Berlingske Business d. 7. januar 2007

Tæppefabrikant spinder guld på bæredygtighed

Verdens største producent af tæppefliser har fundet guld i af at være grøn. Det har sparet virksomheden for 1,8 milliarder kroner og givet en lang række patenter. Målet er at være 100 procent bæredygtig i 2020. Tankerne om bæredygtighed breder sig. Selv Harvard-professoren Michael Porter er nu positiv over for virksomhedernes sociale ansvar.

I eventyret om Hans og bønnestagen optræder en høne, som kan lægge æg. Æggene er af guld. Hver dag lægger den et guldæg til Hans og hans mor. På den måde lever de rigt og lykkelige. I vores verden svarer hønen til Jorden. Guldæggene er de afkast, vi kan udvinde fra Jorden. Men i vores verden kan erhvervsliv og stater desværre ikke væbne sig med nok tålmodighed.

»Vi er ved at plukke hønen, og vi presser og maser på den for at få den til at lægge flere æg. Men vi risikerer at presse hønen så voldsomt, at den dør,« lyder det fra amerikaneren Ray Anderson.
Det kommer eksempelvis til udtryk i højere temperaturer, mørkegrå floder og uddøende dyrearter. Hans udsagn lyder som noget, der kunne stamme fra en forbenet miljøevangelist. Men Ray Anderson er industrialist med hud og hår. Han producerer et produkt, der kræver store mængder kemikalier, energi og vand.
Ray Anderson er stifter og bestyrelsesformand for InterfaceFlor - verdens største producent af tæppefliser. Det er den slags kvadratiske stykker tæppe, man kan få i alskens nuancer af brunt, blåt og gråt. De er indbegrebet af institutionsindretning, og selv den mest eksalterede ejendomsmægler vil næppe svinge sig op til at betegne dem som andet end praktiske.

Alligevel er Ray Anderson og virksomheden, som han stiftede for 33 år siden, værd at bruge en stund på. InterfaceFlor er frontløber inden for arbejdet med bæredygtighed. Noget som bestemt ikke altid har været tilfældet for den amerikanske tæppeproducent, som har cirka 5.000 ansatte over hele kloden og i Europa har tre tæppefabrikker.

»Hvis det er ulovligt at stjæle, og folk bliver straffet for det. Så skal folk, som stjæler vores børnebørns fremtid, da også straffes. Jeg var tidligere sådan en, som udplyndrede mine børnebørns fremtid, og jeg burde have været i fængsel for det,« siger han.

I dag er det anderledes. InterfaceFlor har en erklæret målsætning om, at virksomheden i 2020 er 100 procent bæredygtig. Selv kalder de det for mission zero. I 2020 skal virksomheden ikke længere sætte sig miljøspor i omverdenen. Elektriciteten skal komme fra vedvarende energi, tæpperne skal genbruges, vand og spild skal reduceres markant.

Bæredygtig profit
InterfaceFlor er i 2006 kommet ganske langt. Vandforbruget er reduceret med 81 procent siden 1994. Energien kommer kun fra vedvarende energi, og forbruget er reduceret med 41 procent pr. kvadratmeter tæppe. CO2 udledningen er siden 1996 blevet barberet ned med 56 procent, og virksomhedens spild er minimeret.
Ikke nok med det. Virksomheden har sparet knap 1.8 milliarder kroner på at være bæredygtig. Gevinsterne er især opstået ved at minimere affald og spild. For Ray Anderson er resultaterne et bevis på, at der er et stort forretningspotentiale i at gøre tingene på en måde, som tager hensyn til miljøet.
»Der er en udbredt myte om, at du skal vælge mellem miljø eller profit. Den er forkert. Vores omkostninger er lavere end før. Vores produkter er bedre end nogensinde. Vores målsætning om bæredygtighed har ledt os til en kilde med nytænkning. Vi opfinder produkter, vi aldrig ville have tænkt på tidligere,« siger Ray Anderson over telefonen fra Atlanta.

