

# Sådan bliver din virksomhed en grøn supermagt

Green lean er på vej ind i ny fase – Metoden hjælper frontløbervirksomheder til at høste millioner af grønne dollar og forbedre deres konkurrencekraft – Kunsten er systematisk jagt på grønt spild – Hidtil har virksomheder med green lean-ambitioner manglet værktøjer, men det råder den canadiske green lean-guru Brett Wills bod på i sin nye bog “Green Intentions”

## God forretning

Stadig flere virksomheder får øjnene op for, at der er penge i at være grøn.

HVAD ER LIGHEDEN mellem verdenskendte teknologifrontløbere som Google og HP, USAs førende skovindustrielskab Weyerhaeuser Company og Canadas førsteklasses ski-resort Whistler Blackcomb? De arbejder alle målrettet og systematisk på at identificere og nedbringe miljøbelastningen ved deres forretning. Og de tjener styrtende med penge på det.

Business-casen for “going green” er klokkeklar. Google sparer hvert år knap 400.000 dollar på at have installeret over 20.000 kvadratmeter solceller – verdens største virksomhedsejede solkraftanlæg.

HP omsætter for over 500 millioner dollar på et omfattende genanvendelsesprogram, hvor re-

turnerede produkter repareres og markedsføres til en lavere pris som “preowned”.

Weyerhaeuser har sat en minutløs jagt ind på energibesparelser og sparer 400.000 dollar om året alene ved systematisk at skifte gamle energislugende motorer ud med mere miljørigtige.

Og Whistler Blackcomb har gennem tæt samarbejde med lokale myndigheder, biologer og miljøeksperter skåret 85 pct. af det miljømæssige fodaftryk, skisportscentret sætter på lokalområdet. Det har resulteret i en enestående godwill hos myndigheder, samarbejdspartnere og kunder, og det har givet Blackcomb en omfattende rolle ved de olympiske vinterlege 2010. Ud over økonomiske resultater giver de grønne ambitioner altså bedre konkurrenceevne i en tid, hvor virksomhedens omgivelser skruer op for miljøkravene.

Eksemplerne fremgår af den nye bog “Green Intentions”, som green lean-guru Brett Wills har forfattet. Wills er tidligere fabrikschef hos den canadiske transformerproducent Powersmiths, hvor han har arbejdet indgående med både lean og bæredygtighed. Han er chefarkitekten bag det green lean-system, som i dag udgør ryggraden i Powersmiths succesfulde forretningsstrategi. Den erfaring, koblet med læren fra utallige green lean-konsulentopgaver, som Wills har udført i sit nuværende virke som direktør for virksomheden Green Enterprise Movement, er ammunitionen i den nye bog.

“Green Intentions” er et af de første forsøg på at sætte kombinationen af lean og green på formel. Og bogen markerer dermed startskuddet til en ny og langt mere konkret fase af den green lean-bølge, der i øjeblikket skyller ind over Europa fra Nordamerika.

## MM | Syv former for grønt spild

Vejen til grøn succes går igennem jagt på syv former for spild:

- **Energi.** Jag overforbrug af energi. Skift til vedvarende energi. Etabler egen energiforsyning fra vedvarende energikilder.
- **Vand.** Jag overforbrug af vand. Muliggør genbrug af vand. Etabler egen vandforsyning fra indsamling af regnvand.
- **Materialer.** Jag overforbrug af materialer. Skift til genanvendelige materialer. Etabler vugge til vugge-proces, så udtjente produkter kan indgå som råvarer i en ny produktion.
- **Affald.** Jag alt affald. Det giver ikke mening at betale for noget, der skal smides væk. Skift til genanvendelig eller bionedbrydelig emballage, både når det gælder indgående og udgående varer.
- **Transport.** Jag unødvendig transport og rejser. Skift til mere miljøvenlig transport. Erstat rejser og transport af papir og dokumenter med elektronisk kommunikation, hvor det er muligt.
- **Emissioner.** Jag alle forureningsudslip og skadelige emissioner. Identificer kilden til emissionerne, og begræns dem. Eliminer emissionerne ved at udskifte kilden med en ikke-skadelig løsning.
- **Biodiversitet.** Jag din virksomheds skadelige virkninger på flora, fauna og organismer. Arbejd på at komme de skader til livs, der allerede er opstået.

## MM | Grøn som i "pure business"

"Grøn tænkning er bundlinjetænkning. Tricket er at få folk til at forstå, at green lean er ren, smart forretning."

Ordene kommer fra den canadiske bæredygtighedskonsulent og green lean-guru Brett Wills. Han er miljøforkæmper. Men han er også pragmatiker. Og han erkender, at eksistensberettigelsen for enhver virksomhed til syvende og sidst er, at den kan tjene penge.

