst. Bæredygtig vækst skabes under hensyn til forbrug af knappe ressourcer, medarbejdernes trivsel og sociale rettigheder i hele forsyningskæden, produktets livscyklus og miljøpåvirkning.

Den Tredobbelte Bundlinje (Triple Bottom Line), er et begreb, som indebærer en samtidig afvejning af økonomisk indtjening, miljømæssig bæredygtighed og social retfærdighed. Det er ikke længere nok at være omkostningseffektiv og skabe økonomisk vækst. Bæredygtig vækst skabes under hensyn til forbrug af knappe ressourcer, medarbejdernes trivsel og sociale rettigheder i hele forsyningskæden, produktets livscyklus og miljøpåvirkning.

John Elkington, der har fostret begrebet, er en verdenskendt autoritet inden for virksomhedernes sociale ansvar og bæredygtige udvikling. Han er den stiftende partner og bestyrelsesformand for Volans, en fremtidsfokuseret virksomhed, der arbejder i krydsfeltet mellem bæredygtighed, iværksætter og innovations-bevægelser. Han er også medstifter af SustainAbility (1987) og af Miljødata Services.

Seks bjerge – og seks løsningsforslag – identificeret

I projektet er identificeret seks barrierer – bjerge, har vi kaldt dem – for at udvikle en virksomhed bæredygtigt:

1. Vi har for travlt

2. Mangel på overblik

I alle virksomheder er angsten for og manglen på overblik over det komplekse bæredygtighedsbegreb en af de største barrierer for at gå i gang med en bæredygtig udvikling. Og med manglen på overblik forstås, at bæredygtighed ikke kun omfatter egen virksomhed og produktion, men også breder sig bagud til underleverandører og langsigtet fremad: Til distributører, forhandlere, når produktet tages i brug, og til sidst skal bortskaffes eller genanvendes. Hertil kommer skiftende lovgivninger og regulativer, som gør det vanskeligt at være på forkant med selve definitionen af, hvornår et produkt er bæredygtigt, og hvornår det ikke er.

3. Enten/eller, der forpligter virksomheden til at gå all in

Det har vist sig, at man rent faktisk kan operere med en 'både/og' strategi, hvor den bæredygtige udvikling først afprøves på mindre projekter – og dernæst skaleres til noget større og mere omfattende.

4. Mangel på gennemsigtighed og konsekvens

Der er ingen synlig differentiering eller forskel på konventionelle og bæredygtige produkter. Så hvad er det i givet fald, man som virksomhed investerer tid og penge i, når man satses på bæredygtig udvikling?

Bæredygtighed kræver fuld kontrol og gennemsigtighed i hele virksomhedens værdikæde, inklusive leverandører og underleverandører. Og der er grænser for hvor meget ansvar, man magter at tage.

5. Angsten for at love for meget

Dvs. frygten for forbrugernes kontrol og efterprøvning af enhver virksomhed, der promoverer bæredygtighed. Standarderne for, hvornår en virksomhed er troværdig på området, er tårnhøje, og angsten for at blive konfronteret med egen mangel på formåen er derfor tilsvarende skruet op i en lang række virksomheder.

6. Mangel på kommunikation på tværs af værdikæden

Kommunikationsproblemer imellem de forskellige afdelinger og manglende forståelse for hinandens arbejde i alle virksomheder er en udfordring, som skaber misforståelser og spilder tid. Alle i virksomheden skal tænke sammen og hver især bidrage med deres ekspertviden.

Det handler om at gå fra 'det ved jeg' over 'det ved vi' til 'det her ved vi ikke endnu, men lad os finde ud af det'. Med det som udgangspunkt kan man få et struktureret, sammenligneligt grundlag for, hvad der er realistisk at føre ud i livet for virksomheden på det bæredygtige område.

I projektet er også udviklet svar på, hvordan man kan blive i stand til at forcere bjergene. Vores svar på hvordan man kan overkomme de seks barrierer, er:

Fremtidslinealen, kollektionsopbygningsværktøjet, produktudviklingsværktøjet, kvalificeringsværktøjet, kommunikationsværktøjet, en formgivet værdikæde samt det samlede procesforløb, virksomhederne har været igennem.

Alle værktøjerne er nøje beskrevet, både i rapporten her og i den værktøjskasse, der er udarbejdet til brug for nye virksomheder, der vil i gang med en øget strategisk eller operationel bæredygtig udvikling.



Hjælp til at indse, hvad man ikke ved

I projektet er værktøjerne brugt til at hjælpe virksomhederne til at indse, hvad det er, de ikke ved, med henblik på derefter at gå i gang med at finde de informationer, de har brug for. Et eksempel kan være en virksomhed, der mangler informationer om slutbrugernes behov.

Hvis man her forestiller sig, at man udvikler værktøjer til salgsledet, så de her kan blive bedre til at indhente informationer om slutbrugere og give den viden tilbage til organisationen, så kan den pågældende virksomhed jo nærmest blive selvforsynende med bruger-input og på den måde stå utroligt stærkt.

I projektet har man bevidst talt om slutbrugere frem for kunder. I B2B sammenhæng er det nemlig ofte sådan, at virksomhedens kunder ikke er slutbrugerne. Men i bæredygtigheds-sammenhæng er fokus netop på, hvordan produktet lever videre, når det bliver taget endeligt i brug.

For en B2B virksomhed kan det derfor give en klar fordel at indhente viden om slutbrugerne, fordi man på den måde 'springer' rundt om sin egen kunde for at forstå de reelle behov hos slutkonsumenten, som jo er 'kundens kunde'.

En sådan øget viden om slutbrugeren kan i bedste fald ændre produktudviklinger i en virksomhed ganske radikalt fra at være kundestyret til, at virksomheden sætter sine egne kundskaber mere struktureret og kvalificeret i spil.

Det er i det innovationsrum, at helt nye og forhåbentligt også mere bæredygtige udviklinger kan se dagens lys.

FORVANDLER ANGSTEN TIL EN KORTLÆGNING

I det hele taget er målet, at virksomhederne, gennem tættere kontakt til slutbrugerne, kan få nedbrudt barriererne for bæredygtighed, fordi man forvandler angsten for forbrugernes forventninger til en kortlægning af forventningerne. Og når man kender dem, kan man også nemmere tilrettelægge sine arbejdsprocesser, så man lever op til dem.

Man skal turde gå ind i udviklingen, for at det her skal virke over tid. Og give det tid!

Før vi gik i gang, og undervejs, har vi stillet os selv og virksomhederne en lang række spørgsmål:

Kan bæredygtighed være en løftestang for vækst?

Svaret er ja. Vi brugte Den Tredobbelte Bundlinje til at kortlægge, hvordan man bruger tre forskellige typer af ressourcer: Mennesker, økonomi og miljø.

Det, denne bundlinje kan, er at give basis for en snak om, hvordan man kan bruge mennesker og samtidig investere i en fremtid. Om at hvis vi ikke tjener penge og skaber en sund økonomi, er der slet ingen bæredygtig fremtid, og om miljøet: Hvordan anvender man energi? Hvordan vælger man materialer? Hvad med spild? Genbrug og recycling etc. – og måske allervigtigst: Hvilket produkt man overhovedet skal lave?

Hvordan ser en afbalanceret virksomhed ud?

Altså en virksomhed, hvor både produkt, strategi, relationer og virksomhedskultur spiller sammen i de rette doser? Designteamet bag Bæredygtige Forstyrrelser skabte undervejs i processen et 8-tals-diagram, der illustrerer, hvordan de forskellige niveauer i virksomheden bedst spiller sammen som et kompromis mellem den flade virksomhedsstruktur og den klassiske, topstyrede struktur.





Efter de første undersøgelser af de første samarbejdsvirksomheder havde designteamet bag Bæredygtige Forstyrrelser identificeret fire områder, hvor virksomhedernes potentiale og muligheder for bæredygtig udvikling stod særligt klart:

- Et øvre, strategisk område (ved at ændre det eksisterende fokus på udelukkende en økonomisk bundlinje)
- Et relationelt område til kunder, leverandører og slutkonsumenter (en bedre forståelse for de menneskelige behov, der leveres produkter til, et bedre kendskab og større gensidig afhængighed til leverandører)
- Den interne kulturs område (et fælles fokus på reelle værdier og stolthed over arbejdspladsen sat i centrum)
- Produktets område (optimering, forædling og bevarelse af produktviden igennem udvikling).

Hvordan skaber man en bæredygtig forretningsplan?

Det er kompliceret nok i sig selv at lægge en forretningsplan for en økonomisk profitabel virksomhed, og nye krav om større brugerforståelse, bæredygtighed og social ansvarlighed gør det langt mere kompliceret at udvikle den rette model for at sikre en blomstrende virksomhed.

Oftest er det ledelsen, der har ansvaret for at lave en forretningsplan ud fra strategiske overvejelser. Men faren kan være, at man på direktionsgangen af og til overser de mere konkrete potentialer i virksomheden.

Flere af de værktøjer, som Bæredygtige Forstyrrelser har udviklet, har til hensigt at skabe intern gennemsigtighed og bevidsthed om udviklingsprocesserne i virksomheden. Viden hos ledelsen om, hvad der foregår i samtlige af virksomhedens led, er værdifuld netop i skabelsen af en bæredygtig forretningsplan.

Kan troværdighed og autenticitet være fremtidens konkurrencefordel?

Forbrugere i dag er utroligt velinformerede og kan ved enkle søgninger på internettet finde oplysninger om stort set alle produkter, de møder på deres vej. Presset fra forbrugeren er derfor ikke bare kritisk, men også velinformeret og i rasende udvikling.

Konkurrencen om at vinde de velinformerede og kritiske forbrugeres gunst kræver mere end blot et godt produkt. Hvis de 'nye' forbrugere skal tiltrækkes, kræver det et stort fokus på at højne virksomhedens troværdighed. En troværdighed, der skal afspejles i selve virksomhedens kerneværdier; den kan ikke længere opbygges alene ved hjælp af smart markedsføring.

Det har altid været en præmis for virksomheder, at de skulle være bedre end deres konkurrenter. Men før kunne man ofte udvide sine markedsandele ved blot at levere et bedre, smartere eller måske billigere produkt end konkurrenterne.

Og for ikke så mange år siden kunne man også udvide produktets territorium ved at koble det med en god historie.

Tendensen i dag peger på, at det også bliver nødvendigt at optræde med en god portion troværdighed og autenticitet i mødet med forbrugeren. Troværdighed opstår, når forbrugeren oplever, at virksomheden arbejder med samme vision og mod samme mål som forbrugeren selv. For eksempel, at virksomhed og forbruger er fælles om det projekt, der hedder 'Bæredygtig Udvikling'.



Virksomhederne under pres

I projektet blev det klart, at virksomhederne primært presses på tre områder inden for deres værdikæde:

STIGENDE KRAV TIL PRODUKTION

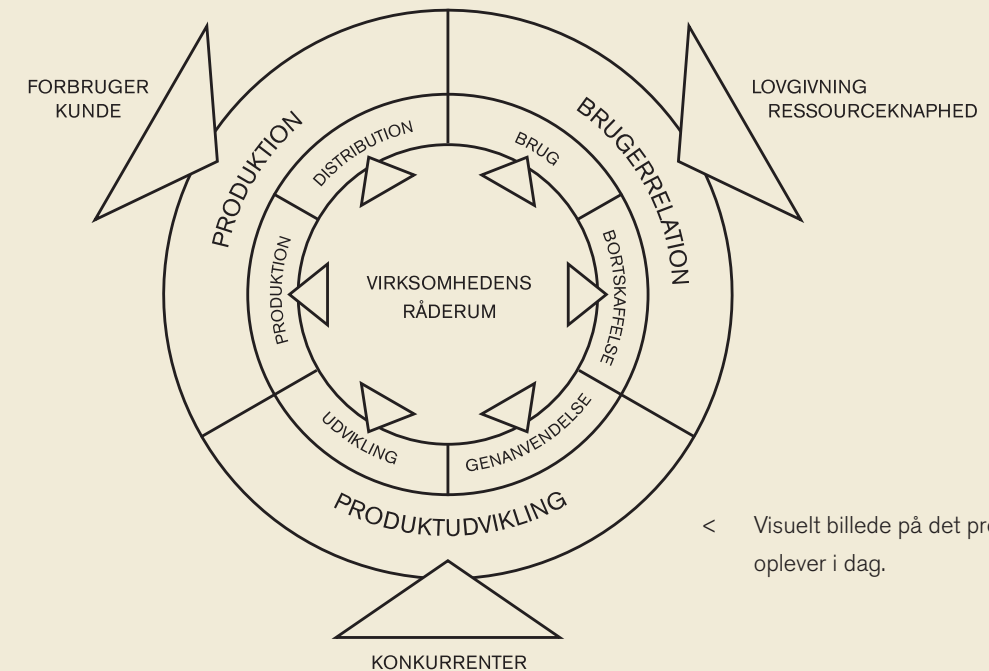
1. Naturressourcer bliver dyrere, og knapheden på råvarer begynder at vise sig på prisniveauet i en lang række brancher. Bomuld er fx steget til det dobbelte de sidste par år. Metaller som aluminium og kobber er steget. Der skyldes bl.a. en større efterspørgsel på produkter generelt, klimaforandringer og dyrere arbejdskraft i forarbejdningen.
2. Virksomheder oplever et større lovgivningsmæssigt pres for at mindske miljøpåvirkninger under produktion. Det gælder i hele verden, hvor restriktioner på kemikalieudslip, krav om mindre vandforbrug osv. bliver reguleret igennem afgifter og deciderede forbud.

Lovgivning presser også virksomhederne på arbejdsforhold. Der stilles større og større krav til lønninger, sikkerhed og andre arbejdsforhold.

3. Voksende pres fra forbrugeren. Førhen løste mange virksomheder de stigende omkostninger i forbindelse med de skærpede krav til produktionen ved at outsource til lande med lavere lønomkostninger, løsere lovgivning og nemmere adgang til råvarer. Men det er blevet sværere at gøre, i takt med at (vestlige) forbrugere samtidig har fået lettere og lettere tilgang til informationer om arbejdsforhold, miljø og livsbetingelser for den lokale befolkning, uanset hvor i verden en virksomhed befinder sig.

Det er derfor begyndt at gå op for mange virksomheder, at de bliver nødt til at tage presset fra forbrugeren om en mere ansvarlig produktion mere seriøst. Der er utallige eksempler på, hvordan virksomheder i pressen er blevet hængt ud for at handle anderledes end det, deres officielle markedsføring udtrykker.

Angsten for at blive beskyldt for såkaldt 'greenwashing' er i dag en af de største barrierer for at gå ind i en mere bæredygtig produktion.



< Visuelt billede på det pres virksomheder oplever i dag.

STUDIER KONKLUDERER: BÆREDYGTIGHED BETALER SIG

De virksomheder, der får højeste score, AAA, på MSCI-bæredygtighedsindekset, opnår i gennemsnit en gevinst på knap 23 procent af deres investeringer. Det er mere end dobbelt så højt som i virksomheder med den laveste score.

De virksomheder, der rangerer højest, målt på bæredygtighed, er også de mindst risikable at investere i.

Det viser Nykredits nylige studie over 5.000 globale, børsnoterede virksomheders aktieafkast over de seneste to år.

Samme lovende konklusion kan findes i et meta-studie, lavet i samarbejde mellem Oxford University og det rådgivende investeringsselskab Arabesque. De har set på i alt 190 forskellige studier af sammenhængen mellem bæredygtighed og indtjening og bl.a. konkluderet:

88 procent af de undersøgte kilder (studier) viser, at selskaber med robuste bæredygtighedsprincipper udviser en bedre operationel formåen, hvilket i sidste instans giver en bedre indtjening.

80 procent af studierne viser, at bæredygtighed i praksis har en positiv indflydelse på investeringsresultatet.

En ny rapport fra MIT Sloan Management Review, Boston Consulting Group, og United Nations Global Compact, der bygger på en surveyundersøgelse med 2.587 virksomhedsledere fra hele verden, viser, at de i stigende grad er bevidste om, at deres virksomheds succes og langsigtede overlevelse er afhængig af, at de kan producere varer og ydelser i en verden, som også er økonomisk, socialt og økologisk levedygtig i morgen.

90 pct. af de adspurgte ledere mener, at deres virksomhed er nødt til at række ud til andre for at tackle de stadig større bæredygtighedsudfordringer, verden står over for.

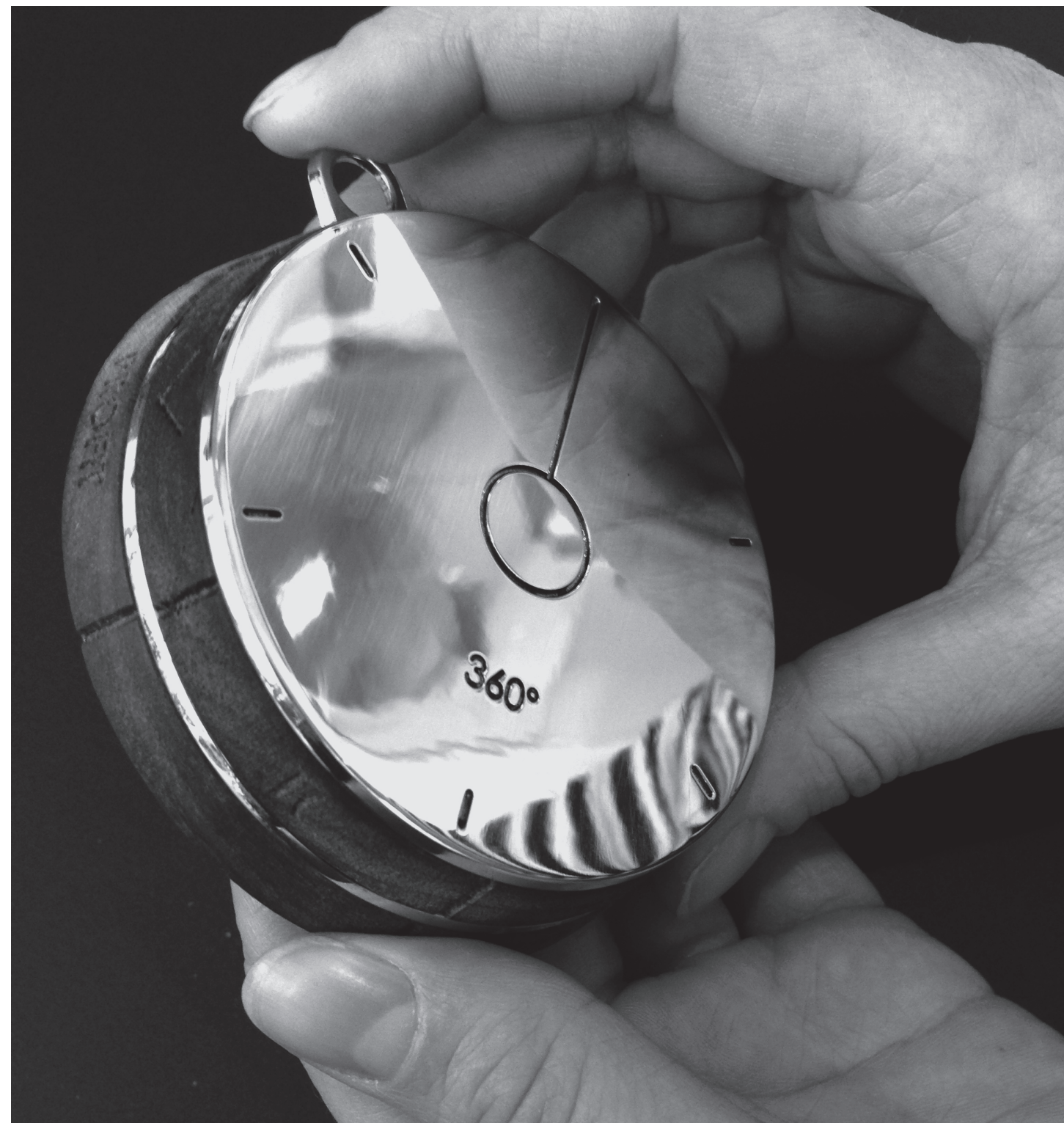
Virksomhederne indgik i 2014 rekordmange partneraftaler med fx akademiske institutioner, lokale myndigheder og NGO'er. Og mange forventer, at der vil komme endnu flere af denne type samarbejder i fremtiden.

