det Naturliga Steget

INNOVATIONSKRAFT FÖR HÅLLBAR UTVECKLING

– 9 FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR FÖRETAG SOM VILL LYCKAS

En projektrapport från Det Naturliga Steget författad av Kristoffer Lundholm och Moa Åström | Mars 2014

Projektet som ligger till grund för den här rapporten har genomförts med stöd av statsbidrag för verksamhet som belyser EU:s framtidsfrågor – tilldelat av Ungdomsstyrelsen.

Den här rapporten är formgiven för att läsas på skärm.

Det Naturliga Steget har sedan 1989 hjälpt hundratals framsynta aktörer världen över att accelerera sin omställning till hållbarhet. Vi är en ideell organisation och vi baserar våra tjänster på en vetenskapligt välprövad metod för strategisk planering, som alla verksamheter kan använda för att finna en framgångsrik väg till social och ekologisk hållbarhet. Vi finns i ett flertal länder och samarbetar med framstående hållbarhetsforskare för att tillsammans med våra uppdragsgivare och samarbetspartners uppnå bästa möjliga resultat.

www.detnaturligasteget.se

INLEDNING

För att skapa förutsättningar för ett välmående samhälle och bättre livskvalitet för alla inom planetens gränser, nu och i framtiden, behöver en omfattande, global kursändring ske. Detta är en förutsättning för framtida tillväxt och positiv utveckling. Förmågan hos samhällets aktörer att bidra till denna omställning är vår viktigaste framtidsfråga, där mycket finns att vinna på både kort och lång sikt.

Många ledande företag inser detta och minskar genom sitt hållbarhetsarbete såväl kostnader som risker, samtidigt som nytt värdeskapande och alltmer hållbara lösningar möjliggörs. Det handlar till del om att skapa värde genom resurseffektivisering – att minimera eller ersätta resurser som energi, vatten, material, kemikalier och avfall. Men det handlar också om att skapa värde genom förbättrade relationer, ökad motivation bland medarbetare, starkare kundlojalitet och tillit mellan olika aktörer, att skapa positiva samhällsförändringar, samt att utveckla nya innovationer, produkter, tjänster och marknader.

Hållbarhet håller på att bli en essentiell drivkraft för innovation i stora delar av näringslivet. För att företag ska kunna bidra till en smart och hållbar tillväxt för alla är deras förmåga och vilja till hållbarhetsdriven innovation avgörande – d.v.s. förmågan och viljan att utveckla framgångsrika lösningar som leder oss till ett hållbart samhälle och samtidigt skapar ekonomisk tillväxt, arbetstillfällen och välfärd.

Det Naturliga Steget vill öka takten i den pågående omställningen och har därför genomfört ett projekt med syftet att identifiera hur företagens innovationskraft för hållbara produkter, tjänster och lösningar kan stärkas. Huvuddelen av projektet har utgjorts av 30 djupintervjuer med innovations- och hållbarhetsexperter inom svenska företag, konsultorganisationer och universitet.

Resultatet är en lista på nio framgångsfaktorer – nio organisatoriska förmågor, egenskaper och kännetecken som kan vägleda företagens arbete med att stärka sin innovationskraft inom detta område.

framgångsfaktorer för företag som vill stärka sin innovationskraft för hållbarhet

1 Ledarskap med hållbarhet som drivkraft

Företagets ledarskap och förmåga att styra är en essentiell katalysator för att ställa om organisationens olika delar till att gemensamt leverera allt mer hållbara och framgångsrika lösningar. Det handlar om att sätta ambitiösa mål som förenar kortsiktiga förväntningar med långsiktiga ambitioner och att skapa strukturer, incitament och processer som integrerar hållbarhet i verksamheten. Mjukt och hårt. Formellt och informellt.

2 Ett brett och djupgående engagemang

Förmågan att väcka, växa och värna sina medarbetares engagemang har en mycket viktig roll att spela. Engagemangsnivån påverkar hur motiverade medarbetare är att arbeta med de förändringar som behöver ske, hur meningsfullt man upplever arbetet och hur roligt man har under resans gång.

3 Siktet inställt mot full hållbarhet

Att sikta på full hållbarhet kan gynna kreativitet, frigöra innovationspotential och vara mycket mer motiverande än att sikta på små förbättringar. Det är dessutom viktigt att ta ett helhetsgrepp kring hållbarhet och fånga in alla viktiga frågor. Spänner man bågen för löst riskerar man att falla kort och viktiga aspekter kan hamna utanför synfältet och innovationsarbetet.

4 Hållbarhetsambitionen är operativ och konkret

En hållbarhetsvision som konkretiserats i ord, bild och handling gör det möjligt för individer att bidra till hållbarhet i sitt dagliga arbete. Medarbetare behöver kunna förstå hur de kan bidra och vilket ansvar och handlingsutrymme de har, samt ha rätt kompetens och verktyg för att fatta kloka beslut.

5 Trygghet som föder mod

När höga ambitioner kring hållbar innovation ska omsättas i konkret och modigt handlande är trygghet en viktig faktor – d.v.s att medarbetare på alla nivåer känner att de kan fatta beslut som leder till både hållbarhet och affärsframgång. Trygga medarbetare är bättre rustade för att väga risker och möjligheter, och för att våga misslyckas – viktiga förutsättningar för innovationsarbetet.

6 Värdeskapande genom hållbar utveckling

Att visa ett tydligt ekonomiskt värde med hållbarhetsarbetet – både internt i organisationen och externt gentemot kunder och andra intressenter – gör det lättare för organisationen att sätta detta i fokus. Att hitta sätt att skapa och förtydliga detta värde är essentiellt för att nå affärsframgång genom hållbar produktinnovation.