Det var ikke på grund af eget klarsyn eller ideologi, at Ray Anderson i 1994 bestemte, at virksomheden skulle forandres. Det var ligesom med mange andre miljøbevidste virksomheder på grund af et eksternt pres. InterFaceFlor oplevede, at indretningsarkitekter og indkøbere begyndte at stille spørgsmål til virksomhedens miljøpolitik.
»Vi havde ingen på det tidspunkt,« forklarer Ray Anderson, der indvilligede i at holde et oplæg om emnet. Han satte sig derfor til at læse Paul Hawkens bog »Ecology of Commerce«. Det affødte et mentalt jordskælv. »Først da blev jeg opmærksom på, hvordan virksomhederne belaster jordkloden og dens sarte økosystem,« siger han.

Derefter besluttede han, at InterfaceFlor skal være med til at give tilbage til kloden. Det første skridt blev at minimere affald. Ved produktion af tæpper er der en del tæpperester. De bliver i dag genbrugt til bagsiden af

tæpperne. Måden at producere tæpperne på blev ændret fra, at de først blev farvet, efter de var vævet, til at de i dag væves i de rette mønstre med det samme. Det reducerer farve- og vandforbrug dramatisk. En del tæpper laves i dag af naturmaterialer, bl.a. flodgræs og bananfibre, som er lige så stærke som kunststoffet nylon. De enkelte medarbejdere får bonusser for at finde metoder til at spare ressourcer.

Den omvendte Porter
InterfaceFlor er blot en af flere virksomheder, der i disse år bliver mere miljøbevidste. Bæredygtighed og virksomhedernes sociale ansvar har fået megen opmærksomhed i Europa gennem de seneste ti år og er også nu for alvor ved at finde udbredelse i USA.
Selv business-professor Michael Porter fra Harvard Business School har fået øjnene op for mulighederne i bæredygtighed. Manden er en af verdens førende tænkere inden for strategi, og hans bøger læses på handelshøjskoler over hele verden. I det seneste nummer af tidsskriftet Harvard Business Review har han et indlæg om virksomhedernes sociale ansvar. Han gør en del ud af at påpege, at der ikke behøver være en modsætning mellem virksomhedernes strategi og at være bæredygtig.

Det var nogle meget anderledes meldinger, Michael Porter kom med, da han for tre år siden deltog i et stort seminar om virsomhedernes sociale ansvar - corporate social responsibility - på Copenhagen Business School. Dengang fremstod han som en ganske hårdnakket modstander af bæredygtighed. Virksomhedernes primære mål var at tjene penge. Porter var ikke nænsom over for CBS-professor Peter Pruzan, som arrangementet på mange måder var en hyldest til på grund af Pruzans store arbejde med at udbrede tankerne om virksomhedernes sociale ansvar. Men den høje Michael Porter viste sig fra sin mest hovne side. Da professor Pruzan stillede et spørgsmål, afviste Porter ham som en filosof uden jordforbindelse.

Men selv Michael Porter kan ændre holdning. Nu skriver han i Harvard Business Review, at han er overbevist om, at CSR bliver stadig vigtigere for virksomheders konkurrenceevne. Det afgørende for Porter er, at bæredygtigheden og virksomhedens strategi hænger sammen. Det giver eksempelvis ingen mening for virksomheder at give penge til børnehaver og skoler eller til geder i Afrika, hvis det ikke er til gavn for virksomheden. Derimod giver det god mening at gøre som virksomheden InterfaceFlor. Her er bæredygtigheden en del af forretningsgrundlaget. Den er så at sige vævet ind i virksomhedens strategi om at producere tæpper. Den har betydet, at virksomheden i dag kan bruge det til at differentiere sig fra konkurrenterne - ikke bare økonomisk
»Medarbejderne bliver motiveret af at tage del i et højere formål. Mission zero har nærmest en galvaniserende effekt. Folk er stolte. Det er dog vigtigt at sige, at ingen af vores produkter må være dårligere på grund af bæredygtigheden. De skal være mindst lige så gode som tidligere, samtidig med at de efterlader færre spor i omverdenen,« siger Ray Anderson, der betegner bæredygtighed som den nye industrielle revolution.

