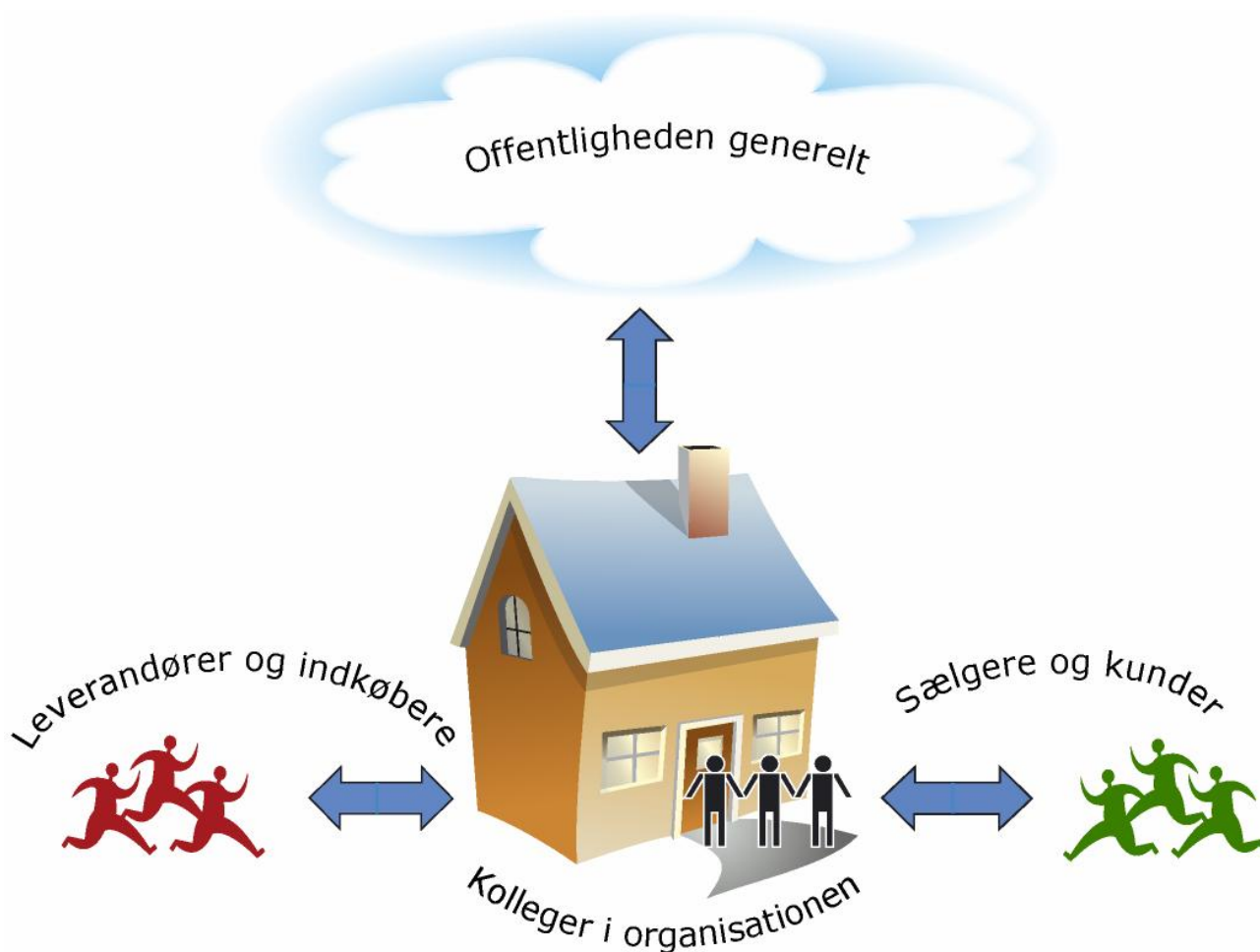


CEMIP Håndbogen



Udarbejdet i 2006 af:
Aalborg Universitet
Brdr. Hartmann
Coloplast
Copenhagen Business School
Elsam (nu DONG Energy)
FORCE Technology
Junckers Industries
Vestas Wind Systems

Indholdsfortegnelse

| | | |
|-------|---|---------|
| 0 | INTRODUKTION | 0 |
| | OPBYGNING OG BRUG AF HÅNDBOGEN | 0 - 2 |
| 1. | BEGREBER OG FORSTÅELSE AF KOMMUNIKATION | I |
| 1.1 | UDGANGSPUNKTET FOR GOD KOMMUNIKATION | I - 1 |
| | | I - 3 |
| 1.2 | OVERBLIK OVER BÆREDYGTIGHEDSKOMMUNIKATION | |
| 2. | KUNDER OG SÆLGERE | II |
| 2.1 | SPILLERE PÅ BANEN | II - 5 |
| 2.2 | OVERBLIK OVER SALGSPROCESSEN – MÅL OG VÆRKTØJER | II - 5 |
| 2.2.1 | TIDSLINJEN – SALG SOM EN PROCES | II - 7 |
| 2.3 | MARKEDSORIENTERING OG VIDEN OM KUNDERNE | II - 11 |
| 2.3.1 | FITNESS-TEST | II - 11 |
| 2.3.2 | VÆRDIER I MARKEDET | II - 15 |
| 2.4 | INDHOLD I KUNDEKONTAKTEN | II - 17 |

| | | |
|---------|--|---------|
| 2.4.1 | FAKTAGRUNDLAGET | II - 17 |
| 2.4.1.1 | FAKTA-ARK | II - 17 |
| 2.4.1.2 | MILJØVAREDEKLARATIONER | II - 19 |
| 2.4.1.3 | POLITIKKER, HOLDNINGER OG VÆRDIER | II - 21 |
| 2.4.2 | DE GODE ARGUMENTER | II - 23 |
| 2.4.2.1 | ARGUMENTMATRICEN ("BINGO-PLADEN") | II - 23 |
| 2.4.2.2 | KVANTIFICERING OG NEGATION AF PLIGT, DYD OG NYTTE | II - 29 |
| 2.5 | RELATIONER OG SAMARBEJDE | II - 37 |
| 2.5.1 | UDGANGSPUNKTET FOR SAMARBEJDE | II - 37 |
| 2.6 | EFTER SALGET | II - 41 |
| 3. | LEVERANDØRER OG INDKØBERE | III |
| 3.1 | FASER I ARBEJDET MED BÆREDYGTIGHED I LEVERANDØRKÆDEN | III - 3 |
| 3.2 | FORMÅL – HVORFOR? | III - 5 |
| 3.2.1 | HVORFOR ARBEJDE MED BÆREDYGTIGHED I SUPPLY CHAIN? | III - 5 |
| 3.3 | KORTLÆGNING OG UDGANGSPUNKT – HVOR STÅR VI I DAG? | III - 7 |
| 3.4 | PLANLÆGNING – HVAD VIL VI GERNE VIDE? | III - 9 |

| | | |
|-------|---|-----------------|
| 3.4.1 | DIALOGENS INDHOLD: ØNSKER OG KRAV | III - 9 |
| 3.4.2 | FÆLLES AFSÆT OG LØSNINGER | III - 11 |
| 3.5 | IMPLEMENTERING OG FORANKRING | III - 13 |
| 3.5.1 | PRÆCISERING AF MÅLGRUPPEN | III - 13 |
| 3.5.2 | HVORDAN INTEGRERES KRAV I DIALOGEN MED LEVERANDØRER? | III - 15 |
| 3.6 | OPFØLGNING | III - 23 |
| 3.7 | HOLDNINGER I ORGANISATIONEN | III - 23 |

Indholdsfortegnelse

| | | |
|--------------|--|---------------|
| 4. | INVESTORER | IV |
| 4.1 | EN SOCIALT ANSVARLIG INVESTERINGSPOLITIK | IV - 3 |
| 4.2 | METODER OG INVESTERINGSPRAKSIS | IV - 5 |
| 4.2.1 | INVESTORERNES INFORMATIONSBEHOV | IV - 9 |
| 4.3 | ER SAMFUNDSANSVAR PÅ DAGSORDENEN HOS INVESTORERNE? | IV – 9 |
| 5. | OFFENTLIGHEDEN GENERELT | V |
| 5.1 | OVERBLIK OVER RELEVANTE EMNER I EN BÆREDYGTIGHEDSRAPPORT | V - 3 |
| 5.2 | HJEMMESIDER | V - 7 |
| 5.2.1 | MÅLRETNING MOD UDVALGTE MÅLGRUPPER | V - 7 |
| 5.2.2 | INTERAKTIV HJEMMESIDE | V - 9 |
| 5.3 | SKRIV GODT | V - 11 |
| 5.3.1 | SPROG OG SPROGSPIL | V - 15 |
| 5.4 | INNOVATIONSLOBBYISME: CASEN OM VENZIN-VISIONEN | V - 17 |

| | | |
|-----|---|----------|
| 6. | OVERSIGTER OG REFERENCER | VI |
| 6.1 | OVERSIGT OVER HÅNDBOGENS VÆRKTØJER | VI - 1 |
| 6.2 | OVERSIGT OVER HÅNDBOGENS EKSEMPLER | VI - 3 |
| 6.3 | OVERSIGT OVER HÅNDBOGENS INFORMATIONSBOKSE | VI - 5 |
| 6.4 | REFERENCER OG LINKS | VI – 7 |
| 7. | BILAG | VII |
| A | CEMIP PARTERNE | VII - 3 |
| B | ARGUMENTATIONSMATRICEN OG NEGATIONEN – ELSAM CASEN | VII - 5 |
| C | UNDERSØGELSE AF MILJØVÆRDIER – UDDYBNING | VII - 13 |
| D | BRUTTOLISTEN TIL BRIDGE | VII - 17 |
| E | HARTMANN'S FAKTAARK | VII - 51 |
| F | | VII - 61 |

VESTAS' MILJØVAREDEKLARATION

G

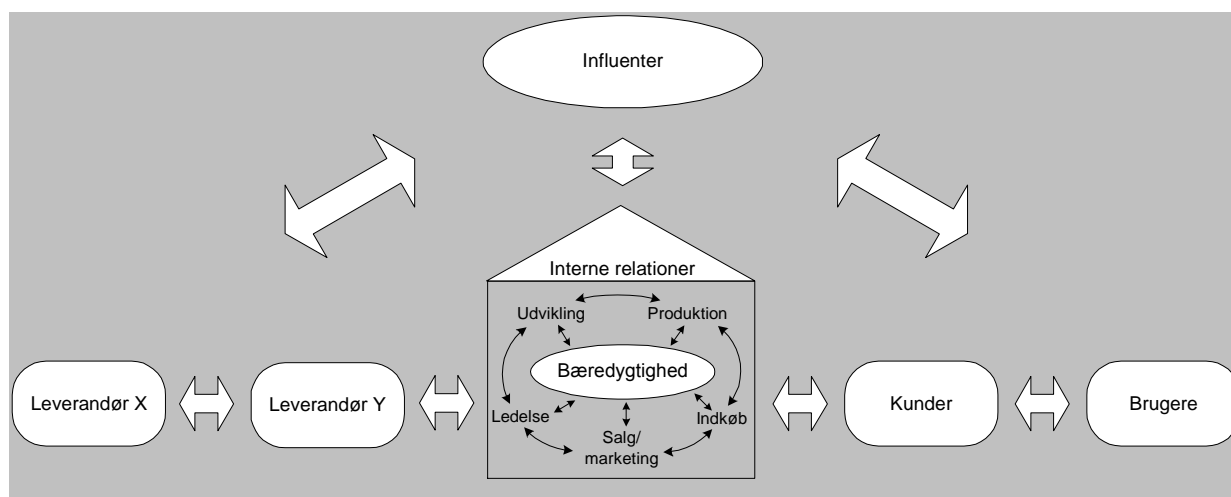
VII - 65

JUNCKERS' MILJØ I SALG MANUAL

0. Introduktion

Det overordnede formål med CEMIP (Center for Effektiv Miljøkommunikation I Produktkæder) har været at opbygge kommunikationsrelateret viden og værktøjer, der kunne fremme udvikling og anvendelse af bæredygtige produkter og løsninger i virksomhedernes produktkæder. Kommunikation er således en integreret del af virksomhedens indsats, men kan naturligvis ikke erstatte indsatsen.

Ud fra en kortlægning af de deltagende virksomheders udfordringer og ønsker blev der i starten af CEMIP fastlagt 4 hovedindsatsområder, som samlet set blev illustreret i "CEMIP-figuren":



De 4 områder var:

1. Dialog med leverandører, hvor formålet dels er at begrænse risikoen for, at leverandøren foretager valg, som skader virksomhedens bæredygtighedsindsats, og dels at udvikle mere bæredygtige løsninger i samarbejde med leverandørerne.
2. Dialog med kunder og andre aktører på markedet. Her er formålet at påvirke kunderne til at efterspørge og vælge de mest bæredygtige løsninger.
3. Dialog med influenter, dvs. væsentlige interessenter, som har indflydelse på de beslutninger, virksomhederne i produktkæden foretager i forhold til at prioritere indsatsen for bæredygtig udvikling. Formålet med kommunikationen er her at påvirke influenterne til at efterspørge og/eller støtte op om udvikling og anvendelse af bæredygtige løsninger.
4. Intern dialog, som har til formål at sikre, at de medarbejdergrupper, der har kontakten med fx. leverandører og kunder, bliver aktive medspillere i udbredelsen af de bæredygtige løsninger.

I løbet af CEMIPs arbejdsperiode har arbejdsgruppen især fokuseret på leverandørdialog og dialog med markedet, hvilket håndbogen også afspejler. Som en integreret del af arbejdet med disse to områder har det været naturligt også at udvikle viden om håndtering af den interne dialog.

Derudover har vi arbejdet med kommunikation mere bredt i forhold til forskellige interessenter. Fx. via bæredygtighedsrapporter og hjemmesider. Endelig har vi berørt dialogen med investorer, men ikke arbejdet systematisk med det. Håndbogens kapitel om investorer er derfor mere beskrivende end de øvrige kapitler.

Opbygning og brug af håndbogen

Håndbogens indhold afspejler hvilke områder, vi har prioriteret. Det vil sige, at den er opbygget med fokus på udvalgte målgrupper i kombination med de funktioner internt i virksomheden, som har den naturlige kontakt til disse målgrupper. Kapitlet "Leverandører og indkøbere" strukturerer fx. processen omkring håndtering af bæredygtighedsrelaterede krav til leverandører – herunder sætter fokus på samarbejdet mellem de bæredygtighedsansvarlige og indkøberne. Begge parter har deres særlige viden, kompetencer og erfaringer, som kan udnyttes i et samspil.

Håndbogen reflekterer de områder og metoder, som CEMIP har arbejdet med. Det er på ingen måde en udtømmende liste, og der findes andre tilgange til at arbejde med kommunikation om bæredygtighed i produktkæder. Håndbogen er således ikke tænkt som en lærebog, men som en inspirationskilde og praktisk håndsrækning inden for de områder, der har været i fokus i CEMIP-samarbejdet.

For at lette brugen af håndbogen som inspiration og opslagsværk er der en omfattende samling af værktøjer, eksempler og info-bokse. I starten af hvert kapitel er der en oversigt over kapitlets værktøjer og eksempler, samt henvisning til andre, brugbare værktøjer, der er beskrevet i andre kapitler. Desuden er der en samlet oversigt sidst i håndbogen efter de faglige kapitler.

Følgende symboler er brugt til at markere værktøjer, eksempler og infobokse:



VÆRKTØJER

(INDRAMMET MED BLÅT)

EKSEMPLER



(INDRAMMET MED RØDT)



INFO-BOKSE

(INDRAMMET MED GRØNT)

I løbet af CEMIP-tiden har arbejdsgruppen haft mange frugtbare diskussioner, som i håndbogen er omsat til en lang række gode råd og centrale erkendelser. Disse fremgår dels af basisteksten i håndbogen og dels af "boblerne" rundt om i teksten. Boblerne henleder opmærksomheden på særligt vigtige pointer.