7 Systemperspektiv och påverkan

Genom att förstå hur yttre faktorer påverkar handlingsutrymmet för hållbar innovation kan ett företag hitta sätt att utöka sina möjligheter. Det kan handla om att påverka lagar och subventioner genom lobbying, att mobilisera andra aktörer i värdekedjan för att lösa upp gemensamma barriärer eller att påverka normer och traditioner som motverkar hållbarhet.

8 Gränsöverskridande samarbeten

Genom att föra samman olika funktioner, kompetenser och aktörer skapas bättre förutsättningar för innovativa lösningar. Nya slags möten ger nya infallsvinklar och idéer. Att arbeta aktivt med att överbrygga eventuella hinder för gränsöverskridande samarbete är därför betydelsefullt.

9 Öppenhet för förändring

Att i princip göra samma sak som tidigare, bara lite annorlunda, är oftast inte tillräckligt för innovation av hållbara lösningar. För att hållbara produkter och affärer ska bli verklighet behöver man odla en kultur som främjar förändring och som kännetecknas av nyfikenhet, öppenhet för externa idéer och perspektiv, nytänkande, experimenterande och kontinuerligt lärande.

Följande organisationer har deltagit i studien:

ABB, Assa Abloy, Aura Light, BTH, DeLaval, Fenix Outdoor / Fjällräven, Googol, Houdini Sportswear, Husqvarna Group, Innventia, Klättermusen, KTH, Miljögiraff, NCC, Norrgavel, Oriflame, PEAB, Primus, SKF, Swerea IVF, Tetra Pak, Vasakronan, Veryday.

VAD VI HAR GJORT

30 stycken djupintervjuer har genomförts med svenska innovations- och hållbarhetsexperter. Vi har frågat dem om deras erfarenheter och tankar kring företagets kompetens och förutsättningar för hållbar innovation. Intervjuerna har fokuserat på tre områden: (1) Vad tar man sikte på i arbetet med hållbar innovation – vilka frågor är med, vilken är ambitionsnivån? (2) Vilka erfarenheter har man kring vad som fungerar bra och mindre bra i dagens innovationsarbete – vad krävs för att lyckas? och (3) Vad tror man skulle kunna stärka företagets förmåga och ambitionsnivå gällande hållbar innovation?

Urvalet av intervjupersoner har syftat till att skapa en blandning av stora och små företag som arbetar aktivt med hållbar innovation. Vidare har vi medvetet valt en bred representation av olika sorters företag – från utvecklare av konsumentprodukter och kläder, till utvecklare av energisystem och samhällsbyggnad. Vi har också intervjuat ett antal experter inom akademin, samt från konsultorganisationer och forskningsinstitut som på olika sätt arbetar med innovations- och hållbarhetsfrågor kopplade till näringslivet. Ambitionen med detta breda urval har varit att identifiera framgångsfaktorer som är vitt applicerbara för olika branscher och företag av olika storlekar.

.

Med *hållbar innovation* menar vi att framgångsrikt ta fram och implementera idéer som leder till hållbara produkter och tjänster – men även material, processer, affärsmodeller och system som bidrar till en hållbar utveckling. I intervjuerna utgick samtalen ifrån ett fokus på innovation av hållbara produkter, vilket i förlängningen omfattar även de områden som nämns ovan. Vi har också valt att lägga fokus både på förmågan till *inkrementell* innovation – de små stegen – och *radikal* innovation – de stora disruptiva stegen som leder oss snabbare i riktning mot ett hållbart samhälle.

Med *hållbar utveckling* menar vi en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov. Det handlar om att hitta den snabbaste vägen till ett samhälle där vi lever gott inom planetens gränser; där vi inte systematiskt förstör varken det ekologiska eller det sociala systemet.

Ett dialogseminarium genomfördes den 6 mars för att utforska resultatet, samt diskutera möjliga sätt att applicera det.

Projektet genomfördes från november 2013 till mars 2014.

9 FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR HÅLLBAR INNOVATION

FRAMGÅNGSFAKTOR 1 | Ledarskap med hållbarhet som drivkraft

Företagets ledarskap och förmåga att styra är en essentiell katalysator för att ställa om organisationens olika delar till att gemensamt leverera allt mer hållbara och framgångsrika lösningar. Det handlar om att sätta ambitiösa mål som förenar kortsiktiga förväntningar med långsiktiga ambitioner och att skapa strukturer, incitament och processer som integrerar hållbarhet i verksamheten. Mjukt och hårt. Formellt och informellt.

En stark signal från intervjuerna är att företagsledare bör vara drivande i arbetet med att ställa om organisationen till att leverera allt mer hållbara produkter och lösningar. Utan ett sådant ledarskap är risken stor att en organisations hållbarhetsambitioner mest blir ord på papper och att ingen faktisk omställning av verksamheten sker.

> *"I väntan på globala regler krävs ledarskap – att människor och företag går före och visar vägen."*
>
> Nirvan Richter, Norrgavel

Flera av de intervjuade delade med sig av erfarenheter kring detta – att organisationens ledarskap inte helhjärtat trott på vikten av hållbarhetsfrågan ur ett innovationsperspektiv, och att den därför inte integrerats effektivt i verksamhetens målsättningar, processer eller kultur. Många har också vittnat om skillnaden när ledningen väl bestämt sig för att hållbarhetsfrågan ska integreras i hela verksamheten – att arbetet då har gått mycket snabbare framåt och med bättre resultat.