En tanke som Tania Ellis bakker op om. Hun er konsulent og har netop udgivet en bog med titlen »De nye Pionerer« (anmeldt i Business Karriere 20. december). Det er en betegnelse for en række af de virksomheder, der ikke bare jager afkast, men samtidig forsøger at gøre godt for samfundet på den ene eller anden måde i deres handlinger.
»Man kan se, at mange af de store virksomheder i disse år arbejder for en mere bæredygtig erhvervsudvikling. I Danmark er det eksempelvis Novo Nordisk, Grundfos, Coloplast og Novozymes. For dem handler det ikke om filantropi, eller at de er forretningslivets humanister. Det er, fordi bæredygtighed er ved at blive en nødvendighed for at være levedygtig,« siger hun.

Begynd med spildet
Det er også vurderingen hos InterfaceFlor. Virksomheden er børsnoteret på Nasdaq i New York. Her er afkast det afgørende. Alligevel lykkedes det at overbevise aktionærer og analytikere om det rigtige i den nyfundne miljøbevidsthed.
»Nogle mener, at virksomheder kun er til for at skabe afkast. Min holdning er, at en virksomhed kun skaber afkast for at være til,« siger Ray Anderson.

Den slags kommer man ikke langt med på børserne. Men Ray Anderson og InterfaceFlor begyndte arbejdet med bæredygtighed ved først at gå i gang med at reducere spild.
»Vi fandt nogle lavthængende frugter, som gav store besparelser hurtigt. I lang tid var det kun dem, vi talte med vores aktionærer om.«

Resten af strategien om bæredygtighed begyndte de at kommunikere om seks- syv år senere, da der var resultater at vise. På det tidspunkt oplevede Ray Anderson, at markedet var blevet mere modent til den slags. Og det seneste år har der virkelig været lydhørhed.
»Den måde, som eksempelvis energipriserne har udviklet sig på, betyder, at vi har en meget positiv historie, som Wall Street lytter til med stor interesse.«

Det er dog også på andre måder, at InterfaceFlor er blevet påvirket af sine tanker om bæredygtighed. Virksomheden har udviklet tæpper, der er produceret af langt mere miljøvenlige produkter. Nogle af metoderne

til det er patenterede. En af virksomhedens største succeser er en tæppetype, som kaldes »entropy«. Den opstod ved, at designholdet blev sendt en dag i skoven. De skulle kigge på, hvordan en skovbund ser ud.
»Vi fandt ud af noget ganske banalt, nemlig at der er totalt kaos og alligevel en orden. Det fik os til at designe tæppefliser, der ligner hinanden, men ikke er ens,« forklarer Ray Anderson.

Det blev en kæmpe salgssucces. Den solgte hurtigere end noget tidligere produkt. Samtidig havde produktet den fordel, at variationer i designet er en del af ideen. I andre design bliver varianterne sorteret fra. Derfor er spildfaktoren ved denne serie også langt mindre. Målsætningerne om ikke at sætte spor på kloden har også i designet skabt innovation hos virksomheden. Virksomheden har udviklet metoder til at reducere brugen af lim, farve og vand. Ligesom virksomheden giver køberne mulighed for at aflevere deres tæpper efter brug, så de bliver genbrugt på den rigtige måde.
Ray Anderson håber at han ved at gå foran kan inspirere andre virksomheder til ikke at mase guldhønen alt for voldsomt.
»Det er mit ønske, at jeg kan være med til at være genopbygge miljøet ved at inspirere andre,« siger han. Det lyder frelst og helligt. Men det virker. Indtil videre har InterfaceFlor sparet milliarder af kroner.