Håndbogen er bygget op med en fortløbende basistekst på højre side og eksempler samt illustrationer på venstre side. Eksemplerne hører som udgangspunkt til den tekst, der står på højre side, men enkelte steder går eksemplet over mere end 1 side, og det kan være nødvendigt at bladre lidt for at finde den tekst, som eksemplet hører sammen med. Værktøjerne er en del af basisteksten på højre side.

De enkelte kapitler har fortløbende sidenummerering. I indholdsfortegnelsen og i oversigterne i kapitel 6 er sidenummeret angivet som en kombination af kapiteltal og sidetal. Fx. hedder denne side 0 – 2 (= kapitel 0, side 2).

Bagest i håndbogen er der bilag med særligt omfattende materiale og eksempler. Desuden findes centrale dele af håndbogen – herunder alle arbejdsskemaer – på www.cemip.dk. Denne hjemmeside bliver opdateret af FORCE Technology, også efter CEMIPs formelle ophør.

1. Begreber og opfattelse af kommunikation

Nogle begreber er centrale i CEMIPs tilgang til kommunikation i relation til bæredygtig udvikling:

Bæredygtig udvikling: Udgangspunktet er Brundtland-definitionen, som dækker miljø, økonomi og sociale aspekter. CEMIP-gruppens erfaringsgrundlag er primært miljø, hvilket også præger håndbogen. Mange tilgange og værktøjer er dog anvendelige i den bredere forståelse af bæredygtig udvikling. I håndbogen bruger vi "bæredygtig udvikling" og "bæredygtighed" som fælles udtryk for miljø, økonomi og sociale aspekter. Hvis der specifikt er fokus på fx. miljø, vil dette fremgå.

Ordet "**Produktkæde**" bruges med afsæt i livscyklustankegangen til at beskrive kæden fra råvareleverandører over halvfabrikata- og færdigvareproducenter og til slutbrugeren og affaldsbortskaffereren. Produktkæden omfatter ikke andre interessenter som myndigheder, investorer, naboer osv. Medarbejdernes indsats er en del af produktkædens flow af materielle og immaterielle ressourcer, og flowet går begge veje i produktkæden, men typen af ressourcer varierer.

Kommunikation er et meget bredt begreb. I CEMIP-regi omfatter det alle aktiviteter, der spreder information, samler dokumentation og oplysninger, bygger relationer og skaber fælles forståelse og viden. Fx redegørelser, auditbesøg hos leverandører eller uformelle netværksmøder, for blot at nævne enkelte eksempler.

1.1 Udgangspunktet for god kommunikation

Kommunikation omfatter et bredt spektrum af aktiviteter som skriftlige redegørelser, notater og artikler, møder, præsentationer, uformelle diskussioner og meget andet. Uanset formen er der en række karakteristika for god kommunikation. ISO's guideline (ISO 14063) om Miljøkommunikation bygger fx. på følgende grundlæggende principper:

1. **Gennemskelighed** (Transparency).
De processer, procedurer, metoder, datakilder og antagelser, der indgår i miljøkommunikationen, skal være tilgængelige og gennemskelige for alle interesserede parter – under hensyntagen til fortrolighed, hvor det er nødvendigt. Desuden skal virksomheden informere interesserede parter om deres rolle i miljøkommunikationen.
2. **Hensigtsmæssighed** (Appropriateness).
Den information, som bliver formidlet via miljøkommunikationen, skal gøres relevant for de interesserede parter ved at bruge formater, sprog og medier, som møder deres interesser og behov og dermed sætter dem i stand til at deltage fuldt ud.
3. **Troværdighed** (Credibility)
Miljøkommunikationen skal gennemføres ærligt og fair samt levere information, der er sand, akkurat, har substans og ikke er misvisende for de interesserede parter. Information og data skal udvikles ud fra anerkendte og reproducerbare metoder og indikatorer.
4. **Lydhørhed** (Responsiveness)
Miljøkommunikationen skal være åben over for de interesserede parter behov, og virksomheden skal respondere komplet og inden for rimelig tid på de interesserede parter spørgsmål og bekymringer.
5. **Klarhed** (Clarity)
Tilgange og sprog i miljøkommunikationen skal være forståelig for de interesserede parter med henblik på at begrænse tvivl og uklarheder.

Disse principper bør tænkes med ind i kommunikationen, lige som det også er vigtigt at se det som en dynamisk proces, der omfatter meget mere end blot at fortælle om en indsats. Selve dialogen og de relationer, der bliver bygget op, kan være en forudsætning for at få indsatsen til at lykkes.

DS/ISO 14063 MILJØKOMMUNIKATION

GUIDELINEN, SOM ER UDGIVET I EFTERÅRET 2006, GIVER GODE RÅD OG VEJLEDNING TIL VIRKSOMHEDER OG ANDRE ORGANISATIONER, DER ØNSKER AT ARBEJDE SYSTEMATISK MED MILJØKOMMUNIKATION. GUIDELINEN FØLGER DEN SAMME GRUNDLÆGGENDE STRUKTUR (PLAN-DO-CHECK-ACT) SOM ISOS ØVRIGE LEDELSESSTANDARDE.

INDHOLDET I GUIDELINEN ER:

- 1. RAMMER FOR GUIDELINEN**
- 2. DEFINITIONER**
- 3. PRINCIPPER FOR MILJØKOMMUNIKATION**
- 4. MILJØKOMMUNIKATIONSPOLITIK**
 - 4.1 LEDELSENS OPBAKNING**
 - 4.2 UDVIKLING AF POLITIK**
- 5. MILJØKOMMUNIKATIONSSTRATEGI**
 - 5.1 GENERELLE OVERVEJELSER**
 - 5.2 FASTLÆGGELSE AF MÅLSÆTNINGER FOR MILJØKOMMUNIKATIONEN**
 - 5.3 IDENTIFIKATION AF INTERESSEREDE PARTER**
 - 5.4 ALLOKERING AF RESSOURCER**
- 6. MILJØKOMMUNIKATIONSAKTIVITETER**
 - 6.1 PLANLÆGNING AF AKTIVITETER**
 - 6.1.1 GENERELT**
 - 6.1.2 SITUATIONSANALYSE**
 - 6.1.3 FASTLÆGGELSE AF MÅL**
 - 6.1.4 IDENTIFIKATION AF MÅLGRUPPER**
 - 6.1.5 DEFINITION AF GEOGRAFISK OMFANG**
 - 6.1.6 IDENTIFIKATION AF MILJØINFORMATION**
 - 6.2 UDVÆLGELSE AF INDHOLD, TILGANGE OG VÆRKTØJER I MILJØKOMMUNIKATIONEN**
 - 6.2.1 GENERELT**

- 6.2.2 FASTLÆGGELSE AF ANSVAR OG ENGAGEMENT INTERNT OG EKSTERNT
- 6.2.3 REGISTRERING AF INPUT FRA INTERESSEREDE PARTER
- 6.2.4 PLANLÆGNING AF KOMMUNIKATIONSAKTIVITETER I RELATION TIL KRISER OG NØDSITUATIONER
- 6.3 GENNEMFØRELSE AF MILJØKOMMUNIKATIONSAKTIVITETER
 - 6.3.1 INDSAMLING OG EVALUERING AF DATA
 - 6.3.2 GENNEMFØRELSE AF MILJØKOMMUNIKATIONSAKTIVITETER
 - 6.3.3 REGISTRERING OG BESVARELSE AF HENVENDELSER
- 6.4 EVALUERING AF MILJØKOMMUNIKATIONEN
- 6.5 GENNEMFØRELSE AF LEDELSESGENNEMGANG OG PLANLÆGNING AF REVISIONER

GUIDELINEN KAN KØBES HOS DANSK STANDARD, WWW.DS.DK

Kommunikation og bæredygtighedsindsats er en helhed, hvor kommunikationen afspejler og fremmer indsatsen. Det gælder også, hvor kommunikationen forklarer eller begrundet en manglende indsats.

1.2 Overblik over bæredygtighedskommunikationen

Fordi kommunikation er en levende proces, som foregår mere eller mindre bevidst hele tiden, er der en sandsynlighed (eller risiko) for knopskydning og tilfældigheder. Undersøgelser har således vist, at kommunikation om miljø praktiseres jævnligt i danske virksomheder – men det er sjældent, at der arbejdes bevidst og systematisk med det¹. Ofte bliver kommunikationen forbundet med enkeltstående aktiviteter, som fx. det grønne regnskab eller deltagelse i erfagrupper.

Et overblik over virksomhedens kommunikation om bæredygtighed – hvad handler den om, hvilke målgrupper er den rettet mod, både de planlagte og de faktiske målgrupper, hvilke medier og midler bliver brugt til at kommunikere med, osv. - kan bruges til at vurdere, om ressourcerne bliver brugt mest optimalt i forhold til de formål, virksomheden har med at kommunikere.



CHECKLISTE TIL VURDERING AF KOMMUNIKATION OM BÆREDYGTIGHED

FØLGENDE SPØRGSMÅL KAN INDGÅ I AT SKABE ET OVERBLIK OVER KOMMUNIKATIONSINDSATSEN:

- **HVOR MANGE RESSOURCER BRUGER VIRKSOMHEDEN PÅ KOMMUNIKATION OM BÆREDYGTIGHED?**
- **HVILKE MÅLGRUPPER PRIORITERER VIRKSOMHEDEN AT KOMMUNIKERE MED – OG ER DET REELT DISSE MÅLGRUPPER, DER OPFANGER OG ANVENDER KOMMUNIKATIONEN?**
- **HVOR GODT KENDER VIRKSOMHEDEN INTERESSENTERNES BEHOV FOR OG ØNSKER TIL INFORMATION?**
- **I HVILKET OMFANG ER KOMMUNIKATIONEN MÅLRETTET MOD UDVALGTE INTERESSETER HENHOLDSVIS BASERET PÅ GENERELLE REDEGØRELSER MM.?**
- **ER KOMMUNIKATIONEN PRIMÆRT ENVEJS ELLER DIALOGBASERET?**

¹ Jette Egelund Holgaard: Miljøkommunikation i og imellem virksomheder. Phd afhandling AAU, 2003

- **ER KOMMUNIKATIONEN AD HOC BASERET (FX. SVAR PÅ HENVENDELSER) ELLER SYSTEMATISK OG PLANLAGT?**
- **HVAD ER VIRKSOMHEDENS POLITIK OG STRATEGI FOR KOMMUNIKATIONEN?**
- **HVILKE KOMMUNIKATIONSKANALER OG –MIDLER ANVENDER VIRKSOMHEDEN, OG I HVILKET OMFANG ER DISSE MÅLRETTET DE UDVALGTE INTERESSETER?**
- **HVAD ER FORMÅLET/FORMÅLENE MED KOMMUNIKATIONEN?**
- **HVEM HAR ANSVARET FOR DE FORSKELLIGE FORMÅL MED KOMMUNIKATIONEN, OG HVEM ER INVOLVERET I PLANLÆGNING OG GENNEMFØRELSE AF KOMMUNIKATIONEN?**
- **I HVILKET OMFANG BLIVER FORMÅLENE OPFYLDT VIA DEN NUVÆRENDE INDSATS? BLIVER RESSOURCERNE BRUGT OPTIMALT?**

Overblikket over den hidtidige kommunikationsindsats er en del af fundamentet for den fremtidige indsats. De velfungerende kommunikationsindsatser er selvfølgelig værd at bevare. Men hvis virksomheden ønsker væsentlige ændringer, er det værd at tænke over historien: Hvad forbinder målgruppen med virksomheden på nuværende tidspunkt, og er det positivt for de fremtidige relationer?

2. Kunder og sælgere



Oversigt over relevante værktøjer

I det følgende kapitel "Kunder og sælgere" er der præsenteret 7 værktøjer:

Tidslinjen – salg som en proces (Kap. 2.1.1)

Inspiration til den bæredygtighedsansvarliges opgaver i de forskellige faser i salgsprocessen – fra motivation af sælgere, synliggørelse af værdien for kunderne og i det opfølgende eftersalg.

Fitness-testen (Kap. 2.3.1)

Metode til struktureret sammenligning af leverandør-kunde virksomheder inden for et givet område med henblik på at vurdere, hvordan leverandøren støtter op om kundens værdier, prioriteringer og indsats.

Værdimatricen (Kap. 2.3.2)

Markedsværdi kan deles op på 6 værdikategorier. Værktøjet illustrerer kategorierne, og det tilhørende eksempel viser, hvordan bæredygtighedsaspekter kan relateres til de enkelte kategorier.

Fakta-ark (Kap. 2.4.1.1)

Fakta-arket er en struktureret oversigt over de væsentlige og dokumenterbare miljø- (og evt. sociale) aspekter ved et produkt eller en ydelse. Kan uddybes med fordele for kunderne.

Argumentmatricen (Kap. 2.4.2.1)

Argumentmatricen bruges til at udvikle en variation af argumenter baseret på pligt-, dyds- og nytteperspektiver. Værktøjet kan bruges alle steder, hvor man har behov for at fange andres interesse og få dem til at lytte.

Negation af argumenter (Kap. 2.4.2.2)

Nogle mennesker er mere tilbøjelige til at reagere på manglende information end på givet information. Værktøjet er en metode til at undersøge, hvordan forskellige modtagere af information vil reagere på såvel givne som manglende typer information og argumenter i kommunikationen.

Drivkraftmodellen (Kap. 2.5.1)

En metode til at opstille forskellige motivationsfaktorer som støtte for dialogen mellem forskellige personer og grupper. Herunder en bevidstgørelse af, hvad man selv bliver motiveret af.

I andre kapitler er der præsenteret andre værktøjer, som kan være relevante i arbejdet med kunder og sælgere. Det er:

Brug af spørgeskemaer (Kap. 3.5.2)

Gode råd ved opbygning og anvendelse af spørgeskemaer.

Kortlægning af miljøværdier i organisationen (Kap. 3.8)

Undersøgelse af medarbejdernes holdninger til miljøbaseret på værdier, logik, fakta og kommunikation.

Sæt fokus på målgruppen (Kap. 5.4)

Gode råd til skriftlig kommunikation mellem afsendere og modtagere.

10 gode råd til arbejdet med den faglige tekst (Kap. 5.4)

Gode råd til at gøre den faglige tekst interessant, læsevenlig og forståelig for modtagerne.

2. Kunder og sælgere

Markedsføring og salg handler om at synliggøre og afsætte produkter til kunderne, men måderne at gøre det på varierer meget fra marked til marked og fra virksomhed til virksomhed. Markedsføring og salg er baseret på faglige discipliner med deres indbyggede værdier og traditioner. Hvis bæredygtighedsaspekterne skal integreres, er der brug for at bygge bro mellem disse discipliner og den måde, bæredygtighedsarbejdet foregår på. Eftersom salg og marketing kun sjældent oplever efterspørgsel efter mere bæredygtige løsninger, er det de bæredygtighedsansvarlige, som må gøre en aktiv indsats. Spillet skal så vidt muligt foregå på markedsrelationernes banehalvdel.