"Virksomhederne kan ikke leve af at gøre det her for miljøet. Men de kan forstå, at hvis de bruger mindre energi og vand, bruger de også færre penge. Hvis de udleder mindre gift til naturen, kommer de også til at betale mindre i afgifter. Og hvis de kan genanvende materialer, får de en billigere og sikrere forsyning af råvarer. Alt sammen noget, der har en positiv effekt på bundlinjen, og som i sidste ende styrker deres konkurrencekraft."

Ifølge Brett Wills er det ved at gå op for erhvervslivet, at der er en masse lavthængende frugter på miljøområdet. Men han understreger, at de store gevinster ikke kommer af sig selv. Det kræver et grundlæggende fokusskifte i organisationen og et dedikeret *commitment* at høste den store klimagevinst i form af en langsigtet, bæredygtig forretning.

*Hvem skal drive denne proces?*

"Det skal en gruppe af dedikerede *green champions*, som har mandat og ressourcer til kontinuerligt at igangsætte grønne forbedringer. Men det kan ikke ske uden topledelsens fulde opbakning. Den skal påtage sig ansvaret for at ændre organisationen, så den kan operere mere grønt."

*Er motivationen for at gøre det grønne dollar?*

"Ja, det er erkendelsen af, at det nye paradigme hedder "green makes you money". Og så er det en nødvendig forståelse af, at det er både naturligt og nødvendigt at føre virksomheden mod en mere grøn forretningsmodel. Det er vigtigt at erkende, at det bliver en nødvendighed, om man vil det eller ej. Dem, der tøver med at etablere en grøn forandringsproces, vil tabe konkurrencekraft, for de vil i sidste ende blive tvunget til at skifte spor pga. lovgivning, konkurrence eller naturen selv."

Ifølge Wills vil evnen til at kortlægge og optimere grønne værdistrømme fremover blive afgørende for virksomheders konkurrenceevne. Den vil nemlig ikke alene medføre omkostningsbesparelser, der kan ses direkte på bundlinjen. Den vil også øge innovation og udvikling af nye miljøvenlige teknologier og processer, ligesom højere og mere grøn produktivitet vil forbedre virksomhedens kapacitet og vækstmu-

ligheder. Herudover vil det styrke kundeloyaliteten og evnen til at tiltrække og fastholde medarbejdere, fordi miljø ganske enkelt rører ved folks følelser.

"Når det handler om miljø og klima, involverer folk sig personligt. Det kan udnyttes til at øge salget, styrke kundeloyaliteten og skabe mere engagerede medarbejdere. Min erfaring er, at der hurtigt kommer skub i green lean-projekter, fordi folk opnår en form for personlig tilknytning til projektet. Og medarbejdernes engagement er ekstremt vigtigt i enhver forbedringsproces."

*Men er der ikke også en fare for at oversælge sine grønne ambitioner og derved blive beskyldt for greenwashing?*

"Den grænse er hårfin. Og *greenwashing* er klart et stigende problem. Mange har set sammenhængen mellem green og mersalg og fristes til at forsøge at fremstå grønnere, end de egentlig er. Jeg plejer at rådgive virksomhederne til at være komplet transparente og ærlige, når de taler om, hvor grønne de er. Jo mere ærlighed, desto mere respekt og forståelse opnår man fra omverdenen. Desuden vil *greenwashing* fremover blive straffet hårdt. Specielt af den unge generation, som er vokset op med CSR og global opvarmning. Hvis de finder ud af, at de er blevet taget ved næsen, vil det tage rigtig lang tid at få dem tilbage som kunder eller medarbejdere. Måske vil det aldrig lykkes."

*Kan du give et eksempel på, at nogen har oversolgt det grønne budskab?*

"Jeg kan give et eksempel på, hvor let det er at skyde sig selv i foden i forsøget på at sælge det grønne budskab. Hvis jeg inviterede dig til middag i Toronto og fortalte dig, at jeg havde tænkt mig at komme mindre arsenik i mit farsbrød, så er det ikke et tegn på, at min mad er blevet mere sund og nærende. Det er et tegn på, at den er blevet mindre giftig. Og det vil sandsynligvis ikke give dig mere lyst til at acceptere invitationen. På samme måde går mange virksomheder galt i byen, når de bryster sig af, at de er blevet grønne, fordi de f.eks. er begyndt at anvende færre kemikalier. Det er de ikke. De er blot blevet mindre giftige. I stedet skulle de kommunikere troværdigt om, hvad de vil gøre for at blive helt giftfri. Det er det, de skal indarbejde i deres overordnede vision, og det er det, de systematisk skal forfølge i deres grønne værdistrømme."

udviklingen af en særlig grøn lean-værktøjskasse. Se MM28, 2009. Brett Wills er dog langt foran. Ud over en række eksempler på grønne business-cases beskriver han i detaljer, hvordan lean kan bruges til systematisk at høste grønne dollar.

