

# En rejse i hverdagen: **de små skridt**

En præsentation af researchen om små og mellemstore virksomheders arbejde med bæredygtighed



# Om præsentationen

Dette er en præsentation af resultaterne som projektet ”Bæredygtighed hos SMV’er” har fundet gennem research.

De er detaljeret præsenteret i rapporten ”En rejse i hverdagen: de små skridt. En research rapport om små og mellemstore virksomheders arbejde med bæredygtighed”. Det anbefales at rapporten læses for fuld mening. Den kan bl.a. findes på projektets hjemmeside: <https://bismv.dk/>

Meningen med denne præsentation er, at den kan understøtte andre, der skal formidle om bæredygtighed i virksomheder. Den kan anvendes i sin helhed eller der kan plukkes elementer ud. Det står enhver frit for.

Som rapporten er præsentationen organiseret i en række temaer, som her betegnes som ”stop”.



# Om projektet

Bæredygtighed og cirkulær økonomi er et af nøgletemaerne i mange industrier, nyligt bekræftet i et studie om "Danish Manufacturing – winning in the next decade" (McKinsey&Company og Aarhus Universitet, 2016). Viden om området er koncentreret om større virksomheder. Der er et behov for at få dybere viden om små og mellemstore virksomheder arbejde med bæredygtighed til brug for arbejdet med disse virksomheders fremtidige gunstige forretningsudvikling. Projektet "Bæredygtighed hos SMV'er" blev dannet. Industriens Fond støttede op om projektet, som er blev gennemført af Green Network, Industrisamarbejdet – en del af DI og VIA University College.

Fra februar 2015 til september 2016 har projektets aktører arbejdet med 39 små og mellemstore virksomheder fra hele landet om 1) at indsamle viden om deres bæredygtighedsarbejde og 2) via denne nye viden skabe nye erkendelser og videndeling. I første omgang for projektets aktive deltagere og i anden omgang til så mange virksomheder som muligt.

Resultaterne giver et dybere indblik i, hvordan SMV'er arbejder med bæredygtighed som en del af deres forretningsudvikling. På længere sigt skulle projektets resultater gerne bidrage positivt til danske produktionsvirksomheders konkurrenceevne.

## Parterne bag projektet er:

- Industriens Fond, [www.industriensfond.dk/](http://www.industriensfond.dk/)
- VIA University College, [www.via.dk/forskning](http://www.via.dk/forskning)
- Green Network, [greennetwork.dk/](http://greennetwork.dk/)
- Industrisamarbejdet ml. Industriens Arbejdsgivere i København og Fremstillingsindustrien – en del af DI, [isa.di.dk](http://isa.di.dk)

## Forfatter

Trine Mønsted Nielsen, lektor og cand. merc. (MSc in Economic and Business Administration), VIA University College.

Arbejdet er udført af parterne i projektet og i VIA University College i regi af F&U Center for Virksomheders Globalisering, [www.via.dk/forskning/business-og-entreprenoerskab/virksomheders-globalisering](http://www.via.dk/forskning/business-og-entreprenoerskab/virksomheders-globalisering)

Copyright © VIA University College og Parterne nævnt herover.  
Publiceret september 2016.  
Billede på forsiden er fra Colourbox. Rettighed købt af VIA Kommunikationsafdeling 20/9-2016.




# Om researchen

Projektets **formål** er at få et fundament af detailviden om SMV'ers arbejde med bæredygtighed.

Fokus vil være på de interne forhold og processer i virksomheden, og på hvad der skal til og kræves for at komme videre med arbejdet.

Resultaterne er baseret på **39 deltagende virksomheder** (SMV'er) hovedsagligt produktionsvirksomheder fra hele Danmark.

Mixed method er anvendt

-  Mini-spørgeskema – 31 SMV'er besvaret
-  Interview – 37 SMV'er interviewet, struktureret hos virksomheden
-  Fokusgruppeinterview – 19 SMV'er deltog fordelt på to grupper

Note:

Resultaterne er ikke repræsentative for samtlige SMV'er i Danmark. De baserer sig på mønstre, der er karakteristiske for dette udsnit af SMV'er. Virksomheder der er helt afvisende i forhold til bæredygtighedsagendaen er ikke repræsenterede i researchen. De deltagende virksomheders data er anonymiserede. I dataene kan der spores tilbage til kilden.