Rapporten – Joining Forces. Collaboration and Leadership for Sustainability – viser, at jo mere en virksomheds bestyrelse engagerer sig i et samarbejde og superviserer forløbet, des større chance er der for, at samarbejdet bliver succesfuldt.

Kun 22 pct. af lederne tilkendegav, at deres bestyrelse var aktivt involveret i at udvikle og eksekvere virksomhedens bæredygtighedsindsats.

Rapporten udpeger flere forklaringer: Mange bestyrelser er usikre på de økonomiske konsekvenser af nye typer satsninger, nogle bestyrelsesmedlemmer savner viden om området, og bestyrelser har stadig en tendens til at satse på projekter, der giver hurtigt udbytte for virksomhedens aktionærer.

- > Værdikompasset er udviklet i Bæredygtige Forstyrrelser som et redskab til at starte samtalen, der gør en given virksomhed, institution eller organisation i stand til at navigere i en bæredygtig fremtid.



Designproces i 5 C'er

Bæredygtige Forstyrrelser er bygget op omkring designprocessen med følgende faser:

COLLABORATE:

Samarbejde og videndeling

Besøg hos virksomhederne, samtaler og observation. Med udgangspunkt i virksomhedens organisation, procesflow, strategi og vision fastlægges rammerne for projektet.

COLLECT:

Research – at undres og undersøge

Med forskellige designmetoder indsamles viden om virksomhederne. Bl.a. kortlægges råderum i forhold til konkurrenter, kunder, slutbruger, leverandører og øvrige interessenter. Facilitering af workshops, hvor de deltagende virksomheder arbejder med fremtidens muligheder og udfordringer.

COMPREHEND:

Analyse, sortering og kategorisering – at forstå

Analyse af det indsamlede materiale, samt indsigter fra samtaler og workshops. Beskrivelse af identificerede mulighedsrum hos virksomhederne.

CONCEPTUALIZE:

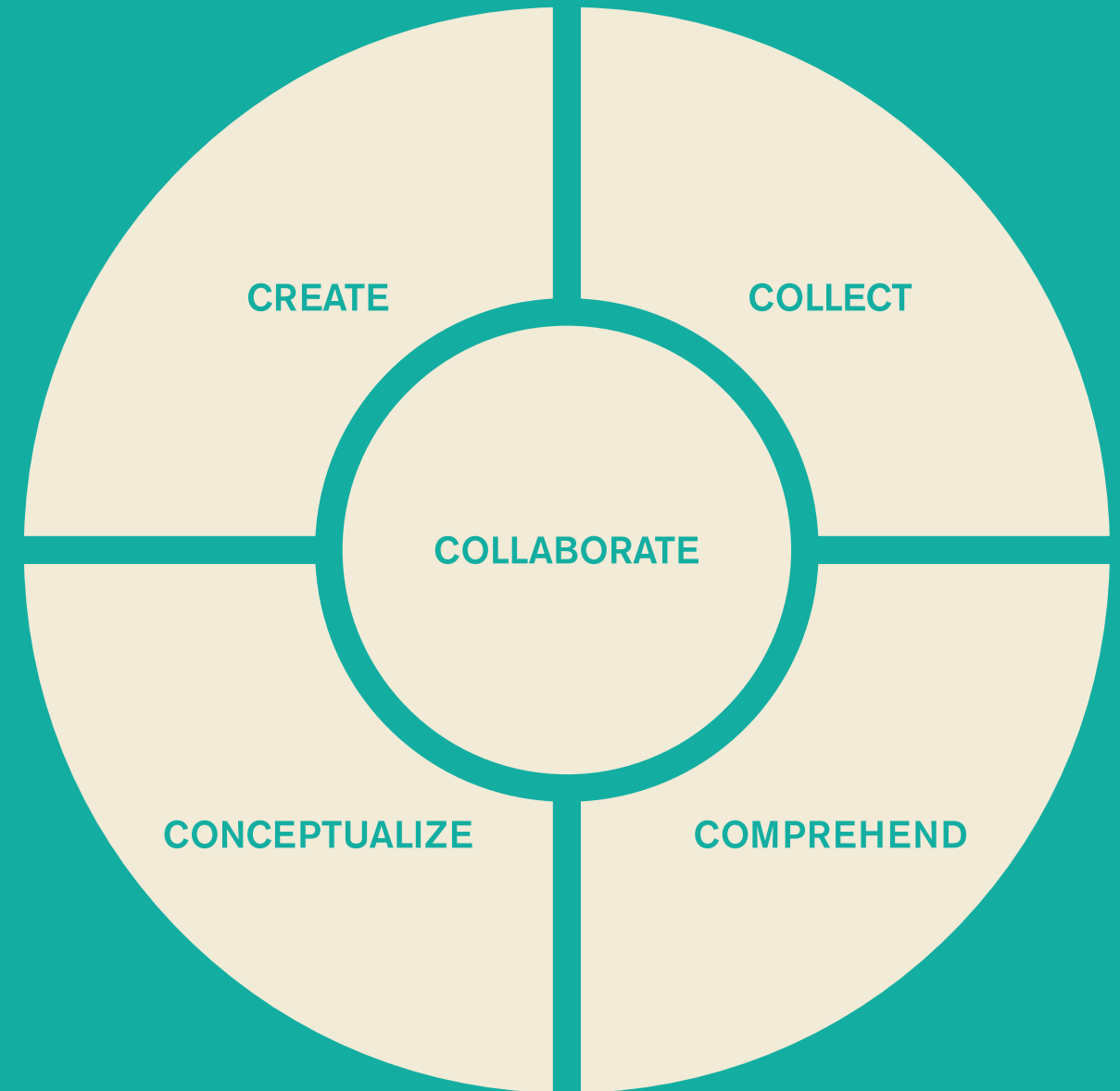
Skitsering af mulige løsninger – konceptudvikling

Skitsering, prototyper og tests i samarbejde med virksomhederne. Identifikation af anvendelige og implementerbare løsninger og værktøjer.

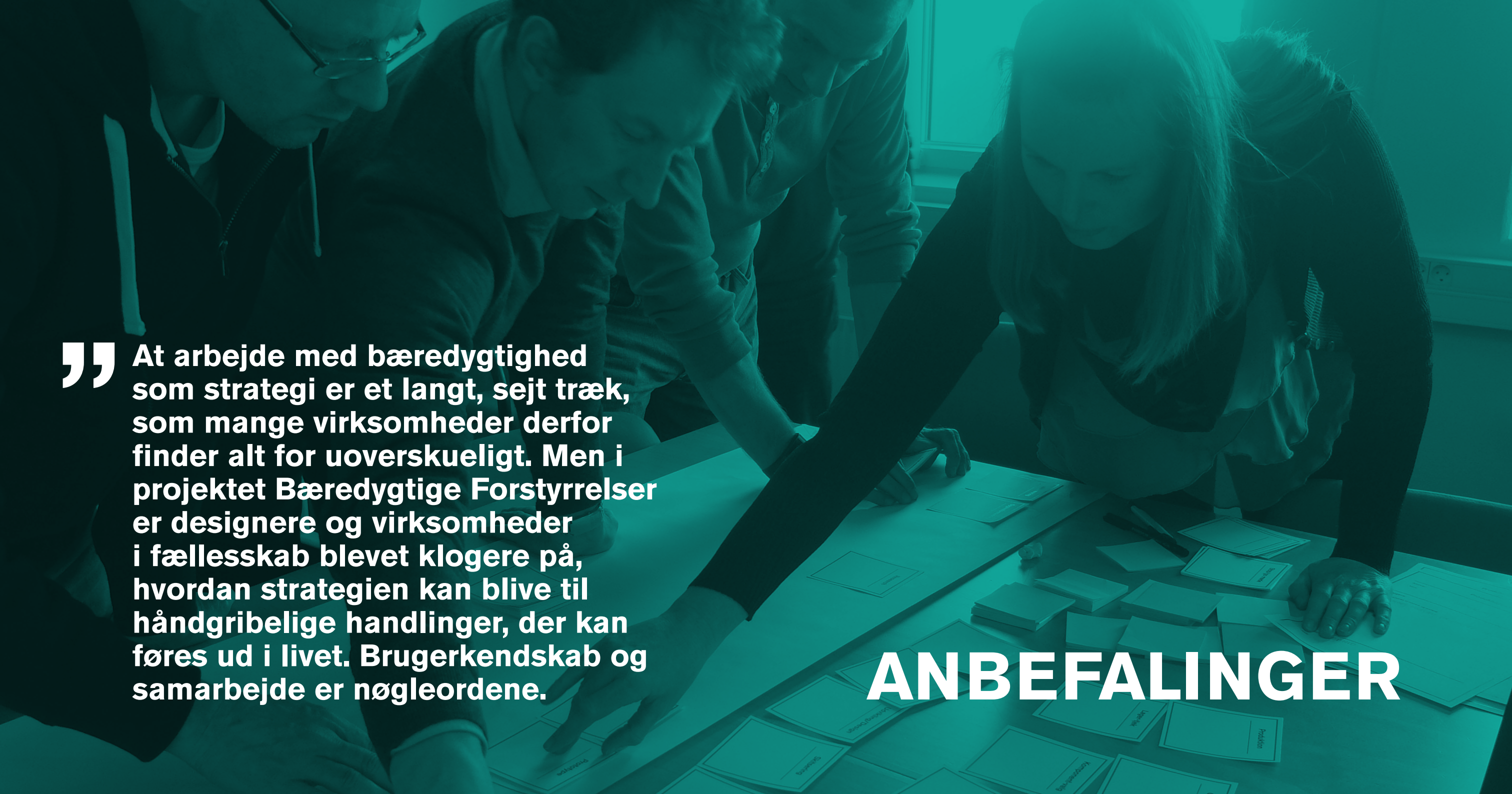
CREATE:

Det færdige koncept – produktion

De endelig løsninger og værktøjer produceres og præsenteres for de involverede virksomheder.



På Designskolen Kolding arbejder vi med at skabe produkter, services og systemer, som i den yderste konsekvens kan være med til at forandre verden. Heldigvis får flere og flere øjnene op for, at designprocessen og designmetoder kan bidrage til nye måder at gøre tingene på. De 5 C'er, som vi har arbejdet med i Bæredygtige Forstyrrelser, er Designskolen Koldings teoretiske designproces, udviklet af designforskere Anne Kathrine Gelting og Silje Kamille Friis.



” At arbejde med bæredygtighed som strategi er et langt, sejt træk, som mange virksomheder derfor finder alt for uoverskueligt. Men i projektet Bæredygtige Forstyrrelser er designere og virksomheder i fællesskab blevet klogere på, hvordan strategien kan blive til håndgribelige handlinger, der kan føres ud i livet. Brugerkendskab og samarbejde er nøgleordene.

ANBEFALINGER

Anbefalinger til virksomheder, der vil arbejde mere bæredygtigt

At arbejde med bæredygtighed som strategi er et langt, sejt træk, som mange virksomheder derfor finder alt for uoverskueligt. Men i projektet Bæredygtige Forstyrrelser er designere og virksomheder i fællesskab blevet klogere på, hvordan strategien kan blive til håndgribelige handlinger, der kan føres ud i livet. Brugerkendskab og samarbejde er nøgleordene.

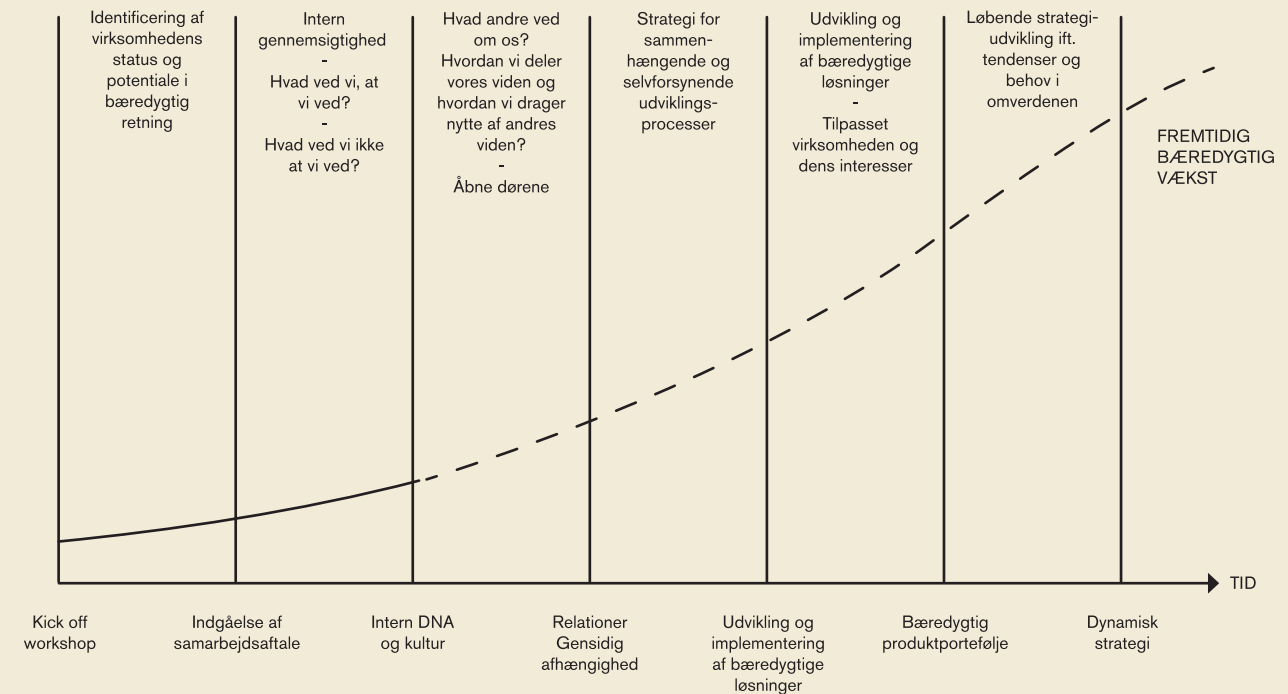
Under analysearbejdet i Bæredygtige Forstyrrelser blev det klart, at til trods for virksomhedernes forskellighed ligger potentialet for udvikling og bæredygtighed samme steder i alle virksomheder:

- Alle har et potentiale for i højere grad at definere, italesætte og udvikle deres interne virksomhedskultur og eksistensberettigelse.
- Alle har en mulighed for at skærpe deres produktudviklingsproces.
- For nogle virksomheder handler det om at blive bedre til at sortere og højne træfsikkerheden med deres eksisterende produkter. For andre handler det om at målrette deres udviklingsproces på en måde, så alle medarbejdere og interessenter i fremtiden har mulighed for at bidrage med viden og input.
- Det at skabe en fælles forståelse for virksomhedens produkter er en vigtig

grundsten for at kunne arbejde metodisk med både produktion, udvikling af produkter og identifikation af fremtidens markeder. Vejen til øget bæredygtig udvikling handler med andre ord om at styrke historien om, hvorfor produkterne i virksomheden er, som de er – og hvorfor de i første omgang er blevet skabt.

- Traditionelt har en virksomhed en vision, som udmønter sig i en strategi. Længden, en strategi skal strække sig over i tid, er oftest betinget af, hvilke produktionsmuligheder, hvilket marked og hvilken kultur, den skal virke i.

For at kunne holde et tydeligt fokus på virksomhedens udvikling i dagligdagen (det være sig i form af nye produkter, produkt-optimering, research af nye materialer, leverandører, teknik etc.) er det vigtigt med et skærpet syn på processen. Lad flere personer bidrage med viden og kaste deres øjne på et udviklingsprojekt – det vil skabe



^ Procesdiagram, der illustrerer de længere udsigter og indsats, der skal til for at blive en bæredygtig virksomhed.

et mere nuanceret billede af muligheder og begrænsninger, end hvis kun en enkelt person skulle 'se'.

- Ledelsen og CEO skal være interesserede og fremtidige bærere af output fra projektet – ellers bliver det svært at eksekvere resultaterne.

Uanset hvor flad en struktur, en virksomhed har haft, er der ingen tvivl om, at succeskriteriet for en fortsat brug af værktøjerne har størst chance for at blive opfyldt, hvis den øverste ledelse selv er bærere af implementeringen.

ANBEFALINGER OM FORSTYRRELSER

I forbindelse med projektet blev der etableret et online debatforum, hvor projektteamet inviterede en række gæsteskrivere til hver måned at folde et centralt stikord fra projektet ud. Disse stikord forholder sig hver især indirekte til bæredygtighed, og skribenterne blev bedt om at forholde sig personligt og bredt til begrebet.

Et af stikordene er 'Forstyrrelser', og design-teamet har ud fra skribenternes emner, undren, konstateringer, bekymringer og overbevisninger formuleret en række anbefalinger til, hvordan man konkret kan tilgå bæredygtig udvikling baseret på stikordet: Forstyrrelser

- Vi lever i et samfund præget af konstante forstyrrelser igennem internet og mobiltelefoner. Der er behov for at kunne stoppe op og have tid til at reflektere og forholde sig til forstyrrelserne.
- 'Følelsesmæssige forstyrrelser' er dem, der har potentialet til at skabe adfærdsændringer. Abstrakte idéer om klimaforandringer m.m. er ikke nok til at få forbrugeren eller virksomheder til at ændre adfærd. Der skal nærværende motivation til.

- Forstyrrelser skal følges op med tid og mulighed for at ændre kurs. En forstyrrelse mod bæredygtighed skal altså kunne bakkes op af handlemuligheder.
- Forstyrrelser kan føre til noget konstruktivt, hvis de kommer i situationer, hvor man sidder fast. En krise er måske det bedste udgangspunkt for, at forstyrrelser, der peger mod bæredygtighed, kan føre til reelle bæredygtige tiltag. Verden står i en situation, der råber på nye perspektiver, mål og retninger.