Med hans ord handler det hele grundlæggende om, at "skifte fokus" og se optimeringsopgaven fra miljøets synspunkt og ikke udelukkende kundens, sådan som det kendte lean-dogme ellers foreskriver. Det er afgørende at sikre topledelsens interesse og opbakning til det fokusskift, og det er netop derfor, Wills gør så meget ud af eksemplerne på de grønne forretningssuc-

Hidtil har succeshistorierne om de lettjente grønne dollar stået alene. Ofte har de været koblet til snusfornuftige råd som "Spar på energien – det betaler sig". Lean er blevet nævnt som et oplagt værktøj til systematisk at komme energi- og ressourcspild til livs, men præcis hvilke ting fra lean-værktøjskassen der skal hives frem, og hvordan de kan bruges til både at øge produktiviteten, kvaliteten og den miljømæssige bæredygtighed, har været overladt til fri fortolkning.

I Danmark har manglen på konkrete råd fået erhvervsorganisationen DI til at kaste sig ud i et "grøn lean-projekt", som bl.a. skal resultere i

## MM | Vejen til bæredygtig vækst

Sådan implementerer du green lean i din virksomhed:

- Introducer Green Lean for topledelsen, og få opbakning til at indføre systematiske green lean-processer.
- Se virksomhedens aktiviteter i et miljøperspektiv, udvikl en grøn vision og udpeg "green" champions" til at forestå processerne – det er oplagt at bruge "lean champions" fra virksomhedens nuværende lean-organisation.
- Kortlæg "current state" lean-værdistrømme (LVS) for de aktiviteter og processer, der indgår, når et givent produkt eller ydelse udvikles, produceres og leveres. (Lean-virk-somheder kortlægger allerede disse værdistrømme.)
- Kortlæg "current state" grønne værdistrømme ved systematisk at identificere og måle, i hvilket omfang aktiviteterne i de nuværende LVS og i virksomhedens overhead (bygninger, administration m.m.) belaster miljøet med de syv grønne spildformer.
- Udvikl "future state" grønne værdistrømme ved at identificere umiddelbart realiserbare forbedringer, der kan reducere det grønne spild.
- Implementer løsningerne, og udvikl nye "future state" grønne værdistrømme, der reducerer det grønne spild yderligere. Gentag processen, indtil det grønne spild helt er elimineret.
- Udbred processen til virksomhedens leverandørkæde.

ceser. "Klip dem ud, og vis dem til din chef," opfordrer han. For uden topledelsens velvilje og dedikerede ressourcer klasker green lean-projekterne sammen, og de grønne dollar udebli-ver. Se tekstboks.

### Klapjagt på grønt spild

Green lean går ifølge Wills ud på at formulere en ambitiøs grøn vision, som systematisk forfølges gennem en løbende og minutiøs kortlægning og reducere af virksomhedens miljøbelastning.

Den konkrete vision vil variere, alt efter om man f.eks. er Google, en industriel tømmervirksomhed eller et ski-resort. Men måden, man følger den og de grønne dollar, kan langt hen ad vejen sættes på formel. Det er her, Toyotas velkendte managementfilosofi lean kan bruges som en genvej til at indfri de grønne ambitioner.

I den originale version fokuserer lean på at reducere syv former for spild: Overproduktion, lagerbeholdninger, transport af varer og materialer, ventetid mellem processer, unødige overleveringer, defekter og fejl samt overforædling. Som sidegevinst udløser jagten på spild en klar, men ikke direkte tilstræbt forbedring for miljøet. F.eks. indebærer en stadig mere strømlinet proces lavere ressource- og energiforbrug.

Brett Wills' mission er at udvikle en metode, der gør nedbringelsen af det miljøbelastende spild til en systematisk øvelse frem for en tilfældig bivirkning af lean-bestræbelserne. Tricket

er, at gøre miljøbelastende spild til et fokusområde i sig selv. Wills har derfor identificeret i alt syv former for grønt spild, som tilsammen giver et billede af en virksomheds totale miljøbelastning. Se tekstboks. Ved løbende at bruge lean-værktøjer til at måle og begrænse de syv grønne spildformer i samtlige værdistrømme kan virksomheden systematisk arbejde sig hen imod at blive CO<sub>2</sub>-neutral eller i bedste fald få en positiv nettoeffekt på miljøet.