# Overordnet konklusion

Der er potentiale for små og mellemstore virksomheder i at arbejde med bæredygtighed som en del deres forretningsudvikling. Fokusset på emnet kan være med til at:

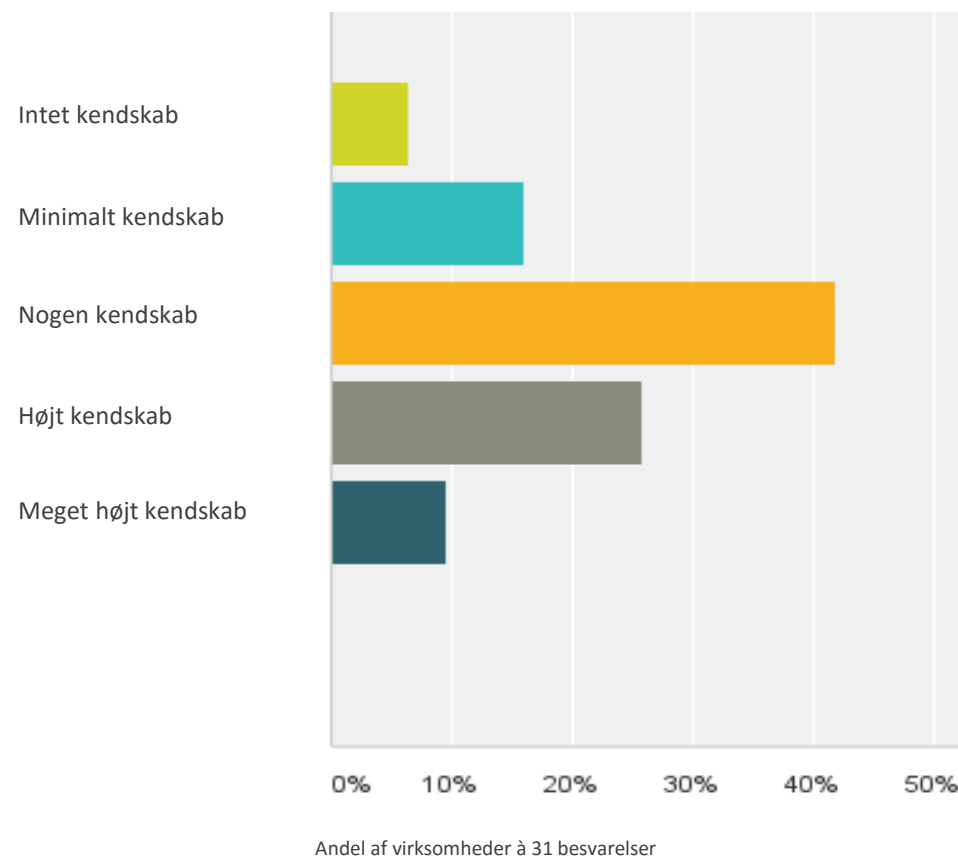
- optimere produktionen
- spare nogle ressource
- åbne nye markedsmuligheder
- skabe nye produkter
- i nogle tilfælde direkte give ordrer

## Citat fra interview

*"Giver adgang udadtil til verdensmarkederne – kan være med til at åbne op for nye markeder og salg. Det er ikke en begrænsning nærmere tværtimod. Giver markedsmæssige muligheder og giver også fordele i konkurrencen."*






# SMV'er ved en del om bæredygtighed

SMV'ernes kendskab til bæredygtighed baseret på deres egen vurdering



# SMV'erne er godt i gang – mange er pro-aktive

SMV'ers karakteristik af deres nuværende bæredygtighedsarbejde

Svarvalg	Besvarelser
 Hele virksomheden og den grundlæggende idé er baseret på bæredygtighedsplatformen. Den grundlæggende forretningsmodel inkluderer miljømæssige, social og økonomisk variable og bidrager til en bæredygtig udvikling for markeder og samfund.	<b>16,13%</b> 5
 Bæredygtigheden er fuldt integreret i strategien og involverer alle funktioner i virksomheden. De miljømæssige eller sociale aktiviteter fører til nye markedsmuligheder. Udviklingsaktiviteterne kan være produkt-, organisations- eller procesaktiviteter. Foregår ofte i samarbejde med eksterne partnere.	<b>3,23%</b> 1
 Er pro-aktive og i gang med at effektivisere og udvikle i forhold til miljømæssige eller sociale områder. Opfatter miljømæssige- eller sociale forandringer virksomheden foretager, som minimering af omkostninger eller forbedringer af de konkurrencemæssige fordele. Foregår primært internt i virksomheden. Forsøger at være foran lovgivningen.	<b>61,29%</b> 19
 Reagerer på ydre pres enten fra lovgivningen eller andre interessenter såsom kunder eller NGO'er. Miljømæssige eller social tiltag betragtes som en ekstra omkostning.	<b>3,23%</b> 1
 Har ikke opmærksomhed mod miljømæssige og sociale forhold udover de lovgivningsmæssige krav.	<b>12,90%</b> 4
Andet (angiv venligst)	<b>3,23%</b> 1
<b>I alt</b>	<b>31</b>

# SMV'erne opfattelse af bæredygtighed

Essensen af SMV'ernes generelle viden om bæredygtighed i en forretningsmæssig sammenhæng er:

- at det handler om at udvikle og producere varer, der ikke skader omgivelserne og giver en sund virksomhed - også på langt sigt.
- Det handler om miljø, men ikke alene – menneskelige og social aspekter spiller en stor rolle.
- Økonomi bliver ikke anset som et separat bæredygtighedsområde, men det er helt klart, at der skal være et sammenhængende økonomisk grundlag for forretningen.
- For nogle handler bæredygtighed udelukkende om økonomi.