8-tal hjælper til at nytænke virksomhedens struktur

En velafbalanceret virksomhed er en virksomhed, hvor alle udviklinger i alle områder og på alle niveauer er konstante og, ikke mindst, samarbejder. En forståelse af, hvordan der tænkes og arbejdes inden for de forskellige områder og hos den enkelte medarbejder, er altafgørende for, at nye ideer bliver spredt og sat i udvikling.

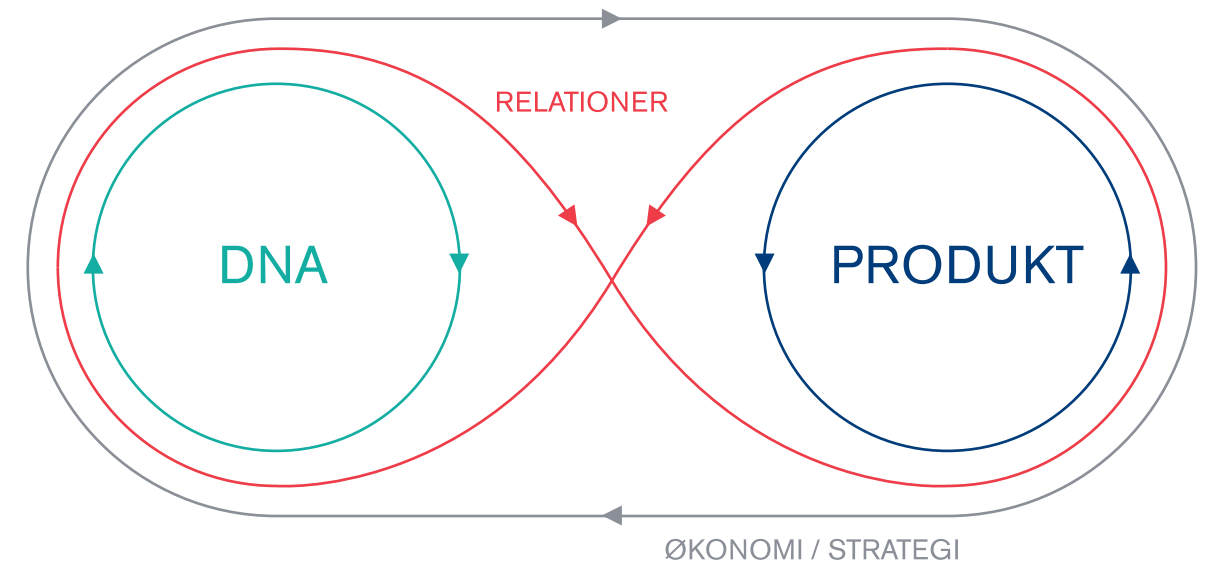
Hvis bare ét af områderne i virksomheden ikke er i stand til at tage nye ideer og udviklinger til sig, vil alle nye udviklinger i resten af virksomheden automatisk gå i stå eller få sværere ved at få fæste. Alle områder er afhængige af hinanden for at kunne føre udviklinger og ideer hele vejen til nye processer, produkter eller services.

Hvordan ser en afbalanceret virksomhed ud?

Altså en virksomhed, hvor både produkt, strategi, relationer og virksomhedskultur spiller sammen i de rette doser? Designteamet bag Bæredygtige Forstyrrelser skabte undervejs i processen et 8-tals-diagram, der illustrerer, hvordan de forskellige niveauer i virksomheden bedst spiller sammen som et kompromis mellem den flade virksomhedsstruktur og den klassiske, topstyrede struktur.

Efter undersøgelserne af de fire første samarbejdsvirksomheder havde designteamet bag Bæredygtige Forstyrrelser identificeret fire områder, hvor virksomhedernes potentiale og muligheder for bæredygtig udvikling, stod særligt klart:

- Et øvre, strategisk område – gennem en ændring af det eksisterende fokus på udelukkende den økonomiske bundlinje.
- Et relationelt område til kunder, leverandører og slutkonsumenter – gennem en bedre forståelse for de menneskelige behov, der leveres produkter eller services til, et bedre kendskab og større gensidig afhængighed til leverandører.
- Den interne kulturs område – gennem et fælles fokus på reelle værdier og stolthed over arbejdspladsen sat i centrum.
- Produktets område – gennem optimering, forædling og bevarelse af produktviden igennem udvikling.



FORANDRINGER I TRE HASTIGHEDER

Alt afhængig af, hvor mange og hvilke områder, der er involverede, kan forandringer i virksomheden ske på forskellige niveauer med mere eller mindre hastighed:

- De to hurtigste udviklingsforløb finder man på produkt og virksomheds-dna områderne. En ændring i en procedure her vil ofte vise øjeblikkelige ændringer.

- At ændre en relation tager derimod længere tid. Forandringer på relationsområdet involverer flere mennesker og ofte også andre virksomheder, og ændringer hér vil derfor få en langsommere indvirkning.
- Det strategiske område er det langsomste, fordi strategier oftest er defineret over flere år. En værdimæssig eller visionsmæssig ændring vil derfor tilsvarende tage flere år at implementere i en virksomhed.

NIVEAUERNES AFHÆNGIGHED AF HINANDEN

De fire områder og tre niveauer påvirker uundgåeligt hinanden. Hvis man laver en ændring det ene sted, får det konsekvenser et andet sted i virksomhedens lille økosystem.

En velafbalanceret virksomhed er derfor en virksomhed, hvor alle udviklinger i alle områder og niveauer er konstante og, ikke mindst, samarbejder.

En forståelse af, hvordan der tænkes og arbejdes inden for de forskellige områder og hos den enkelte medarbejder, er altafgørende for, at nye ideer bliver spredt og sat i udvikling. Når en medarbejder får en ide til, hvordan en proces

eller et produkt kan gøres bedre, er det vigtigt, at der er et trygt rum, hvor man kan dele ideen med andre kollegaer fra andre områder og på andre niveauer i virksomheden. Trygheden er afhængig af medarbejderens bevidsthed om, hvordan ideen påvirker andre niveauer i virksomheden, og de øvrige ansattes forståelse af, på hvilket grundlag ideen er opstået.

Hvis bare ét af områderne i virksomheden ikke er i stand til at tage nye ideer og udviklinger til sig, vil alle nye udviklinger i resten af virksomheden automatisk gå i stå eller få sværere ved at få fæste. Alle områder er afhængige af hinanden for at kunne føre udviklinger og ideer hele vejen til nye processer, produkter eller services.



^ Workshop i SAC – Sælgere fra hele Europa deler viden.

VÆRKTØJER, DER SKABER DE BEDSTE FORUDSÆTNINGER FOR UDVIKLING

Netop tanken om den styrkede, interne forståelse og gennemsigtighed i virksomheden har dannet grundlag for udviklingen af flere værktøjer i Bæredygtige Forstyrrelser. De enkelte værktøjer er beskrevet i afsnittet om værktøjer, så her blot en meget kort oversigt over tre af dem:

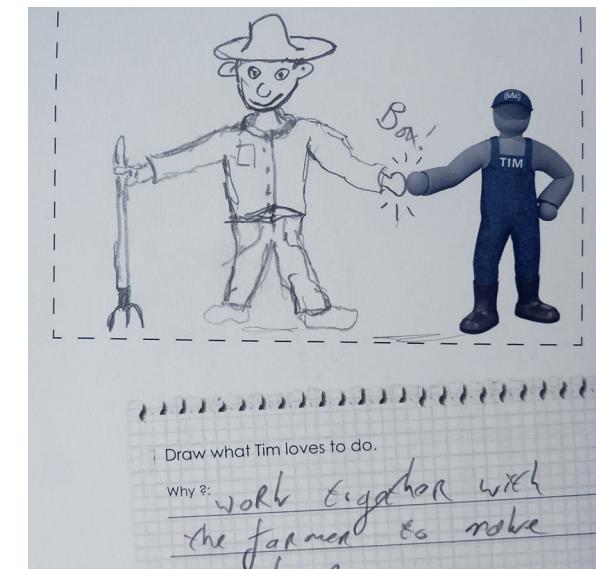
Værdikæden giver eksempelvis hver enkelt medarbejder et overblik over, hvor i organisationen vedkommende befinder sig, og hvilken værdi vedkommende tilfører virksomheden. Det gør det nemmere at identificere udviklingspotentialer ved den enkelte proces, den enkelte afdeling, den enkelte ansatte eller for hele virksomheden.

Kollektionsopbygningen gør det nemmere på strategisk niveau at sørge for, at der findes en differentieret og balanceret produktudvikling. Den hjælper også til at budgettere med eksperimentelle udviklingsprojekter, der kan højne den produktmæssige viden og motivere medarbejderne.

Produktudviklingsværktøjet sikrer en opsamling af alle ideer, meninger og viden på alle områder i forbindelse med udviklingen af et nyt produkt eller ide. Ved at gøre alle medarbejdere i stand

til at følge og komme med input til udviklingen af et nyt produkt, sikres den højeste kvalitet, og der skabes et fundament for vidensdeling mellem medarbejdere, afdelinger og områder i virksomheden.

Kombineret vil værktøjerne bidrage til, at nye bæredygtige udviklinger får de mest optimale muligheder for at nå deres ypperste potentiale. Og samtidig hjælper de med til at holde en konstant udvikling på alle niveauer i virksomheden.



^ Designresearch – fra samarbejdet med SAC

Dybere forståelse for, hvad vi står for – og hvorfor vi er det i dag, vi er

Georg Jensen Damask var med i allerførste runde af Bæredygtige Forstyrrelser, og Christian Borch, der er supply chain manager, er flere gange blevet bedt om at udtale sig om firmaets udbytte.

Her er seks af hans svar:

»I organisationen har mere eller mindre alle været involverede fra starten. Selvfølgelig er der nogle, der har været mere involverede end andre, og som er gået dybere både med informationer og tilbagemeldinger. Men alle har været engageret i det, og det har været en god oplevelse, fordi folk, der normalt ikke er med i tankegangen på det strategiske, er kommet med input og har kunnet se sammenhængene. Der er kommet en dybere forståelse for, hvad vi står for, og hvorfor vi er det, vi er i dag som Georg Jensen Damask.«

»...fx igennem samtalesalon, hvor alle har været involveret og kommet med deres tanker omkring, hvad der gør os specielle og unikke, så har vi fået en ny forståelse for vores DNA. Det har været sindssygt spændende at gå med nogle tanker om, hvad vores eksistensberettigelse er, til at få nogle nye lag på og komme lidt dybere ned til kernen. Det var vi ikke kommet uden at være blevet sat på den rejse, som det her har været.«

»Projektet hedder Bæredygtige Forstyrrelser, og vi ER blevet forstyrret... meget.«

»Selvfølgelig har vi fået fantastiske mennesker om bord fra Design2innovate, der har stillet spørgsmål og arbejdet med svarene, men det har også krævet en masse af organisationen. Og ikke mindst skal man være indstillet på, at det også kommer til at kræve noget efterfølgende, for ellers falder det hele jo til jorden. Det er absolut ikke meningen.«

»Det, som jeg også synes har været fantastisk, og som man også skal huske, er, at det er vigtigt at gå ud og være åben for at få nogle ind, og beskæftige sig med virksomheden og komme med inputs. Få designere til også at kigge på forretningsgange i virksomheden. De har nogle indsigter og kommer med nogle inputs, som man ikke selv kan se, og man glemmer det nogle gange i sin dagligdag, når man sidder i rutinerne, at der virkelig skal skubbes hårdt for bare at flytte tingene en lille smule.«

»Der er helt klart elementer fra hele projektet, som vi kommer til at arbejde med stille og roligt, så det bliver en del af vores dagligdag i processer, men også i designudvikling.«



FAKTA OM GEORG JENSEN DAMASK

- Georg Jensen Damask designer og fremstiller tekstiler til hjemmet – duge, håndklæder og sengetøj.
- Virksomheden, der har hovedsæde i Kolding, blev grundlagt allerede i 1700-tallet. I 1937 blev navnet Georg Jensen Damask A/S registreret, og den første butik åbnede i 1950.
- Virksomheden har gennem årene haft en række kendte designernavne på deres produkter: Nanna Ditzel, Arne Jacobsen, Bent Georg Jensen m.fl.
- Kvalitetskravene til produkterne er høje, både i forhold til proces og miljøkrav. Alle primære leverandører skal eksempelvis være ISO 9001 og ISO 14001 certificerede, og herudover stiller Georg Jensen Damask skærpede krav til arbejdsmiljø, bygningsforhold, miljøhensyn og sociale forhold.
- Miljøbevidsthed er et parameter, der er indarbejdet i firmakulturen, med fokus på mindre forurening og mindre ressourceforbrug – lige fra vandbesparelser over emballagevalg til genanvendelse af flest mulige materialer.

Se mere på: www.damask.dk

Samtalesalon afdækker det største bæredygtige potentiale

Ved at invitere medarbejderne ud af deres normale miljø i virksomhederne blev der skabt en anderledes ramme for ligeværdige samtaler på kryds og tværs.

Ved at vælge nogle emner for samtalesalonerne, som man dels kunne forholde sig til fra en personlig vinkel, dels fra en arbejdsmæssig vinkel, blev der skabt en bredere forståelse for produktet og den værdi, som skabes i virksomheden.

Ved at italesætte den værdi og trække på personlige erfaringer kunne der igen skabes en debat om en bredere værdiforståelse af produktet og virksomheden i relation til kunderne og for samfundet.

Samtalesaloner er en metode til at skabe dialog med virksomhederne og måske vigtigere endnu, en metode til at få virksomhederne til at gå i dialog med sig selv. Formatet blev anvendt i forbindelse med Bæredygtige Forstyrrelser til at skabe en større intern forståelse for og accept af, hvad der præcis er den enkelte virksomheds største bæredygtige potentiale.

I løbet af projektet Bæredygtige Forstyrrelser blev der afholdt fire samtalesaloner med mellem 12 og 30 deltagere, og det datamateriale, der kom ud af interviewene, blev efterfølgende destilleret til ét emne for hver virksomhed, der kunne hjælpe med at se, hvor det største potentiale for bæredygtighed er:

- Olino – autoritet og stolthed
- Easyfood – spild
- Georg Jensen Damask – arv og fornyelse
- Armoire d'homme – autonomi og integritet

En samtalesalon er et koncept udviklet af Nadja Pass og Andreas Lloyd som modreaktion på en oplevelse af en lidt trist, dansk samtalekultur. Nadja Pass faciliterede samtalesalonerne i de fire virksomheder. Samtalesalonerne varede imellem to og tre timer, hvor man snakkede på kryds og tværs, enten to og to, eller i grupper af fire om forskellige spørgsmål.

En af de ting, som gik igen i alle salonerne, var en form for 'Mads og Monopolet'-øvelse. Her skulle hver medarbejder først selv tænke over, hvor og hvordan man kunne gøre ting anderledes i virksomheden, hvem der ville kunne tage beslutninger om den slags ændringer, og hvordan medarbejderen selv ville kunne bidrage positivt til ændringen. Derefter skulle medarbejderne i grupper på fire fremlægge deres ideer, og de andre skulle give feedback.

På den måde opstod hurtigt en række nye ideer, der strakte sig fra konkrete, praktiske løsninger til mere strategiske visioner.

Grundlægger af formatet samtalesaloner, Nadja Pass, siger:
»Jeg håber og tror, at man både personligt og som kollega har fået lejlighed til at finde ind til kernen af, hvorfor man arbejder med det, man gør. Hvad er det spændende og udviklende? Hvordan kan jeg selv være med til at gøre noget? Altså sætte ord på de store visioner for det, man selv kan gøre noget ved.«

- Læs mere om Nadja Pass' og Andreas Lloyds initiativ Borgerlyst på deres hjemmeside: www.borgerlyst.dk
- Borgerlysts hjemmeside om samtalesaloner: www.samtalosaloner.dk



^ Rekvisitter og 'samtalemenu'.



^ Samtalesalonen med Olino blev holdt på Restaurant Carlslund i Odense. Her handlede samtalen om intern kommunikation og om, hvordan man kan forstå begrebet 'uniform'.

> Samtalesalonen hos Armoire d'homme blev holdt i Kopenhagen Fur's showroom i København. Salonen handlede om autonomi og integritet.



Vi styrer mere stringent – og husker at komme gennem alle faserne

Olino i Odense, der designer og producerer uniformer, styrer sin produktudvikling mere stringent, efter virksomheden var med i Bæredygtige Forstyrrelser. – Vi har fået værktøjer, der sikrer, vi får alting skemalagt, og at vi husker at komme igennem de forskellige faser, siger Allan Therkelsen, der er supply chain manager i Olino.

Det værktøj, Olino mest har arbejdet med, er produktudviklingsværktøjet. – Det kan vi bruge, når vi starter nye projekter op helt fra bunden, som ikke er helt fast defineret fra kundens side. Det er meget håndgribeligt, siger han.

Andre fordele af at have været igennem et forløb i Bæredygtige Forstyrrelser er, at virksomheden har lært, at:

- nogle gange er det en god ting at få mennesker ind med en anden tilgang end dens egen, og som kan kigge på forretningen fra deres sted i verden
- det at invitere folk indenfor betyder, at man får belyst skjulte kompetencer og ideer, som ikke ville komme frem i hverdagen.

– Det er en stor fordel, siger Allan Therkelsen, som også siger om mulighederne for at lægge om og blive mere bæredygtige: – Vi er meget bundet af kunderne, og hvad de kommer med. Måske vil vi gerne gøre noget helt vildt bæredygtigt, men er kunden uinteresseret, nytter det ikke, at vi gør det. Så ender vi med at tabe.

Vi har en del kunder i Mellemøsten, og bæredygtighed er ikke det første på deres dagsorden – endnu i hvert fald.

For de europæiske og skandinaviske kunder er det vigtigt, og der er det en fordel, at vi har fået kendskab og redskaber, som sikrer, vi kan gennemtænke scenarierne og indrette produktionen bæredygtigt.



FAKTA OM OLINO

- Olino designer og producerer uniformer, primært til luftfartsindustrien, men også til detailhandlen og hotelbranchen.
- Virksomheden har ca. 20 medarbejdere.
- Virksomheden, der har hovedsæde i Odense, leverer totalløsninger, der inkluderer alle uniformsdele og tilbehør. Delene kan enten leveres fra en standardkollektion eller som specialdesignede og –syede uniformer.
- Virksomheden har stort fokus på at minimere omkostningerne til uniformer – dette sker blandt andet gennem et fast netværk af underleverandører, der sikrer sammenhængen mellem pris og kvalitet.
- Alle beklædningsdele gennemgår en kvalitetskontrol (ISO 2859-1), før de pakkes og ekspederes. Alt materiale og færdige produkter skal leve op til OEKO-TEX® Standard 100.