Det handlar alltså om ledare som är villiga att arbeta strategiskt och uthålligt med organisationsutveckling för att förverkliga en förändring i hur organisationen arbetar. Ett ledarskap som skickar tydliga signaler, sätter ambitiösa mål, förtydligar ansvar, och leder vägen. Ett ledarskap som ser till att hållbarhet är med på agendan hela tiden – inte bara emellanåt.

> *"Ingenjörerna bygger det man säger åt dem att bygga. Därför är det viktigt att beslutsfattare har rätt kompetens så att relevanta mål och riktlinjer sätts."*
>
> Tobias Larsson, Blekinge Tekniska Högskola

FRAMGÅNGSFAKTOR 2 |

Ett brett och djupgående engagemang

Förmågan att väcka, växa och värna sina medarbetares engagemang har en mycket viktig roll att spela. Engagemangsnivån påverkar hur motiverade medarbetare är att arbeta med de förändringar som behöver ske, hur meningsfullt man upplever arbetet och hur roligt man har under resans gång.

Många har i sina intervjuer vittnat om vikten av personligt engagemang och om hur arbetet med hållbar innovation ofta är beroende av eldsjälar som uthålligt driver frågorna . Samtidigt är det många som arbetar för att lyckas sprida engagemanget genom hela organisationen och som menar att det inte räcker med att ha ett litet antal eldsjälar. Risken finns då att arbetet avstannar om dessa personer lämnar organisationen. Det gäller att nå en kritisk massa av medarbetare som känner ägarskap och engagemang kring frågorna, och som bidrar i innovationsarbetet. Ju fler som är med desto bättre är förutsättningarna.

Vikten av personligt engagemang lyfts också fram kopplat till situationer där osäkerhet finns kring hur lösningar kan se ut och förverkligas på ett affärssmart sätt. I sådana situationer bidrar ett högt engagemang till en uthållighet och en vilja att hitta rätt vägar framåt. Med en hög engagemangsnivå kan medarbetaren ta sig över betydligt högre ”trösklar” för att agera, jämfört med en låg engagemangsnivå – då behöver tröskeln vara låg och beslutsfattandet enkelt.

”Att få med skeptiker, att motivera de radikala och att ta till vara på de som är engagerade – det är en stor utmaning.”

Hanna Söderlund, SKF

”Uthållighet – att aldrig släppa det man vill uppnå ur sikte och försöka, försöka, försöka... tills man tar sig fram.”

Nirvan Richter, Norrgavel

”Det sitter i väggarna och är en del av vardagen. Våra medarbetare skulle inte acceptera något annat.”

Mia Tapio, Houdini Sportswear

”Det är för mycket problematisering och för lite firande för att hålla energin uppe. Vi måste se till att detta blir något kul och spännande.”

Christina Lindbäck, NCC

FRAMGÅNGSFAKTOR 3 |

Siktet inställt på full hållbarhet

Att sikta på full hållbarhet kan gynna kreativitet, frigöra innovationspotential och vara mycket mer motiverande än att sikta på små förbättringar. Det är dessutom viktigt att ta ett helhetsgrepp kring hållbarhet och fånga in alla viktiga frågor. Spänner man bågen för löst riskerar man att falla kort och viktiga aspekter kan hamna utanför synfältet och innovationsarbetet.

Ambitiösa målsättningar driver innovation – detta framgår tydligt av intervjuerna. I de fall där stora mål satts upp anser man också att man kan uppvisa stora resultat. Och nog är logiken tydlig – med siktet inställt på mindre förändringar kommer lösningarna formas därefter och inte leda mycket längre än till de mål som är uppsatta. Siktar man däremot högt och långt skapas incitament till att hitta på och testa idéer som kan förverkliga de målen, och därmed nå längre. Ambitiösa mål öppnar synfältet och främjar innovativt tänkande.

En annan aspekt av denna framgångsfaktor handlar om vad som inkluderas i själva målbilden och vad som faller utanför. I intervjuerna blev det tydligt att några företag valt att fokusera på enskilda hållbarhetsfrågor (t. ex. energieffektivitet, arbetsvillkor hos leverantörer eller användning av återvunnet material) medan andra frågor med koppling till företagets produkter har uteslutits eller nedprioriterats (exv. att skapa slutna kretslopp och grön kemi). Dessa företag kunde ofta bara ge något enskilt exempel på innovationer inom de frågor som åsidosatts.

De intervjupersoner som däremot gav en mer holistisk beskrivning av organisationens målsättning kunde också ge fler exempel på såväl inkrementella som radikala innovationer inom målbildens alla hållbarhetsaspekter.

Ett antal av de intervjuade uppgav att det inte räcker med att målbilden sitter i huvudet på ett fåtal strateger eller hållbarhetsansvariga inom organisationen, utan att man måste arbeta för att levandegöra den hos alla dem som deltar i innovationsarbetet.

Slutligen beskrev flera av de intervjuade hur deras företag hittat nya områden för innovation genom att fråga sig hur deras produkter och kunskap skulle kunna ställas till tjänst för en hållbar utveckling i ett vidare systemperspektiv. Det vill säga ett fokusskifte från att endast integrera hållbarhet i sina befintliga produkter, till att se hur befintliga och nya produkter, tjänster och systemlösningar kan hjälpa till att lösa andra aktörers och samhällets hållbarhetsutmaningar.

enskilda frågor → helheten

konsekvenser → orsaker

minskad påverkan→ full hållbarhet

Dessa insikter ligger i linje med Det Naturliga Stegets erfarenheter. För att förverkliga hållbara produkter behöver man bygga en förståelse för vad som kommer att kännetecknа de hållbara lösningarna i framtiden och sedan styra ditåt. Ambitiösa mål föder kreativitet och idéer, främjar ett proaktivt förhållningssätt och gör det lättare att hantera trade-offs längs med vägen.