SMV'erne bruger ikke nødvendigvis ordet "bæredygtighed" i deres dagligdag. Nogle bruger begrebet "CSR" (Corporate Social Responsibility). Andre sætter ikke et begreb på. De taler dog typisk ud fra den tredobbelte bundlinje, når de fortæller om deres aktiviteter og arbejde.



# Stop 1 - Værdiskabelse

- Konkurrencefordele og en af pillerne for overlevelse - det giver ordrer!
- Differentiere sig på at være bæredygtige
- Kan være på forkant med nye produkter på markedet
- Kunder efterspørger (er stigende) og ellers er der forventning om stigning
- Employer branding - værdi for medarbejderne. Identitet og fællesskab
- Besparelser og optimering af ressourcer (f.eks. materiale, energi og affald) direkte til bundlinjen
  - Et eksempel: mindre affald, fra 20-25 tons affald til 500 kg/år
- Kvalitet, høj faglighed og langtidsholdbarhed samt ansvarlighed og at gøre tingene ordentlig - ses som værdi
- Bæredygtighedsaktiviteterne ses som et indspark til den økonomiske bundlinje. Det er et bidrag

## Citat fra interview

*"Økonomisk ++ - det kan ses på bundlinjen. Vores bæredygtighedsarbejde er med til at fastholde kunder"*

# Stop 2 - Organisering

- Ad-hoc og projektorienteret
- Strukturering kan komme ud af dokumentationsarbejdet (certificering) - bliver nød til at få system i arbejdet
- Båret af ildsjæle
- Nogen har dannet mindre grupper som er drivere i arbejdet
- Fagpersoner og specialister - specielt i forhold til løbende kvalitetssikring og dokumentation – er videnspersoner. Deres viden og arbejde er ikke nødvendigvis bredt ud i organisationen. Kan være ret spredt ekspertise

## Citat fra interview

*”Vi har handlet efter det i en årrække men for to-tre år siden ville vi gerne have beskrevet, hvad det er, vi gør..” For at finde evt. mangler – hvad der kan gøres bedre. Lavet ”politik”, handlingsplaner for produkter, miljø, mennesker. Hvad gøres, hvorfor gøres det og hvem gør det? til udformning af handlingsplaner. Opdateres en gang om året.”*

# Stop 3 - Medarbejderne

- Generelt er der fokus på medarbejdernes trivsel
- Involvering af medarbejderne i bæredygtighedsarbejdet er vigtigt. Det bidrager til en optimal indsats
- Værktøjer er:
  - Efteruddannelse
  - Interne audits
  - Seminarer
- Er vigtigt i forhold til rekruttering af nye medarbejdere – at have et godt arbejdsmiljø og være en ansvarlig virksomhed spiller en rolle

## Citat fra interview

*”Det er vigtigt for os at vise stor ansvarlighed over for vores medarbejdere. Særligt ift. deres arbejdsforhold såsom nedslidning, udvikling af kompetencer osv.”*

# Stop 4 - Kommunikation

- Intern og ekstern kommunikation - et tema der fylder
  - Begge anses som meget vigtige og mange ser dem som sammenhængende. Det er meget forskelligt, hvor langt SMV'er er med dette.
- Intern
  - Medarbejderne skal have viden og skal involveres. Er nøglen for at tiltag rigtig lykkedes. De bliver også vigtige medspillere og medudviklere.
  - Medarbejderen er med til at fortælle historien ud af virksomheden.
- Ekstern
  - Det er blevet mere vigtigt at synliggøre hvad man gør - for at få værdien
  - Det skal være konkret - ikke bare "baldre løs med tillægsord og fine ting"
  - De bæredygtige produkter og løsninger er gode historier

## Citat fra interview

*"Jeg synes bare, at hvis man har en helt masse godt, men ikke får det sagt, så går man jo glip af en helt masse ting. Man går glip af mulig kundeloyalitet og rigtig god eksponering. F.eks. certificeringsordninger har nok givet os en PR-værdi på ca. 2 mill.kr. og det skal man jo ikke kimse af, så det er jo også meget værdi at få ud af det. Det kan også bruges i en risikovurdering – det kan være at det ikke er mine kunders krav lige nu, men om fem år kan man så være lidt på forkant og undgå at miste de kunder, og så er det jo også en værdi i sig selv."*