Se mere på: www.olino.dk

Samtalehjulet, Safari og Hjemmeopgaver

Ved at bruge samtalehjulet var interviewer og den interviewede sammen om at skabe et billede af virksomheden ud fra den enkeltes perspektiv.

Samtalehjulet viste sig som et utroligt nyttigt værktøj i den ellers prekære situation, det kan være at interviewe medarbejdere om deres forhold til deres arbejde og deres arbejdsplads.

I Bæredygtige Forstyrrelser arbejdede teamet med to andre research-metoder, som designere ofte bruger: Indsamling af viden, inspiration og indtryk i en parallel kontekst – Safari – og efterfølgende uddybende indsamling af viden på udvalgte områder – Hjemmeopgave. Også disse metoder viste sig meget nyttige.

Interviewet var et centralt arbejdsværktøj i processen med at kortlægge, hvor og hvordan de enkelte virksomheder mest hensigtsmæssigt kunne arbejde med bæredygtighed.

Missionen i projektets indledende faser var at danne sig et komplet billede af virksomhederne. Til det formål blev der udviklet et samtalehjul, der tog udgangspunkt i den enkelte medarbejder, samarbejdspartner og/eller slutbruger: Et værktøj, der både giver plads til medarbejdernes personlige forståelse af deres arbejdsplads og samtidigt tegner et overordnet billede af virksomhederne.

Konkret blev samtalehjulet udarbejdet som en rund plade, 85 cm i diameter, inddelt i tre

lige store stykker. Hvert stykke udgør en del af virksomheden:

- Det, der er inde i virksomheden
- Det, der går ud af virksomheden
- Det, der bliver tilført virksomheden

Hver medarbejder/partner/bruger blev bedt om at placere sig selv i hjulet og begrunde placeringen. Derefter skulle hver enkelt afdække de relationer, de indgik i i virksomheden, både professionelle og sociale. I videst muligt omfang styrede den interviewede selv samtalen, som efterfølgende blev dokumenteret i form af et skriftligt referat og en lydfil. Ved hvert interview blev der desuden taget fotos af 'hjulet' med de indtegnede relationer til brug for senere bearbejdning.

Hvert interview tog fra en halv til halvanden time, og mindst 25 pct. af medarbejderne i hver virksomhed blev interviewet.

SAMLEDE STOR VIDEN OG MANGE INDSIGTER HURTIGT

Med samtalehjulet blev det muligt at generere en enorm mængde viden og mange indsigter på utrolig kort tid. Den indsamlede skriftlige og lyd baserede dokumentation tillod, at den indsamlede viden hurtigt kunne deles i designgruppen.

Ved at gennemføre en forholdsvis stor mængde interviews kunne materialet bruges til at afdække muligheder og udfordringer i de enkelte virksomheder. De tegnede dermed et godt billede af virksomhederne her og nu.

ØGET FORSTÅELSE FOR BRUGERES BEHOV

Der er mange måder at lave research på, og der findes forskellige foretrukne metoder i forskellige brancher. I Bæredygtige Forstyrrelser arbejdede teamet på to måder, som designere ofte bruger: Indsamling af viden, inspiration og indtryk i en parallel kontekst (her kaldet Safari) og efterfølgende uddybende indsamling af viden på udvalgte områder (her kaldet Hjemmeopgave).

Begge med en åben tilgang, idet man ikke på forhånd har fastsat mål for researchen eller knyttet den til en bestemt produktudvikling. Det handler om at være åben og nysgerrig for først i efterbehandlingen at vurdere og kvalificere, hvor og hvordan det indsamlede materiale kan bruges.



^ Samtalehjulet i brug hos SAC.

SAFARI

'Safari' er en åben indsamling af viden, inspiration og indtryk i en parallel kontekst. Vi sendte deltagerne fra tre virksomheder i Bæredygtige Forstyrrelser på safari: En ekspedition væk fra hjemmebanen og 'plejer', hvor de skulle indsamle viden, inspiration og indtryk i en parallel kontekst.

Formålet var at vise deltagerne værdien i at gå ud i verden frem for at sidde hjemme ved skrivebordet og selv finde på ideer til nye produkter. Ved at starte med en åben tilgang i idefasen gik deltagerne i gang med at identificere behov, problematikker og muligheder, som senere kunne udvikles til en løsning baseret på observationer i stedet for på antagelser.

Valget af destination for safarien er vigtigt for resultatet. Det skal være en anden kontekst end deltagerens 'hjemmebane' samtidig med, at det skal være muligt at drage paralleller i forhold til muligheder og udfordringer i egen virksomhed.

Safarierne foregik i grupper, og deltagerne blev rustet ved hjælp af to redskaber til indsamling og dokumentation: Åben observation og åbent interview, så man sikrede sig et systematisk og sammenligneligt materiale til videre brug i forløbet.

HJEMMEOPGAVE

Hjemmeopgaven var en uddybende og underbyggende indsamling af viden på udvalgte områder. Her dannede metoderne fra safarien grundlag og blev samtidigt suppleret af mere generelle researchmetoder som fx desk research.

Deltagerne fik til opgave individuelt at gentage og afprøve metoderne på et selvvalgt område, som de havde lyst til at dykke mere specifikt ned i. Observationerne og interviews'ene skulle stadig være åbne, således at de fik identificeret så mange udfordringer, behov og problemstillinger som muligt uden at være forudindtagede. Valget af destinationer var mangeartede og afspejlede deltagerens individuelle fagligheder og interesseområder.

Inden for én virksomhed blev der observeret på alt lige fra messestande til procedurer omkring det at være udekørende dyrlæge samt lavet desk research omkring en hunds naturlige adfærd.

Hos en fødevarer virksomhed var hjemmeopgaven designet, så deltagerne ikke blot skulle undersøge muligheder og udfordringer i forhold til madvarer, men også finde viden om sundhed og livsstil i fremtiden, kulturelle forskelle i et globalt marked og kortlægge forskellige måder og veje til

kommunikation med forskellige brugere i verden. Udbyttet af researchen var omfangsrig, og i en evaluering siger deltagerne bl.a.:

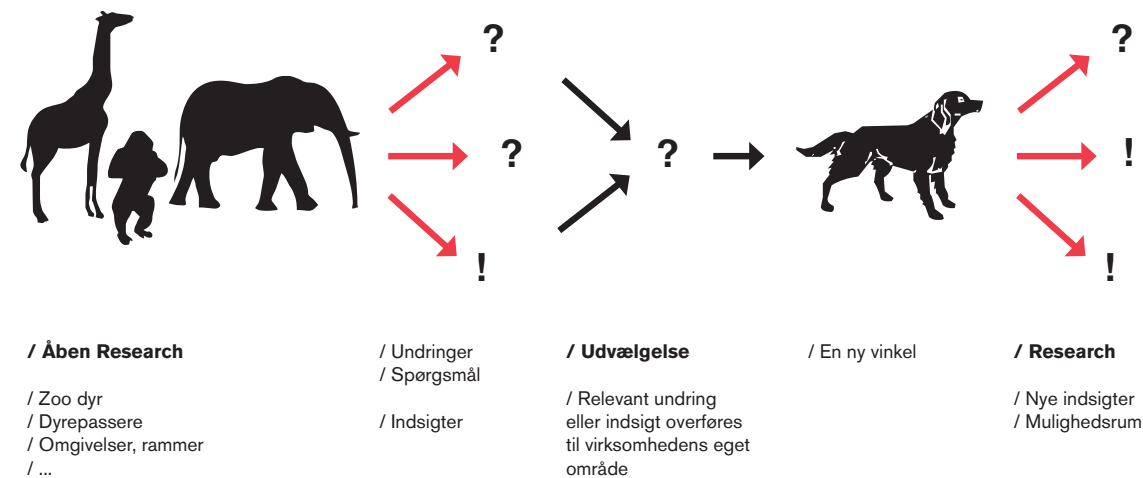
»Vær åben over for indtryk – research kan findes i de mest dagligdags situationer...«

»Åben observation kan føre til erkendelse af muligheder/problemer, brugeren ikke engang selv erkender som et problem, fordi det netop er hverdag«

»Jeg har lært at bruge undren aktivt«

»Teamet har især lært åbne observationer/spørgsmål og værdien i den længere vej mod en løsning«

Det indsamlede materiale blev efterfølgende bearbejdet ved hjælp af designværktøjer og dannede derved et solidt grundlag for det videre procesforløb, viste evalueringen.





^ Der spørges, med samtalehjulet, ind til landmandens syn på muligheder og udfordringer.

> KRUUSE på 'safari' i Odense Zoo.



Vil bruge designmetoder til at udvikle sine egne flagships

KRUUSE – der sælger alt fra hundekraver over loppemidler til uhyre avanceret behandlingsudstyr til dyrlæger – gik med i Bæredygtige Forstyrrelser, fordi firmaet vil gå fra at være grossist til at være brand owner.

I dag sælger firmaet 14.000 produkter, hvoraf de 5.000 er Kruuse-produkter, og målet er, at de skal være mere unikke og innovative.

– Gennem det sidste ca. halvandet år har vi arbejdet med både processer og udvikling af egne innovative produkter, dem vi kalder flagshipprodukter. Da vi fik muligheden for at være med i Bæredygtige Forstyrrelser, kunne vi se, at vi kunne lære mere

om både bæredygtighed og designtænkning, så udover, at det styrker vores kompetencer at arbejde med disse områder, vil det også styrke designkulturen i Kruuse. Den bliver bedre forankret, siger kommerciel direktør Martin Lassen.

– Det er nemt nok at ringe til et bureau – og vi har også vores egen designer hyret ind – men visionen er, at projektet bliver kulturbærer for at arbejde med design og bæredygtighed. Det er en del af et arbejde på flere fronter med det fælles mål at give os evnerne til kontinuerligt – og bredt i hele organisationen – at levere de innovative designprodukter, vi kalder flagships, siger Martin Lassen.

»Visionen er, at projektet bliver kulturbærer for at arbejde med design og bæredygtighed«



FAKTA OM KRUUSE

- KRUUSE, der ligger i Langeskov på Østfyn, arbejder målrettet mod at være dyrlægens foretrukne partner.
- Firmaet, der har ca. 250 ansatte, er stiftet allerede i 1896, men det er netop afdøde Peer A. Kruuse og hans kone Karen, der har lagt grunden til den verdensomspændende virksomhed, KRUUSE er i dag. I tæt parløb fik de i 80'erne og 90'erne etableret en eksportafdeling med kunder i mere end 100 lande og med datterselskaber i Norge, Sverige og England. For få år siden er det suppleret med yderligere to datterselskaber i hhv. Polen og Kina.
- Peer A. Kruuse var meget optaget af at uddanne dyrlægerne bedre og tog bl.a. initiativ til at arrangere kongresrejser for de skandinaviske dyrlæger til en række af verdens største dyrlægekongresser, støtte dyrlægestuderendes praktikophold i udlandet og etablere 'Karen og Peer A. Kruuses Uddannelseslegat for unge inden for veterinærbranchen'.

Se mere på: www.kruuse.com

Blog bragte det komplicerede og abstrakte i øjenhøjde

Gør skribenterne til ambassadører ved at give dem frihed, så de kan identificere sig med bloggen.

Sats på at få stærke og personlige indlæg med tydeligt budskab, modtager og afsender.

Leg med det digitale og uformelle format og prioritér visuelt materiale, især hvis skribenterne er mere hjemme i det medie – videoer, billeder, animationer, illustrationer og skitser.

Bloggen Forstyrrelser.dk blev i løbet af Bæredygtige Forstyrrelsers første år brugt til at bringe abstrakte og komplekse begreber omkring bæredygtighed i øjenhøjde med almindelige borgere og dermed demokratisere og dele de hovedindsigter, vi fandt. Ved at lade en række personer med forskellige fagligheder inden for forskning, erhvervsliv og samfund skrive indlæg til bloggen blev dialogen om bæredygtighed kickstartet – og gav samtidig nye ideer tilbage til designerne i projektet.

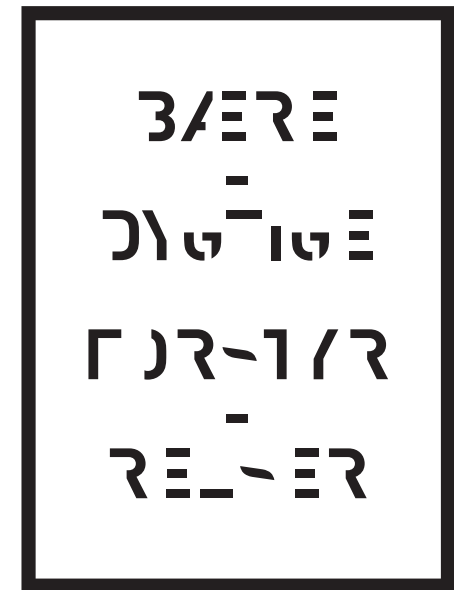
Formålet med bloggen var at skabe et community og en idéportal, der samlede og analyserede initiativer, viden og erfaringer inden for forskellige bæredygtige temaer. De enkelte måneders stikord var: Forstyrrelser, spild, gennemsigtighed, arv og værdi.

Hver måned blev forskellige gæsteskrivere inviteret til at bidrage. Ligesom de faste skribenter, havde de helt frie hænder i forhold til formen. I alt definerede vi fire personaer eller arketyper som vores målgruppe: Forskeren, designeren, den samfundsengagerede borger og en forretningsmand.

5 TIPS TIL EN BLOG MED BRUGER-GENERERET INDHOLD

1. Få programmeret bloggen i et format, som er forholdsvis enkelt at opdatere og uploade billeder i. Brug netværk, spørg på Twitter og Facebook. Mange har erfaringer med blogs og kender nogle, som kan hjælpe med programmering, hvis man vælger en mere kompleks template.

2. Engager dem, som bidrager på bloggen. De skal belønnes for deres tid og indsats – især hvis de arbejder gratis. Bloggen skal være et sted, de har lyst til at vise frem og stå på mål for. Sørg for løbende (1-2 gange om måneden) at sende relevante mails til bloggerne: Inviter dem med til arrangementer, kom med skrivetips, hold dem opdaterede med besøgstal fra google analytics etc.
3. Lav en personlig profil for hver enkelt skribent, som på en humoristisk og overraskende måde fortæller, hvem de er og om deres forhold til bloggens formål. Sørg for at få 'ansigt på indlæggene' ved at vise skribenten ud for hvert enkelt indlæg.
4. Bloggen skal have en redaktør, som retter blogindlæggene for stavfejl og tvetydige formuleringer. Desuden skal overskrifterne være 'æggende, vækkende og dækkende', hvilket vil sige, at de skal ægge læserens lyst til at læse dem, vække læserens opmærksomhed, og så skal de være dækkende for det, som står i indlægget, så læseren ikke bliver skuffet.
5. Sørg for at opdatere bloggen jævnligt. Hvis det er svært at jonglere deadlines med mange frivillige skribenter, kan man oprette en Google kalender og sende en række med faste forskudte afleveringsdatoer til skribenterne. Sørg for, at bloggen bliver opdateret ca. 3-5 gange om ugen, så de besøgende mærker, at der er liv og glade dage på din blog.



^ Logo fra forstyrrelser.dk

De vigtigste ord nævnes mest

Wordclouds er et godt eksempel på en simpel måde at visualisere og forenkle ellers meget komplekse data. De skaber et fælles grundlag for en gruppe mennesker at diskutere, idegenerere og udvikle på baggrund af. Visualiseringsmetoder som denne bruges ofte i designtænkningen som kickstartere for co-creation.

At designe en visualisering, der både virker som en troværdig repræsentant for de data, den bygger på, og som samtidig giver muligheden for naturligt at stille spørgsmål til materialet, kan være udfordrende, men det er yderst funktionel i forhold til at samarbejde i udviklingsprocesser, da det skaber fælles tryk og fremdrift i processen.

Det kan hurtigt blive uoverskueligt at arbejde med store mængder data i tekstformat. For hvordan vægter man udsagn og får overblik over hvilke ord, der især præger debatten? I første forløb af Bæredygtige Forstyrrelser blev løsningen automatisk genererede wordclouds.

En wordcloud består af de mest centrale ord i en tekst. Princippet bag wordclouds er, at størrelsen på det enkelte ord repræsenterer, hvor mange gange det nævnes i den oprindelige tekst. De største ord i en wordcloud er altså de ord, der nævnes flest gange, og hvor man derfor kan vurdere, at de repræsenterer de vigtigste emner/temaer i tekstens budskaber.

Selv om wordclouds kun er en meget grov analyse og ikke bidrager med entydige svar eller

konklusioner, kan værktøjet være med til at rejse nye spørgsmål, der igen fører til nye indsigter og dialoger.

Der blev under interviewene nævnt mange ting, der må betragtes som fortrolige, og det var derfor svært for designteamet at dele og underbygge alle indsigter med alle ansatte som gruppe.

Wordclouds'ene viste sig at være en god måde at give alle medarbejdere et overblik over de emner, temaer og ord, deres kolleger i interviewene havde brugt i deres beskrivelser af arbejdspladsen, virksomheden og deres kollegaer. Ud af wordclouds'ene kan man ikke se, hvem eller i hvilken sammenhæng ordene er blevet nævnt, og derved kommer ingen til at føle sig hængt ud.

Wordcloud blev præsenteret for medarbejderne og blev et godt udgangspunkt for

- designteamet til at spørge ind til den kollektive forståelse af virksomheden

- at diskutere værdier i virksomhedernes individuelle kultur/DNA og produkter

- den videre dialog med samarbejds-virksomhederne, hvor de er blevet brugt som en reference eller en underbygning af argumenter og beslutninger i processen.



Wordclouds bruges ofte i populær journalistik, da det nemt og hurtigt giver et overblik over indholdet i fx politiske taler, rapporter eller debatter.

Der findes mange online-værktøjer, der automatisk genererer wordclouds. I Bæredygtige Forstyrrelser blev denne automatiske sortering dog kombineret med flere justeringsforløb for at få et forståeligt udcome. Læs mere om Online generering af wordclouds på wordle.com



Når man placerer de fire wordclouds side om side, ses hvor forskellige virksomheder er i deres selvopfattelse, og designteamet bag Bæredygtige Forstyrrelser kunne derfor bruge de forskellige observationer som en måde at kvalificere og perspektivere andre og mere dybdegående analyser af materialet.

Bæredygtigheden ligger i at lave klassisk tøj i høj kvalitet

Armoire d'homme er den suverænt mindste af de virksomheder, der har været gennem et forløb i Bæredygtige Forstyrrelser. Indtil nu har der kun været én ansat, ejeren, designer Kjetil Aas, men i arbejdet i BF deltog bestyrelsesformanden, et bestyrelsesmedlem, en webredaktør, designere, sælgere – alle mennesker, der ser et stort potentiale i firmaets produkter.

I dag er der to fastansatte i firmaet – Kjetil Aas har netop ansat en medarbejder, der skal være ansvarlig for salg og marketing – og hun skal i høj grad arbejde med den viden, der blev skabt i Bæredygtige Forstyrrelser.