"Om man spänner bågen för löst riskerar man att falla kort."

Teo Enlund, Green Leap – KTH

"Vi kan inte bara tackla de ekologiska aspekterna – vi kommer aldrig uppnå en hållbar balans på planeten om vi inte också hanterar de existentiella frågorna; vi kan täcka mänsklighetens behov, men aldrig dess begär."

Nirvan Richter, Norrgavel

"De flesta arbetar hela dagarna med att bygga vidare på de teknologier och tekniska system vi har i vårt samhälle idag och det blir svårt att föreställa sig en annan verklighet. Man blir fast i nuet. Man behöver därför också ta sig tid till att vidga perspektiven utanför sina egna kunskapsområden samt att tänka på framtiden för att få fram långsiktigt hållbara lösningar."

Lennart Swanström, ABB

FRAMGÅNGSFAKTOR 4 |

Hållbarhetsambitionen är operativ och konkret

En hållbarhetsvision som konkretiserats i ord, bild och handling gör det möjligt för individer att bidra till hållbarhet i sitt dagliga arbete. Medarbetare behöver kunna förstå hur de kan bidra och vilket ansvar och handlingsutrymme de har, samt ha rätt kompetens och verktyg för att fatta kloka beslut.

För att stora visioner och hållbarhetsambitioner ska bli verklighet behöver dessa översättas till konkreta termer och frågor som individen förstår och kan arbeta med i sin vardag. Annars blir det svårt att agera – individen behöver kunna se möjligheter till att bidra, samt ha tillgång till rätt kompetens och verktyg i sitt beslutsfattande.

Detta område har ett antal av de intervjuade uttryckt som en stor utmaning. Det är många parametrar som ska hanteras parallellt: behovet av kompetensutveckling och utförlig internkommunikation, samtidigt som visioner och målsättningar kring hållbarhet ska hitta sin väg in i innovationsprocesser, verktyg och det dagliga arbetet. Innan detta sker är risken stor att tröskeln för att fatta bra beslut blir mycket hög och många avstår från att ta med frågorna i sitt arbete eftersom det upplevs som för svårt.

Flera har också sagt att det inte bara handlar om att konkretisera på individnivå, utan att det även behövs processer, verktyg och samtal som gör det enkelt och konkret att samarbeta kring dessa frågor. Detta gäller internt mellan individer och funktioner, men också externt gentemot leverantörer och samarbetspartners.

"Visioner räcker inte, vi måste ha vägkartor också. Det måste bli konkret."

Tobias Larsson, Blekinge Tekniska Högskola

"Vi måste hela tiden bli bättre på att göra detta till en del av varje medarbetares vardag. Det är en utmaning att få människor att koppla både operativt och emotionellt till det här arbetet."

Erik Lindroth, Tetra Pak

"Utmaningen är inte verktygen i sig. Det är att ha rätt verktyg för jobbet... vid rätt tidpunkt... samt att kunna använda det."

Anna-Karin Jönbrink, Swerea IVF

FRAMGÅNGSFAKTOR 5 |

Trygghet som föder mod

När höga ambitioner kring hållbar innovation ska omsättas i konkret och modigt handlande är trygghet en viktig faktor – d.v.s att medarbetare på alla nivåer känner att de kan fatta beslut som leder till både hållbarhet och affärsframgång. Trygga medarbetare är bättre rustade för att väga risker och möjligheter, och för att våga misslyckas – viktiga förutsättningar för innovations-arbetet.

"Det är ingen konst att vara modig – om man inte är rädd."

Tove Jansson

Det är lätt att vara modig om man inte har något att förlora, men så ser situationen sällan ut för beslutsfattare – varken högt upp eller längre ner i företagen. Man har stort ansvar och måste dagligen hantera en mängd avvägningar för att navigera sig mot framgång utan att utsätta organisationen för alltför stora risker. Detta kan skapa en generell benägenhet att satsa på de innovationsaktiviteter som förväntas leverera resultat på kort sikt. De mer visionära idéerna med större potential och större osäkerhet riskerar att bli liggande. Därför är det viktigt att bygga system, verktyg och beslutsstöd som hjälper till att skapa tillräcklig trygghet kring de beslut som ska föra oss mot allt hållbarare produkter. Både för de små stegen och de stora sprången.

Under intervjuerna identifierades fyra områden där trygghetsmekanismer är särskilt viktiga:

- På ett **affärsstrategiskt plan** handlar det om trygghet i att fördela resurser mellan innovationsaktiviteter som dels ska leverera mot kortsiktiga krav på affären och dels mot långsiktiga hållbarhetsambitioner. Flera har här pratat om vikten av en bra planering av innovationsportföljen – en balans mellan kortsiktiga och långsiktiga initiativ som ska leverera inkrementella respektive radikala innovationer.
- På **operativ nivå** handlar det om att känna sig trygg i det handlingsutrymme man har, att kunna prioritera i arbetet, och att ha verktyg och system som hjälper till att fatta kloka beslut.
- Både på **affärsstrategisk och operativ nivå** är det viktig att skapa tydliga utrymmen för risktagande, experimenterande och misslyckanden. Annars satsar man bara på de säkra korten och kan därmed gå miste om möjligheter med betydligt större potential.
- En **trovärdig kommunikationsplattform och berättelse kring** hållbarhetsarbetet främjar goda samtal och relationer till externa intressenter, samt internt självförtroende. Flera av de intervjuade har uttryckt en upplevd risk i att börja lansera produkter med ”grön” framtoning eftersom det öppnar upp för kritik utifrån. Den som tar inititiv till hållbarhetsförbättringar utöver normen på marknaden blir ofta granskad i sömmarna – vilket kan motverka innovationsarbetet. Man behöver hitta sätt att skapa trygghet i förhållande till dessa externa intressenter för att kunna fortsätta driva utvecklingen framåt och våga agera, även om alla lösningar ännu inte finns på plats. Detta är också viktigt ur ett internt perspektiv för att medarbetare ska kunna känna att de verkligen bidrar till förbättringar som räknas.

En reflektion från Det Naturliga Steget är att det också krävs ett stort mått av mod och trygghet för att våga se och förändra brister i dagens affärsmodeller, produkter och arbetssätt. Det är få som vågar ta sig an ”elefanter i rummet” om det inte kan göras under någorlunda kontrollerade former.

”Vissa organisationer blir benägna att endast satsa på de saker som ger säkra resultat på kort sikt. Detta överdrivna fokus på kontinuerlig utveckling i tangentens riktning skapar inte en bra grund för att ta fram disruptiva lösningar, som behövs för en stärkt konkurrenskraft. Vi behöver sträcka oss mot våra visioner och skapa trygga utrymmen för fantasi och experimenterande för att nå de banbrytande lösningarna.”

Dariush Ghatan, Googol

”Man måste hantera kortsiktig och långsiktig utveckling sida vid sida och förstå att det inte är varken eller som gäller, utan både och.”

Tobias Larsson, Blekinge Tekniska Högskola

FRAMGÅNGSFAKTOR 6 |

Värdeskapande genom hållbar utveckling

Att visa ett tydligt ekonomiskt värde med hållbarhetsarbete – både internt i organisationen och externt gentemot kunder och andra intressenter – gör det lättare för organisationen att sätta detta i fokus. Att hitta sätt att skapa och förtydliga detta värde är essentiellt för att nå affärsframgång genom hållbar produktinnovation.

En tydlig signal från intervjuerna är att vinstintresse och hållbarhetsambitioner bör gå hand i hand. Att hitta sätt att skapa och förtydliga detta värde har stor relevans både gentemot den egna organisationen, styrelsen och ägare, samt externt gentemot kunder och beställare.

Många har vittnat om att en begränsad efterfrågan från kunder och/eller ett begränsat stöd från ägare gör handlingsutrymmet mindre. Utmaningen blir att skapa och förtydliga både kortsiktigt och långsiktigt värdeskapande för att utöka handlingsutrymmet.

När det gäller det interna värdeskapandet har ett antal möjliggörande aspekter nämnts: resurseffektivisering, minskade kostnader och beroenden, riskminimering, ökad motivation hos medarbetare, nya infallsvinklar för innovation, ökad kvalitet, större marginaler, förbättrade erbjudanden samt nya marknader och målgrupper.

Gentemot kunder och beställare har bland annat följande aspekter lyfts fram: förbättringar i prestanda, kvalitet och upplevelse, trendaspekter, hälsa och nyttighet, meningsfullhet och delaktighet i hållbarhetsrörelsen, ett gott samvete och minskade kostnader.

Flera har också gett uttryck för behovet att vrida marknaden åt ett håll som möjliggör värdeskapande genom alltmer hållbara lösningar – att påverka till exempel lagstiftning, kundideal och samhällsnormer genom utbildning, lobbyism och samverkan. Ytterligare en strategi som omnämnts är att i större utsträckning arbeta i nära och långsiktiga samarbeten med kunder, leverantörer och andra aktörer för att hitta nya sätt att skapa gemensamma värden. Nya affärsmodeller kan förändra förutsättningarna för hållbar produktinnovation och det krävs mod, vilja och hårt arbete för att förverkliga dem.

”Minskad konsumtion är bra för miljön, men brukar anses vara dåligt för affären. Så kan det inte vara i framtiden.”

Erik Lindroth, Tetra Pak

FRAMGÅNGSFAKTOR 7 |

Systemperspektiv och påverkan

Genom att förstå hur yttre faktorer påverkar handlingsutrymmet för hållbar innovation kan ett företag hitta sätt att utöka sina möjligheter. Det kan handla om att påverka lagar och subventioner genom lobbying, mobilisera andra aktörer i värdekedjan för att lösa upp gemensamma barriärer eller att påverka normer och traditioner som motverkar hållbarhet.

Många barriärer för att göra framsteg finns utanför den egna organisationen. I intervjuerna har detta visat sig genom uttalanden som: ”Om bara det fanns större kundefterfrågan”; ”Vi behöver en mer långsiktig lagstiftning som skapar bättre förutsättningar”; ”Det finns inga leverantörer som har de lösningar vi behöver”; ”Kvartalsekonomin ställer till med bekymmer för oss”; ”Vi kan inte göra så mycket mer inom ramarna för systemet, så som det ser ut idag”.

Här finns en stor potential för företagen, att aktivt försöka förstå och arbeta för att lösa upp dessa systembarriärer. Det handlar om att – på egen hand eller tillsammans med andra aktörer – hitta sätt att skifta systemet till fördel för hållbar innovation och goda affärer.

Nedan ges ett antal exempel på hur detta arbete kan ta form, baserat på intervjuernas innehåll och Det Naturliga Stegets erfarenheter:

- Om **kunderna inte efterfrågar** hållbara lösningar kan man skapa efterfrågan på det nya och/eller minska attraktiviteten hos det gamla. Det kan göras genom smart traditionell marknadsföring, eller genom att göra det enklare att köpa och förstå den nya lösningen. Genom samarbeten med exempelvis konsumentorganisationer kan en rörelse för alltmer hållbara lösningar initieras. Exempel på ovanstående är Max Hamburgare som satte koldioxidfotavtrycket på sina menyer eller livsmedelsbutiker som marknadsför icke-ekologiska bananer som ”besprutade bananer” .

- Barriärer skapade av **spelregler på marknaden** kan överkommas genom att antingen förändra spelreglerna eller att arbeta runt dem. Lobbyism och att bli en aktiv samhällsdebattör är viktiga roller för de företag som vill se en hållbar framtid, annars finns risken att bara de som vill bevara status quo gör sig hörda. Hagainitaitivet är ett exempel på hur företag sluter sig samman kring klimatfrågan för att synliggöra sin egen påverkan samt agera samlat för den förändring de vill se.

- Om man är beroende av att **leverantörer** gör framsteg behöver man hitta sätt att mobilisera leverantörskedjan. Man kan exempelvis arbeta för att hitta de leverantörer som har engagemang och kunskap i frågan, eller som går igång på själva innovationsutmaningen. Klättermusen berättade i sin intervju att de arbetar nära sina leverantörer för att hitta gemensamma lösningar. Deras uppfattning var att de på så vis blivit en mer attraktiv

beställare, eftersom leverantörerna genom samarbetet kan stärka sin egen kunskap och konkurrenskraft.

→ Om man är beroende av att **konkurrenter och andra spelare i branschen** också arbetar aktivt kring olika sakfrågor kan man samla dem som är villiga för gemensamma initaitiv. Två initativ inom textilindustrin – *Roadmap to Zero Discharge of Hazardous Chemicals* och *Sustainable Apparel Coalition* – utgör exempel på samarbeten där gemensamma framsteg görs kring svåra frågor. Ett annat exempel är att man kan stötta eller arbeta med konsumentorganisationer eller intresse-organisationer för att skapa drivkraft för förändring. Friluftsklädföretaget Patagonia ger exempelvis 1% av sin försäljning till gräsrotsrörelser för miljöfrågor och samhällsutveckling eftersom man ser det som en viktig drivkraft för positiv samhällsutveckling.

→ Utmaningar kopplade till **kvartalsekonomins kortsiktighet** kan påverkas genom att aktivt arbeta för att få med sig sina investerare eller genom att skapa mer tillåtande utrymmen för innovation och experiment vid sidan av den reguljära verksamheten. Ett exempel från intervjuerna kommer från Vasakronan som har skapat en grön företagsobligation som möjliggör mer långsiktiga investeringar i hållbarhetsarbetet.

→ Om det finns **samhällsnormer** som försvårar övergången till hållbara produkter och tjänster (exv. materialism, konsumtionshets och en ovilja att betala mer än absolut lägsta pris) kan man utforska sätt att påverka de normerna. Norrgavel har gett ut en bok som lyfter frågor om ett inredningskoncept som sätter kvalitet, ekologisk hållbarhet, långsiktighet och estetisk tidlöshet framför trender och lågpris. Fjällräven har använt Facebook för att uppmana sina följare att inte shoppa överdrivet till jul.

→ Stor potential kan frigöras genom att undersöka **möjligheter bortom det existerande produktsystemet**. Om förbättringspotentialen hos dagens system är begränsad kan man behöva tänka om och utforska helt nya affärsområden för sin verksamhet. Ett illustrerande exempel kommer från intervjun med Aura Light – en producent av beslysninglösningar. De berättade att den potentiella hållbarhetsförbättringen genom att endast förändra armaturer och beslysningskällor är relativt begränsad. Den stora potentialen finns istället i steget före – genom att ta lampans energiförsörjning i beaktning. Av den energi som produceras vid ett kärnkraftverk blir endast omkring 3%[1] till ljus i slutänden, på grund av energiförluster på vägen. Med ett system som istället använder direktverkande el från exempelvis solceller skulle man kunna uppnå en effektivitetsgrad där 95% av energin blir till ljus. Genom att titta bortom sitt eget existerande produktsystem kan den typen av möjligheter identifieras.

> *"Att förändra ett stort och komplext existerande system är svårt. Om man inte orkar vrida om det gamla systemet, kanske det är lättare att bygga upp ett nytt vid sidan om."*
>
> Anna-Karin Jönbrink, Swerea IVF

[1] Beroende på typen av lampa som används. I detta fall en traditionell glödlampa.

FRAMGÅNGSFAKTOR 8 | Gränsöverskridande samarbete

Genom att föra samman olika funktioner, kompetenser och aktörer skapas bättre förutsättningar för innovativa lösningar. Nya slags möten ger nya infallsvinklar och idéer. Att arbeta aktivt med att överbrygga eventuella hinder för gränsöverskridande samarbete är därför betydelsefullt.

Många har i intervjuerna sagt att det behövs nya möten, samtal och samarbetsformer för att hitta vägar framåt kring olika hållbarhetsutmaningar. Tre områden för sådana samarbeten har identifierats:

- **Samarbete mellan olika funktioner:** Genom att hitta nya samarbetsformer för olika funktioner såsom inköp, produktutveckling, produktion och marknadsföring kan allt hållbarare innovationer levereras. Det handlar bland annat om att främja samverkan kring hållbarhetsfrågor i produktutvecklingen, att försäkra sig om att enskilda funktioner inte blockerar möjliga framsteg initierade av andra funktioner, och att man tillsammans maximerar potentialen för värdeskapande.

- **Samarbete mellan olika kompetenser:** Detta handlar om att hitta nya idéer, insikter och infallsvinklar genom att låta olika kompetensområden mötas. Det kan till exempel röra sig om att föra samman ingenjörer och beteendevetare för att hitta sätt att applicera ny teknik i praktiken, eller att få materialspecialister, biologer, kemister och affärsutvecklare att utveckla produktlösningar som passar in i naturliga eller tekniska kretslopp.

- **Samarbete mellan olika aktörer: Detta** handlar primärt om att samarbeta med andra aktörer i sin värdekedja för att hitta gemensamt nyttosamma lösningar. Genom samarbete mellan beställare och leverantörer kan nya material eller produktionsprocesser tas fram, och beställare kan i dialog med slutanvändare hitta nya sätt att skapa gemensamt värde.

Flera av de intervjuade vittnade om olika barriärer för dessa typer av samarbeten: frånvaron av gemensamma språk och metoder; avsaknad av nyfikenhet och öppenhet inför andras kompetens och infallsvinklar; bekvämlighet i att inte samarbeta gränsöverskridande samt avsaknaden av naturliga mötespunkter och forum för samverkan. Genom att bearbeta dessa barriärer kan en organisation öka sin möjlighet att lyckas dra nytta av potentialen i gränsöverskridande samarbeten.

”Det är svårt att ligga i framkant och hitta lösningarna som ännu inte finns. Vi är beroende av att hitta rätt samarbetspartners – de som verkligen går igång på dessa utmaningar, som genuint vill hitta lösningarna.”

Joel Svedlund, Klättermusen

”Vi behöver att andra industrier utvecklar sina produkter och lösningar mot hållbarhet. Annars kommer vi ingenstans.”

Aiko Bode, Fenix Outdoor Group

”Fältet är en spelplan för naturvetare och ingenjörer... vilket inte är dåligt, men det är inte tillräckligt. Vi behöver beteendevetare och samhällsvetare också.”

Lennart Swanström, ABB

FRAMGÅNGSFAKTOR 9 |

Öppenhet för förändring

Att i princip göra samma sak som tidigare, bara lite annorlunda är oftast inte tillräckligt för innovation av hållbara lösningar. För att hållbara produkter och affärer ska bli verklighet behöver man odla en kultur som främjar förändring och som kännetecknas av nyfikenhet, öppenhet för externa idéer och perspektiv, nytänkande, experimenterande och kontinuerligt lärande.

Kanske är detta den mest uppenbara av de nio framgångsfaktorerna, men inte desto mindre viktig och utmanande. Motstånd till förändring är något som tycks vara djupt rotat i människan. Samtidigt är det uppenbart att en genomgripande förändring ofta är nödvändig om företag ska kunna stärka sin innovationskraft för hållbara lösningar. Det rör sig om förändringar av arbetssätt; hur vi mäter framgång; metoder, processer och verktyg; interna och externa relationer samt förändringar av de produkter och lösningar som produceras. Denna framgångsfaktor kan ses som en möjliggörare eller bromskloss för var och en av de tidigare åtta faktorerna.

Under intervjuerna nämndes ett antal förmågor som bör uppmuntras ur denna synvinkel: nyfikenhet; öppenhet för nya idéer, perspektiv och lösningar; nytänkande; experimenterande och misslyckanden samt kontinuerligt lärande. Det handlar om att odla en organisationskultur som genomsyras av denna öppenhet och därigenom möjliggör mer radikala förändringar och större framsteg.

”Om man lär barnen att skriva bryr sig ingen om de skriver lite fel i början, man får ta det bit för bit. Det är en stor skillnad på någon i svenska akademin och ett barn. På samma sätt måste vi tillåta oss själva att göra fel i början, att testa oss fram. Annars kommer ingenting att hända.”

Martin Malmros, Aura Light

”Största hindret för utveckling är att vi redan tror att vi vet allt.”

Marcus Wendin, Miljögiraff

VÄGEN FRAMÅT

Det har varit mycket spännande att genomföra de intervjuer som ligger till grund för den här rapporten. Responsen var positiv och intresset stort hos många av dem vi kontaktade inledningsvis, vilket indikerar att detta är ett område som engagerar allt fler. Detta stärks också av signaler från marknaden, till exempel den ökande mängd ”gröna” produkterbjudanden som görs tillgängliga för konsumenter och de många initiativ som i likhet med denna rapport belyser området.

Vi bedömer utifrån våra erfarenheter och vår omvärldsbevakning att resultatet – listan på framgångsfaktorer – är relevant och användbar. Vi tror att framgångsfaktorerna kan vara till hjälp för att börja titta närmare på innovationskraften för hållbarhet i varje företag och vill uppmuntra alla som tagit del av denna rapport att göra så.

Vi föreslår nedan en metod för att börja tänka kreativt kring hur man kan stärka sin innovationskraft i den egna verksamheten genom dessa förmågor. Den 6 mars anordnades ett dialogseminarium där ett 40-tal personer, de flesta verksamma i skärningspunkten mellan hållbar utveckling och innovation, samlades för att göra just detta. Efter metodbeskrivningen nedan ges ett smakprov på det som framkom i diskussionerna under detta seminarium.

En metod för att applicera de nio framgångsfaktorerna

A. **Beskriv en framgångsrik framtid.** Arbeta gemensamt fram en bild av hur den egna verksamheten kommer att fungera och verka när den är oerhört stark inom de nio framgångsfaktorerna. Ställ frågor kring faktorerna som stimulerar ett tänkande kring hur framtiden skulle kunna se ut, exempelvis:

   Hur ser det ut när våra ledare fungerar som katalysator och drivkraft för att hållbarhet verkligen integreras i vårt innovationsarbete? (framgångsfaktor 1)

   Vad är det vi gör när vi är oerhört bra på att skapa ett brett och djupgående engagemang utigenom organisationen? (framgångsfaktor 2)

   Hur ser det ut när våra medarbetare verkligen känner och vet hur de kan bidra till vår vision för hållbar produktutveckling? (framgångsfaktor 4)

B. **Identifiera gapet.** Titta nu tillbaka på dagens situation och utvärdera hur bra verksamheten *idag* mäter sig mot de nio framgångsfaktorerna. Hur ser det ut idag? Vad kan ses som styrkor och tillgångar, vilka är svagheterna och bristerna? Genom att gå igenom de nio faktorerna och den framgångsbeskrivning som genererats i A-steget kan nuläget kartläggas.

C. **Generera idéer för vägar framåt.** Hur ska verksamheten utvecklas för att bygga de organisationella förmågor, egenskaper och kännetecken som de nio framgångsfaktorerna lyfter fram? Vad kan vi göra för att röra oss framåt mot vår framgångsbeskrivning från steg A? Generera stora och små idéer kring handlingar, försök att i detta steg inte begränsa idéflödet utifrån realiserbarhet o.s.v. – prioriteringen görs i nästa steg.

D. **Rita kartan och välj väg.** Ofta framkommer fler bra idéer än som kan genomföras på kort sikt. Detta gör att man måste prioritera mellan de handlingsalternativ man har och hitta de smartaste vägarna framåt. Följande frågor kan användas för att utvärdera idéer: (1) Leder den här idén oss i rätt riktning?; (2) Skapar idén utrymme och förutsättningar för ytterligare förbättringar?; (3) Är det ett bra sätt att använda våra begränsade resurser?

Metoden ovan används av Det Naturliga Steget i det mesta vi gör. Det är en metod i fyra steg för kreativ och konkret planering. Vi använder den oftast för att utveckla målbilder, nulägesanalyser och vägkartor för utveckling av hållbara verksamheter och produkter, men den går mycket väl att använda även för att stärka sin innovationskraft genom de nio framgångsfaktorerna.

Mer information om Det Naturliga Steget och våra metoder kan du hitta på *www.detnaturligasteget.se*

På nästa sida kan hittar du ett smakprov från dialogseminariet den 6 mars 2014

Under seminariet presenterades de nio framgångsfaktorerna och deltagarna arbetade i grupper med att applicera dem. Två övningar genomfördes: först en övning där deltagarna ombads beskriva hur det ser ut när ett företag mycket framgångsrikt applicerar de olika framgångsfaktorerna (steg A i metodbeskrivningen ovan), sedan en övning där grupperna genererade idéer kring hur man skulle kunna nå den framgångsbeskrivningen (steg C).

Anteckningarna är ett utdrag från den grupp som fokuserade på Framgångsfaktor 6: värdeskapande genom hållbar utveckling.

ÖVNING 1 |

Hur ser framgång ut?

Ett företag skapar värde genom hållbar utveckling på ett framgångsrikt sätt när...

...inköpsfunktionen kan värdera hållbarhetspåverkan på samma sätt som man värderar pris och kvalitet.

...det finns tydliga incitament för alla i företaget att arbeta aktivt med hållbarhetsfrågor.

...man hjälper sina kunder/beställare att uppleva nytta av hållbara lösningar.

...kunder och beställare ser bristande hållbarhetsprestanda som något värdeminskande.

...man lyckas skapa win-win situationer där företag, leverantörer, kunder och planeten vinner på hållbar innovation.

...man kan i konkreta termer mäta den nytta som hållbara innovationer bidrar med (t.ex. genom jobbskapande, att föra människor ur fattigdom, att bidra till ökad hälsa, minskade koldioxidutsläpp)

...man skapar ekonomisk tillväxt samtidigt som man bidrar till en minskad resursanvändning.

...medarbetarna är motiverade att arbeta hårdare och längre. Sjukskrivningar går ner, närvaro går upp.

...finansiärer och ägare förstår både den kortsiktiga och långsiktiga nyttan med hållbarhetsarbetet.

ÖVNING 2 |

Vad kan vi göra för att röra oss i riktning mot vår framgångsbeskrivning?

• Identifera möjligheter till besparingar genom effektivisering och eliminering av avfall – en del av besparingarna bör återinvesteras i hållbarhetsarbetet • Öka medarbetarengagemanget och involvera medarbetarna i att identifiera möjligt värdeskapande • Samla in lärdomar från andra företag och andra sektorer – hur gör de? • Skapa samarbeten med universitet • Uppmuntra intrapreneurskap • Gör en riskanalys • Skapa nya lösningar tillsammans med kunderna • Skapa samarbeten med andra för att identifiera gemensamma intressen och områden för värdeskapande • Utbilda kunder, beställare och leverantörer • Sätt mål, mät, rapportera och följ upp • Utvärdera nuvarande affärsmodelller utifrån ett hållbarhetsperspektiv • Utforska nya affärsmodeller • Debattera och utöva lobbyism för att möjlighetsutrymmet ska utökas • Arbeta in ”hållbarhet” i varumärke och marknadskommunikation • Skapa små testprojekt för experimenterande och lärande, skala sedan upp • ...