

Klimavenlig business er ikke raketvidenskab – Det kræver hverken højteknologi eller nye love at sænke sit CO₂-udslip her og nu – Det kræver passion – “Kunsten er at holde en vedvarende passion for forandringer i gang,” siger Unilever-bossen Paul Polman i et interview med Mandag Morgen

Paul Polman, CEO for Unilever:

Det handler om passion



Vi kan reducere vores CO₂-udslip betragteligt her og nu, med den teknologi vi har, og vi kan tjene penge på det. Det eneste det kræver, er passion.

“MANGE TROR, AT MAN ikke har råd til at tænke på klimaet i økonomiske krisetider. Men det er den anden vej rundt,” siger Paul Polman, der er topchef for dagligvaregiganten Unilever og 175.000 ansatte verden over.

Han er høj og må derfor ofte bøje hovedet let, når han taler med folk. Det får ham til at ligne et spørgsmålstegn, og det passer meget godt til hans synspunkt: Han forstår simpelthen ikke, hvorfor virksomhedsledere og investorer ikke gør mere ud af bæredygtighed.

“Det er netop nu, man skal investere i bæredygtighed. Det er billigere end før krisen, og i modsætning til spekulative investeringer i bobler, som f.eks. boligmarkedet, er det en investering i fremtiden.”

Mandag Morgen fanger Polman i en sumrende foyer i Bella Centret under World Business Summit on Climate Change. Missionen er at få ham til at uddybe, hvorfor Unilever har integreret klimatruslen i kernen af sin forretningsstrategi, og hvordan selskabet vil føre bæredygtighedsprincipperne ud i livet.

“Passion”, lyder det korte svar på begge spørgsmål. “En virksomhed med vores størrelse, som handler med forbrugere over hele verden og får global opmærksomhed, har ikke kun enorme muligheder for at sælge produkter til forbrugere, vi har også et ansvar for at gøre det bæredygtigt. Det ansvar tager vi på os med passion, og det er også sådan, vi fører det ud i livet.”

Og så er det vel også fordi, det er en god forretning?

“Det er i hvert fald ikke noget, der står i vejen for vores målsætning om at være en profitabel virksomhed. Det er altid en god forretning at re-

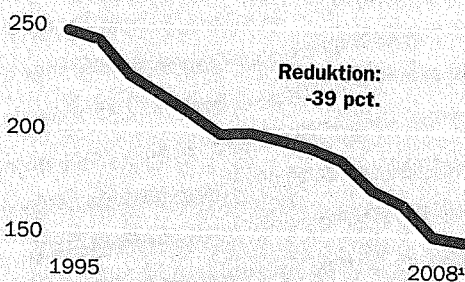
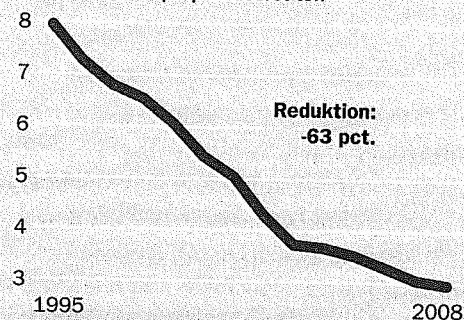
MM | Passionens mester

Paul Polman, 52, blev ansat som CEO for Unilever januar 2009. Han har tidligere fungeret som vicepræsident og CFO for fødevareregiganten Nestlé og har haft en række forskellige titler i dagligvareproducenten Procter & Gamble, bl.a. som præsident for virksomhedens aktiviteter i Europa.

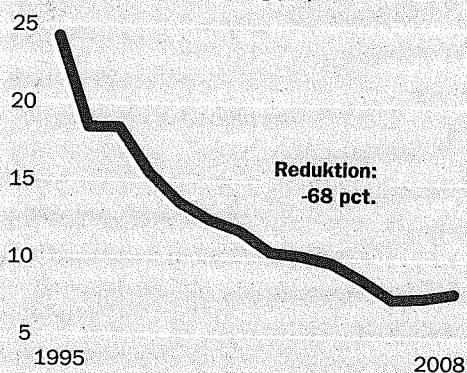
ducere sit energiforbrug, bruge færre ressourcer og udvikle mere energieffektive og miljøvenlige produkter. Og det kræver ikke udvikling af avanceret, højteknologisk udstyr eller særlige politiske tiltag at komme i gang. Vi kan reducere vores CO₂-udslip betragteligt her og nu, med den teknologi vi har, og vi kan tjene penge på det. Det eneste det kræver, er passion.”