Det, der blev arbejdet mest med, var nemlig fortællingen om Armoire d'homme – det franske ord for mænds klædeskabe. Fortællingen om bæredygtighed.

Og det blev en anden fortælling, end Kjetil Aas havde regnet med, for han havde selv tænkt, at skal tøj være bæredygtigt, skal alle materialer være økologiske og alt bæredygtigt.

Men de mange diskussioner i bl.a. en samtalesalon endte med tanken: Bæredygtighed kan også være at producere tøj i høj kvalitet. Tøj, der har en enkelhed og tidløshed over sig, og som

overlever fra sæson til sæson. Tøj, tæt knyttet til den bevægelse, der kaldes 'slow fashion'.

Han synes, at bæredygtighed inden for mode er meget komplekst og kan være svært at italesætte. – Projektet har givet mig en større klarhed om min måde at kommunikere både om bæredygtighed og om min virksomhed som sådan, fortæller Kjetil Aas.

Han synes selv, det er lidt en falliterklæring at måtte erkende, at kunderne ikke er meget optaget af bæredygtighed. – Jeg havde troet, det ville være et langt større salgsargument, end det er, siger han og slår fast, at modebranchen har en opgave i at få forbrugerne til at forstå, at køber de en t-shirt til kun 50 kr., er fremstillingen af varen ikke 100 pct. ok. – Det kan den ikke være, ligesom konventionel opdræt af fx en kylling heller ikke er det, siger han.

Bæredygtige Forstyrrelser har ikke vendt virksomheden, men designerne har fået sat ord på kompleksiteten og styrket kommunikationen. – Og kommunikation er alfa og omega i vores branche, siger han.

– Vi råber ikke 'Bæredygtigt brand' – vi råber ikke økologisk bomuld. Vi skal sælge på noget andet,

og det er den høje kvalitet og selve udseendet af tøjet. Men det er også det, der sikrer bæredygtigheden. Tænk på at det fx koster over 20.000 liter vand at producere et kilo uld og over 3000 liter vand at producere et kilo bomuld – foruden en masse kemikalier. Tænk på hvad det betyder for miljøet, at tøjet bliver brugt igen og igen og ikke efter få måneders brug erstattet af nyt, der også har kostet tusindevis af liter vand at producere.

Det er den historie, vi kan fortælle. Det er en kæmpe bevidsthed, jeg har fået gennem projektet. Så når forbrugerne er klar, er vi klar.



Kjetil Aas (foto: Laura Stamer)

FAKTA OM ARMOIRE D'HOMME

- Armoire d'homme er et nystartet dansk herretøjsmærke. Mærket blev etableret i København i sommeren 2012 og er målrettet mænd +25 år.
- Visionen er langsigtet – 'langsommelighed' er et nøgleord. Det er de små skridt, der gør en forskel.
- Mærket er baseret på en bæredygtig filosofi, der omfavner både design og materialer med lang holdbarhed. Altså klassisk beklædning, der ikke går af mode, og som man derfor gemmer og bruger igen og igen.
- Bag Armoire d'homme står Kjetil Aas, uddannet designer fra Designskolen Kolding, og bestyrelsesformand Frederik Foged Dreyer-Nielsen.

Se mere på: www.armoireofficielle.com

Bæredygtighedsprofil bygget med bøjler

At producere produkter, der kan genbruges, genanvendes og måske endda tilføje ny værdi efter bortskaffelse, kræver en sammenhæng mellem den måde produktet sammensættes, produceres, sælges, bruges og i sidste ende genanvendes på.

Det kan virke uoverskueligt for en mindre virksomhed at tilgodese alle disse faser i udviklingen af hvert enkelt produkt. Bøjlemodel-værktøjet hjælper designere og virksomheder til at (gen)finde motivationen og giver det nødvendige overblik, der kan gøre deres produkter mere bæredygtige.

At udbene bæredygtighed i en række konkrete tilgange og metoder gør ikke bare begrebet mere konkret, så virksomhederne får lyst til at gå i gang med at skabe en bæredygtighedsprofil nu og her. Det sikrer også muligheden for at inddrage nye fremtidige metoder, i takt med at feltet og forskningen inden for området udvikler sig.

Bøjlemodellen er en model, der kan give overblik over en lang række tilgange til ændringer, der hver især bidrager til at gøre et produkt mere bæredygtigt.

Filosofien bag bygger på det såkaldte akupunktur-design-princip, der handler om at ændre større systemer ved at lave små ændringer på et enkelt område – for eksempel den måde man laver produktudvikling på.

Ideen er, at mindre, enkeltstående ændringer med tiden vil føre til flere ændringer og derved over tid ændre hele systemet.

I modellen fordeler man alle tilgange ud over en forsimplet, cirkulær værdikæde. Det gør det muligt dels at tage fat i et enkelt greb eller princip inden for produktudvikling, produktion eller forbrug, dels at se de enkelte tilgange som del-elementer i en større og mere systematisk omstilling til bæredygtighed.

Den øvelse gør det tydeligt for virksomhederne, hvilke og hvor mange små skridt de kan vælge at fokusere på i netop deres udvikling imod en mere bæredygtig produktion. Modellen gør det dermed mere overskueligt at lægge en bæredygtighedsprofil for virksomheden og giver samtidig en plan for, hvordan denne profil på sigt skal udvikle sig.

KAN TILPASSES VIRKSOMHEDENS AKTUELLE SITUATION

Ud over at starte en diskussion om kan modellen også indgå i en mere tilpasset form i det daglige arbejde med bæredygtig udvikling. Tilgangene kan skiftes ud, udbygges og blandes med andre strategiske mål for virksomheden.

Hver enkelt virksomhed kan tilpasse modellens form og indhold til de aktuelle situationer, de står over for. En virksomhed kan derved bygge en bæredygtighedsprofil op omkring modellen, hvor alle medarbejdere, kunder og interessenter kan inddrages i udviklingen, opdateringen og evalueringen af profilen.

Modellen kan med andre ord hjælpe med at identificere, hvor man kan gøre en forskel, og hvordan man mest hensigtsmæssigt kan kombinere en enkeltstående indsats med tiltag andre steder i værdikæden.

DIALOGSTARTER OG MOTIVATIONSOPBYGGER

I Bæredygtige Forstyrrelser har modellen blandt andet været brugt til at starte en dialog med virksomheder om bæredygtighed. Ud af de foruddefinerede tilgange kunne virksomhederne som regel finde tilgange, de allerede arbejdede

med – uden at have tænkt over, at det måske var et skridt imod bæredygtighed. Den slags åbenbaringer fik vendt virksomhedernes dårlige samvittighed over ikke at arbejde med bæredygtighed til en stolthed over deres produkt og en motivation for at arbejde videre med bæredygtighed.

Hovedtankerne omkring bøjlemodellen kan bruges i alle typer af virksomheder, men det skal præciseres, at Bæredygtige Forstyrrelser specielt har haft glæde af at bruge den i modevirksomheder.



^ Under en workshop med en modevirksomhed blev der identificeret mange eksisterende eller realistiske nye tiltag fordelt nogenlunde jævnt i værdikæden. En metode til at konkretisere og skabe rum for handling.

Alle skal med fra starten for at produkterne bliver bæredygtige

Hos Viking i Esbjerg har man årelang erfaring med at udvikle sikkerhedsudstyr til brandslukning og maritimt redningsudstyr. Arbejdsgangene i virksomheden er ofte komplekse, da kravene til sådant udstyr er ekstremt strenge og efterlader lille margen i forhold til ændringer af materialer og fremstillingsprocesser. Samtidigt opererer virksomheden på mere end 70 internationale markeder, hvilket giver et betydeligt behov for fleksibilitet.

Så hvordan får man introduceret et bæredygtighedsbegreb i et produktsortiment, der i den grad er underlagt markedets krav og ønsker? Det er en af de udfordringer, designteamet bag Bæredygtige Forstyrrelser har arbejdet sammen med Viking Fire-divisionen om.

Samarbejdet blev ikke ført til ende, men i virksomheden arbejder medarbejderne fortsat med de værktøjer, de lærte at kende i projektet.

Ved en workshop i Bæredygtige Forstyrrelser i efteråret 2014, blev Manager i PPE Engineering Water, Merete Erenskjold Kristensen, interviewet:

Hvorfor gik I med i Bæredygtige Forstyrrelser:

– Vi var i en proces med at optimere vores udvikling og få den mere Viking-styret. Det mente vi, at Bæredygtige Forstyrrelser kunne understøtte.

Hvad har I fået ud af at være med?

– Vi har lært gode værktøjer og er blevet mere bevidste om vores udviklingsproces, mere bevidste om designtænkningens værktøjer og hvordan de bruges i dagligdagen.

I har arbejdet med fremtidsscenerier...

– Vi er stadig i processen og i gang med at bruge værktøjet, så det er ikke helt inde under huden endnu. Men det virker godt. Vi får mere samling på hele virksomheden, så vi får helhedstænkning ind i vores produktudvikling.

Er der noget, I er blevet særligt opmærksomme på i processen?

– Ja, det er helhedstænkningen. Vi skal se langt ind i fremtiden. Logistik og markedsføring skal med fra første færd. Alle personer i virksomheden

skal med helt fra starten, når vi starter en produktudviklingsfase, så den bliver bæredygtig.

Se interviewet med Merete Erenskjold Kristensen og repræsentanter for de øvrige medvirkende virksomheder her: vimeo.com/105588402

Kan I anbefale denne arbejdsform til andre?

– Det kan vi i hvert fald – og gør det også.



FAKTA OM VIKING

- VIKING er en privatejet dansk virksomhed, der blev grundlagt i 1960.
- Virksomheden leverer sikkerheds- og brandslukningsudstyr til en lang række maritime segmenter, både private og offentlige.
- VIKING Group hovedkontoret ligger i Esbjerg. Virksomheden har 70 filialer og mere end 2000 ansatte på verdensplan.
- Virksomhedens produkter bliver fremstillet i Danmark, Norge, Bulgarien og Thailand.

Se mere på: www.viking-life.com

” Ved at gå 30 år tilbage får vi en bedre fornemmelse af, hvor store ændringer, der kan ske i løbet af den række år. Samtidig er det en god fællesskabsøvelse at stå og se tilbage på virksomheden.

Så er der en, der siger ‘Nåh ja, Preben, det var dengang, du gjorde sådan og sådan’. Det giver en god holdstemning i workshoppen at lave den form for fælles historieskrivning

VÆRKTØJ

Fremtidslinealen gør, man kan gå forrest i stedet for at løbe efter

De data, vi får ind ved hjælp af Fremtidslinealen, kan bruges i forhold til virksomhedernes strategitænkning. Kernen er hele tiden at se udviklingen gennem virksomhedens værdier og gennem Den Tredobbelte Bundlinje.

Når viden deles tværfagligt, skabes der øget fælles fokus. Det gør det langt lettere at identificere fremtidens muligheder og udfordringer tidligt. Ved at skabe langsigtede perspektiver bliver man som virksomhed i stand til at handle og skabe en bæredygtig fremtid.

Det interessante ved at skabe fremtidsscenerier er ikke, hvorvidt det fremskrevne kommer til at ske eller ej. Potentialet ligger i at mestre de diskussioner, debatter og den fælles viden, der opstår under processen.

Man bliver i stand til at gå forrest i stedet for at løbe efter...

Når virksomheder kigger ind i fremtiden, ser de almindeligvis kun 4-6 år frem, har vi konstateret i Bæredygtige Forstyrrelser. Ved at øge dette perspektiv til 15-20 år opstår der mulighed for at identificere effekten af og kvalificere de øjeblikkelige handlinger, en virksomhed foretager sig.

Vi har testet, hvordan man som virksomhed ved hjælp af designmetoder kan lære at indhente og dele viden om fremtiden ud fra hver enkelt virksomheds segment, område og råderum.

Når den indhentede viden deles på tværs af virksomhedens værdikæde, opstår der samtaler

og diskussioner om, hvad man samlet set skal fokusere på her og nu, og hvilke mål og delmål, der skal arbejdes med fremadrettet.

Der er naturligvis ingen, der kan skabe 'sikre' fremtidsscenerier. Men at virksomhedernes råderum i forhold til brug af råmaterialer, relation til kunder/slutbrugere, leverandører m.m. kommer til at ændre sig, er de fleste nok enige om. Tilgang til ressourcer, behov for øget samarbejde i leverandørkæder og krav om større transparens er blot nogle af de identificerede, fremtidige behov, virksomheder vil møde.

POTENTIALET LIGGER I AT MESTRE DISKUSSIONER, DEBATTER OG DEN FÆLLES VIDEN

Det interessante ved at skabe fremtidsscenerier er ikke, hvorvidt det fremskrevne kommer til at ske eller ej. Potentialet ligger i at mestre de diskussioner, debatter og den fælles viden, der opstår under processen.

Ved at overskue effekten af hverdagens handlinger og 'skrue' på bæredygtige tiltag i dag, øges evnen til ikke blot at møde fremtiden, men også til at skabe den og få tid og mulighed til at præcisere og forfine indsatserne.

VERDEN, SAMFUNDET – OG VIRKSOMHEDEN

Fremtidslinealen er delt i to dele.

Den øverste del af linealen er verden, samfundet osv.

Den nederste del er virksomhedens del.

Vores råd til virksomhederne er at starte med at se på fortiden og alle de forandringer og udfordringer, der har skabt den virksomhed, der er i dag. Ved at se på historien får man en bedre fornemmelse af, hvor mange og store forandringer man kan komme til at gennemgå i fremtiden.

For at opnå det bedst mulige vidensgrundlag er det nødvendigt at involvere de ansvarlige for

hver del af værdikæden: Indkøb, udvikling/design, produktion, logistik, salg og marketing.

De skal alle bidrage med viden, så man kan identificere fremtidens udfordringer og muligheder om markedet, relationer til kunder/samarbejds-partnere, brugere, service, livsstil, kultur m.m.

På fremtidslinealen er der fortrykt nogle scenarier, som projektet Bæredygtige Forstyrrelser har identificeret. Disse scenarier kan bruges som inspiration til arbejdet med at kigge på fremtidens muligheder og udfordringer med basis i virksomhedens visioner og strategi.

FREMTIDSLINEAL I FLERE DELE

Fremtidslinealen er en tidslinje, hvor der er flere perspektiver lagt ind. Den rummer et generelt samfundsperspektiv og et perspektiv, der spejler sig mere direkte i den specifikke virksomheds segment og område.

Projektteamet i Bæredygtige Forstyrrelser har hentet fakta og visioner for fremtiden fra forskellige vidensplatforme, eksperter og medier samt diverse netværk omkring bæredygtig udvikling.



^ Hos Hørkram var det sjov og skabte fremtids-
perspektiv at kigge tilbage i tiden.

> Der var mange spændende nedslag hos KRUUSE,
da de kortlagde virksomhedens lange historie.



Designmetoder gør, at vi kan komme langt på kort tid

Hørkram Foodservice A/S i Sorø har i årevis arbejdet meget målbevidst med innovation. Produktchef Vivi Kjersgaards baggrund som foodarchitect har gjort, at åben innovation og værdikædearbejde er en del af de integrerede arbejdsmetoder i dagligdagen.

Med Bæredygtige Forstyrrelser har virksomheden også tilføjet designmetoderne. – Det er værktøjer, som har vist sig at supplere vores nuværende arbejdsform rigtig godt. De gør det muligt, på få timer, at få en ny bevidsthed omkring nogle muligheder og udfordringer, og at komme meget langt på kort tid. Særligt arbejdet med fremtidslinealen har været meget givende, siger Vivi Kjersgaard.

Hun siger, at det var interessant og lærerigt at se bagud. – Det gav en forståelse for, hvor meget der er sket på ganske få år. Det gælder naturligvis

for det, der er sket i vores egen virksomhed, men også i omgivelserne, og hvordan det har påvirket os. Internettet har faktisk ikke været alment udbredt ret længe, og i dag er det en selvfølge, at 80 procent af alle vores ordrer bestilles via nettet! Noget der i den grad har påvirket os, siger hun.

– Det var svært, men givende at kikke fremad. Da vi fik et overblik over, hvad vores viden tilsammen kunne fortælle os om fremtidens krav og behov, gav det et samlet overblik over, hvad der skal til, for at vi nu kan gå i gang med at gear os selv til fremtiden. Jeg ønsker ikke at fortælle, hvad vi opdagede, men vi blev klar over, at der er ting, vi skal have sat i gang nu for at indfri forventede fremtidige behov. – Efter at have arbejdet med fremtidslinealen var det sjovt at se, hvor hurtigt og effektivt man via produktudviklingsværktøjet kan konkretisere ideerne fra fremtidslinealen.

»Der er ting, vi skal have sat i gang nu for at indfri forventede fremtidige behov«



FAKTA OM HØRKRAM FOODSERVICE

- Hørkram Foodservice A/S er en grossistvirksomhed, der fungerer som totalleverandør af fødevarer til professionelle storkøkkener.
- Hørkram Foodservice A/S er en familieejet virksomhed med rødder tilbage til 1950.
- I 2008 blev Hørkram Foodservice A/S en del af den tyske, familieejede CITTI gruppe.
- Virksomheden har i dag omkring 550 medarbejdere i Danmark og en flåde på 119 lastbiler, der dagligt bringer fødevarer ud til hele landet.
- I 2014 kom 14 pct. af den samlede omsætning fra økologiske produkter. I 2015 satses der især på ferskt kød og fisk i det økologiske sortiment.

Se mere på: www.hoka.dk

Kollektionsværktøj giver overblik over porteføljen og potentialet

Vejen til øget bæredygtig udvikling går bl.a. over at styrke historien om, hvorfor produkterne i virksomheden er, som de er – og hvorfor de i første omgang er blevet skabt. En fælles forståelse for virksomhedens produkter er derfor en vigtig grundsten for at kunne arbejde metodisk med både produktion, udvikling af produkter og identifikation af markeder.

Kollektionsopbygningen kan bruges til at fremme bæredygtig udvikling i en virksomhed.

Når dette grundlæggende arbejde er blevet en integreret del af virksomhedspraksis, er det muligt at tage fat i de bæredygtige udviklinger, som virksomheden identificerer som nødvendige for en fremtidig berettigelse på markedet.

For at kunne holde et tydeligt fokus på virksomhedens udvikling i dagligdagen (det være sig i form af nye produkter, produkt-optimering, research af nye materialer, leverandør-samarbejder, teknik etc.) er det vigtigt med et skærpet syn på processen: Når flere personer kaster deres øjne på et udviklingsprojekt, skaber det et mere nuanceret billede af muligheder og begrænsninger, end hvis kun en enkelt person skulle se og svare på »Hvorfor har vi de produkter, vi har i vores portefølje, og hvad er det, der kendetegner dem?«

Et godt værktøj til at skabe overblik er det, som anvendes til en kollektionsopbygning: En proces, hvor de ansvarlige i et givent proces-flow

- bliver i stand til at skabe et fælles overblik over produktporteføljen, som den ser ud her og nu
- får mulighed for at skabe et fælles overblik over de udviklinger, der skal arbejdes med i dag for at være i stand til at levere til fremtidens markeder og slutbrugere
- får et konkret billede af, hvorvidt produktporteføljen er i fase med virksomhedens visioner og strategier for fremtiden

HVEM SKAL INVOLVERES?