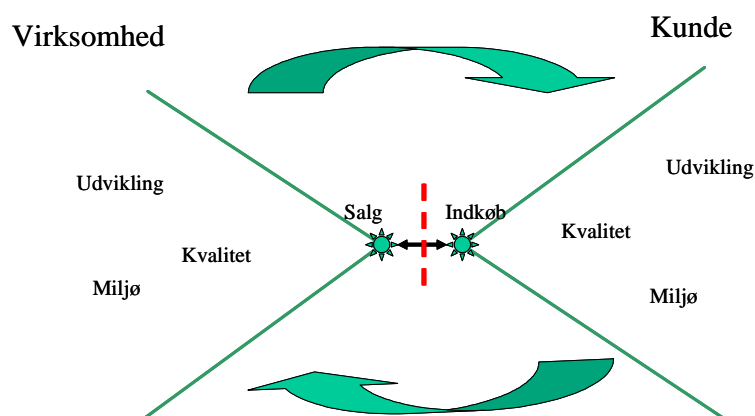
I denne del af håndbogen er der samlet en række erfaringer, værktøjer og gode råd med inspiration til, hvordan en aktiv brobygning kan håndteres. Følgende områder er i fokus:

- 2.1 Spillere på banen
- 2.2 Overblik over salgsprocessen – mål og værktøjer
- 2.3 Markedsorientering og viden om kunderne
- 2.4 Indhold i kundekontakten
- 2.5 Efter salget
- 2.6 Relationer og samarbejde

Selv om det primært handler om salgssituationen, er det værd at huske på, at markedsrelationer er meget bredere end salg alene. Branding, markedsføring og vedligeholdelse af kunderelationer er fx. andre meget væsentlige områder, hvor bæredygtighedsindsatsen og den tilknyttede kommunikation kan bidrage til at skabe værdi.

En sælgers opgave er at omsætte virksomhedens markedsstrategi på markedet, og derfor bør bæredygtighedsaspekterne indarbejdes i strategien og i de vurderinger, som strategien er baseret på, fx. markeds- og konkurrentanalyser, kundeloyalitetsundersøgelser og virksomhedens produkter og serviceydelser. Værdiskabelsen for kunderne er helt central, og værdi er mange ting – ikke kun besparelser, selv om det naturligvis er et godt argument. Værdi er også at se nye muligheder for at udvikle produkter, service og markeder og at begrænse kundens risici. Desuden er det opfølgende eftersalg vigtigt for at fastholde kundeloyaliteten, og her kan bæredygtighedsindsatsen være med til at vedligeholde og udbygge relationerne.

En bred forståelse af markedsrelationer betyder også, at der er flere kommunikationskanaler end den mellem sælger og indkøber. Faglige kontakter mellem virksomheden og kundens bæredygtighedsansvarlige kan fx. bidrage til at åbne døre og gøre virksomheden til en seriøs og troværdig samarbejdspartner.

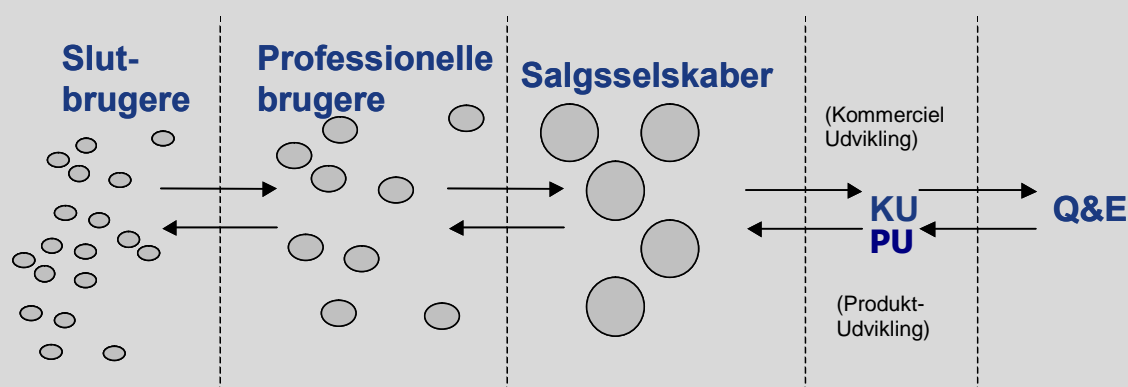


Kommunikationen mellem en virksomhed og dens kunde kan involvere mange forskellige funktioner, ikke kun salg – indkøb. I nogle sammenhænge kan det være lettere at få bæredygtighedsaspekter med andre steder end netop i salgssituationen.



Coloplast – Spillerne på banen

På tegningen nedenunder er de led skitseret, som et miljøbudskab skal igennem for at nå fra Koncern Kvalitet og Miljøafdelingen og frem til slutbrugeren af produktet.



Vi har holdt en workshop om anvendelsen af miljøargumenter i salgssøjemed. Deltagerne på workshoppen repræsenterede den interne "spillerkæde" og bestod af medarbejdere i kvalitet og miljø, produktudvikling, kommerciel udvikling og salgsselskaber. Workshoppen blev anvendt som værktøj til at opbygge en forståelse for miljøproblemstillinger hos de kommercielle folk, samtidig med at de miljøfaglige personer fik en større indsigt i, hvilke udfordringer de forskellige spillere på banen står overfor og dermed også, hvilken plads miljøargumentet skal have for, at det vinder genklang og er interessant for de interne led i kæden.

Men det er ikke gjort med det. Som forættelse af workshoppen har der været afholdt møder med produktudviklingsafdelingen i Kontinensdivisionen og med nøglepersoner i Kommerciel udvikling. Formålet med møderne har været at videreføre dialogen, som blev startet på første workshop.

Mikkel Skott Olesen og Caroline Jessen, Coloplast A/S

2.1 Spillere på banen

Hvis et budskab skal nå sit mål, er det vigtigt at gøre sig klart, hvilke barrierer budskabet skal overvinde. Det skal rejse fra person til person, og for hver gang skal der både være forståelse og interesse for budskabet, før det bliver givet videre til næste led i kæden.


I en organisation af en vis kompleksitet skal et budskab ofte bæres gennem flere led for at nå sin endelige modtager. Det svarer til, at bolden skal sparkes fra spiller til spiller for endeligt at kunne blive sparket i mål. Den kæde af led kan være længere og mere kompliceret, end man først tænker.

I en normal hverdag med travlhed og en kraftig strøm af information vil der komme et filter mellem hvert led i kæden. Hvis budskabet ikke opfattes som vigtigt og værdiskabende, vil der være en risiko for, at det bliver sorteret fra på vejen til det næste led i kæden. For at få budskabet til at bevæge sig frem gennem ledene kræver det, at spillerne har forståelsesgrundlaget for at formidle budskabet videre til det næste led i kæden, samtidig med at spilleren har interessen og kan se idéen med at formidle budskabet videre.

Denne interesse bliver ikke kun skabt af afsenderen af budskabet. Enhver modtager af et budskab fortolker dette ud fra sin egen kontekst, som blandt meget andet er farvet af kolleger, uddannelse, familie og venner, personlige erfaringer og interesser, mediefokus og de generelle holdninger i samfundet. Det betyder, at afsenderen af et budskab skal forholde sig til mange aspekter og måske også kommunikere med indirekte målgrupper, dvs. målgrupper, der påvirker andre, men ikke er den egentlige målgruppe. I CEMIP-figuren i håndbogens afsnit 1.1.2 er de indirekte målgrupper illustreret som "influencer". Politisk lobbyisme og mediestrategi er eksempler på kommunikationsindsatser, der er rettet mod indirekte målgrupper.

2.2 Overblik over salgsprocessen – mål og værktøjer

Som tovholder på indsatsen med at få bæredygtig udvikling med i markedsdialogen er det hensigtsmæssigt at starte med at overveje formålet med indsatsen. Er ønsket at få bestemte kunder til at vælge bestemte, mere bæredygtige løsninger? Er ønsket en tydelig profil, som er med til at gøre virksomheden til en attraktiv leverandør til kunder med en aktiv bæredygtighedsprofil? Eller er ønsket at understøtte og fastholde kundernes loyalitet, så de får endnu flere grunde til at samarbejde med virksomheden?



Der kan være flere forskellige ønsker og formål, men det er vigtigt med målrettet kommunikation til hvert formål.



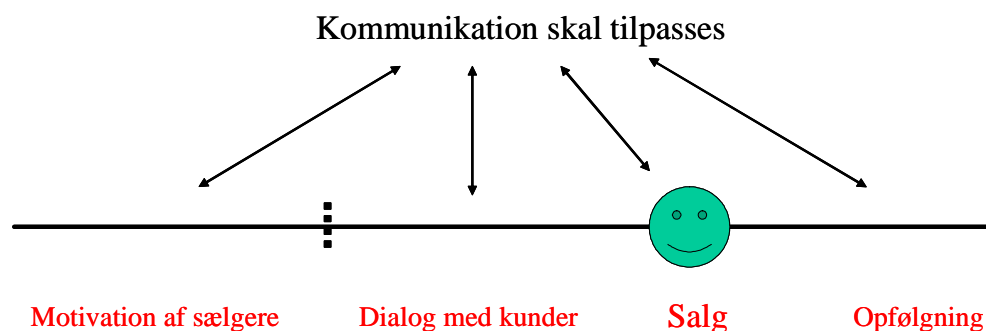
Foto: Brdr. Hartmann



Foto: Brdr. Hartmann

2.2.1 Tidslinjen – salg som en proces

Salg, især på business – to – business markedet, er ofte en proces, der kan vare i kortere eller længere tid. Måske skal interessen først vækkes, og argumenterne bundfældes hos kunden. I forhold til at få bæredygtighedsaspekter med i salgsprocessen kan der også være en ”intern salgsproces”, hvor sælgerne skal overbevises om, at det giver fordele i markedet.



Kommunikationen i form af dialog, samarbejde, argumenter, dokumentation mm. skal passe til den enkelte fase i salgsprocessen – og til modtageren. Fx. kan det være u hensigtsmæssigt at præsentere omfattende teknisk dokumentation for et produkts miljøforhold, hvis kunden ikke er interesseret i disse aspekter. Her er der brug for først at vække interessen med gode argumenter.

Inden salgsprocessen med kunden starter, er det nødvendigt at starte med internt salg, hvis virksomhedens egne sælgere ikke er bevidste om hvilke miljø/bæredygtighedsargumenter, der kan bruges i salg og med hvilken fordel. Sælgere behøver information og fakta på generelt niveau om produktets og virksomhedens bæredygtighedsarbejde og målsætninger samt mere specifik information om forskellige produkter. Informationen kan være i form af fx. fakta-ark eller salgspointer.

Når sælgerne er motiverede og uddannede, er det tid til at overbevise kunderne. Det er en god idé at identificere de relevante salgssituationer for at kunne finde frem til de mest passende værktøjer og argumenter. Igennem hele salgsforløbet er det vigtigt, at passende information er færdig og nemt tilgængelig for sælgerne. Udover produkt- og virksomhedsrelateret bæredygtighedsviden skal sælgeren udrustes med kundespecifik argumentation: hvad er kundens interesser, og hvordan kan det solgte produkt bidrage til disse?

Bæredygtighedsargumenter kan også bruges i opfølgning og eftersalg. Der, hvor kundekontakt allerede én gang er blevet succesfuldt etableret, er der bedre plads til mere nuanceret information om produktets egenskaber og til gensidige læreprocesser. Dette kan på sin side føre til tættere relationer, som omfatter flere forskellige funktioner hos virksomheden og hos kunden. Hartmanns træning af Nokias produktudviklere er et eksempel på sådanne udvidede relationer.

Alle salgsprocesser er forskellige fra hinanden, og faserne skal ikke nødvendigvis følges slavisk. Det vigtige er, at kommunikationen og indsatsen matcher det aktuelle sted i salgsprocessen.



eDialogue – et bæredygtigt dialogværktøj

Hos Brdr. Hartmann startede vi i 2001 projekt "eDialogue" på baggrund af følgende behov:

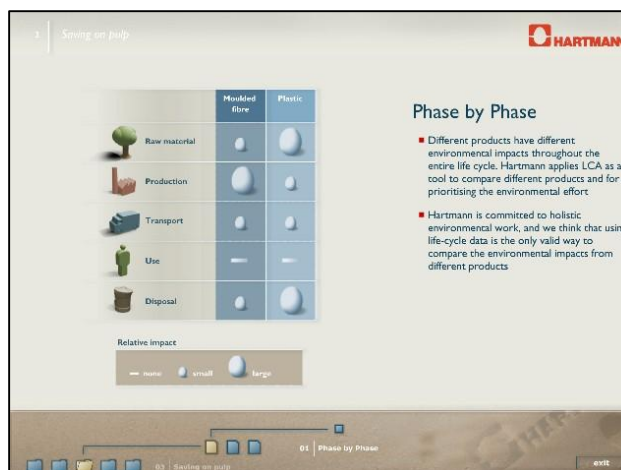
- Kunder har ofte svært ved at bruge miljøargumenter til at synliggøre, at de øger deres afsætning, reducerer deres omkostninger og risiko
- Sælgere oplever, at miljødialog, specielt livscyklusargumenter, er for teknisk og kompliceret for modtagerne. Derfor afholder de sig fra at bruge disse miljøargumenter i salg, eller de holder sig til stemplerne - miljømærker, registreringer eller certifikater. Resultatet er, at modtagerne ikke bliver klar over produktets miljøprofil i forhold til konkurrerende produkter, og at virksomheden ikke lærer at kende kundernes behov på miljøområdet. Ydermere forstår kunderne ikke at bruge miljøargumenterne i deres videre salg.
- Det er en vanskelig opgave at uddanne og støtte modtageren til at bruge virksomhedernes miljøresultater internt og længere fremme i produktkæden.
- Miljøkommunikation er svær at fokusere, da modtagerne har meget forskelligt niveau af viden om miljøarbejde. Kommunikationen risikerer derfor at blive ufokuseret og derfor hverken relevant eller interessant for modtagerne.

Med udgangspunkt i ovenstående ønskede vi at udvikle et præsentationsværktøj, der appellerede til flere sanser via let forståelige, visuelle illustrationer.

Resultat

Vi fik udviklet et præsentationsværktøj på 3 sprog; dansk, engelsk og tysk. Hovedbudskabet i eDialogue præsentationen er, at det betaler sig at vælge støbepap i stedet for plastik. Det dokumenteres gennem LCA sammenligninger af støbepap over for plastprodukter. Desuden indeholder præsentationen et beregningsmodul omkring emballageafgifter. Her kan kunden se, hvor mange penge de spare ved at vælge pap i stedet for plastik.

eDialogue er distribueret ud til hele salgsorganisationen, og vi har kun fået positiv feedback. Sælgerne er meget begejstrede for at have et så overbevisende præsentationsværktøj i baghånden, når de er på kundebesøg.



eDialogue anvendes også til interne træningsforløb omkring livscykulankegangen. Her er det også særdeles effektivt.

Fremtid

eDialogue indeholder en række faktuelle data, såsom LCA data og emballageafgifter. For at værktøjet i fremtiden stadig vil være et troværdigt salgsværktøj, er der behov for opdateringer. Der er dog ingen tvivl om, at eDialogue fremover vil blive anvendt af sælgerne og til interne træningsforløb.

Kim Hilding Hansen, Brdr. Hartmann A/S



Tidslinjen

Tidslinje-værktøjet er et bud på, hvilke faser salgsprocessen består af, og hvilken form for indsats og midler der kan være nyttige i de forskellige faser.

I forhold til at inddrage bæredygtighedsaspekter kan processen i salg groft opdeles i fire faser: motivation af sælgere, dialog før salg, salg til kunde og opfølgende eftersalg. Inden for disse faser kan man også skelne mellem forskellige typer af salgssituationer, hvor forskellige argumenter, information og dokumentation kan gøres gældende. Salg kan foregå både på et strategisk og et operationelt niveau, hvilket salgsmaterialet skal kunne dække.

| <i>Fase:</i> | <i>Opgaver for den bæredygtighedsansvarlige:</i> |
|-------------------------|---|
| Motivation af sælgere | <ol style="list-style-type: none">1. Find de indsatsområder og argumenter, som kan give sælgerne gevinster på markedet. Sælgeren skal opleve, at gevinsten er større end indsatsen2. Integrér bæredygtighedsaspekterne i virksomhedens markedsstrategi3. Levér fakta og dokumentation til at overvinde usikkerhed og fastlægge U.S.P. (Unique Selling Points)4. Vær klar til at støtte sælgerne, når de har behov for ekspertviden |
| Uddannelse af sælgere | <ol style="list-style-type: none">1. Opbyg viden og kompetence om bæredygtig udvikling hos sælgerne2. Omsæt fakta til gevinster for den enkelte kunde3. Udarbejd kundespecifik dokumentation4. Udarbejd eks. på potentielle spørgsmål og indvendinger og gode svar herpå |
| Dialog med kunder | <ol style="list-style-type: none">1. Fokuser på værdiskabelse hos kunden og afklar kundens interesse2. Afklar forudsætningerne for at kunden kan opnå værdi3. Forbered sandsynlige spørgsmål, indvendinger mm. fra kunden samt gode svar herpå4. Skab troværdighed – sælgerne skal kunne fortælle, hvad virksomheden selv gør |
| SALG ☺ | |
| Opfølgning og eftersalg | <ol style="list-style-type: none">1. Følg op med løbende videnoverførsel – gerne til forskellige målgrupper hos kunden, både indkøbere og andre, der tager beslutninger med betydning for miljø og sociale aspekter (fx. produktudviklere)2. Skab tryghed/tillid ved at fastholde værdier3. Fortsæt med at være på forkant i forhold til kunderne |

Hartmanns "e-Dialogue" er et eksempel på et værktøj, der indeholder både motivationsaspekter og faktuelle oplysninger – og som kan bruges både i træning af sælgerne og hos kunderne. Hermed bliver det muligt hurtigt at gå i dybden med det, der fanger kundens interesse.



Kundetilpassede informationsmapper

Hartmann ønskede at give en seriøs, faglig, kundetilpasset, kort og lædig information om bæredygtighedsarbejdet. Formatet var et ringbind med 10 faneblade.

Mappen sammensættes af forskellige "brikker", såsom fakta-ark, artikler, beregninger med kommentarer osv. Disse brikker skal så tilpasses den enkelte kunde og "signalere", at det er skrevet til kunden – dvs. nævne kundens navn inde i teksten, hvis det er muligt.

Alle de "brikker", som sættes ind i mappen, skal gennem filteret "skaber det værdi hos kunden"?

Afdelingen for Bæredygtig Udvikling hos Brdr. Hartmann har lavet 15-20 mapper set over de sidste 5 år. Mapperne har altid været tilpasset modtageren.

Som udgangspunkt er der blevet arbejdet med forskellige 3 "standard" mapper:

- Light-mappen som henvender sig til fx. indkøberen. Denne mappe bygger primært på fakta-ark
- Medio-mappen som henvender sig til fx. designere. Denne mappe kredser om design for environment og LCA/LCM koncepterne
- Heavy-mappen som henvender sig til fx. miljøfaglige kontakter. Denne mappe kredser om LCA/LCM, metode og data.



Mappen indeholder også en CD-rom med alt materialet fra mappen.

Efterspørgslen på salgsmapper fra sælgerne er faldende. Det hænger sammen med, at meget salgsmateriale i dag udsendes elektronisk og ikke i traditionel mappe-form. Tiden er måske løbet lidt fra konceptet om salgsmapper, men indholdet er stadig relevant og er i vidt omfang konverteret til fakta-ark, som kan distribueres digitalt.

Kim Hilding Hansen, Brdr. Hartmann A/S

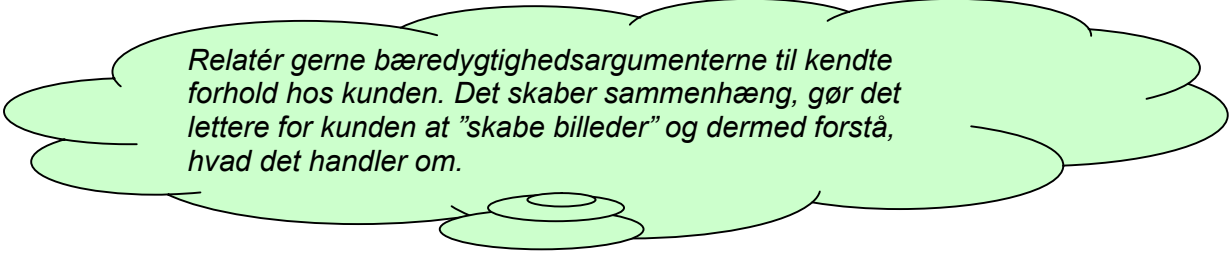
2.3 Markedsorientering og viden om kunderne

Det er vigtigt at kende markedsstrukturen for virksomhedens produkter: Hvem betaler, og hvem beslutter hvilke produkter, der kan vælges mellem – og hvilke, der reelt bliver valgt? Det er ikke nødvendigvis den endelige bruger af produktet, der tager disse beslutninger, og derfor er det vigtigt at være opmærksom på det forløb, der går forud for det endelige valg. De personer, der sidder med kompetencen til at beslutte og vælge, skal – ligesom den endelige kunde/bruger – have information og viden med et indhold og en form, der giver mening for dem.

Dette afsnit fokuserer på to værktøjer, der kan bidrage til at skabe viden om kundernes prioriteringer i relation til bæredygtighed (2.3.1 Fitness-testen) og til at nuancere opfattelsen af, hvad værdi på markedet kan være (2.3.2 Værdimatricen).

2.3.1 Fitness-test

Hvis virksomheden ønsker at komme i dialog med en (potentiell) kunde, som også har en bæredygtighedsindsats, men hvor dette aspekt ikke tidligere har været på banen, kan en fitness-test bruges til at afklare ligheder og forskelle mellem virksomhedens og kundens værdier, prioriteringer og indsats. Intentionen er at kunne vise kunden, hvordan virksomheden via sin indsats hjælper kunden til at nå egne målsætninger. Fitness-testen kan også vise, om der er væsentlige forskelligheder, som bør tænkes igennem.



Relatér gerne bæredygtighedsargumenterne til kendte forhold hos kunden. Det skaber sammenhæng, gør det lettere for kunden at "skabe billeder" og dermed forstå, hvad det handler om.

Brugen af fitness-testen er særlig nyttig i de indledende faser i processen med at få bæredygtighed med i salg - som en illustration af fælles interesser og mulig gavn af et eventuelt samarbejde. Fordelen ved dette er, at indkøbere, der ikke er bevidste om miljømål i deres egen virksomhed, nu bliver introduceret til disse. Ved at illustrere kundernes mål og virksomhedens bidrag hertil bringes bæredygtighed ind i diskussionen som en konkurrenceparameter, hvor det ikke var det tidligere. Udover konkurrenceaspektet fremstår virksomheden herudover godt forberedt og troværdig, men det forudsætter, at virksomheden reelt har noget at byde på i forhold til bæredygtig udvikling.



Fitness-test hos Hartmann

Brdr. Hartmanns afdeling for bæredygtig udvikling bliver ofte bedt om at assistere sælgerne, når kunder ønsker en præsentation af Hartmanns arbejde inden for bæredygtig udvikling. Fra at være en udpræget ad hoc opgave har det efterhånden udviklet sig til at være en fast del af arbejdet i afdelingen. Præsentationerne er således blevet "standardiseret" med en række faste elementer. Et af elementerne er den såkaldte "Fitness-test", hvor Hartmanns bæredygtighedsprofil sammenlignes direkte med kundens.

Gennem en række præsentationer for kunder blev der efterhånden udviklet et fast koncept for sammenligningen. Grundidéen er at sammenligne på politik og strateginiveau. På den måde kan sammenligningen foretages på punktform, og den bagvedliggende informationssøgning er forholdsvis overskuelig. Typisk kan kundens bæredygtighedsstrategi afdækkes via hjemmesider og årsrapporter.

Selv om sammenligningen holdes på det strategiske niveau, er det vores klare opfattelse, at det virker overbevisende for kunden at se deres egen bæredygtighedsstrategi matchet op mod vores. Det demonstrerer på en simpel måde, at Brdr. Hartmann er en værdig samarbejdspartner.

Fitness-test konceptet har hovedsageligt været anvendt over for store kunder inden for industriemballage samt enkelte supermarkedskæder. I fremtiden vil det nok fortsat være disse to typer af kunder, der vil være målgruppen for fitness-test. Kunden skal have et vist "niveau" inden for bæredygtighedsområdet, ellers risikerer vi blot at udstille deres mangler, når vi laver matchet.

Kim Hilding Hansen, Brdr. Hartmann A/S

Why Hartmann MF egg boxes !

Fitness test

REWE environmental & social priorities vs Hartmann performance !

| REWE-Environment: | Hartmann STEP@Environment |
|--|---|
| => Protection of climate, water and resources | ✓ ~ proactive action, Cleaner production |
| => Development of / participation of employees | ✓ ~ development of employees, network |
| => Energy management | ✓ ~ systematic management, ISO 14001 |
| => øko-sortiment | ✓ ~ proactive action, cleaner procurement |

| REWE-Social: | Hartmann STEP@Human |
|--|---------------------------------------|
| => Human wellbeing, safety and health risks | ✓ ~ proactive action, OHSAS 18001 |
| => Development of participation of employees | ✓ ~ development of employees, network |
| => Social responsibility | ✓ ~ SR procurement |

18

Following values | HARTMANN



Fitness-test: Matchning af virksomhedens og kundens miljøindsats

Fitness-testen bruges til at afklare ligheder og forskelle mellem virksomhedens og kundens værdier, prioriteringer og indsats. Intentionen er at kunne vise kunden, hvordan virksomheden via sin indsats hjælper kunden til at nå egne målsætninger.

Første trin er at beslutte, hvad der skal matches via fitness-testen. Er det de overordnede værdier, de konkrete indsatsområder eller begge dele? Det er normalt muligt at skaffe information om de overordnede politikker og holdninger via kundens hjemmeside, brochurer og lignende, mens det kan være vanskeligere med den konkrete indsats. Her kan redegørelser, årsrapporter, grønne regnskaber og markedsføringsmateriale bruges.

Opstil en skabelon, hvor kundens og virksomhedens forhold står over for hinanden, det letter sammenligningen. Eksemplet herunder er en bruttoliste, som skal tilpasses og evt. videreudvikles i hvert enkelt tilfælde.

Kunden

Visioner og strategier:

Politikker:

Kerne værdier:

Ledelsessystemer:

Væsentlige miljøforhold:

Væsentlige sociale forhold:

Prioriterede indsatsområder:

Produktrelaterede aspekter:

Markedsfokus:

Egen virksomhed

Visioner og strategier:

Politikker:

Kerne værdier:

Ledelsessystemer:

Væsentlige miljøforhold:

Væsentlige sociale forhold:

Prioriterede indsatsområder:

Produktrelaterede aspekter:

Markedsfokus:

Ud fra skemaet kan man nu vælge de områder, man vil fokusere på, og opstille argumenter og evt. dokumentation til udbygning.

Check også kundens ordvalg og vendinger og match dem hvor det er muligt. Det øger genkendeligheden – forudsat at modtageren (indkøberen) kender sin egen organisations ordvalg.



Værdimatrice for Coloplast

I eksemplet er Coloplasts "almindelige" markedsværdier fordelt på de 5 værdikategorier, og tilsvarende er miljøindsatsen oversat til værdikategorier. Værdierne bygges op af Coloplast, men realiseres af forskellige aktører på markedet.

| 5 Value Categories | | | | | |
|-----------------------------|---|--|---|--|---|
| | Value as social system | Value as exchange | Value as use | Values as meaning and sign | Value as experience |
| Coloplast - generelt | Fremmer velfærd Giver handicappede et værdigt liv | Produkternes pris Aktiekurs | Produkter tilpasset brugerne | Produkter signalerer "high class" | Lettelse ved brug. Undgå bøvl. Fremmer brugerens sociale liv. |
| Coloplast - miljø | Støtter "Health-care without harm". Underbygger forventninger til, at tingene er i orden | Ressourceoptimering reducerer omkostninger. Styr på tingene er attraktivt for investorer. | Ingen sundhedsskadelige stoffer i produkterne | Understøtter "feel good" faktor. Underbygger kundeloyalitet | Engangsprodukter, men smid væk uden dårlig samvittighed. |



Foto: Coloplast

2.3.2 Værdier i markedet

Hvordan skaber virksomhedens bæredygtighedsindsats værdi for kunderne? Selv om bundlinjen – og dermed priserne - er særdeles vigtige, er markedsværdi langt mere end det, hvilket Værdimatricen illustrerer. De første 5 kategorier er udviklet af Susan Boztepe, Illinois Institute of Technology, og introduceret for CEMIP af Tore Kristensen fra Handelshøjskolen i København. Den 6. værdi er tilføjet med inspiration fra nyhedsbrevet "Trendwatching", september 2006. De forskellige former for markedsværdi har hver deres betydning for kunderne. Hvilke af disse værdier bruger virksomheden i den nuværende markedsføring? Kan det udvides, og hvordan støtter bæredygtighedsaspekterne op om værdiskabelsen?



Værdimatricen

Værdimatricen bruges til at analysere hvilke værdier, der er eller kan blive knyttet til ens eget produkt/serviceydelser. Forskellige produkter/løsninger har forskellig vægtning af værdierne, og det er nyttigt at overveje hvilke værdidimensioner, der er brugbare i forhold til ens markeder og markedsføring.

Værdien i produktet kan komme fra mange forskellige kilder. Værdimatricen præsenterer seks forskellige værdikategorier, der belyser forskellige egenskaber i produktet eller dets tilbehør. Produktet kan fremstå som værdifuldt, fordi det er en del af kulturen, fordi det er økonomisk gunstigt, fordi det er funktionelt, fordi det symboliserer noget (fx. fungerer som et statussymbol), eller fordi det muliggør en bestemt oplevelse.

| | Værdi som socialt system | Bytteværdi | Brugsværdi | Værdi som mening og symbol | Værdi som erfaring | Værdi som kompetence |
|----------------------|--------------------------|------------|------------|----------------------------|--------------------|----------------------|
| <i>Generelt</i> | | | | | | |
| <i>Bæredygtighed</i> | | | | | | |

1. Notér hvordan virksomhedens produkter, serviceydelser og øvrige indsats bidrager til de forskellige former for værdi.
2. Notér hvordan bæredygtighedsindsatsen specifikt bidrager til de forskellige former for værdi.
3. Vurdér hvordan bæredygtighedsrelaterede og øvrige værdier kan tænkes sammen.
4. Skemaet og de tilhørende refleksioner kan danne afsæt for udvikling af specifikke argumenter til brug i markedsføring og salg (se afsnit 2.4.2).

Bæredygtighedsrelaterede aspekter af produktet kan ligge i forskellige værdikategorier. At konsumere et grønt produkt kan være en oplevelse, men kan også signalere, at dens bruger tager ansvar. Et energieffektivt produkt kan være værdifuldt, fordi dets driftsomkostninger er mindre end dens konkurrenter. En socialt ansvarlig virksomhed skaber samfundsværdier, hvilket fx. kan have værdi i forbindelse med offentlige licitationer.



Hartmanns fakta-ark

Vores sælgere havde et behov for noget skriftligt materiale omkring bæredygtighedsarbejdet, som de kunne udlevere i forbindelse med kundemøder. Materialet skulle være letforståeligt og måtte ikke anvende en række fagudtryk. Desuden skulle layoutet minde om Hartmanns traditionelle salgsmateriale således, at kunden med det samme kunne genkende vores grafiske profil.

Resultatet blev et række faktaark på max. 2 sider. Vi brugte meget tid på at gøre sproget mundret og direkte. Fakta-arkene skulle være faglige konkrete, men måtte ikke virke akademiske.

Foreløbig har vi lavet fakta-ark om følgende emner:

- Sustainability Principles
- Environmental Facts
- Biodegradable Packaging
- Life Cycle Assessment
- Consumer Rating on Packaging Material

Desuden har vi udarbejdet en række landespecifikke fakta-ark om emballageafgifter – et område der er meget interessant for os, da vores kunder ofte kan spare penge ved at vælge støbepap.

I løbet af efteråret 2006 vil vi gennemføre en evaluering af sælgernes aktuelle behov for fakta-ark. På baggrund af denne undersøgelse vil vi vurdere, om der skal udvikles nye fakta-ark.

Kim Hilding Hansen, Brdr. Hartmann A/S



2.4 Indhold i kundekontakten

Indholdet i kundekontakten handler dels om at fremskaffe og strukturere de nødvendige fakta og informationer (afsnit 2.4.1) og dels om at udvikle gode argumenter til brug i kontakten med kunder og andre interessenter (afsnit 2.4.2). Argumentdelen omfatter både opbygning af argumenter, der fanger målgruppen, og på at afdække fravær af argumenter, dvs. hvad målgruppen vil savne, hvis det ikke er der.

2.4.1 Faktagrundlaget

Uanset hvilken form for salg og markedsføring, virksomheden anvender, bør faktagrundlaget være på plads. Fakta omfatter ikke kun de konkrete miljøbelastninger og sociale forhold, men også virksomhedens holdninger, værdier og prioriteringer.

I en kommunikationssammenhæng er fakta vigtige på flere måder. For det første ønsker mange mennesker fakta for at blive overbevist om, at virksomhedens påstande er troværdige. For det andet fastholder et godt faktagrundlag det, der er væsentligt. For det tredje bør fakta være en del af virksomhedens beredskab, hvis fx. medierne eller andre sætter spot på et forhold hos virksomheden eller i dens leverandørkæde. Det er ingen undskyldning ikke at vide! For kunder, der selv har en aktiv bæredygtighedsprofil, er det også vigtigt at kende virksomhedens holdninger og prioriteringer, når de vurderer samarbejdets styrker og svagheder.

Sælgere foretrækker virkningsfulde argumenter, så gør det let for dem ved at levere fakta på områder, der betyder noget.

2.4.1.1 Fakta-ark

Ved at udarbejde et fakta-ark får virksomheden et basisdokument med de væsentligste miljø- og evt. sociale aspekter ved produkterne. Det ligger i navnet, at alle de fakta, der bliver nævnt, skal kunne dokumenteres faktisk. Det er en god idé at supplere hvert punkt i fakta-arket med en konsekvensvurdering. Hvad betyder netop dét aspekt for kunderne? Det giver et fundament for at udvikle argumenter, som kan bruges i forbindelse med salg og markedsføring.



Fakta-ark

Fakta-ark indeholder faktisk information om produktets miljø/bæredygtighedsaspekter og producentens miljøforhold. Målgruppen er virksomhedens sælgere og kundernes indkøbere. Målet er at give begge parter et faktisk grundlag at diskutere bæredygtighedsspørgsmål ud fra.

Fakta-arket kan bedst benyttes i den indledende fase af salgsprocessen. Det præsenterer de valgte grundinformationer, men går ikke dybere ind i de tekniske detaljer. Informationen bliver derfor præsenteret i et let tilgængeligt sprog, der ikke kræver ekspertviden at forstå. Udsagn i et fakta-ark kan eventuelt bruges som salgsslogans, men al information skal kunne dokumenteres.

Fakta-arket skal i sin form være enkelt og overskueligt, højst 1-2 sider og ikke for teksttungt. I stedet for at have ét fakta-ark med mange informationer kan det være bedre at udarbejde flere fakta-ark tilpasset specifikke emner.



Miljøfakta om trægulve fra Junckers Industrier A/S

Fakta-arket giver et overblik over de vigtigste miljøforhold ved vores trægulve, og det kan bruges både internt og eksternt. Fx. kan udvalgte fakta indgå i marketingaktiviteter.

Fakta:

- Vores produkt er baseret på en fornyelig ressource, nemlig træ.
- Hovedparten af Junckers trægulve er fremstillet af de europæiske træsorter bøg, eg, ask og ahorn. Heraf er ca. 60% af råtræet enten PEFC eller FSC certificeret.
- Massive trægulve er med til at give et bedre indeklima. De giver ikke statisk elektricitet og afgiver ikke sundhedsskadelige stoffer. Junckers gulve har Dansk Indeklima Mærkning.
- Vores gulve er massive med træ hele vejen igennem, derfor anvendes et minimum af klæbestoffer og lignende.
- Vores produktionsenheder har en miljø- og arbejdsmiljøstandard. Alle produktionsenheder er certificeret efter ISO 14001, EMAS og OHSAS 18001.
- Vores produkter er færdigbehandlet med lak eller olie. Der er ingen emissioner fra produktion af olie og lak samt overfladebehandling, da de udnyttes til energiproduktion.
- Ved produktionen anvendes energi, der er produceret af biprodukter fra trægulvsproduktionen – dvs. CO₂ neutral energi.
- Massive trægulve har en meget lang levetid, da de kan slibes flere gange. Der er eksempler på Junckers gulve, som har ligget mere end 50 år.
- Det udtjente trægulv kan nyttiggøres til produktion af CO₂ neutral energi.

Charlotte Breinholt, Junckers Industries A/S



Foto: Junckers Industries

2.4.1.2 Miljøvaredeklarationer

Flere CEMIP virksomheder arbejder med miljøvaredeklarationer, men standarderne for disse er internationale og dermed ikke udviklet i CEMIP-regi. I det følgende er alligevel givet en kort introduktion til indholdet i standarden for miljøvaredeklarationer ”ISO 14025:2006 *Environmental labels and declarations - Type III environmental declarations - Principles and procedures*”. Desuden er den danske ordning for verificeret miljøinformation om produkter beskrevet.

Intentionen med miljøvaredeklarationer er, at de skal give et objektivi t indtryk af et produkts miljømæssige præstation, altså produktets potentielle miljøbelastning set i et livscyklusperspektiv. Dette gøres ved at sørge for, at de bygger på internationale og videnskabelige accepterede metoder. Der er ikke specifikke miljømæssige præstationskrav til produkterne, sådan som der er ved miljømærker, alle produkter kan få en miljøvaredeklaration. Da miljøvaredeklarationer følger et internationalt regelsæt, kan de bruges både i Danmark og udlandet.

Miljøvaredeklarationer er et redskab til at sammenligne miljøinformation om produkter inden for fastlagte produktgrupper og kan således være et vigtigt middel i miljøkommunikationen. Der er mange forskellige informationer i miljøvaredeklarationen, og det er op til brugeren selv at fokusere netop på de informationer, som er relevant i den aktuelle situation. Informationerne i miljøvaredeklarationer er verificerede af uafhængig 3. part for at sikre, at de er troværdige.

ISO 14025:2006

I ISO 14025 standarden er der fastsat overordnede principper og procedurer for udviklingen af miljøvaredeklarationer. Det er specificeret, hvordan man anvender ISO 14040 serien af standarder i udviklingen af miljøvaredeklarationer. Derudover er der retningslinier for udvikling af produkt-specifikke krav, og hvem der bør inddrages i udviklingen af disse. Standarden indeholder desuden en række krav til den endelige MVD.

Under de overordnede principper og procedurer i ISO 14025 for miljøvaredeklarationer kan der udvikles nationale ordninger, der specificerer retningslinierne fra standarden. De specifikke krav til den enkelte miljøvaredeklaration afhænger af de produktspecifikke retningslinier, der udvikles på nationalt plan.



Miljøvaredeklarationer – generelle retningslinjer

De generelle retningslinier i ISO 14025 er regler for, hvilke forhold de produktspecifikke retningslinier og miljøvaredeklarationerne (MVD'erne) skal indeholde, og hvordan de skal præsenteres.

De generelle retningslinier opstiller regler for:

- Hvordan produktgrupper defineres
- Hvordan der opstilles funktionel enhed for produktet
- Afgrænsning for miljøvurderingen der danner grundlag for miljøvaredeklarationerne
- Minimumskrav til data og de præsenterede miljøparametre
- Metoder til beregning af miljøpåvirkninger og –effekter
- Fordeling af miljøpåvirkninger, som kan være fælles for flere produkter (Allokering)
- Krav til følsomheds- og usikkerhedsvurderinger
- Kravene til verifikation. (www.mvd.dk)



Vestas: Miljøvaredeklarationer og livscyklusvurderinger som konkurrenceparameter

Vindmøllers miljømæssige fortrin i forhold til kulkræftbaseret energiproduktion er velkendte, og miljøaspektet er en væsentlig konkurrenceparameter på verdensmarkedet. Set i lyset af diskussionerne om den globale opvarmning er der kommet mere fokus på alternative energikilder, herunder ikke mindst vindmøller, og stadig flere lande indfører incitamenter, der bidrager til også at gøre vindmøller økonomisk attraktive.

Dermed er hele markedet for vindmøller stigende, og det samme gælder konkurrencen mellem vindmølleproducenterne. Vestas er kendt for at levere effektive og sikre møller af høj kvalitet, men vi ønsker også at profilere os på miljøhensyn. Derfor udarbejder vi nu livscyklusvurderinger (LCA) på alle vore mølletyper, hvor vi dokumenterer møllernes miljøbelastning i det samlede livsforløb. Denne viden bliver dokumenteret i en miljøvaredeklaration for hver mølletype. Deklarationerne er udarbejdet efter retningslinjerne i ISO 14065 standarden. Eksempel på en miljøvaredeklaration kan ses i håndbogens Bilag F.

Så vidt vi ved, er der ikke nogen af vores konkurrenter, som på nuværende tidspunkt udarbejder LCA og miljøvaredeklarationer. Det giver os et fortrin, at vi kan dokumentere møllernes samlede miljøpåvirkninger. For det første fordi det synliggør, at vi tager miljøproblemerne alvorligt og arbejder aktivt med at reducere dem. Herunder at vi er klædt på til at håndtere en forsvarlig skrotning af møllerne, når det bliver aktuelt. For det andet har vi et bedre grundlag for risikominimering, så vores kunder undgår uforudsete miljøomkostninger, og vores løsninger er up to date i forhold til kommende lovkrav. Endelig kan vi levere data og overføre viden til de kunder, der måtte ønske det som støtte for deres egen miljøindsats.

Miljøvaredeklarationerne bliver brugt aktivt af sælgerne, og de er klædt på til at argumentere ud fra den dokumentation, som en LCA indeholder. Solid dokumentation er vigtig på vores marked, og det er en af Vestas' styrker, som naturligt også omfatter miljø.

Klaus Rønde, Vestas Wind Systems



Foto: Vestas

Miljøvaredeklarationer – generelle retningslinjer (fortsat)

For at sikre muligheden for at kunne sammenligne de enkelte miljøvaredeklarationer udarbejdes en fast skabelon, som skal anvendes. Skabelonen vil fastlægge overskrifter og rækkefølge, således at information er let at finde i MVD'er fra samme nationale ordning.

Overordnet er kravene til en ISO 14025 Type III miljøvaredeklaration, at den skal indeholde udvalgte emissioner til jord, vand og luft, affald. Emissionerne kan omsættes til miljøeffekter (drivhuseffekt, eutrofiering mm.). Desuden skal forbrug af udvalgte ressourcer angives.

Deklarationen skal indeholde miljødata for hele produktets livscyklus - i visse tilfælde dog kun dele af livscyklus. I så fald skal der være en redegørelse for undladte faser. Ud over de overordnede krav kan der være produktspecifikke retningslinier, fx. om bortskaffelse og arbejdsmiljøforhold.

Endeligt skal miljøvaredeklarationen indeholde oplysninger om verifikation.

Den danske ordning for miljøvaredeklarationer (MVD-DK)

For at sikre troværdighed og ensartethed omkring den danske ordning og sikre, at kravene i ISO 14025 overholdes, har MVD-DK en række retningslinier, som skal følges.

Der kan udarbejdes miljøvaredeklarationer for alle produkter - såvel råvarer som færdige varer og serviceydelser. Men for at være med i MVD-DK skal man følge de produktspecifikke retningslinier for produktgruppen. I etableringsfasen arbejder MVD-DK med de første seks produktspecifikke retningslinier for: **el og varme, godstransport, vinduer, tekstiler, møbler samt papir.**

Yderligere information om den danske ordning findes på www.mvd.dk

MVD som sælgerværktøj

Miljøvaredeklarationerne er, som de er beskrevet i ISO 14025, primært tænkt anvendt i kommunikationen mellem virksomheder, men deres anvendelse i kommunikationen mellem virksomheder og forbrugere i særlige situationer er ikke udelukket.

I salgsøjemed bidrager miljøvaredeklarationerne først og fremmest med at præsentere standardiseret og verificeret information om produkternes miljøforhold. Det kræver baggrundsviden at tolke og forstå informationerne, til gengæld har de en høj troværdighed. 3. partsverificerede miljøvaredeklarationer baseret på livscyklusvurderinger vidner i sig selv om, at virksomheden tager miljøindsatsen alvorligt. Det er derfor både et middel til branding af indsatsen og til formidling af konkrete oplysninger.

2.4.1.3 Politikker, holdninger og værdier

Faktagrundlaget bør også omfatte virksomhedens politikker, strategier, holdninger og værdier på bæredygtighedsområdet. For nogle kunder er det lige så vigtigt at vide, at virksomheden arbejder systematisk med løbende forbedringer som at kende den præcise indsats og præstationsniveauet.

Politikker og holdninger er hensigtserklæringer om, hvad virksomheden prioriterer. Sælgerne har også brug for eksempler på, hvad virksomheden gør i praksis.



Miljø i salg manual fra Junckers

Vi identificerede et behov for at klæde sælgerne bedre på over for kunders miljøspørgsmål. Sælgerne stod ofte over for kunden uden den nødvendige viden om miljøspørgsmål. Vi vurderede, at den bedste løsning var, at der blev lavet en manual med svar på de oftest forekommende spørgsmål fra kunder om miljø. På den måde kunne det sikres, at kunden fik svar på spørgsmålet – at svaret var korrekt – og at alle ville svare samme på spørgsmålet. Det ville give troværdighed.

I et samarbejde mellem salgsorganisationen og miljøafdelingen identificeredes miljøspørgsmål, som kunderne oftest stillede. Målet for manualen var, at der maksimalt blev en side per spørgsmål, som let kunne udskiftes, når der kom ændringer – desuden kunne der tilsvarende let indsættes nye spørgsmål eller fjernes uaktuelle spørgsmål.

Hvert emne blev behandlet ens; først en "beskrivelse" og afsluttende med "Junckers holdning". Det kunne for eksempel være Livscyklusvurdering – som først blev beskrevet kort (hvad er det?), og herefter blev Junckers holdning og status for emnet beskrevet (er det noget Junckers udfører – og hvor findes resultaterne?).

Første udgave af manualen fik vi en journalist til at bearbejde tekstmæssigt, for at sikre, at det var forståeligt og let læseligt. Manualen blev oversat til de sprog, som salgsorganisationen fandt relevante. I første omgang blev det til 6 sprog – og senere er det revideret til kun at være engelsk, da det er koncernsproget. Det seneste er, at den atter skal oversættes til flere sprog for at lette tilgangen til informationen.

For at holde manualen aktuel, revideres den minimum en gang årligt for indsættelse af nye emner, revidering af eksisterende og fjernelse af uaktuelle emner. Hver gang i et samarbejde mellem salg, marketing og miljø.

Manualen blev, efter hver revision, i flere år udsendt personligt til hver enkelt sælger med navn på forsiden. I 2005 fik vi et særligt internetbaseret forum for sælgerne, hvor manualen nu ligger tilgængelig for hele salgsorganisationen. Desuden har den fra starten været en del af Junckers elektroniske miljøledelsessystem, hvorfor alle medarbejdere i Danmark har adgang til den. Vi overvejer nu at få manualen ind på Junckers hjemmeside i en eller anden form, så også kunder og andre interesserede har direkte adgang til den. Ideen er at koble den sammen med informationen i den årlige miljøredegørelse – og så få flere nyheder med, så den bliver mere "levende".

Erfaringerne med manualen er, at det er svært at få sælgerne til at tage den med ud til kunderne. At den dog letter besvarelsen af spørgsmål fra kunder, fordi kunden enten elektronisk eller i papirform kan få udleveret svaret på miljøspørgsmålet. En anden erfaring er, at der er mange emner, som der ikke er taget stilling til på forhånd. For eksempel et emne som "Etik", hvad er Junckers holdning, og hvad gør vi? Ting ser altid anderledes "hårde" ud på skrift – og flere emner måtte rundt om direktionen for at få taget stilling til dem. Det var en god proces, som gjorde det muligt at komme på forkant med flere ting.

Seneste version af manualen findes i Håndbogens Bilag G.

Charlotte Breinholt, Junckers Industries A/S

Hvis virksomheden vælger at synliggøre sin bæredygtighedsindsats er det almindeligt – fx. via hjemmesiden - at præsentere politikker, holdninger, overordnede indsatsområder og relevante certificeringsordninger. Dette er udtryk for virksomhedens hensigter, men siger ikke nødvendigvis noget om konkrete prioriteringer i givne situationer.

Junckers har i mange år udarbejdet en "Miljø i salg manual" for, at sælgerne kan give gode og korrekte svar, hvis kunderne stiller spørgsmål til virksomhedens miljøpolitik, certificering, holdninger, produkternes miljøforhold mm. Manualen revideres med mellemrum, så den er opdateret og relevant. En sådan manual kan udbygges med en række spørgsmål, som sælgerne kan stille de kunder, der viser interesse, for på den måde at få større viden om kundernes behov og ønsker inden for miljø. Manualen kan ligeledes udvikles til også at omfatte sociale aspekter.

2.4.2 De gode argumenter

Til støtte for selve dialogen med kunderne er det en fordel at udvikle forskellige typer af argumenter. Hvis sælgeren har forskellige typer af argumenter med i bagagen, har han bedre mulighed for at fange kundens interesse og komme i dialog. Selv om mange mennesker giver udtryk for, at de er miljøbevidste, er det et fåtal, der alene vælger miljøvenlige produkter af idealistiske grunde. Derfor er det vigtigt at give kunderne flere muligheder for at vælge miljøvenlige produkter, der er produceret under bæredygtige forhold.

2.4.2.1 Argumentmatricen ("Bingo-pladen")

Morten Hjelmsø fra Agnitio har introduceret "Bingo-pladen" for CEMIP, hvor den er omdøbt til "Argumentmatricen". Her er princippet at udvikle argumenter i tilknytning til pligt- dyd- og nytteperspektiver, eftersom forskellige mennesker har forskellige holdninger og dermed er lydhøre over for forskellige argumenter. Argumentmatricen opererer også med argumenter i forhold til mål, middel og handling, og sammen med de 3 perspektiver giver det samlet set en nuanceret samling af grundargumenter, som kan bringes i spil i forskellige sammenhænge

Når argumentmatricen skal operationaliseres i forhold til den enkelte virksomheds bæredygtighedsarbejde, er det vigtigt at kunne skelne mellem pligt, dyd og nytte, hvilket kræver øvelse. I det følgende er givet et overblik over grundelementerne i de tre etikformer, som kan bruges til inspiration i arbejdet.



Eksempel på udfyldt argumentmatrice

| | Dyd | Pligt | Nytte |
|-------------------|---|--|---|
| Mål | <ul style="list-style-type: none"> - Mindre forurening/ bedre miljøbeskyttelse - Stakeholder engagement | <ul style="list-style-type: none"> - Sikre overholdelse af lovkrav, som i DK og EU er på et højt niveau - Sikre overholdelse af kundekrav | <ul style="list-style-type: none"> - Udvikling af mere effektive produkter - Lavere afgifter på grund af ressourceeffektivitet - Lavere præmier pga mindre risiko for forurening - Styr på miljøomkostninger, undgå uforudsete omkostninger - Større leveringssikkerhed fordi vi har god styr på produktionen - Dokumentation og gennemsigtige forretningsgange - Beskyttelse af kundens brand - Videnopbygning → er en kompetent samarbejdspartner |
| Midler | Løbende forbedringer | Systematiske forretningsgange og kontrol | <ul style="list-style-type: none"> - Opbygning og overførsel af viden - Dokumentation i form af LCA og MVD |
| Handlinger | Systematisk planlægning og gennemførelse af forbedringer | <ul style="list-style-type: none"> - Omfattende egenkontrol. I DK er der lang tradition for miljøkontrol - 3. parts check af at vi overholder kravene - Besvarelse af alle henvendelser | <ul style="list-style-type: none"> - Uddannelse af medarbejdere - Træning af kunder - Indsamling og bearbejdning af data |

Udfyldt af CEMIP erfa-gruppen på et fælles møde

Pligt, dyd og nytte – en oversigt

Pligt-etik

- Omdrejningspunktet er universelle regler for "hvordan vi bør handle" – fokus er "det rigtige"
- Moralsk værdi måles på den universelle regel bag handlingen, ikke på konsekvensen
- Gyldig er kun regler, der kan universaliseres uden at krænke menneskers absolutte ligeværdighed
- Tager udgangspunkt i fornuften – ikke følelserne
- Dyb rationalitet og fornufsfølelse
- Absolut og universel

Dyds-etik

- Omdrejningspunktet er "hvordan vi bør være" – fokus er ofte "de gode karakteregenskaber"
- Karakteriseret ved overensstemmelse mellem motiv, handling og konsekvens
- Professionelle 'dyder' er f. eks. klogskab, retfærdighed, troværdighed, ærlighed
- Behandler alle parter lige (ikke ens, men efter samme grundprincip)
- Den *konkrete situation* bliver opfattet som primær; de universelle etiske regler sekundære.
- Menneskene har et overordnet ansvar for dyrs og naturens ve og vel
- Økocentrikere taler om naturens iboende værdi - diversitet, uskadthed, harmoni, stabilitet og skønhed

Nytte-etik (konsekvensetik)

- Omdrejningspunktet er "hvordan vi maksimerer summen af goder" – målemetoder er fokusområde
- Handlinger bedømmes ud fra deres konsekvenser og nytteværdi
- Nytte-etik er en økonomisk etik, idet den stræber efter værdi/resultatmaksimering.
- Nytte-etikken er en modernistisk, materialistisk etik, idet den må kunne måle sit resultat / sin konsekvens for at kunne værdisætte det og evaluere det.

For yderligere inspiration, se:

- Frode Nyeng: Ethiske teorier, Nordisk Forlag A/S, København 2000.
- Jørgen Husted: Etik, moral & værdier, Filosofica 2006

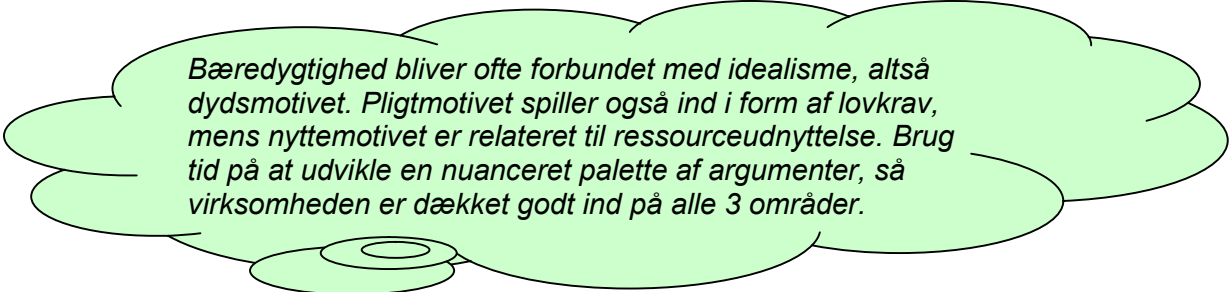
Det er vigtigt at kunne tale på samme niveau som modtageren. Argumentmatricen kan hjælpe virksomheden med at opsamle og strukturere alle de argumenter, der kan bruges til at fremme ens produkter eller indsats, og analysere hvor og i forhold til hvem disse argumenter bedst kan bruges. Samtidig giver argumentmatricer en anledning til at analysere, hvor tyngden i den nuværende bæredygtighedsargumentation ligger, og om der er områder, hvor flere argumenter savnes. Argumentmatricen er et generelt værktøj, som øger beredskabet af argumenter til brug i dialogen med diverse målgrupper.

Virksomheden kan bruge argumentmatricen til at analysere sin bæredygtighedskommunikation generelt eller i forhold til en bestemt kunde.

For at analysere kommunikationsprofilen på det overordnede niveau samler man alle hidtil benyttede bæredygtighedsargumenter og indplacerer dem i argumentmatricen. Derefter gennemgås alle felter på pladen, og det samlede billede vurderes i forhold til "huller" og tyngde. Jo bredere dækning, jo større er sandsynlighed for at kunne fange forskellige modtageres interesse. Denne viden kan fx. bruges i den generelle branding og markedsføring af bæredygtighedsindsatsen.

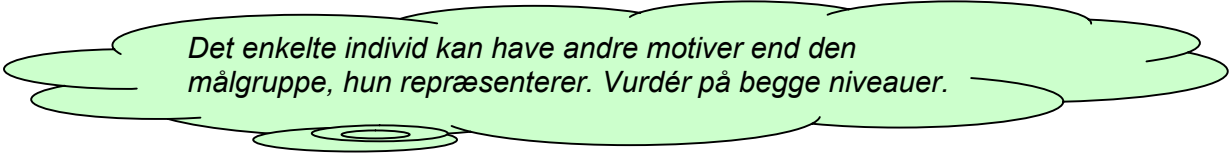


Foto: Mette Mosgaard



Bæredygtighed bliver ofte forbundet med idealisme, altså dydsmotivet. Pligtmotivet spiller også ind i form af lovkrav, mens nyttemotivet er relateret til ressourceudnyttelse. Brug tid på at udvikle en nuanceret palette af argumenter, så virksomheden er dækket godt ind på alle 3 områder.

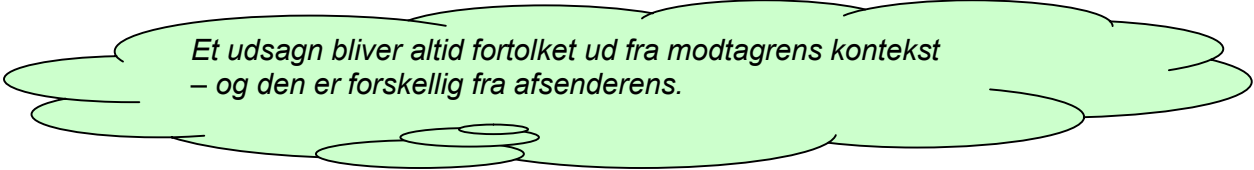
Argumentmatricen kan suppleres med en aktøranalyse, hvor de enkelte målgrupper placeres i argumentmatricen. Det centrale spørgsmål er her hvilke argumenter, virksomheden plejer at anvende over for de forskellige målgrupper, og om de bør udvides med andre. En tilsvarende analyse kan gennemføres på individniveau.



Det enkelte individ kan have andre motiver end den målgruppe, hun repræsenterer. Vurdér på begge niveauer.

Efter alle argumenter, der kan benyttes i forhold til en bestemt kunde, er blevet samlet, skal det overvejes hvilke forudsætninger, der skal være på plads eller enighed om, før at et givent argument er gangbart og dermed virker efter hensigten hos modtageren.

Argumenterne skal være forskelligt formuleret afhængig af modtageren. Der er stor forskel på dialog mellem faglige eksperter og folk med forskellig viden og baggrund. Det er en god idé at nedskrive alle mellemregninger fra et udsagn og hen til tolkning af, hvad det reelt betyder.



Et udsagn bliver altid fortolket ud fra modtagers kontekst – og den er forskellig fra afsenderens.



Argumentationsmatricen del I – Holdninger og handlinger hos Elsams medarbejdere

For beskrivelse af metode og uddybning af resultater henvises til Bilag B.

I det følgende er præsenteret en undersøgelse, der er med til at belyse, hvordan medarbejderne forholder sig til indhold af pligt dyds og nytteaspekter i miljøberetninger og grønne regnskaber. Vi har brugt CEMIP-værktøjet "Kvantificering og negation af argumentmatricen" (se s. 31).

Formålet med undersøgelsen er at afdække en række medarbejdergruppers vægtning af argumenttyper i miljøkommunikation. Der tages udgangspunkt i tre forskellige tilgange til argumentationsformer, nemlig pligt, dyd og nytte. For at relatere undersøgelsen til kommunikationsformer, der er konkrete for en relativ bred målgruppe, er undersøgelsen afgrænset til miljøberetninger og grønne regnskaber.

Resultater

Resultaterne bygger på en pilottest med 23 besvarelser af et spørgeskema. Samlet set viser besvarelserne at:

- Scoren varierer mest ved fravær af pligt dyd og nytte argumenter (Ej-pligt, Ej-dyd og Ej-nytte), helt fra at det ikke bemærkes (0), til at man vil forsøge at ændre det (4).
- Dyd: Hele spektret bruges, men med flest besvarelser der rammer indenfor værdien 2 - 4
- Nytte: Ingen scorer specielt højt eller lavt i denne kategori. Det kan tolkes på den måde, at selv om alle mener, at det burde være nyttigt at udarbejde miljøberetninger og -regnskaber, er det ikke det eneste eller det væsentligste argument for at gøre det.
- Pligt: Igen er det det midterste af skalaen, der anvendes mest, men med mere spredning end for nytteargumenterne.

Der er mere homogene besvarelser for væsentligheden af pligt dyd og nytte, end der er ved handlingerne forbundet til fraværet af dem. Homogeniteten blandt medarbejderne kan måske forklares ud fra, at de involverede medarbejdergrupper i forvejen har berøring med miljøaspekter i deres arbejde. Disse medarbejdere har kendskab til Elsams værdier på miljøområdet, men også den regulering og den nytte, Elsam har af miljøarbejdet.

Gennemsnittet af samtlige besvarelser inden for hver kategori ligger mellem 2 og 3, med nytte som den lavest scorende. At dyd og pligt har den største væsentlighed for medarbejderne kan hænge sammen med, at disse aspekter er vægtet i miljøpolitikken, og deraf følgende også i miljøarbejdet på Elsam.

Forskelle mellem medarbejdergrupper

Der er stor forskel på, hvordan de enkelte medarbejdergrupper vil handle, hvis de møder fravær af pligt, dyd eller nytteargumenter i miljøberetninger/ -regnskaber.

Miljøafdelingerne, både den centrale og værksmiljøafdelingerne, vil reagere mest aktivt på fravær af pligt, dyd og nytteargumenter. Det hænger fint sammen med, at det også er de medarbejdergrupper, der har det primære ansvar for udarbejdelsen af miljøberetningerne og de grønne regnskaber.

(fortsættes på næste opslag)



Argumentmatricen

Formålet med argumentmatricen er at opbygge et godt og nuanceret arsenal af argumenter til bæredygtighedsrelateret markedsføring. Modtagere tænker og prioriterer forskelligt, og derfor er det vigtigt at have forskellige argumenter at spille på.

Tag afsæt i et konkret område og notér argumenterne i et skema som vist nedenfor. Argumenterne kan opdeles i pligt, dyd og nytte og kombineres med mål, middel og handling.

| | Pligt | Dyd | Nytte |
|----------|-------|-----|-------|
| Mål | | | |
| Middel | | | |
| Handling | | | |

Pligtargumenter handler om, at det er noget, man skal, fx. Lovkrav, eller fordi virksomheden har en bestemt politik på området.

Dydsargumenter dækker over de idealistiske holdninger "Vi gør det, fordi det er godt".

Nytteargumenter relaterer til konkrete fordele, fx. mulige besparelser, nye kompetencer og viden, nye forretningsmuligheder.

Mål, middel og handling tilføjer en ny dimension. Den målfokuserede ønsker argumenter med visioner og muligheder, noget, det er muligt at opnå. Midlerne handler om processen, dvs. hvordan virksomheden arbejder med området. Handling fører til konkrete resultater af indsatsen.

Det kræver øvelse at bruge argumentmatricen, herunder at skelne mellem de forskellige niveauer og kategorier.

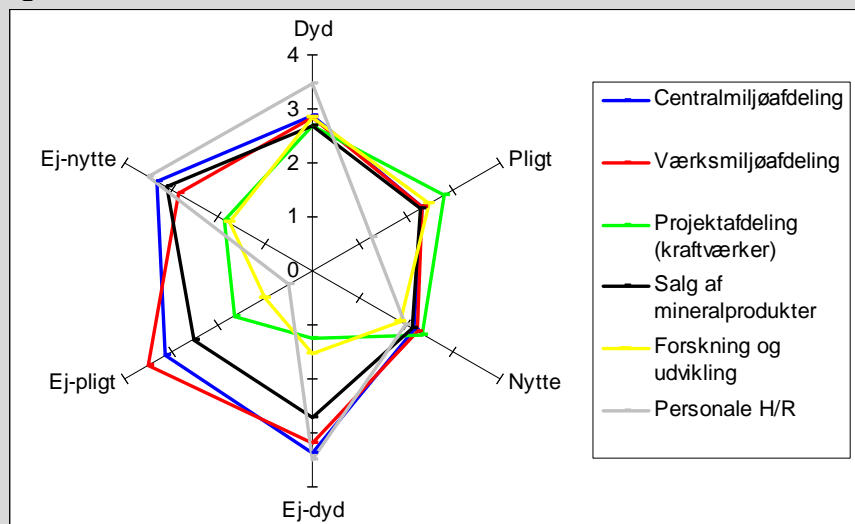
*Miljø- og bæredygtighedsargumenter er **supplement** til de øvrige salgsargumenter – de kan ikke erstatte dem. En kunde køber ikke et produkt alene, fordi det er miljøvenligt.*

2.4.2.2 Kvantificering og negation af pligt, dyd og nytte

Dette afsnit beskriver en anden måde at anvende argumentmatricerne på, hvor der tages udgangspunkt i ét konkret kommunikationsmedie, fx. en virksomheds miljøberetning, der er brugt som konkret eksempel nedenfor. Dermed flyttes fokus fra miljøkommunikation generelt, som det er beskrevet i foregående afsnit, til ét specifikt kommunikationsmedie.



Argumentationsmatricen, Elsam, del II



Figur: Resultater af undersøgelse fordelt på medarbejdergrupper

I diagrammet kan aflæses to ting.

1) Hvor vigtige pligt, dyd og nytte argumenterne er for den enkelte respondent. Her går skalaen fra "Meget uenig" = 0 til "Meget enig" = 4.

2) Hvad reaktionerne på fraværet af argumenterne (dvs. ej-pligt, ej-dyd og ej-nytte) vil være. Her går skalaen fra "Vil ikke bemærke det" = 0 til "Vil forsøge at ændre det" = 4.

Afdelingen **Salg af mineralprodukter** varetager bortskaffelsen af slagge og aske fra kraftværkerne. Området har et særskilt afsnit i miljøredegørelsen, ligesom der indleveres data til grønne regnskaber. Denne aktivitet inden for udarbejdelsen af miljøberetninger og grønne regnskaber kan sikkert være med til at forklare, at de scorer højt på fravær af pligt dyd og nytteargumenter.

Projektafdelingen samt **Forskning og udvikling** deltager ikke i udarbejdelsen af miljøberetningerne, og deres svar viser også, at de reagerer mere passivt end de andre medarbejdergrupper ved fravær af argumenter inden for de tre kategorier.

Personale/HR mener, at det primære formål med miljøberetninger og grønne regnskaber er, "at virksomheden skal være innovativ og på forkant med udviklingen –og at vi er en ansvarlig virksomhed" (citater fra spørgeskemaets svar). I det samlede billede vægtes dyd og nytte også højt, mens de scorer lavere end de andre medarbejdergrupper i forhold til pligt og ej-pligt.

Data for **Centralindkøb** bygger på færre besvarelser end de andre medarbejdergrupper. En del af spørgsmålene blev besvaret med "ved ikke", og indgår derfor ikke i værdisætningen. Det unuanterede billede af denne medarbejdergruppe betyder, at den ikke medtages i det følgende.

Det er interessant, at alle respondenter synes, det er væsentligt med både pligt, dyds- og nytteargumenter. Dette kan også ses ved, at en del medarbejdere vil reagere aktivt ved fravær af argumenter inden for hvert af de tre områder.

Det store kendskab til miljøberetningerne/-regnskaberne viste også, at der er mange interne interessenter til kommunikationsmidlet.

Egon Raun, Elsam A/S og Mette Mosgaard, AAU

En anden forskel fra anvendelsen af argumentmatricen, som den er beskrevet ovenfor, er, at der undersøges to forskellige vinkler på pligt, dyd og nytteargumenterne. Den ene vinkel er, ligesom ovenstående at undersøge, hvor vigtige forskellige typer af argumenter er for interessenten. Den anden, og nye vinkel, er at undersøge, hvordan interessenten vil reagere på fravær af argumenter.

Undersøgelsen af reaktionen på fravær af argumenter kan afdække, om der er en forventning hos interessenten om, at virksomheden medtager specielle typer af argumenter i miljøberetningen. Dermed bliver det afdækket, om der er generelle forventninger til virksomhedens miljøarbejde, og om fravær af argumenter relateret til disse forventninger kan føre til negative reaktioner. Altså undersøges det, hvordan interessenten vil reagere, hvis informationerne mangler, eller hvis der bliver sået tvivl om virksomhedens indsats på et bestemt område.

Da fokus er på undersøgelse af et specifikt kommunikationsmedie, bliver anvendelsen af begreberne mål, middel og handling lidt forskellig fra den anvendelse, der er beskrevet tidligere:

Mål: Formålet med at udarbejde miljøberetningen, dvs. de ting som man ønsker at signalere gennem beretningen.

Middel og proces: Indholdet i beretningen og de processer, der er forbundet med at fremskaffe indholdet og udarbejde beretningen.

Handling/resultat: Resultatet af at anvende beretningen, dvs. virksomhedens udbytte af det, og de signaler virksomheden sender. Her indgår også aspektet hvor og hvordan, beretningen offentliggøres.

I det følgende er præsenteret de enkelte trin i anvendelsen af negationstilgangen. Alt efter det specifikke formål med undersøgelsen, der skal laves, kan der selvfølgelig være andre måder at gribe arbejdet an på.



Kvantificering og negation af argumentmatricen

Formålet med værktøjet er at kortlægge positive holdninger (se trin 2): **”hvor vigtigt er det, at det er med?”** og negative reaktioner (se trin 3): **”hvad sker der, hvis det mangler?”** i forhold til et specifikt medie, der anvendes til kommunikation om bæredygtighed – her en miljøberetning.

Undersøgelsen er baseret på et spørgeskema til udvalgte respondenter og giver inspiration til at vægte eller nedprioritere forskellige emner i den fremtidige kommunikation i miljøberetningen, men også i andre medier. Det er ikke en egentlig evaluering af den eksisterende miljøberetning.

Trin 1: Undersøgelse af respondentens kendskab til miljøberetningen og dens formål, indhold og udbytte

Lav nogle få spørgsmål, der skal afdække respondentens kendskab til og interesse i miljøberetninger. Respondenten svarer på en ordinalskala, der går fra ”Helt uenig” til ”Helt enig”

Eksempler:

- Jeg har kendskab til, at virksomheden udsender miljøberetning hvert år
- Jeg læser altid miljøberetningen fra virksomheden, når den udkommer



Foto: Elsam



Foto: Mette Mosgaard

Trin 1, fortsat

Supplér med nogle halvåbne spørgsmål, der afdækker, hvad interessenten mener er de vigtigste formål, indhold i og udbytte af miljøberetningen. Dette giver et umiddelbart billede af respondentens opfattelse af miljøberetningen.

Eksempler:

- *Hvad burde være det primære formål med at udarbejde en miljøberetning?*
- *Hvad burde udgøre det væsentligste indhold i miljøberetningen?*
- *Hvad burde være det primære udbytte af udarbejdelsen af miljøberetningen?*

Giv tre svarmuligheder, som afspejler pligt, dyd og nytte, og giv derudover respondenterne mulighed for at skrive sit eget svar.

Trin 2: Undersøgelse af vigtigheden af argumenter

Undersøgelsen af miljøberetningens formål, indhold og udbytte undersøges mere dybdegående i den efterfølgende proces. "Trin 2" er en måde at verificere og nuancere de umiddelbare resultater fra "Trin 1".

Først udfyldes argumentmatricen med de elementer, der er relevante for miljøberetningen. Spørgsmålene i skemaet er vejledende ift. at afklare elementerne, og eksempler på svar er vist i parentes.

| | Pligt | Dyd | Nytte |
|---------------------|--|---|---|
| Mål | Hvilke pligtrelaterede formål har miljøberetningen? (Vise at virksomheden overholder lovgivning og politikker) | Hvilke dydige formål har miljøberetningen? (Vise at virksomheden er åben og troværdig) | Hvilke nyttige formål har miljøberetningen? (Vise at virksomheden arbejder med miljøeffektivitet) |
| Middel / proces | Hvilke midler kan anvendes til at opnå de pligtrelaterede formål? (Fortælle hvordan virksomheden overholder lovgivning og politikker) | Hvilke midler kan anvendes til at opnå de dydige formål? (Vise hvordan virksomheden er åben og troværdig) | Hvilke midler kan anvendes til at opnå de nyttige formål? (Fortælle hvordan virksomheden arbejder med miljøeffektivitet) |
| Handling / resultat | Hvilke handlinger og resultater kan midlerne medføre? (Myndigheder ser, at virksomheden overholder lovkrav) | Hvilke handlinger og resultater kan midlerne medføre? (Interessenter ser, at virksomheden lever op til sine værdier) | Hvilke handlinger og resultater kan midlerne medføre? (Interessenter ser, at virksomheden har nytte af miljøarbejdet) |

Efterfølgende udarbejdes argumenter, der afspejler elementerne i matricen. Argumenterne indgår som en del af spørgeskemaet, og respondenterne skal forholde sig til argumenterne på en ordinalskala, der rækker fra "Helt uenig" til "Helt enig".

Eksempler:

- *Formålet med miljøberetningen er at vise det økonomiske udbytte af miljøarbejdet.*
- *Formålet med miljøberetningen er at vise, at virksomheden er ansvarlig på miljøområdet.*
- *Formålet med miljøberetningen er at vise, at virksomheden overholder krav i bekendtgørelser og miljøstandarder.*



Foto: Junckers Industries

Trin 3: Undersøgelse af betydningen af fravær af argumenter

For at undersøge hvad fraværet af argumenter vil betyde, laves en række påstande, der har "modsat fortegn" i forhold til argumenterne. Formålet er at finde ud af, hvordan respondenter vil handle på baggrund af fraværet af argumenter.

Eksempler:

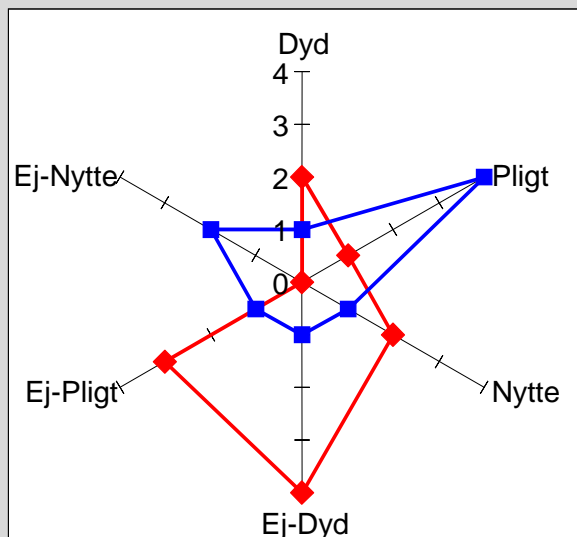
- Miljøberetningen indeholder ikke noget om det økonomiske udbytte af miljøarbejdet.
- Miljøberetningen indeholder ikke omtale af kendte negative miljøudviklinger eller -hændelser
- Miljøberetningen forbigår de aktiviteter, der udføres i forbindelse med myndigheds- og lovkrav

Også her skal respondenter svare på en ordinalskala. Denne skala bygger på handlinger, der går fra "Vil ikke bemærke det" til "Vil forsøge at ændre det". Alt efter, hvilken type af respondent det er, skal disse handlemuligheder tilpasses, så det er relevante handlinger.

Det er kun relevant at se på fravær af midler og handlinger, idet fraværet af mål ikke kan ses direkte i miljøberetningen, men kun gennem de midler, der anvendes og resultaterne af disse.

Behandling af resultater

De enkelte svarmuligheder "værdisættes". Hermed bliver det muligt at tegne et grafisk billede af, hvordan de enkelte respondenter forholder sig til forskellige typer af argumenter og fravær af argumenter. Dette kan fx. gøres i et "radardiagram". Der laves et gennemsnit af svarene på den enkelte type af spørgsmål, og det er dette gennemsnit, der anvendes i diagrammet.



I diagrammet kan aflæses to ting.

- 1) Hvor vigtige pligt, dyd og nytte argumenterne er for den enkelte respondent. Her går skalaen fra "Meget uenig" = 0 til "Meget enig" = 4.
- 2) Hvad reaktionerne på fraværet af argumenterne (dvs. ej-pligt, ej-dyd og ej-nytte) vil være. Her går skalaen fra "Vil ikke bemærke det" = 0 til "Vil forsøge at ændre det" = 4.

Her er vist et diagram, der fiktivt illustrerer, hvor vigtigt to forskellige respondenter finder de forskellige typer af argumenter.

Det kan også være interessant at undersøge, om der er forskel på, hvordan respondenter svarer inden for hvert af områderne mål, middel eller handling, men dette er ikke illustreret her.

Bias / skævhed i svar

Undersøgelsen vil sandsynligvis have en bias ved, at holdninger og handlinger overestimeres i forhold til virkeligheden. Det sker, fordi der sættes fokus på et bestemt emne, som normalt vil have mindre opmærksomhed i bevidstheden hos respondenterne. Det er altså intentionerne mere end de faktiske reaktioner, der måles. Dette skal man have for øje, når resultaterne anvendes.

Anvendelse af resultater

Når undersøgelsen er lavet, har virksomheden et billede af, hvordan de forskellige respondenter vægter virksomhedens miljøarbejde og miljøargumenter. Dette kan anvendes til at inspirere udformningen af miljøkommunikationen i forhold til målgruppen, så interessenterne får de oplysninger, de mener er vigtigst.



Videndeling med kunderne

Den amerikanske supermarkedskæde, Wal-mart, lancerede i 2006 et omfattende strategiskifte: Nu ville Wal-mart være en grøn virksomhed, som ikke kun fokuserede på at drive effektive supermarkeder med lave priser. Miljø og bæredygtighed var vejen frem, udtalte deres CEO.

I den forbindelse fik 2 medarbejdere fra Hartmanns bæredygtighedsafdeling mulighed for at mødes med emballageindkøbere fra Wal-mart. Det vigtigste punkt på agendaen var, hvordan Hartmann kunne hjælpe Wal-mart med at få sat fokus på bæredygtighed. Wal-marts indkøbere beskrev ærligt, hvordan de ingen erfaring havde på dette område. Resultatet blev derfor, at Hartmann og Wal-mart indgik en aftale om, at indkøbere fra Wal-mart fik mulighed for at blive trænet i, hvordan man som virksomhed kan operationalisere bæredygtighed. Træningen skal foregå i Danmark af ansatte fra Hartmanns bæredygtighedsafdeling. Forløbet vil blive gennemført i 2007.

Hartmann har erfaring fra tidligere med at træne emballagedesignere hos mobilproducenten Nokia i bæredygtighed og livscyklustankegangen. Dette unikke partnerskab har givet Hartmann en væsentlig konkurrencefordel i forhold til andre emballageproducenter.

Kim Hilding Hansen, Brdr. Hartmann A/S



En måde at anvende værktøjet på er at tage udgangspunkt i medarbejdergrupper internt i virksomheden. Resultatet af undersøgelsen kan anvendes som en indikator på, om der i organisationen er fælles forventninger til indhold og resultater i miljøkommunikationen, herunder om forskellige miljøaspekter vægtes ens. Sagt med andre ord kan det ses, om der er overensstemmelse mellem miljøafdelingens intentioner med miljøkommunikationen og de forskellige medarbejdergruppers intentioner.

For den, der udarbejder miljøkommunikationen, er det selvfølgelig interessant selv at svare på spørgeskemaet, så man kan se om egne og kollegers vægtning er ens. Det må forventes, at ens egen vægtning vil komme til udtryk, når miljøkommunikationen udarbejdes.

Endnu en vinkel på undersøgelsen er at sammenligne interne afsendere og eksterne modtagere af miljøkommunikationen. Altså at undersøge om de interne medarbejdere som udgangspunkt tillægger argumenter og fravær af argumenter samme betydning som de eksterne målgrupper, de skal kommunikere med.

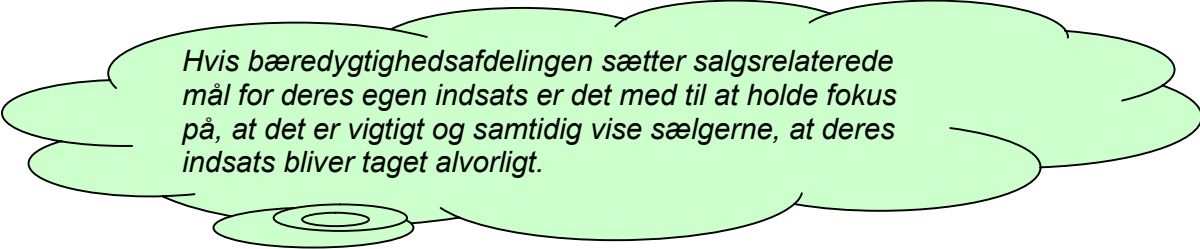
2.5 Relationer og samarbejde

Gode relationer og samarbejde mellem sælgerne og bæredygtighedsafdelingen fremmer i sagens natur mulighederne for at få bæredygtighedsaspekter med ud på markedet. Der er forskellige muligheder for at opbygge gode relationer, så start med at afklare udgangspunktet: Hvilke relationer er der i dag, og hvordan fungerer de? Er sælgerne (eller nogle af dem) positive over for bæredygtighedsindsatsen, eller skal de først overbevises om nytteværdien? Hvad er bæredygtighedsafdelingen kendt for, og er dette positivt for relationerne?

2.5.1 Udgangspunktet for samarbejde

Først og fremmest handler det om at finde de gode svar på spørgsmålet "Hvorfor skal sælgerne bruge tid på at tage bæredygtighedsaspekter med i deres arbejde"? Sælgere er forskellige, så også her kan Argumentmatricen bruges til at opstille forskellige argumenter inden for pligt, dyd og nytte.

Gensidig respekt og forståelse for hinandens udfordringer og succeskriterier fremmer relationerne.



Hvis bæredygtighedsafdelingen sætter salgsrelaterede mål for deres egen indsats er det med til at holde fokus på, at det er vigtigt og samtidig vise sælgerne, at deres indsats bliver taget alvorligt.

For at motivere sælgerne er det centralt at forstå og støtte op om deres rolle, fx. ved at tage med på salgsbesøg for at afklare, hvordan salget konkret foregår, hvilken type argumenter der bliver brugt og vægtet, og hvordan kunderne reagerer på bæredygtighedsargumenter. Hvis sælgeren skal have en aktiv rolle for indsatsen, skal den bæredygtighedsansvarlige spille på sælgerens banehalvdel, så han oplever forbedrede muligheder for at tilfredsstille kunderne.



Sælgertræning: Brug af miljøvaredeklarationer og quiz

I en organisation med sælgere ansat i en række divisioner fordelt over hele verden er en simpel kommunikation via meddelelser ikke altid tilstrækkelig. På et sælgerseminar i en af divisionerne er der derfor blevet afholdt en seance dedikeret til at informere om relevant miljø- og arbejdsmiljø-information og klæde sælgerne på til at videreformidle informationen. Fremadrettet vil der blive afholdt lignende seancer i resten af divisionerne.

Seancen havde form af et foredrag tilpasset de miljø- og arbejdsmiljø situationer og spørgsmål, som sælgere står med til hverdag. Derudover blev der fortalt om de proaktive aktiviteter, virksomheden har sat i gang, og som betragtes som en parameter, der kan give added value til potentielle købere.


For at sikre opmærksomhed igennem hele seancen blev der ved start fortalt, at der ville være en konkurrence til slut, hvor den bedste ville vinde en præmie.

Konkurrencen var udformet som en "tip en 14'er", med udgangspunkt i det netop gennemgåede.

Klaus Rønde, Vestas A/S

Name: _____

Toto mulino a vento

| | | | | |
|-----|---|--|---|---|
| 1. | Are Vestas certified according to? | <input type="radio"/> OHSAS 18001, ISO 14001 | <input type="radio"/> ISO 13060 | <input type="radio"/> ISO 15775, ISO 10185 |
| 2. | What are LCA used for at Vestas? | <input type="radio"/> For fun | <input type="radio"/> For documentation and improvement strategies in product development | <input type="radio"/> For economical calculations |
| 3. | Where can you find Lifecycle Assessments on Vestas turbines? | <input type="radio"/> www.vestas.com | <input type="radio"/> www.lca.com | <input type="radio"/> At the library |
| 4. | Which Vestas turbines can you find a documented LCA on? | <input type="radio"/> V90 and V90 | <input type="radio"/> V82 and V120 | <input type="radio"/> V39 and V27 |
| 5. | How many times higher impact on global warming does 1 kWh electricity from average European electricity have compared to the V90-3.0 MW turbine? | <input type="radio"/> 2 times | <input type="radio"/> 1000 times | <input type="radio"/> 100 times |
| 6. | How many times higher total environmental impact does electricity from 1 kWh from average European electricity have compared to electricity from a V90-3.0 MW wind turbine? | <input type="radio"/> 2000 times | <input type="radio"/> 5 times | <input type="radio"/> 20 times |
| 7. | What is the energy balance of the offshore V90-3.0 MW? | <input type="radio"/> 6,8 month | <input type="radio"/> 1 year | <input type="radio"/> 5 years |
| 8. | How many tons of CO ₂ will a V90-3.0 MW wind turbine save the world from during its lifetime compared to a coal-fired power station? | <input type="radio"/> 10 tons | <input type="radio"/> 1.000.000 tons | <input type="radio"/> 230.000 tons |
| 9. | How many times more energy is a V90-3.0 MW expected to generate compared to the amount of energy used for manufacturing etc. during the entire life cycle? | <input type="radio"/> 2 times | <input type="radio"/> 1000 times | <input type="radio"/> 35 times |
| 10. | What lifecycle phase contribute to the most significant environmental burdens from a Vestas V90-3.0 MW? | <input type="radio"/> Transport and erection | <input type="radio"/> Operation and maintenance | <input type="radio"/> Manufacturing of raw materials and turbine |
| 11. | How large a percentage of the V90 wind turbine can be recycled? | <input type="radio"/> 85% | <input type="radio"/> 20% | <input type="radio"/> 80% |
| 12. | How many grams of CO ₂ are emitted from 1 kWh electricity produced on a V90-3.0 MW? | <input type="radio"/> 2000 grams | <input type="radio"/> 5 grams | <input type="radio"/> 100 grams |
| 13. | Which wind turbines will be next to have a documented LCA? | <input type="radio"/> V82 and V100 | <input type="radio"/> V39 and V27 | <input type="radio"/> V70 and V59  |
| 14. | Who can you call for further information about LCA? | <input type="radio"/> Group QSE | <input type="radio"/> The Danish Environmental Protection Agency | <input type="radio"/> Francesco Tobi |

Sælgeren skal opleve, at gevinsten ved at gøre noget er større end indsatsen.

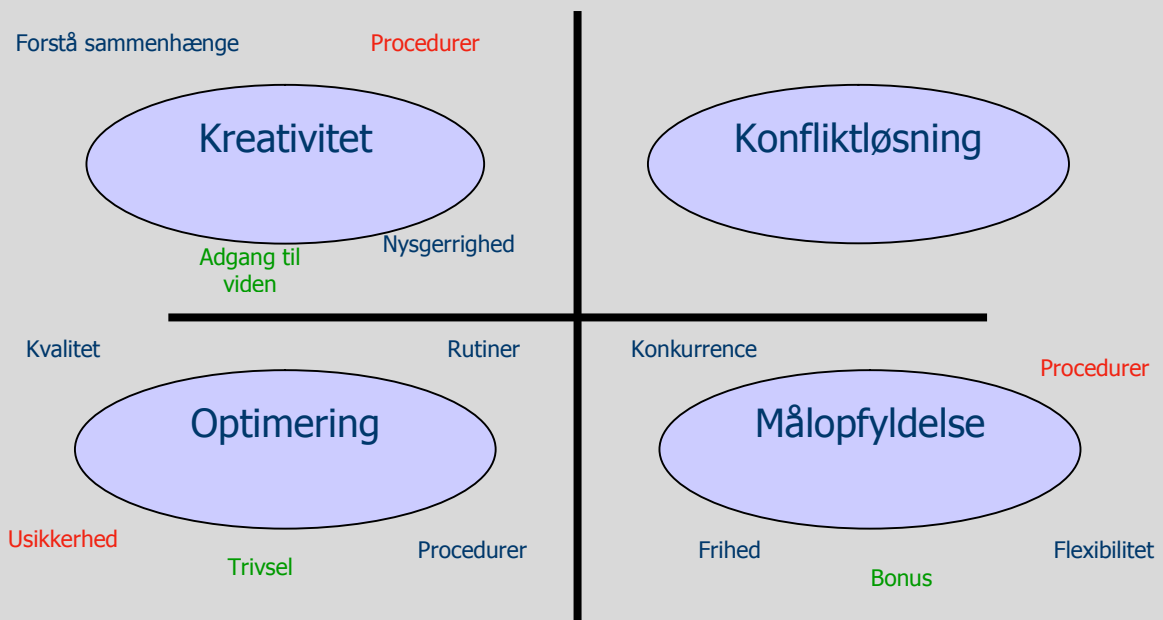
At opbygge viden og forståelse for andres udfordringer, succeskriterier og motivation er en proces, der tager tid, fordi det også handler om at opbygge gensidig tillid. Drivkraftmodellen kan støtte en afklaring af egne motivationsfaktorer versus andres. Man "tænder" ikke nødvendigvis på de samme argumenter og tilgange til opgaverne.



Drivkraftmodellen

Modellen kan bruges til at kortlægge egne og andres forhold til, hvad der er pisk eller gulerod. Med mindre der er tale om egentlige krav, vil de fleste blive mere motiveret af gulerødderne.

Poole og Van de Veen har vist, at der er 4 arketyper af drivkræfter for forandringsprocesser. I figuren er dette oversat til drivkræfter, der motiverer til forandring og udvikling. Pointen er, at forskellige personer og grupper bliver motiveret og demotiveret af forskellige årsager. Det er menneskeligt at tage afsæt i, hvad man selv tænder på, men det er ikke nødvendigvis det bedste.



De farvede ord rundt om hver af de 4 bobler er *eksempler*. De blå ord er positive nøgleord for, hvad personer i denne gruppe lægger vægt på. De røde ord er negative, og de grønne er eksempler på belønninger/gulerødder. Lav evt. en model med de ord, der giver mening i egen organisation.



ECO

- Main control boards are Lead-free
- GHG Factor 4.68
- Resource Factor 3.75

(Ref.Product:MPAV2B)

The Factor X by Panasonic

The Factor X developed by Matsushita / Panasonic in the electronic sector is an ISO-type II label, which provides final consumers with concise information about the improvement of new products with respect to old ones in a product life cycle perspective. Focus is on greenhouse gas emissions (GHG), resource consumption and product-specific environmental issues (e.g. lead-free)

Eksempel på produktrelateret miljøinformation.

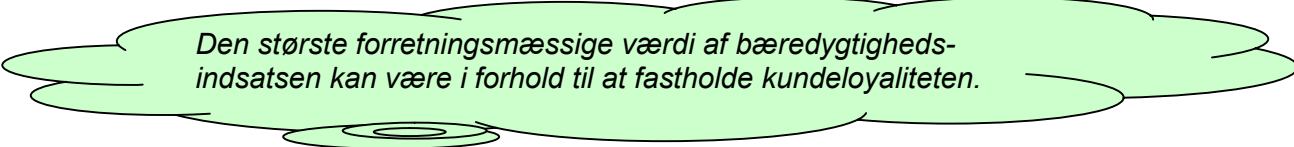
Kilde: UNEP: Background Report for a UNEP Guide to Life Cycle Management. 2005.

Det kan være en udfordring i sig selv, hvis sælgerne har meget kort tid til den enkelte kunde og derfor fokuserer på det kendte, dvs. de argumenter, der plejer at virke. Overvej om det i givet fald er i selve salgssituationen, at slaget skal slås. Det kræver, at der er virkelig gode argumenter med konkrete fordele for kunderne. Ellers kan det være bedre at fokusere på fx. opfølgning eller den overordnede profilering og markedsføring.

2.6 Efter salget

Indsatsen efter selve salget er vigtig for at fastholde kunderne loyalitet og oplevelse af at have gjort en god handel. Hvis virksomheden leverer produktinformation sammen med produktet, kan man fx. vedlægge en "Tillykke med" folder med oplysninger om produktets miljøforhold og de vilkår, det er produceret under. Hvis kunden selv kan eller bør gøre noget for at fortsætte indsatsen (fx. i relation til vedligeholdelse eller bortskaffelse), er det oplagt at inkludere anvisninger på dette.

Jo tættere relationer og mere samarbejde, virksomheden har med kunden, jo mere vil kunden gå glip af, hvis han opsiget samarbejdet.



Den største forretningsmæssige værdi af bæredygtighedsindsatsen kan være i forhold til at fastholde kundeloyaliteten.

Hvis kunden er eller ønsker at være aktiv på bæredygtighedsområdet, kan virksomheden fx. indgå i samarbejde om videndeling og kompetenceopbygning hos kunden. Andre muligheder er at se på kundernes markeds kontekst. Hvordan kan virksomhedens viden og indsats bidrage til kundernes udvikling af services, dokumentation mm. til deres kunder?

Kundeloyalitet kan blandt andet opbygges og fastholdes ved:

- at være en attraktiv samarbejdspartner, der understøtter og fremmer kundens værdier
- at deltage i udvikling af produkter, services og markeder, fx. via aktiv videndeling
- at reducere kundens risici, fx. ved at have styr på hele værdikæden