### Lean'sk grundighed

Med de syv former for grønt spild på nethinden og en vision, der fastlægger, i hvilket omfang virksomheden vil nedbringe sin miljøbelastning, er green lean-processen enkel og følger i vid udstrækning den velafprøvede, trinvis lean-model.

Udgangspunktet er en såkaldt "current state"-model for virksomhedens værdistrømme – dvs. en opgørelse af de aktiviteter, virksomheden i dag benytter for at levere et givent produkt eller en given ydelse.

Ud fra den enkelte værdistrøm etableres en såkaldt green value stream (GVS) – en minutiøs kortlægning af, i hvilket omfang den enkelte aktivitet i værdistrømmen bidrager med nogle af de syv former for grønt spild. Det er afgørende, at spildet gøres målbart, så en GVS giver et eksakt billede af den miljøbelastning, der lige nu er forbundet med at udvikle, producere og levere et givent produkt eller ydelse. Ud over konkret at opgøre hvor meget strøm, gas, olie og vand, der bruges til forskellige produktionsprocesser, angives det også, hvad der bruges af energi og vand til administration, bygninger m.m.. Det vil sige lys, varme, vandforbrug i toiletter, køkkener m.m.

Næste skridt er at identificere umiddelbart realiserbare forbedringer, der kan reducere miljøbelastningen. Herefter regner man ud, hvor store miljøgevinsterne vil være, ligesom man plotter dem ind på en såkaldt "future state" GVS. Hermed har man skabt en køreplan for, hvor virksomheden på er på vej hen på kort sigt. Det kan betragtes som et mindre skridt på vejen til at indfri den overordnede vision.

Ideen er trinvis at arbejde sig frem mod at indfri hele visionen. Så når en future state-GVS er realiseret, skifter den status til current state-GVS, og en ny future state-GVS kan etableres. Det ultimative mål er at nå en såkaldt green state-GVS, hvor man helt har elimineret det grønne spild i sine aktiviteter.

### Hvis din virksomhed var et træ

Brett Wills beskriver den ultimative grønne forretningsmodel som en virksomhed, der fungerer som et træ.

Et træ er en produktionsvirksomhed, der vokser og udvikler sig ubesværet år efter år, uden at det påvirker miljøet på en negativ måde. Tværtimod producerer det services som at rense luft og vand og produkter i form af blade, frugter eller nødder. Og produktionsprocessen holdes i gang af naturlige energi- og næringskilder som sol, ilt og vand, som træet giver tilbage til naturen ved hjælp af fotosyntese.

Herudover genanvender træet sine egne produkter. Når blade, nødder og frugter når deres "udløbsdato", falder de til jorden, formulder og indgår som næringsstoffer, der hjælper træet til at vokse og endda til at øge produktionen – en for både miljøet og træets vækst fuldt ud positiv spiral.

Endnu findes der ingen virksomheder, som kan sammenligne deres miljøpåvirkning med træets. Men mange arbejder på at få en positiv nettoeffekt på miljøet ved både at udvikle miljøforbedrende produkter og skabe en miljøneutral produktion. Frontløberne bruger systematisk green lean til at speede denne mission op.

Green lean supplerer den traditionelle lean-tankegangs fokus på at optimere arbejdsgange og processer med en indgående interesse for design og produktudvikling. For produktets eller ydelsens miljøbelastning bestemmes i bund og grund, når man fastlægger, hvilke materialer det skal fremstilles af og dermed, hvor energikrævende det er at producere samt genanvende, når det er udtjent.

Tro mod træanalogien er flere virksomheder begyndt at eksperimentere med den såkaldte

vugge til vugge-filosofi. Den går ud på at skabe produkter, der ikke blot skrottes efter endt tjeneste, men indgår som råvarer i en produktcyklus, uden at det belaster miljøet.

Green lean bør ifølge Brett Wills systematisk understøtte denne tænkning ved minutiøst at kortlægge og kategorisere de materialer, der indgår i en given værdistrøm, efter hvor meget de belaster miljøet, og i hvilken grad de kan genanvendes.

Enhver future state-GVS bør derfor skrue op for andelen af genanvendelige materialer. Samtidig bør den sænke energi- og vandforbrug, emissioner, affald og transport samt øge andelen af egenproduceret vedvarende energi. Målet er, at virksomheden i sidste ende fungerer som et træ og kan vokse sig større og stærkere af at indsamle og genanvende sine egne produkter. Se, det er "*green state*"-of the art. **MM**

Bjarke Wiegand | bw@mm.dk

### ..... God grøn karma

Målet er, at virksomheder skal give mere tilbage til naturen, end de tager.