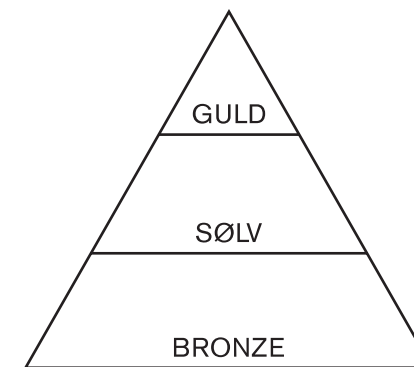
For at en inddeling af en given produktportefølje giver mening for alle, er det vigtigt, at man har

identificeret, hvilke faglige kompetencer, der skal bidrage med viden og erfaringer: Logistik, produktion, salg, design eller andre.

Første skridt er at definere de parametre, der gør det muligt at placere produkterne i en tredelt opbygning. Tredelingen er i forvejen et kendt begreb inden for mange brancher:

I modeverdenen arbejder man ofte med basis, pret-a-porter og haute-couture kollektioner. I bilbranchen kan det eksempelvis være basic, commodity og concept.

I Bæredygtige Forstyrrelser har vi valgt at navngive efter metaller (guld, sølv, bronze) for at skabe en mere generel og genkendelig tredeling.



Tre-delningen i guld, sølv og bronze

1: OPDELING AF PRODUKTER

De første tre parametre for sorteringen er:

- Dækningsgrad på hvert produkt:
Produkter med lav dækningsgrad bliver placeret nederst, i kategorien bronze, mens produkter med høj dækningsgrad kommer i guld-kategorien. Det kan også være en fordel at definere procentsatser for de tre kategorier.
- Antal produkter i hver kategori:
Hvor mange produkter er det strategisk at have i hver kategori, eventuelt sat i forhold til dækningsgraden.
- Markedsdifferentiering:
Hvor har virksomheden produkter, som adskiller sig fra konkurrenternes – og hvilke produkter skal der være i porteføljen for at imødekomme kundebehov?

Når porteføljen på denne måde er sorteret ud i trekanterne, bliver sammenfald og modsætninger tydeliggjort og kan efterfølgende analyseres.

2: SORTERING

Andet skridt er at foretage én samlet sortering. En sådan proces kan godt skabe intern debat,

fordi de forskellige medarbejdere i forskellige funktioner nødvendigvis har forskellige opfattelser af, hvad der er vigtigt. Men processen er vigtig for at skabe et fælles grundlag for forståelsen af produkternes placering i de tre kategorier. Når placeringen er foretaget, er det tid til at arbejde med yderligere tre parametre for at tydeliggøre, hvordan virksomhedens fremadrettede arbejde kommer til at se ud:

- **Produktionslængde:**
Mange skift og korte produktionsserier skaber ofte stort spild i både tid og materialer. Her identificeres muligheder for reduktion af spild i fremtidens produktudviklinger.
- **Produktudvikling:**
Hvor lang tid og hvor mange ressourcer bliver der anvendt på produktet, set i forhold til dækningsgraden?
- **Materialeresammensætning og kompleksitet:**
Alt efter om der arbejdes med enkle eller komplekse materialeresammensætninger, kan det have indflydelse på parametre som produktionshastighed, differentiering på markedet, dækningsgraden m.m.

3: FASTSÆTTELSE AF PARAMETRE

Tredje skridt er at lave en fælles sortering. Her kan det også blive nødvendigt at smide produkter ud. Alt afhængig af, hvilke salgskanaler og mængden af segmenter, virksomheden opererer med, kan det være en fordel at dele sorteringsarbejdet ud på flere kollektioner.

Eksempler på hvad en kollektion eksempelvis kan være er 'Business-to-business', 'shop-in-shop', 'web-salg' eller 'egne butikker'. Der vil være meget forskellige fortjenester og muligheder for branding af virksomheden inden for de forskellige områder.

4: UDVIKLING AF NYE PRODUKTER

Fjerde skridt er at arbejde systematisk med de aktiviteter, der er forbundet med ny-udviklinger i produktporteføljen. Altså at tage stilling til:

- Hvor mange nyudviklinger er nødvendige, og hvilke er vigtigst?
- Hvor mange ressourcer og forskellige aktører er det nødvendigt at inddrage i udviklingsarbejdet?

UDVIKLING

PRODUKTION

INDKØB

SALG

- Research teknik, materialer, proces
- Trend/tendens i branche, samfund, verden
- Samarbejde med...
- Research beslægtede brancher
- Fremtidens lovgivning/certifikationer
- Nye leverandører af råvarer/materialer/teknikker

- Research produktions-teknikker og produktions-maskiner
- Research systemer
- Samarbejde med...
- Research beslægtede brancher
- Fremtidens lovgivning/certifikationer
- Nye leverandører af maskiner/teknik

- Research logistisk optimering
- Research systemer
- Samarbejde med...
- Research beslægtede brancher
- Fremtidens lovgivning/certifikationer
- Nye leverandører

- Research – Tendenser i branchen
- Fremtidens markeder
- Samtale produkter
- Door-openers/idéer og skitser
- Nye leverandører

GULD

- Flere ingredienser/materialer
- Sværere at kopiere
- Differentiering i udseende
- Stor del kendte ingredienser/materialer
- Alt er testet
- Kendte leverandører

- Øget planlægning
- Længere produktionstid
- Mellemlang/korte serier
- Hastighed varierer
- Kendt proces
- Alt er testet

- Forskellig mængde
- Mellem og lav pris
- Mere kompleks logistik
- Alt er testet

- Mellemstore leverancer
- Øget fortjeneste
- Forpakning og kommunikation
- Time to market – længere
- Alt er testet

SØLV

- Få ingredienser/materialer
- Optimering på vægt m.m.
- Kendte ingredienser/materialer
- Alt er testet

- Enkelt af planlægge
- Kendt produkt
- Kort produktionstid
- Lang serie
- Høj produktionshastighed

- Stor mængde
- Lav pris
- Enkel logistik

- Lav pris/lav overhead
- Enkel logistik
- Basis forpakning
- Time to market – hurtig

BRONZE

^ Forslag til hvordan man kan inddele og tildele parametre.

Ansvaret for, at sorteringsarbejdet bliver ordentligt afsluttet, er i sidste instans ledelsens, idet det er her, der skabes fælles forståelse for, hvad der skal udvikles på i fremtiden.

For at det fremadrettede udviklingsarbejde bliver overskueligt for alle ansatte i virksomheden – og at der afsættes tid til dette arbejde – skal der bidrages med viden og research fra alle led i virksomhedens værdikæde. Et bud på parametrene og arbejdet med at fastlægge dem, kan ses på side 85.

ANSOFFS VÆKST-MATRICE

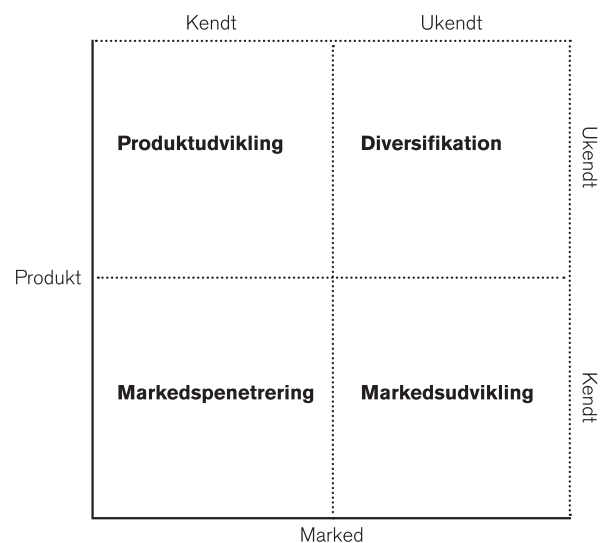
Når en virksomhed øger sin bæredygtighed, kan det skabe mulighed for at identificere nye markeder og/eller nye produkter og services. Til dette har vi i projektet brugt Ansoffs vækstmatrice, der visualiserer de muligheder, en virksomhed har for at arbejde med kendte/ukendte produkter over for kendte/ukendte markeder.

Den skal her ses som en 'hjælper' til at fastslå, hvilke konkrete handlinger, der skal til for at udvikle virksomhedens vækst.

Ansoffs vækst-matrice er bygget op omkring to faktorer: Produkt/teknologi og Marked, som hver især igen opdeles i Kendt og Ukendt.

- **Produkt:**
De forskellige produktgrupper, hvor de enkelte produktvarianter tilsammen udgør produktet.
- **Marked:**
Opfattes som en specifik kundegruppe som fx segmenter eller geografiske markeder.

< Ansoffs vækst-matrice



VÆKST KAN KOMME AF FIRE FORSKELLIGE STRATEGIER

- **Markedspenetrering** – salget til nuværende markeder med virksomhedens nuværende produkter øges.
- **Markedsudvikling** – de nuværende produkter tilbydes til nye markeder.
- **Produktudvikling** – nye produkter tilbydes til de kendte markeder.
- **Markeds- og produktudvikling** – nye produkter tilbydes til nye markeder.

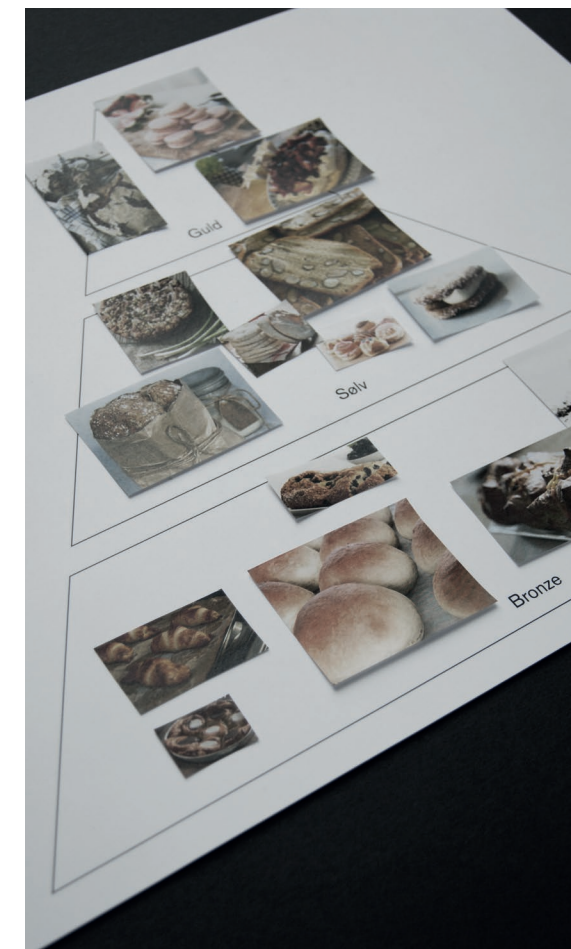
UDSAGN FRA SAMARBEJDSVIRKSOMHEDERNE

»Vi har en tendens til altid at falde tilbage til det, vi altid har gjort.«

»Det er vigtigt, at vi alle sammen ved, hvilken vej vi løber. Nogle løber stærkt, men hvis de nu løber forkert?«

»Det sker rigtig meget på mavefølelse.«

»Er det her os, eller er det ikke?«



^ Eksempel på brug af Kollektions-opbygningsværktøjet.

Vi gik til designerne, fordi vi har brug for nye svar

– Easyfood er ikke bare en virksomhed. Det er et princip. Et princip, som hylder utraditionelle samarbejds- og forretningsformer. Et princip, som har fokus på produktudvikling – og som har et klart forretningsmæssigt sigte om at være markedsledende.

Sådan beskriver Easyfood sig selv på sin hjemmeside – og det var bl.a. den tænkning, der fik Bæredygtige Forstyrrelser til at spørge, om de ville være med til at afprøve designmetoder. Det ville de, og i dag siger Easyfoods adm. dir. Flemming Paasch, at samarbejdet har rykket virksomheden markant.

– Designtanken er blevet en kultur og en arbejdsform i Easyfood. Den har bidraget til, at tallene på bundlinjen er forblevet sorte trods finanskrisen, og at virksomheden har udviklet sig fra at være en traditionel fødevarerproducent til at facilitere viden og sælge knowhow, siger han.

I dag arbejder flere af Easyfoods medarbejdere hos andre fødevarerproducenter i Europa, hvor de blandt andet hjælper med kvalitetssikring og produktudvikling.

VI HAR ØNSKET NYE SVAR OG NYE LØSNINGER

Flemming Paasch siger, at man på Easyfood altid har vidst, at skal man sikre sig nye markedsandele, skal man være den, der tør satse på noget nyt.

– Derfor har vi ønsket nye svar og nye løsninger, og derfor har vi spurgt nogle andre end dem, vi plejer at spørge. Ville vi ha' haft det samme, som vi altid har fået, skulle vi ha' spurgt dem, vi plejer at spørge, nemlig økonomerne og ingeniørerne, siger han.

Han peger på, at det helt afgørende er, at man i samarbejdet med designerne har kigget ind i helt andre rum end deres eget univers.

MINDRE SPILD

Det, der konkret er sket, er bl.a., at virksomheden kasserer mindre. Hver time kommer op til 10.000 stykker brød ud af ovnene. Langt de fleste er præcis, som de skal være, men nogle skal kasseres, fordi de er for mørke eller for lyse eller måske revnede. Dygtige ingeniører har beskrevet, hvad der skal kasseres – men det er svært at huske, når man er ny, og pølsehornene nærmest flyver forbi en.

Nu har designerne gjort det let – de har praktiseret 'don't tell, show it' – og nu kan alle på fotos se, hvordan brødet skal se ud.

– Designerne kom med deres forslag efter at have observeret arbejdsgangene hos os og opdaget, at op mod 70 pct. ikke forstod ingeniørernes beskrivelser og dermed ikke vidste, hvad de skulle sortere efter, fortæller Flemming Paasch.

En anden ting er, at alle produkter nu er inddelt i 'guld/sølv/bronze', som gør, at virksomheden bl.a. differentierer sorteringen af deres produkter og har forskelligt fokus i forhold til fx kvalitet og effektivitet. Det gør, at Easyfood har nedsat sit spild. – Vi tænker med andre ord spild holistisk, så vi allerede i udviklingsfasen kan tage hensyn til spild helt ud i forbrugssituationen, siger Flemming Paasch.

FIK DEN ANDEN HJERNEHALVDEL AKTIVERET

– Havde vi gjort, som vi plejer, havde den ene ingeniør bekræftet den anden i, at det er svært. Nu fik vi den anden hjernehalvdel aktiveret og fik en løsning, der vil gøre vores produktion mærkbart bedre og mærkbart mere bæredygtig på sigt, siger Flemming Paasch.

Og ingeniørerne i virksomheden er også glade: – Da jeg første gang sagde til vores produktionschef, der er ingeniør, at vi skulle have gang i et designprojekt, kiggede han misbilligende på mig. Men i dag er han blandt de første til at foreslå, om vi ikke skal have hjælp fra designerne, når vi står med udviklingsideer eller problemstillinger, siger Flemming Paasch.

FAKTA OM EASYFOOD

- Easyfood er en dansk fødevarerproducent, der fremstiller 'convenience-food' (sandwichbrød, pølsehorn, pizza, wienerbrød og lignende) til supermarkeder, cafeteriaer og tankstationer i hele Europa.
- Virksomheden har været i sund vækst siden starten i 2001.

- Den årlige omsætning i 2013 var på 185 millioner kr.
- Easyfood har 133 ansatte.

Se mere på: www.easyfood.dk

Kvalificeringsværktøj kan vise, om en idé dur

Mangel på gennemsigtighed og konsekvens er en af barriererne for bæredygtighed. Kvalificeringsværktøjet er udviklet til at skabe en struktureret proces omkring det at kvalificere, validere og udfolde en idé, et konkret tiltag eller produkt. I processen kan afdækkes den argumentation, der skal bruges, når det besluttes, om en idé eller et produkt skal tages videre til en produktudvikling.

Der er ingen synlig differentiering eller forskel på konventionelle og bæredygtige produkter. Så hvad er det i givet fald, man som virksomhed investerer tid og penge i, når man satser på bæredygtig udvikling?

Bæredygtighed kræver fuld kontrol og gennemsigtighed i hele virksomhedens værdikæde, inklusive leverandører og underleverandører. Og der er grænser for hvor meget ansvar, man magter at tage.

Det spørgsmål – og den konstatering – er udgangspunktet for kvalificeringsværktøjet.

Kvalificeringsværktøjet er udviklet til at skabe en struktureret proces omkring det at kvalificere, validere og udfolde en idé, et konkret tiltag eller produkt. I processen afdækkes den argumentation, der skal bruges, når det besluttes, om en idé eller et produkt skal tages videre til en produktudvikling.

Det tager udgangspunkt i Den Tredobbelte Bundlinje og er fysisk som en skydeskive, hvor ideen/service/udviklingen sættes i midten af skydeskiven, og så markeres udad muligheder og problemer. Det er velegnet til brug i workshops, og enkel at bruge:

- Kvalificeringsværktøjet hænges op eller lægges på et bord, så alle deltagere kan se og komme til det.
- I midten af værktøjet placeres den idé, der skal kvalificeres.

Alle, der deltager, skriver Post-it's og byder ind, hvor de kan, ikke nødvendigvis på alle områder. Det kan være en fordel at have afsat tid til at skrive input ned, adskilt fra tiden, hvor der diskuteres i plenum.

- Først kvalificeres idéen i kategorien Bedst, i forhold til Den Tredobbelte Bundlinje.

- Hvad er det bedste ved denne idé? I forhold til virksomhedens økonomi, i forhold til mennesker- dette kan både være ansatte i virksomheden, kunder, partnere, i lokalsamfundet eller i større perspektiv. Og i forhold til miljøet – den positive effekt i forhold til miljøet.
- Derefter kvalificeres idéen i kategorien Værst, i forhold til Den Tredobbelte Bundlinje.
- Endelig kvalificeres idéen i kategorien Mangler, i forhold til Den Tredobbelte Bundlinje. Her skal man finde ud af, hvad det er, man ikke ved om denne idé. Er der områder, der skal researches mere på? Er der statistikker eller data, der kan danne grundlag for idéen, eller har man ikke nok viden på et eller flere områder?
- Til sidst vurderes den samlede kvalificering af idéen.



^ Den Tredobbelte Bundlinje, som et åbent idékatalog.

Sparer 300.000 kr. om året ved at bruge designmetoder

Edvard Køhrsen, der er souschef på SlotssøBadet i Kolding, har vist sort på hvidt, hvad designmetoder kan betyde: 300.000 kr. om året. – Vi løste et problem her i badet og fik besparelsen ved, at der nu bliver brugt 13 pct. mindre vand, siger han.