Hvordan gør I det i praksis?

“Vi gør mange ting. Bl.a. udarbejder vi helt systematisk det, vi kalder et “brand imprint”. Her ser vi på 10-12 forskellige parametre som emballagespild, CO₂-udslip og vandforbrug for alle vore produkter. Og så optimerer vi dem systematisk, så hvert produkts “brand imprint” bliver mindre. Ofte bidrager de ting, vi gør for miljøet, også til at gøre selve produktet mere profitabelt. Men det væsentlige er at erkende, at det er et *moving target*. Så snart vi har gjort noget, der forbedrer vores miljøprofil, har vi blot etableret en nyt udgangspunkt, og så må vi se os om efter nye muligheder for forbedringer. Kunsten er at holde en vedvarende passion for forandring-

MM | Grøn passion giver sorte talUnilevers CO₂-udledning, 1995-2008CO₂-udledning fra energianvendelse, kg pr. produceret tonVandforbrug, m³ pr. produceret ton

Total spild fra emballage, kg pr. produceret ton



Figur 1: Unilever har reduceret sin klimabelastning dramatisk siden 1995. Det har givet en langt billigere og mere effektiv produktion.

Note^a: Tallene fra 2008 er foreløbige.
Kilde: Unilever.

følgelig også programmer internt i virksomheden for at øge opmærksomheden på bæredygtig adfærd. Det drejer sig både om at huske at slukke lyset og benytte videokonferencer, hvor det er muligt, i stedet for at flyve til møder. Det er, når bæredygtigheden kommer ind i den daglige adfærd, at folk begynder at se større muligheder.”

Som du siger, er bæredygtighed et moving target – kan du komme med et par eksempler på, hvor I er på vej hen nu, og hvad I oplever af vanskeligheder for at nå dertil?

“I vores egne operationer ser vi på vores 250 fabrikker og vores fryserer, hvor det største interne energiforbrug er. Hos vores kunder ser vi på tøjvask, fordi det har en enorm effekt, hvis vi kan få forbrugerne til at sænke temperaturen på tøjvask. Det er det, vores CleanPlanetPlan går ud på. Et rigtigt stort område, vi arbejder med nu, er bæredygtig sourcing inden for eksempelvis palmeolie. Det vanskelige her er, at vi ikke kan gøre det alene. Vores forbrug af palmeolie udgør kun 4 pct. af den totale produktion, så vi har ikke den magt, der skal til. Her er vi nødt til at samarbejde med regeringer, som ofte ikke er organiseret så godt omkring disse spørgsmål, som vi er som virksomheder. Vi skal samarbejde med konkurrenter, som nogle gange ikke ser tingene på samme måde som os, og vi skal samarbejde med forbrugere, der skal uddannes til at bruge deres magt som kunder. Og det er vanskeligt at få hele denne værdikæde til at fungere optimalt. Det er i øjeblikket op ad bakke, men hvis man føler, det er den rigtige ting at gøre, skal man gøre det med passion. Og det er det, vi gør.”

MM

Bjarke Wiegand | bw@mm.dk



Det er, når bæredygtigheden kommer ind i den daglige adfærd, at folk begynder at se større muligheder.

er i gang, så organisationen altid ser efter forbedringsmuligheder.”

Hvordan gør man det i en organisation med 175.000 medarbejdere?

“Det interessante er, at de ansatte selv vil have det. Alle vores ansatte er forbrugere. Og halvdelen af dem bor i udviklingslande. De mærker allerede, hvad klimaforandringer kan gøre, og som forbrugere læser de aviser og følger de kampagner, vi selv og andre laver. Men vi har selv-