# Stop 5 – Produktion og produkter

- Optimering og ressourceforbrug handler både om økonomi og om miljø. Konkret arbejdes der med:
  - Råmaterialer
  - Materialetyper og anvendelse
  - Energi
  - Affaldshåndtering
- Indsatserne kan give lavere omkostninger men også skabe nye forretningsmuligheder og indtægter i form af salg af restprodukter
- Udviklingen af bæredygtige produkter skaber ofte merværdi for kunderne og kan bidrage til optimering f.eks. ved genanvendelse, minimering af materialeforbrug og andre ressourcer.
- Dokumentation af den bæredygtige produktion og produkter er krævende og kan være et problem

## Citat fra interview

*”Vi får RIGTIG mange ordrer på de her produkter. Det kan måles på bundlinjen. Det giver anerkendelse og et godt brand.”*

# Andre temaer

De foregående 5 stop er de mest markante temaer fra undersøgelsen. Der er en række andre temaer, som også er særdeles vigtige i bæredygtighedsarbejdet. De har dog været knap så markante.

- **Dokumentation** af de forskellige indsatser, processer og produkters indhold er et krævende arbejde for SMV'er. Certificeringer af forskellig slags spiller en væsentlig rolle
- Der er brug for mange forskellige **kompetencer** for at håndtere bæredygtighedsarbejdet. Det kan være en udfordring og kædes i nogle tilfælde sammen med et spørgsmål om ressourcer.
- Der er et fragmenteret billede af SMV'ers arbejder med **strategier** på området. Det er dog meget udbredt at have handlingsplaner, code of conducts, politikker og lignende. Ligesom rigtig mange har **mål** for diverse indsatser.
- **Leverandører** fokuseres der meget på. Her lægges et stort arbejde. Det er krævende og vanskeligt for SMV'erne. Tillid, tæt samarbejde og stærke værdier i samarbejdet er ret afgørende.
- Alle overholder naturligvis den gældende **lovgivning**. Mange prøver at være på forkant med mulige direktiver.
- Et tæt samarbejde med **kunderne** spiller en væsentlig rolle for indsatserne. Det er ikke altid kunderne ved, hvordan bæredygtighed kan være en gevinst for deres forretning. SMV'erne vil gerne i dialog og bidrage med deres ekspertise.

# Anbefalinger

Selvom området er komplekst, mange komponenter spiller sammen, brancher, virksomheder og personer er forskellige og der er mange veje til målet, så skal researchen alligevel munde ud i et bud på nogle anbefalinger.

- Bæredygtighed som omdrejningspunkt for produktions- proces og produktforbedringer skaber konkurrencefordele
- Skal indarbejdes og være synlige i organisationen blandt medarbejderne. De bør involveres direkte.
- Organiseringen skal systematiseres
- Tænk i og skab Historiefortællingen!
- "Små skridt" - konkret og simpelt - nogle mindre skridt ad gangen, der kan håndteres - og så arbejde videre derfra
- Alle de "små skridt" bindes sammen for optimal effekt

# Materiale fra researchen er tilgængelig

Der er produceret en række materialer. Disse kan frit benyttes – dog ikke til kommercielle formål i form af markedsføring eller salgsaktiviteter – medmindre andet aftales med parterne og de pågældende virksomheder.

- Rapporten: "En rejse i hverdagen: de små skridt. En research rapport om små og mellemstore virksomheders arbejde med bæredygtighed
- Præsentation (denne)
- Case videoer på [Sustainable Business VIA Trine](#) med undervisningsguide

Materialer findes samlet her. [En SWAY som er et link til en samling af materialer.](#) Den kan åbnes af alle, fra smartphone, tablet eller computer.

Dele af materialet findes også på projektets og parternes hjemmesider:

- Bæredygtighed hos SMV'er, <https://bismv.dk/>
- Industrisamarbejdet ml. IAK og Fremstillingsindustrien, <http://isa.di.dk/Aktiviteter/>
- Green Network, <http://greenetwork.dk/>
- Industriens Fond, <http://www.industriensfond.dk/>
- VIA Virksomheders Globalisering, <http://www.via.dk/forskning/business-og-entreprenorskab/virksomheders-globalisering>

I er velkomne til at kontakte:

Trine Mønsted Nielsen  
Lektor / Associate Professor, MSc in Economics and  
Business Administration  
VIA University College, Chr. M. Oestergaards Vej 4,  
DK-8700 Horsens  
T: +45 8755 4413 - E: [TRNI@VIA.DK](mailto:TRNI@VIA.DK)  
LinkedIn: Trine M. Nielsen



Citat fra interview

*”Der er **livskvalitet** i det her”*