Historien er, at SlotssøBadet erkendte, at blufærdighed var blevet et stort problem. De unge piger ville ikke ses af andre i hverken omklædningsrummet eller bruserummet. – Vi indså, vi måtte gøre noget ved det, og bad Designskolen om hjælp. En af de studerende, Julie Feldthaus, foreslog at prøve med 'nudging', hvor man ligesom lokker folk til at ændre adfærd. Hun foreslog dels motiver på væggene, så blikket trækkes til dem i stedet for de øvrige besøgende – og så foreslog hun adskillelser i rummene. Det betyder, at der nu er små enkeltkabiner, og vi kan se, at alle nu bader meget kortere. Tidligere stod de ikke så blufærdige i lange tider under bruseren og snakkede og hyggede sig. Nu går de ind, vasker sig og kommer ud igen. Og bruger altså langt mindre vand end før, fortæller han.

– Vi har jo tænkt, om en konsekvens ville være, at de blev mindre rene, men sådan er det ikke. Vandet i badet er nøjagtig lige så rent, som det var før, fortæller Edvard Køhrsen.

Erfaringerne har vakt interesse i landets øvrige svømmehaller og er faktisk allerede kopieret andre steder.

ARBEJDER MED GÆSTEDFÆRD

Edvard Køhrsen fortæller, at man på badet arbejder rigtig meget med gæstedefærd og er gået med i Bæredygtige Forstyrrelser i tiltro til, at der er mere at hente i designprocesserne.

Noget af det, der er fokus på i Bæredygtige Forstyrrelser, er brugeradfærd, og helt konkret arbejder man lige nu med at vurdere, om der er elementer, som man brugte tidligere, der med fordel kan tages op igen.

Et andet indsatsområde er svømmehallens udfordringer i forhold til at tiltrække mange forskellige brugere i én og samme fysiske ramme.

Der er fire hovedafdelinger i badet, og alle er involveret i projektet. – Vi skal ha' forandringerne ind på egen krop, og alle sager skal ses fra mange sider, før vi skaber ændringer. Men det er spændende og givende at arbejde med medarbejderinvolvering og brugerinvolvering, siger Edvard Køhrsen.



FAKTA OM SLOTSSØBADET

- SlotssøBadet er en kombination af et badeland, wellness-, møde- og konferencecenter.
- Der er ca. 90 ansatte.
- Omsætningen er på ca. 30 mio. kroner.
- Det er en erhvervsdrivende fond med egen bestyrelse.
- Det samlede besøgstal pr. år er ca. 470.000.

Se mere på: www.ssbad.dk

Produktudvikling sat i spil

Når man som virksomhed ønsker at skabe en øget bæredygtig udvikling af kollektioner og produkter, er det ikke blot et ansvar, der ligger hos virksomhedens designer eller eksempelvis supply-chain-manageren. Det er nødvendigt, at langt flere fagligheder kommer i dialog med hinanden tidligt i udviklingen.

Ambitionsniveauet kan være meget forskelligt fra projekt til projekt, som man sætter ind i spillet, men vigtigst af alt er:

- **Vidensdeling på tværs af fagligheder.**
Eksempelvis i forbindelse med research af et nyt marked: Her skal salgsafdelingen og designafdelingen i fællesskab undersøge salgskanaler, muligheder for distribution etc. og også udveksle erfaringer om kultur, levevis og det nye markeds potentielle slutkonsumenter.
- **De tre parametre fra Den Tredobbelte Bundlinje skal efter en tid automatisk blive en del af de ansattes tankegang.**
- **Der må sikres en åben og fri kultur i starten af ethvert udviklingsprojekt, så der altid er plads til at 'undre sig' i fællesskab.**

Ved at øge præcisionen af mål og viden omkring en given produktudvikling reduceres risikoen for, at produktet ikke får succes fra start.

Det karakteristiske for et bæredygtigt produkt er, at hele livscyklus sættes under lup. At der tænkes over materialer, produktion, funktion, slutkonsumentens behov og ønsker og ikke mindst, at der i sidste ende kan skabes en værdi i form af indtjening for virksomheden.

Endvidere bør der skabes en udviklende og sund relation mellem konsumenten og produktet i brug og – allerhelst – også en relation mellem konsument og virksomhed.

Behovet for at kunne sætte alle faser af et produkts livscyklus i spil i udviklingsprocessen har dannet grundlaget for produktudviklingsværktøjet.

Værktøjet består helt konkret af en spilleplade, der danner basis for udviklingen, og som er samlingspunkt på en række udviklingsmøder. For at skabe en struktur omkring det kontinuerlige arbejde med Produktudviklingsværktøjet er der endvidere udviklet opgave-/ansvarskort, der bruges mellem møderne.

Inden man går i gang, identificeres hvilke faglige kompetencer, der skal bidrage med viden og erfaring til udviklingen: Indkøb, design/udvikling, produktion, logistik, salg og marketing. For at en bæredygtig udvikling kan komme godt fra start og bygge på det bedst mulige vidensgrundlag, er det nødvendigt at involvere repræsentanter fra alle led i virksomhedens værdikæde. Det kan være en stor udfordring at samle visioner og ideer til en given udvikling på tværs af en værdikæde, for det, der kan fremstå som det vigtigste for en designer, er ikke nødvendigvis det vigtigste for en produktionschef.

Værktøjet skal udover at strukturere arbejdet omkring en given udvikling også tilgodese, at de ambitioner, der samlet set er på tværs af værdikæden, kan bringes i spil over tid.

MARKEDSUDVIDELSE TIL JAPAN – SOM ET EKSEMPEL

Et eksempel kan være: En virksomhed vil udvide sit marked til også at omhandle Japan. Virksomheden producerer boligtekstiler og har en eksisterende kollektion. For at sikre, at dette mål også opfyldes, er der en meget lang række parametre og komplekse sammenhænge, der skal søges viden omkring og deles på tværs af værdikæden.

Som grundlag for arbejdet kortlægger man under et første møde tidsramme og ressourcer til udviklingen. Herefter deler man udfordringer og muligheder i det givne set-up med hinanden.

Salgschefen fortæller om evt. eksisterende eller potentielle kunder, designeren har måske medbragt et visuelt materiale omkring, hvad der allerede findes af produkter på det japanske marked, og supply-chain manageren bidrager med, hvilke partnere og leverandører, der kan være interessante at anvende i forhold til kapacitet, viden og måske logistik.

Under kortlægning af procesflowet vil der opstå spørgsmål, der skal søges svar på. Det kan være, at det bliver vigtigt at få langt mere viden om japaneres hverdag og brug af tekstiler i hjemmet, hvordan vedligeholder de tekstiler, hvad er deres traditioner...

Et andet spørgsmål kan være, om virksomhedens eksisterende indpakninger af deres produkter vil appellere til en japansk forbruger, og det kan også blive aktuelt at undersøge, hvordan købekulturen fungerer i Japan. Er der høj- og lavsæsoner, hvem står for de fleste indkøb af tekstiler til hjemmet osv.?

DEN TREDOBBELTE BUNDLINJE KAN TAGES I BRUG

En måde at kvalificere de forskellige input er Den Tredobbelte Bundlinje, som er den inderste cirkel i produktudviklingsværktøjet.

- Hvad er det økonomiske mål i denne udvikling, og hvordan kan hvert enkelt led i værdikæden bidrage til dette?
- Har vi styr på, at vi har de rigtige kompetencer ombord. Hvordan kan vi stille krav til social ansvarlighed hos vores leverandører m.fl.
- Er der mulighed for at øge og optimere de miljømæssige udfordringer, så der vælges materiale og teknikker, der skåner miljøet mest muligt? Har vi brug for viden omkring, hvordan vi formidler vaskeanvisninger og brugsbeskrivelser i en anden kultur end den danske?

HJEMMEOPGAVER KAN HJÆLPE TIL KORTLÆGNING

Målet med dette første møde er en kortlægning af:

- Hvad vi allerede ved i fællesskab.
- Hvad vi skal søge mere viden omkring.

I denne sammenhæng kan det være en mulighed at stille hjemmeopgaver til hver enkelt deltager. I projektet har vi testet 'at give en hjemmeopgave for'. Eksempelvis at kortlægge en nyudvikling inden for fødevarer, hvor der var fokus på at imødekomme et fremtidigt identificeret behov, nemlig forbrugerens fokus på sundhed og overvægt.

Salgschefen havde fundet informationer om de fremtidige udfordringer, der ligger i en stigende global overvægt fra bl.a. programmerne 'Jagten på de fede', en række programmer sendt på DR i 2012. Her nævnes der: »Fedmen breder sig som en pandemi i hele verden. Vi er i dag næsten halvanden milliard overvægtige og fede. Til sammenligning er der under en milliard mennesker, der sulter. Det truer økonomien i sundhedssystemerne og påfører de overvægtige mangfoldige lidelser.«



For denne produktudvikling blev det med ét meget essentielt at identificere de potentielle målgrupper for et nyt og sundere produkt globalt set.

Ved det næste møde deles den nyindsamlede viden på tværs af værdikæden, der kvalificeres ved hjælp af Den Tredobbelte Bundlinje, og der vil nu være skabt mulighed for enten at redefinere udviklingen på baggrund af den nye viden, beslutte sig for at arbejde videre eller måske forkaste ideen.

Hvis der arbejdes videre med udviklingen, er der sikkert flere ting, der skal afdækkes, inden man går i gang med at udvikle produktet. Når disse er klarlagte og præsenterede i en række møder, vil der være skabt et fælles grundlag og ejerskab for det givne projekt.

Afhængig af udviklingstiden i en virksomhed kan der naturligvis opstå forandringer undervejs, der vil ændre på det endelige resultat. Dette kan deles omkring produktudviklingsværktøjet, og herved optimeres også medarbejdernes evne til hurtige forandringer, der kan forstås ud fra argumenter og viden i stedet for blot at skabe frustration og ærgrelse.

FORDELING MELLEM INTERNE OG EKSTERNE

Hvis en virksomhed ikke arbejder med interne designere eller produktudviklere, kan produktudviklingsværktøjet anvendes sådan, at de interne medarbejdere arbejder med værktøjet som tidligere beskrevet. På baggrund af deres kortlægning vil de kunne stille præcise opgaver til eksempelvis en ekstern designer, der udover at designe et produkt eller en service også vil kunne få til opgave at identificere og beskrive slutkonsumenternes behov.

En anden mulighed er at bede forskellige leverandører om at præsentere deres ideer til en given udvikling. Ved at invitere ind til videndeling tidligt i processen styrkes relationen mellem virksomhed og eksterne partnere og muligheder og udfordringer får et fælles ejerskab.



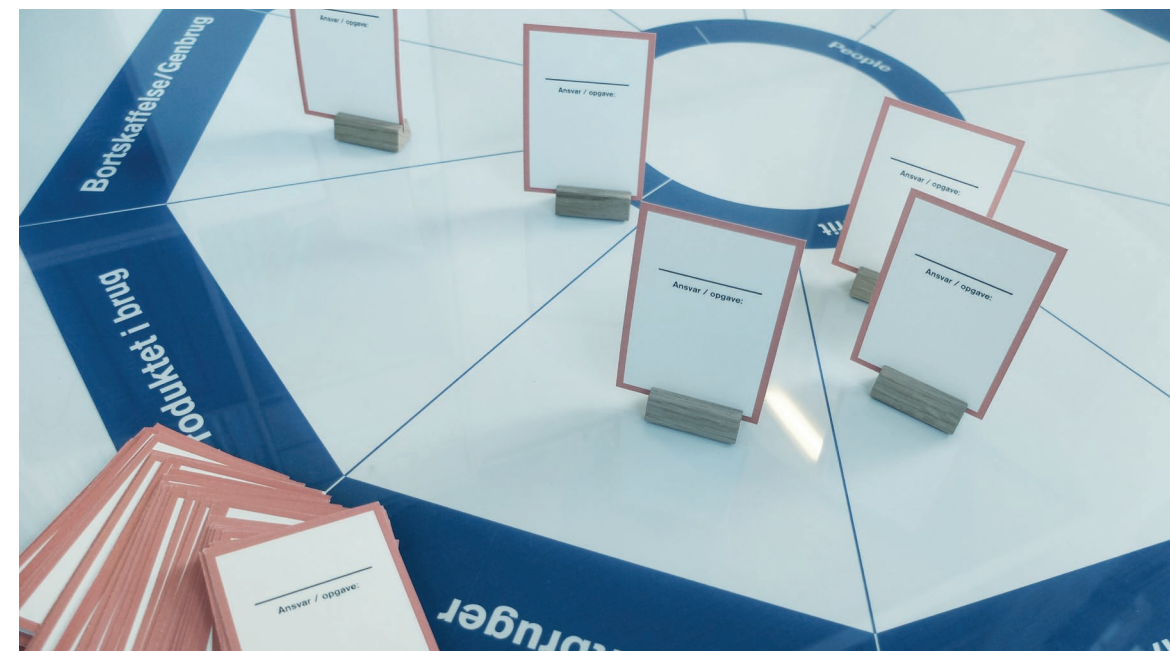
^ Der udfyldes ansvarskort hos Easyfood.

NOGET VIL MÅSKE KRÆVE MERE TID ELLER VIDEN

Der vil altid være ideer og visioner, der ikke er mulige at gennemføre, måske fordi de vil kræve mere tid eller viden for at blive til virkelighed. Viden, ideer og mål, der ikke kan sættes i spil eller realiseres i en given udvikling, kan føres over i en fremtidig udvikling. Man kan eventuelt sætte årstal på en eller flere fremtidige udviklinger og derefter sammenholde Produktudviklings-

værktøjet med viden fra Fremtidslinjealen. Det bliver derved muligt at skabe struktur og overblik i en udviklingsproces, der strækker sig ind i virksomhedens bæredygtige fremtid.

I møderækken omkring Produktudviklingsværktøjet kan man med fordel anvende en model, der beskriver designprocessens 5 faser, de 5 C'er. Læs mere på side 30.



^ Ansvarskort til Produktudviklingsværktøjet.

Gik med for at lære at tænke anderledes

VELUX – globalt set et af de stærkeste brands i byggematerialeindustrien – har siden 1965 villet være en mønstervirksomhed. Den har villet udvikle brugbare produkter og behandle sine kunder, leverandører, medarbejdere og aktionærer på eksemplarisk vis.

Derfor er bæredygtighed totalt indlejret i virksomheden, men alligevel har VELUX haft udbytte af at være med i Bæredygtige Forstyrrelser.

– Vi har haft særlig glæde af Forstyrrelsesdelen, siger industriel designer Aske Korsgaard Hejlesen, der har været ansvarlig for den daglige kontakt til Designskolen Kolding fra VELUX Concept- og Innovationssupport i Østbirk.

– Det har været spændende at arbejde med forstyrrelsen, forstået på den måde, at vi har arbejdet med en generel forandring af vores tankegang. Mod at forstå vores omverden noget bedre, mod at opleve, at der er andre

'overskrifter' end dem, vi er vant til at følge. Det har projektet klart været med til at løfte i en positiv retning, siger han.

– Det lyder måske lidt negativt at sige, at vi er blevet bedre til at se ud over vores egen næsetip – for det gør vi jo allerede – men vi gik med, fordi vi ønskede at udvikle vores organisation. Arbejde strategisk og operationelt med begrebet bæredygtighed og dermed kunne stykke det ned til noget, som kan bruges direkte i vores udvikling.

Det er lykkedes. Bæredygtighed fx kan vi jo ikke opnå én og én. Den enkelte ingeniør, udvikleren, manden på gulvet kan ikke arbejde med det selv. Det må vi gøre sammen. Det er det, vi vil blive bedre til, og det skifte, som skal være en del af hele vores organisation, siger han.

– Og egentligt var det det, designerne hjalp os rigtig godt med: At blive klar på, hvad vi vil, og 'forstyrre' os, siger han.

**»Bæredygtighed fx kan vi jo ikke opnå én og én.
Den enkelte ingeniør, udvikleren, manden på gulvet
kan ikke arbejde med det selv. Det må vi gøre sammen«**



FAKTA OM VELUX

- VELUX er godt 70 år gammelt. Det har produktionsselskaber i 11 lande og salgsselskaber i knap 40 lande.
- Der er beskæftiget omkring 10.000 medarbejdere, heraf ca. 2.600 i Danmark. VELUX Gruppen er ejet af VKR Holding A/S.
- VKR Holding A/S er et fonds- og familieejet aktieselskab. I 2013 udgjorde VKR Holdings omsætning 2,2 mia. Euro. Resultatet efter skat var 105,7 mio. Euro.
- VELUX's fabrikker er certificeret i henhold til ISO 9001 (kvalitet, 2008), ISO 14001 (miljø, 2008) og OHSAS 18001 (sundhed og sikkerhed, 2008).

Se mere på: www.velux.com

En formgivet værdikæde giver mere værdi – og værdihjulet tydeliggør processerne

Det har ikke været et direkte mål for projektet at udvikle forretningsplaner. Men de værktøjer og indsigter, designteamet har udviklet, kan alligevel bruges som forstadiet til at arbejde videre med forretningsmodeller.

En bæredygtig forretningsmodel kræver viden hos ledelsen om, hvad der foregår i samtlige af virksomhedens led. Værdikæden og værdihjulet kan bruges til at samle denne viden, så man kan skabe intern gennemsigtighed og bevidsthed om udviklingsprocesserne i virksomheden.

Allerede i Bæredygtige Forstyrrelsers indledende faser stod to hovedindsigter klart:

- I alle virksomheder er angsten for og manglen på overblik over det komplekse bæredygtighedsbegreb en af de største barrierer for at gå i gang med en bæredygtig udvikling
- Derudover er kommunikationsproblemer imellem de forskellige afdelinger og manglende forståelse for hinandens arbejde i alle virksomheder udfordringer, som skaber misforståelser og spilder tid.

Derfor blev det tidligt i processen besluttet at udvikle en værdikæde, for at virksomhederne kunne skabe fuldt overblik over deres bæredygtige udviklingspotentiale.

Sideløbende udviklede vi værdihjulet, der skaber en platform for at tale på tværs af fagligheder, fordi hjulet netop illustrerer, hvordan alle led i virksomheden griber ind i hinanden. Dermed opstår et rum, hvor viden fra forskellige afdelinger kan udveksles, og medarbejderne opnår forståelse for, hvordan deres kolleger opfatter virksomhedens virkelighed, råderum og muligheder.

Målet har været at:

- øge den interne gennemsigtighed og bevidsthed om udviklingsprocesserne i virksomheden
- skabe viden hos ledelsen om, hvad der foregår i samtlige af virksomhedens led med henblik på at skabe en bæredygtig forretningsplan.

VÆRDIKÆDEN

Værdikædens formål var at:

- blotlægge virksomhedens infrastruktur og produktets forløb igennem denne, helt fra råvareproduktion til slutbrugerens brug af produktet
- beskrive ansvarsfordelingen i hvert led, samt
- beskrive, hvilken værdi, hver enkelt aktivitet skaber i forhold til helheden.

Værdikæden skulle dermed dels beskrive virksomhedens infrastruktur lige her og nu og samtidig beskrive og åbenbare virksomhedens bæredygtige udviklingspotentiale på længere sigt.



^ Værktøjets store styrke er dets fleksibilitet og detaljeniveau.

LØSNING I FARVER GIVER OVERBLIK

Ønsket var at skabe en værdikæde, der var både visuel og operationel, og som kunne indgå fysisk i en arbejdshverdag, både på kontoret, i møde-lokalet og i produktionen. Derfor faldt valget på farvekortet som formgivningsmæssigt grundlag. Hvert enkelt kort beskriver en arbejds- eller produktfunktion med billede og tekst.

Den cirkulære form, når farvekortet foldes ud, understøtter opfattelsen af værdikæden som en del af Vugge til Vugge-tankegangen, hvor produktet tænkes helt fra råvare-leverandøren ud til brugen af produktet hos slutkunden.

Derudover kunne farvekortets funktion overføres til værdikæden ved at give hver af virksomhedens afdelinger deres egen farve for at øge overskueligheden.

Værdikortene udformes i to niveauer:

- Et hjul af lange kort, som beskriver hovedfunktionerne og produktflowet.
- Et hjul af kortere kort, som ligger ovenpå og beskriver de ledende eller støttende funktioner, som går på tværs af virksomheden.

På hvert af værdikortene bliver den pågældende funktion visualiseret ved et billede. Derudover bliver hver aktivitet beskrevet:

- En aktivitetsbeskrivelse (en form for kort jobbeskrivelse)
- Den ansvarlige
- Hvem skal involveres i forhold til beslutninger om den pågældende aktivitet?
- Hvem er involveret?
- Hvilke udviklingsmuligheder og udfordringer er der ved den pågældende aktivitet?
- Hvilken værdi skaber netop denne aktivitet?

ANSVAR OG KONKRETISERING AF VÆRDISKABELSEN I PROCESSEN

Målet med værdikæden har været at sætte refleksioner i gang i de enkelte virksomheder ved at skabe overblik over virksomhedens proces-flow og beskrive mulige forbedringer undervejs i processen.

Samtidig har det drejet sig om at få virksomhederne til at blive bedre til at forstå deres

berettigelse ved at kunne beskrive, præcis hvilken værdi de tilfører samfundet og kunden. Værdikæden har også bidraget til at placere og synliggøre ansvar i processen.

Endelig har værdikæden skabt en intern transparens, så alle medarbejdere har forstået deres bidrag til produktionen, og hvilken værdi, den enkelte skaber.

VÆRDIHJULET

Værdihjulet skaber en platform for at tale på tværs af fagligheder, fordi hjulet netop illustrerer, hvordan alle led i virksomheden griber ind i hinanden. Dermed opstår et rum, hvor viden fra forskellige afdelinger kan udveksles, og medarbejderne opnår forståelse for, hvordan deres kolleger opfatter virksomhedens virkelighed.

Der er udviklet både en version 1.0 og 2.0 af værdihjulet. De har hver deres fortrin, men her beskriver vi udelukkende version 2.0, fordi den er mere dialogfremmende og enkel end den første version. Den helt store fordel er, at den kan bruges næsten uden instruktion, så virksomhederne selv kan bruge den, når designerne er ude af døren igen.

Hjulet tænkes brugt i workshops, hvor det lægges på et bord, som alle står omkring. Det er inddelt i fire felter: Udvikling – Indkøb – Salg/Marketing – Logistik. I midten af hjulet er et tomt felt, hvor man kan placere de af virksomhedens værdier, der kan være behov for at drøfte, eksempelvis 'miljø'. Herefter kan man forholde sig til begrebet, efterhånden som hjulet spinner rundt til hvert af de fire felter: Hvordan har vi fokus på miljø i vores udvikling? Hvordan tackler vi det på indkøbsdelen? Er der opmærksomhed på miljø inden for salg/marketing? Og kan vi i virksomheden indarbejde miljø-begrebet i vores logistik? På den måde bliver enhver given værdi gennemarbejdet

og diskuteret af de medarbejdere, der måtte være samlet omkring hjulet.

GØR DET NEMMERE AT KOMME MED IDEER TIL FORBEDRINGER

Når alle i fællesskab udfylder hjulet med ideer noteret på Post-it's, bliver dialogen langt mere visuel, og hele processen med dens værdier og forhindringer bliver tydeliggjort. På den måde bliver det nemmere at komme med ideer til forbedringer. Samtidig åbner hjulet for en meget konstruktiv dialog, også i de tilfælde, hvor der måtte være uenighed blandt deltagerne.



^ Værdihjulet i brug hos Hørkram.

Designerne er anderledes end os – i det spændingsfelt kan det give gode resultater

Kolding-virksomheden SAC, der producerer malkeudstyr, har længe haft som sin førsteprioritet at få køerne til at smile. Men ledelsen har været usikker på, om de landmænd, der køber udstyret, har været helt enige. Måske så de hellere, at der blev satset på at skabe bedre forhold for malkerne eller på at højne mælkens kvalitet. Nu ved de, at kunderne er enige med dem:

En brugerundersøgelse, foretaget af Bæredygtige Forstyrrelser viser, at 42 pct. synes, at koen skal være i fokus for den fremtidige indsats. 34 pct. ønsker fokus på malkeren og 24 pct. på mælkens kvalitet.

Undersøgelsen har også gjort det helt tydeligt, hvor vigtige servicemontørerne er for firmaet: I en wordcloud – en illustration af de ord, landmændene oftest har brugt i kommentarfelterne i undersøgelsen – står det ord frem sammen med 'pris' og 'tid'.

– Vi er glade for den nye viden, vi har fået. Den er nyttig i arbejdet på at skabe en bæredygtig fremtid, siger CSO i virksomheden, Niels Erik Bendtsen.

BÆREDYGTIGHED FORSTÅS SOM WIN-WIN FOR BEGGE PARTER

Det familieejede SAC, der har fejret sit 75 års jubilæum i 2014, har altid arbejdet bæredygtigt, og siden starten har det bygget på den tredimensionelle tanke, der hedder *Kan det gøres bedre for koen, mælken og malkeren, skal det gøres*. Kerneværdierne er dyrevelfærd, fødevarsikkerhed og økonomisk optimering for landmændene.

I SAC forstår man bæredygtighed som en win-win situation for begge parter, især med fokus på en økonomisk gevinst. – På et marked, hvor kampen om jord, ressourcer og dermed optimal fødevarerproduktion stadig skærpes, skal SAC være på forkant med de seneste teknologiske og landbrugsmæssige udviklinger. Og selvom det går godt, især på de europæiske markeder, fornemmer vi, at der måske er brug for at få mere styr på produktudvikling og forbindelsen til forhandlere og slutbrugere. Derfor sagde vi ja tak til at samarbejde med Designskolen, siger Niels Erik Bendtsen.

DESIGNERNE TÆNKER ANDERLEDES END VI

Både han og den adm. direktør René Meyer Johannsen har været glade for at få nye, anderledes kompetencer ind i virksomheden via Bæredygtige Forstyrrelser.

– Jeg har selv en økonomisk baggrund. Vi har superdygtige ingeniører og sælgere. Vi er begravet i hverdagen og tænker på en speciel måde, og der har det været godt at få designerne ind. De tænker anderledes, de har en anden vinkel, og i det spændingsfelt – hvis man ellers er åben og konstruktiv – kan det give gode resultater, siger René Meyer Johannsen.

De peger begge på, at den bæredygtige tankegang allerede ligger dybt i virksomheden. – Den er så at sige en del af vores arvemasse. I forhold til vores produkter har vi altid haft den grundtanke, at det er smart at bruge så få ressourcer som muligt, for eksempel mindre vand, mindre energi. Det har vores ingeniører altid været gode til, siger de og kan glæde sig

over, at landmændene honorerer indsatsen: Bedømmelsen af SACs evne til at levere energi-besparende produkter ligger langt over de øvrige malkeudstys-fabrikker i designernes brugerundersøgelse.



FAKTA OM SAC

- A/S S.A. Christensen & CO., grundlagt i 1938, er i dag en af de største udviklere og producenter af malkeudstyr i Europa med udgangspunkt i Holland og Danmark. Firmaet, der er et 100 pct. dansk familieejet selskab, ejes i dag af 3. generation, Steen A. Christensen.
- SAC er en af de største udviklere og producenter af malkeudstyr i Europa.
- SAC har ca. 60 medarbejdere i Danmark og ca. 100 på kontor og robot-fabrik i Holland. Derudover arbejder firmaet med ca. 500 forhandlere i 65 lande.

Se mere på: www.sac.dk

Værktøjet der skaber fortællinger

De bedste løsninger nås ved, at så mange fagligheder som muligt fra virksomheden kommer med historier og input til forløbet, hvor indholdet identificeres og kategoriseres. Dermed bliver kommunikationsværktøjet også en proces i at forstå hinandens forskellige måder at bruge historiefortælling på. Der er fx forskel på, hvordan en designer arbejder med kommunikation af et produkt, og hvilke vinkler der er bedst at bruge i en salgssituation til de kundesegmenter, virksomheden henvender sig til.

Hvordan ændrer fortællingen om produktet og virksomheden sig, når produktet skifter hænder fra produktudvikler til produktionsmedarbejder, til sælger, til forhandler og til kunde?

Kommunikationsværktøjet er et brainstorm- og strukturingsværktøj, som skal hjælpe virksomheder med at finde ind til en fælles og sammenhængende fortælling om virksomheden og dens produkter eller services. En fortælling, de kan kommunikere ud til deres eksterne interessenter.

Igennem research- og analysefasen blev det tydeligt, at de forskellige samarbejdsvirksomheder både havde mange forskellige behov, men også sammenfaldende behov. Kommunikationsværktøjet er udviklet i samarbejde med Armoire d'homme, men i løbet af udviklingsprocessen har relevansen af værktøjet også vist sig brugbar i nogle af de andre virksomheder.

Armoire d'homme er den yngste af de ti samarbejdsvirksomheder i Bæredygtige Forstyrrelser, og der er allerede mange visioner og tiltag i forhold til bæredygtig produktion, forretningsudvikling og kollektionsopbygning. At introducere bæredygtighed var i denne virksomhed altså ikke den primære udfordring.

Udfordringen var derimod, hvordan denne intention om bæredygtighed kan kommunikeres ud til de forskellige interessenter på den mest hensigtsmæssige måde. Dels hvad det er for en fortælling, der skal fortælles om virksomheden, og dels hvem der skal høre den og i hvilke mængder og formater.

Idet virksomheden blot er få år og dermed ikke har en historie at trække på, var det ambitionen at skabe et værktøj, som kunne hjælpe Armoire d'homme med at sætte ord på sine visioner om virksomheden og derefter forholde sig til, hvem i værdikæden, der skulle vide hvad om disse visioner.

BRAINSTORMING- OG SORTERINGS-ØVELSER I FIRE FASER

I første fase skal virksomheden finde ud af, hvilke fortælleemner, der er relevante for virksomheden at diskutere. Nogle af de emner, som kan diskuteres, kan for eksempel være virksomhedens værdier og DNA, dens historie, betydningen af virksomhedens navn, hvordan virksomheden positionerer sig i forhold til branchen, eller hvordan virksomheden opfatter og forholder sig til bæredygtighed. Det kan være meget forskelligt

fra virksomhed til virksomhed, hvilke emner det er relevante og frugtbare at diskutere og dermed finde en fortælling om.

Det er dog generelt, at de emner, der vælges, godt må 'gøre lidt ondt'. Det kan være emner eller begreber, man tager for givet i virksomheden, emner man måske ikke ved så meget om, eller emner, som er tabuiserede i virksomheden eller i branchen.



^ Kommunikationsværktøjet udfyldes hos Armoire d'Homme.

Det kan være ledelsen, der definerer de emner, som skal behandles, eller man kan lave en mere demokratisk proces, hvor medarbejdere, eller endog kunder og leverandører kan byde ind med emner.

FÆLLES BRAINSTORM OG MAPPING AF HISTORIE-ELEMENTER

I anden fase mødes man i virksomheden og brainstormer og diskuterer de forskellige emner, og hvordan de forholder sig til virksomheden.

Et emne hos Armoire d'homme var for eksempel firmaets navn, det franske ord for 'herreklædeskabet'. Det blev diskuteret, hvorfor virksomheden har det navn, og hvad det fortæller om virksomheden.

Det gør det nemmere for gruppen at bevare fokus, hvis man strukturerer alle stikord fra brainstormen på en væg eller den fortrykte spilleplade, hvorefter enkeltord og historiedele kan diskuteres i dybden.

I Armoire d'hommes' tilfælde betyder navnet meget for både virksomhedens udvikling af herreklædeskabet, opbygning af kollektioner og forståelse af bæredygtighed. Kollektionerne skal ikke ses som isolerede designudtryk, der skifter hver sæson, som det ellers er normen i

modebranchen, men skal ses som et bud på, hvordan man kan finde ind til og hele tiden raffinere den essentielle herregarderobe.

Endvidere er det også målet at skabe så velfungerende og nødvendige beklædningsdele, at de kan blive evigt tilstedeværende produkter i kollektionen og i brugerens klædeskab.

ABSTRAKTIONSEVNER FORBEDRES VED AT ARBEJDE MED FLERE KOMMUNIKATIONSFORMER

I tredje fase handler det om at omsætte stikordene fra den tidligere brainstorm til andre kommunikationsformer end tekst, såsom billede, musik, film, lyd og citater. Det gøres direkte på den plade eller væg, man tidligere har arbejdet på. Meningen med at arbejde med brainstorm i forskellige kommunikationsformer er at åbne diskussionen op omkring de forskellige emner og skabe rammerne for nye vinkler og samtaler om virksomhedens fortællinger.

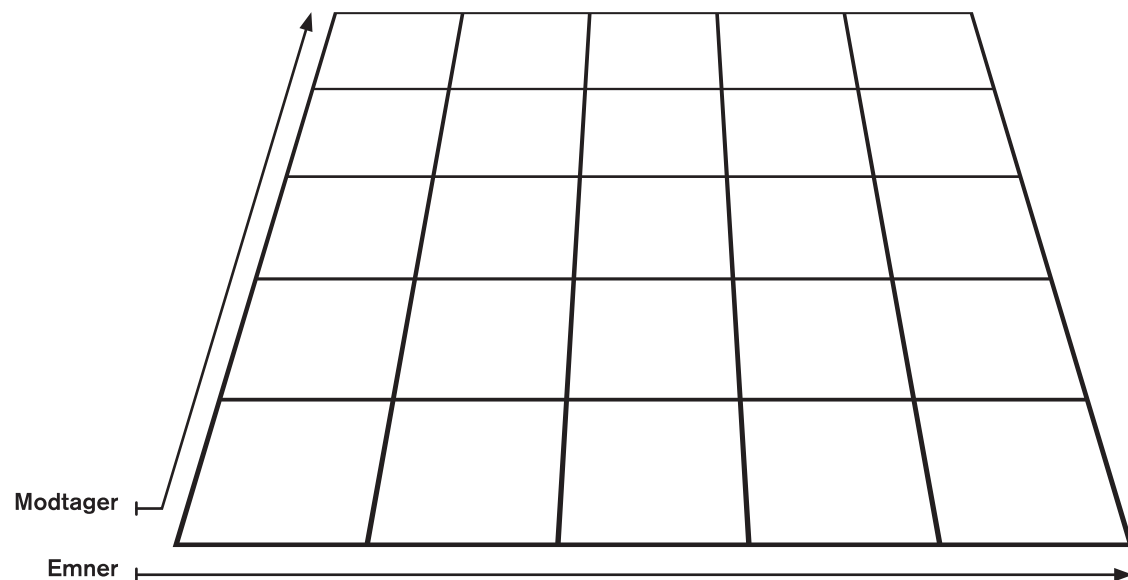
Et eksempel kunne være, at virksomheden skal spørge sig selv: Hvordan oversætter man fortællingen om vores materialekendskab til et visuelt materiale, en film eller lignende?



UDVIKLING AF FORTÆLLINGER TIL FORSKELLIGE MODTAGERE

Efter de første tre faser har virksomheden afsluttet brainstormingsfasen, og man har fået skabt et grundlag, som al kommunikation om virksomheden kan tage udgangspunkt i. Det er

imidlertid ikke sikkert, at alle interessenter og fagligheder har lige meget behov for – eller er lige interesserede i – at vide alt. Derfor skal man i den fjerde og sidste fase sortere de forskellige fortællinger i forhold til de forskellige målgrupper, virksomheden kommunikerer med.



^ Kommunikationsværktøjet plakat 2: Strukturering af kommunikation til forskellige modtagere.

Målgrupperne kan variere meget i forhold til virksomhedens størrelse, samt hvorvidt de sidder internt eller eksternt. At finde den rigtige måde at fortælle historien på til netop én modtager er ofte det sværeste, når man skal fortælle en autentisk og oprigtig historie om, hvem man som virksomhed er.

Værktøjet indeholder en skabelon, hvor det er nemt at skrive fortællingerne ind og differentiere måden, de formidles på i forhold til forskellige modtagere. Her vil man muligvis opdage, at man må finde nye ord og kommunikationsredskaber til at formidle den samme historie, alt efter modtageren.

I Armoire d'homme's tilfælde sidder sælgerne på nuværende tidspunkt eksternt. Det er derfor vigtigt for virksomheden at være helt skarp på at formidle fortællingen om og visionen for virksomheden over for sælgerne for at kunne være sikker på, at de rigtige forhandlere og dermed kundesegmenter bliver nået.

Det er en vigtig del af virksomhedens DNA, at de anvendte tekstile materialer er bæredygtige i den udstrækning, det giver mening. At kvaliteten er så høj, at levetiden for virksomhedens produkter er lang, hvilket kræver en øget information til slutbrugeren om vedligehold af tøjet.

Til medierne er det en helt anden historie, der skal formidles: Historien om det enkelte menneskes identitet. At bibringe evnen til at identificere, hvad for noget tøj og hvilke modeller klæder mig bedst? Hvordan kan smukke detaljer, gode kvaliteter og et minimalistisk udtryk i virksomhedens produkter være et bidrag til ens egen personlige garderobe?

VIL DU VIDE MERE OM PROJEKTET ER DU VELKOMMEN
TIL AT KONTAKTE DESIGNSKOLEN KOLDING

DESIGNSKOLEN KOLDING

Ågade 10
DK - 6000 Kolding

dk@dskd.dk
www.designskolenkolding.dk

**LABORATORIET FOR
BÆREDYGTIGHED**

Lykke Bloch Kjær

lk@dskd.dk
www.dskd.dk/laboratoriet-baeredygtighed

BÆRE
-
DYGTE
FORSTYR
-
RELSER

D2i DESIGN
TO
INNOVATE

design
skolen
kolding **DK**

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid