

# DULTING – ENDRINGER I BÆREKRAFTIG RETNING MED GOD ENDRINGSLEDELSE <sup>R</sup>



**CAROLINE D. DITLEV-SIMONSEN** professor ved Handelshøyskolen BI. Hun har en mastergrad innen Energy and Environmental Studies fra USA og en ph.d.-grad fra Handelshøyskolen BI. Ditlev-Simonsen har bred og internasjonal erfaring fra næringslivet innen miljø og andre samfunnsrelaterte fagområder. Hun er co-director ved BI Centre for Corporate Responsibility og Associate Dean for BI Executive Master of Management, og har bred styreverfaring. Hun er fagredaktør i Magma 0717.

## SAMMENDRAG

Bedrifter ønsker i større grad å ta samfunnsansvar, blant annet gjennom å tilby bærekraftige produkter. Samtidig er det ikke alltid forbruker følger opp med å kjøpe disse produktene. Gjennom riktig dulting (*nudging*) kan forbrukere påvirkes til å gjøre de valgene som er gode både for samfunnet og for bedriftens lønnsomhet – uten at kunden opplever å komme dårligere ut.

I denne studien presenterer vi to initiativ fra bedrifter som på en lønnsom måte har gjennomført

prosjekter der dulting har vært brukt som virkemiddel: Bunnpris' SNÅL frukt & grønt og Choice Hotels' overgang til mindre tallerkener for å redusere avfall. Initiativene analyseres i henhold til Kotters åttestegs endringsmodell. Denne modellen viser seg som en nyttig fremgangsmåte for testing og implementering av dultevirkemidler.

Denne artikkelen kan inspirere bedrifter til å identifisere tilsvarende initiativ i sin daglige drift og sette en ramme for hvordan de vil benytte dulting som virkemiddel i praksis.

## INNLEDNING

Bedrifter ønsker å være mer samfunnsansvarlige. De gjør det blant annet ved å sikre at produktene er produsert under akseptable forhold, og at det benyttes miljøvennlige ressurser, og ved å redusere avfall. Folk flest ønsker også at forbruket deres skal bli mer bærekraftig, og mange sier også at de er villige til å betale ekstra for dette (Nielsen, 2013; SAS, 2011). I bedrifters arbeid med samfunnsansvar er kanskje den største utfordringen kundenes preferanser. I tidligere studier dokumenterer folk sin interesse for å oppføre seg samfunnsansvarlig, men når de står foran butikkhyllen, da er det lommebok og andre hensyn enn miljø og sosiale forhold under produksjon og bruk som teller (Auger, Burke, Devinney, & Louviere, 2003). Dette har medført at selv om bedrifter og produsenter ønsker å bidra med mer miljøvennlige

produkter, er disse ikke alltid like lette å selge. Det sier seg selv – skal bedrifter overleve, må de tjene penger på produktene sine.

Dulting kan påvirke folk til å ta mer samfunnsansvarlige valg uten at de opplever det som negativt – det være seg økonomisk eller kvalitetsmessig. Denne studien presenterer to case<sup>1</sup>: Bunnpris' SNÅL frukt & grønt og Choice Hotels' prosjekt om å benytte mindre tallerkener og dermed kaste mindre mat, som illustrerer hvordan dulting virker i praksis. Hvordan ideene til disse initiativene kom opp, hvordan de ble implemen-

1. Disse casene er utviklet i prosjektet *Slik lønner det seg å ta samfunnsansvar innen handel og service – praktiske fremgangsmåter*. Prosjektet var blant annet støttet av Rådet for utdanning og kompetanseutvikling innen handels- og servicenæringen.

tert, og hvilke resultater de fikk, vil også bli presentert. Basert på Kotters åttestegs endringsmodell vil de to casene bli analysert (Kotter, 2012). Analysen av casene vil identifisere de kriterier ved ulike steg i utviklingen som gjør at disse initiativene har fungert, synliggjøre kjennetegn og teste om denne modellen kan være av praktisk nytte for å oppnå lønnsomt samfunnsansvar.

Først vil jeg presentere dulteteorien og hvordan denne henger sammen med varehandel. Deretter vil jeg presentere Kotters åttestegs modell – anvendt, så metode og til sist de to casene. Artikkelen avsluttes med diskusjon av forskjeller og likheter mellom casene samt en diskusjon av i hvilken grad Kotters endringsmodell kan være nyttig ved bruk av dulting som verktøy for bærekraftig utvikling.

## DULTETEORI

Dulteteori er et konsept som går på tvers av flere fagfelt, som psykologi, adferdsforskning, politisk teori og økonomi. Selve dultekonseptet har blitt utviklet gjennom ulike tiltak over flere år, men det var boken *Nudging: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness* av forskerne Richard H. Thaler og Cass R. Sunstein som skapte den store interessen for konseptet dulting (Thaler, 2009). Boken kom ut første gang i 2008 og har vært en bestselger (Webster, 2012).

Forfatterne er henholdsvis professor i adferdsøkonomi og finans ved University of Chicago School of Business, og professor ved Harvard Law School, der Sunstein også arbeider med adferdsøkonomi. Sistnevnte var også utpekt av Barack Obama til å arbeide i Det hvite hus for å effektivisere reguleringsarbeidet.

Mens økonomiske teorier i utgangspunktet er bygget på at vi mennesker er rasjonelle, hevder Thaler og Sunstein at vi ikke er det, snarere tvert imot. Deres argument er at vi mennesker i stor grad tar dårlige avgjørelser, både for oss selv og samfunnet, og at det er nødvendig med tiltak som på en enkel måte påvirker oss til å ta bedre avgjørelser. Hadde vi vært rasjonelle, hadde vi for eksempel redusert inntaket av sukker og fett så vi holdt oss friske. Men siden dette kan oppfattes som mindre «behagelig» i et kort perspektiv, velger mange ikke det som er best for dem selv i et lengre perspektiv.

Thaler og Sunstein foreslår enkle grep som kan påvirke oss til å ta avgjørelser som er bedre for oss i et lengre løp. Dette kan påvirkes både fra myndigheter og

fra næringslivets side. Et typisk eksempel er pensjon. Det viser seg at folk flest heller vil ha pengene i dag enn å spare til pensjonslivet i fremtiden. Da har initiativ av typen *opt-in opt-out* ført til at flere i USA gjør et bedre valg. Ved at folk må krysse av dersom de *ikke* vil sette av penger til pensjon, vil flere enn ellers ende med å sette opp en pensjonsplan. Det samme er tilfellet med organdonasjon. I de land der folk eksplisitt må si fra hvis de *ikke* vil gi bort egne organer, er resultatet at mange flere er villige til å donere organer (Johnson, 2003).

I utgangspunktet kalte Thaler og Sunstein konseptet sitt *libertariansk paternalisme*. Dette begrepet beskriver valgfrihet og påvirkning til å ta rette valg. Men begrepet var for komplisert og lite fengende til å engasjere. Begrepet *nudge* var derimot fengende, enkelt og til en viss grad underholdende, noe som resulterte i oppmerksomhet og omtale, og *nudging* ble således et kjent og populært begrep. På norsk har det engelske begrepet blitt til *dulting*.

Dulting er bygget på å la forbrukere ha fritt valg. Man fjerner altså ikke produkter som ikke er miljøvennlige, men tilbyr i tillegg produkter eller tjenester som er mer miljøvennlige eller sosialt ansvarlige på en måte som gjør at kundene foretrekker disse fremfor de andre. Dulting er altså ikke å sette opp prisen på usunne eller mindre miljøvennlige produkter eller å forby disse, men å påvirke kunder til å velge sunnere eller mer miljøvennlig uten å vite at de gjør det.

Å fjerne sjokolade fra kassen i matbutikkene, og eventuelt erstatte sjokoladen med frukt, er en dult. Å forby salg av sjokolade i butikken eller å sette opp prisen på den er ikke en dult. På samme måte er å plassere saft med mye sukker og produkter med palmeolje i hyllen nærmest gulvet, og de sunnere og mer miljøvennlige produktene høyere opp og mer tilgjengelige, også dulting. Gjennom disse tiltakene har kundene beholdt valget mellom sunne og mindre sunne varer, men plasseringen gjør det enklere for kunden å ta det rette valget. Det er fordi disse produktene er plassert på en måte som gjør dem enklest å få tak i. Dette etablerer en vinn-vinn-situasjon: Kundene velger sunnere og mer miljøvennlige produkter, samtidig som de blir fornøyde.

Et klassisk eksempel på dulting er urinalene på flyplassen i Amsterdam. Her slet de med søl utenfor toalettene. Ved å lime fast en sort flue midt i urinalet ble søling rundt urinalene redusert med 80 prosent (Sommer, 2009). Andre eksempler som illustrerer bred-

den i vellykket dulting er for eksempel bruk av bilbelte. Det at det piper i bilen når man ikke har på setebelte, og stopper å pipe når beltet er satt på, er en dult for å få folk til å ta på setebeltet.

Ved å ha speil i handlekurven blir folk minnet på eget utseende og kjøper dermed mindre usunn mat (Moss, 2013). I kantiner har man testet å merke maten som et trafikklys; grønn prikk for sunn og rød prikk for usunn. I en stor kantine i USA med over 6 500 kjøp daglig økte salget av «grønne produkter» med 41–46 prosent, mens kjøp av «røde produkter» sank med 24–20 prosent (Thorndike, 2014). Å klistre store, grønne fotavtrykk på gulvet foran avfallsdunker gjør at folk i større grad kaster avfall i disse kurvene, og ikke på bakken (Webster, 2012).

At små dult kan ha stor effekt samfunnsmessig, er kassalapper et eksempel på. Et alternativ til papirslipper er en elektronisk kvittering. I USA medfører alle papirkvitteringer som blir skrevet ut, et forbruk på 66 millioner liter av olje, ti millioner trær og syv milliarder kilo søppel. Ved å gjøre disse kvitteringene elektroniske vil butikkene også redusere sine kostnader (Hines, 2013). Mange av disse dultene er eksempler på små initiativer. De vil ha stor effekt hvis de legges sammen.

### PROSESS FOR ENDRING - JOHN KOTTERS ÅTTESTEGS MODELL

John Kotters åttestegs modell for endring i bedrifter er kjent som en god fremgangsmåte for en vellykket endring (Kotter, 2012). Denne modellen bygger på en artikkel Kotter skrev i *Harvard Business Review* i 1994 med tittel «*Leading change: Why transformation efforts fail*». Modellen har utviklet seg videre og er i dag en anerkjent metode for vellykkede endringsprosesser innen både næringsliv og offentlige institusjoner (Calegari, Sibley, & Turner, 2015; Friesen, 2016; Geyer, 2016).

Kotters modell kan ansees som en fremgangsmåte og sjekklister for å teste og sikre implementering av strategi og utvikling i bedrifter, og er således veldig relevant når det gjelder å utvikle produkter og tjenester som endrer kunders preferanse, og som samtidig er mer bærekraftige.

I denne studien har vi benyttet denne modellen til å analysere de to dultecasene for å undersøke i hvilken grad casene utvikler seg i tråd med modellen, og i hvilken grad de har fellesnevner i tråd med modellen.

Således testes Kotter-modellen som mulig verktøy for fremtidige dulteininitiativ.

Kotter-modellen er basert på følgende steg:

1. formidle at det haster (establishing a sense of urgency)
2. etablere en gruppe med nok makt til å lede endring (creating the guiding coalition)
3. etablere visjon og strategi (developing a vision and strategy)
4. formidle visjonen (communicating the change vision)
5. engasjere og involvere andre (empowering broad-based action)
6. vise at initiativet virker (generating short-term wins)
7. basert på resultater utvide initiativet (consolidating gains and producing more change)
8. sikre integrering av initiativet (anchoring new approaches in the culture)

### METODE

Casestudier er en anerkjent metode for å studere forhold og teste teorier (Andersen, 2003; Yin, 2003). Gjennom å sammenligne forhold (*SNÅL frukt & grønt* og *Mindre tallerken*) med eksisterende teorier (Kotter-modellen) kan vi teste i hvilken grad denne modellen er et godt verktøy for å utvikle dulteininitiativ. Er alle stegene i modellen like relevante for dulteprojekter? Finnes det forhold som det er viktig å ta særlig hensyn til når man tar initiativ til dulteprojekter? Eller blir Kotter-modellen lite relevant når det kommer til dulteininitiativ?

Denne studien er basert på casemetode. Casene er ikke tilfeldig utvalgt, men identifisert gjennom å kontakte bedriftsorganisasjoner innen handel som arbeider med nettopp samfunnsansvar. Disse ble forespurt om forslag til caser som er gode eksempler på dult som har virket. Resultatet ble Bunnpris (*SNÅL frukt & grønt*) og Choice Hotels (*Mindre tallerkener, mindre kasting av mat*).

Casene er således bygget på *Appreciative Inquiry*-modellen (Cooperrider, 2005). Essensen av denne tilnærmingen er at man fokuserer på og lærer av hva som virket, og ikke prøver å rette opp det som ikke virket. Vi ser altså på samfunnsansvarsinitiativ som har lønt seg, ikke de som ikke har lønt seg fordi varene ble for dyre eller for dårlige.

I Bunnpris og Choice Hotels ble de ansatte som var ansvarlige for bedriftens arbeid med samfunnsansvar, kontakten og intervjuet i forbindelse med casen. Intervjuguiden var basert på følgende steg: problemstilling, bakgrunn for initiativet, hvordan initiativet kom i gang, resultat, utfordringer og anbefaling og råd til andre.

Casene er benyttet til sammenligning (komparativ casemetode). Begge casene er fra service og varehandel, og kundene er på mange måter de samme. Slik er casene sammenlignbare. Kotter-modellen benyttes til å strukturere, oppsummere og analysere det empiriske materialet ved å sammenligne casene, og er sett ut fra et teoretisk perspektiv (teoretisk fortolket casemetode) (Andersen, 2003).

## CASEBESKRIVELSER

For hver av casene vil det bli gitt en kort beskrivelse av bedriften, og deretter vil problemstillingen bli presentert. Hvorfor det var viktig å påvirke kunder i en mer miljøvennlig retning, vil bli diskutert. Deretter vil det bli beskrevet hvordan initiativet kom i gang, med vekt på hvem som tok initiativet, og den interne prosessen. Resultatet av initiativet og i hvilken grad og hvordan resultatet var evaluert, vil også bli adressert – altså hva bedriften lærte av initiativet, og hvilke anbefalinger de kan gi andre bedrifter.

Etter at de to casene er presentert, vil disse bli vurdert opp mot Kotter-modellens åtte steg for endring. Likheter og forskjeller vil bli synliggjort, og til slutt konkluderes det med viktige sjekkpunkter for mulige dulteinitiativ for andre bedrifter.

### SNÅL FRUKT & GRØNT (BUNNPRIS)

Ivar K. Lykke startet handelsbedriften som i dag heter Bunnpris, for nærmere 200 år siden. Den første Bunnpris-butikken åpnet i Trondheim i 1981, og i dag er det over 250 Bunnpris-matbutikker over hele landet. En tredel av butikkene drives i dag etter franchisemodellen.

### PROBLEMSTILLING

Årlig kastes store mengder frukt og grønnsaker fordi de ikke oppfyller krav til form, størrelse og vekt. Dette er mat som har samme smaks kvalitet og kvalitet som frukt og grønnsaker for øvrig. Å gjøre produktene som ikke oppfylte standardkrav, tilgjengelige for kunder, var bakgrunnen for Bunnpris' initiativ SNÅL frukt & grønt. «Fokus på matavfall har skapt en av vår tids interna-

sjonale mattrender. Ved å bryte mål og standarder for hvordan frukt og grønt skal se ut, kan vi utnytte matresursene på jorda bedre» (Bunnpris, 2015).

### BAKGRUNN FOR INITIATIVET

Både Bunnpris' ledelse/administrasjon, kjøpmenn, kunder og grossist hadde merket seg at altfor mye mat ble kastet grunnet utseende. En lokal kjøpmann tok initiativet til å gjøre noe med dette i praksis. Samme konsept hadde allerede hatt suksess i Frankrike. Kjøpmannen tok kontakt med Bunnpris' ledelse/administrasjon, og sammen gikk de i dialog med frukt- og grøntgrossisten Norfresh. Forutsetningen for å prøve ut ideen var at tiltaket skulle være lønnsomt.

### SLIK KOM INITIATIVET I GANG

Arbeidet med SNÅL var basert på nært samarbeid mellom sentrale interessenter; Bunnpris' ledelse/administrasjon, kjøpmenn og grossist. Ansvaret sentralt for dette arbeidet lå hos markedssjefen. Med utgangspunkt i at butikkene styrer kundenes forventning, var det viktig å overbevise kundene om at SNÅL var et bra produkt. Bunnpris er opptatt av at selskapet har et ansvar for å tilby helse- og miljøvennlig mat, og ønsker at folk/kunder skal spise sunnere. Bunnpris arbeider aktivt med å skape debatt og utfordre og engasjere nordmenn til mer matansvar. I forbindelse med initiativet ble det arbeidet mye med å finne rett navn på initiativet (SNÅL) og hvordan dette skulle markedsføres. Målet var at dette hovedsakelig skulle skje gjennom gratis omtale i media med vekt på sosiale medier.

Bunnpris' ledelse/administrasjon presenterte konseptet til seks butikker i Trondheim og tilbød dem å være med. Alle de seks takket ja, og ansatte i deres butikker ble godt opplært i hva SNÅL-konseptet gikk ut på, før det ble testet i 2014. I februar 2015 hadde Bunnpris tilsvarende kick-off i Oslo, og fremdeles var det opp til kjøpmennene om de ville være med eller ikke. Rundt fem–seks butikker i Oslo ble i tillegg med i pilotprosjektet.

For å promotere initiativet har Bunnpris også engasjert eiere av kjente vegetarrestauranter til å komme med forslag til matretter som anvender SNÅL-produkter. Mens konkurrenter har tatt initiativ til å selge frukt og grønt som ikke oppfyller krav til størrelse og form, i store poser, har Bunnpris fokusert på å selge i stykk (mindre enheter). Målet med dette var å utvide tilbudet til mindre husholdninger og enkeltpersoner.

## DETTE VAR RESULTATET

De butikkene som var med i prosjektet, satte av plass i butikken for SNÅL-produkter i avdelingen for frukt og grønt. Her kunne kundene velge billig, rart og smart, til minst 30 prosent lavere pris. Bunnpris hadde ikke utarbeidet konkret budsjett for innføringen av SNÅL. Den økonomiske effekten var usikker fordi Bunnpris tar mindre avanse på SNÅL. Mindre avanse på produktene dekkes av Bunnpris sentralt, ikke av de enkelte butikkene. Denne usikkerheten var en av grunnene til at initiativet ble prøvd ut gjennom piloter i første runde. I etterkant har det vist seg at initiativet har vært lønnsomt rent økonomisk; direkte gjennom at salg av SNÅL-produkter har bidratt til økt omsetning, men også gjennom store, positive medieoppslag og merkevarebygging. Omsetningen av frukt og grønt har for eksempel økt fra 1/2 prosent til 1 prosent i de butikkene som har deltatt. Det at pilotprosjektene har vært lønnsomme, har gjort at alle Bunnpris-butikker nå skal tilby SNÅL-produkter.

## UTFORDRINGER

Etterspørselen etter SNÅL-produkter har vært stor, men grunnet sesongsvingninger i leveranser har ikke Bunnpris alltid greid å oppfylle kundenes etterspørsel. Det er negativt overfor kunder.

Kunder og lokale leverandører har også ønsket at butikkene skal selge lokalt produserte grønnsaker, men dette er ikke lov uten at disse fysisk går gjennom Norfresh sine grossistavdelinger, hvor de skal godkjennes.

## ANBEFALING OG RÅD TIL ANDRE

- Ha lønnsomhet som forutsetning for samfunnsansvarsinitiativ – slike initiativ må knyttes til forhandlerens lønnsomhet for at de skal bli med.
- Engasjer ansatte og kunder til å tenke nytt og innovativt – og tørre å delta i noe som innebærer endringer.
- Involver så mange interessenter som mulig (ledelse/administrasjon, kunder, kjøpmenn, media).
- Sørg for intern opplæring slik at ansatte kjenner til hva initiativet går ut på.
- «Lær opp» kundene til å skjønne hva initiativet innebærer, og påvirk dem aktivt til å kjøpe produktet gjennom opplysning og plassering.
- Kunder er i mindre grad opptatt av å være miljøbevisste og sosialt ansvarlige med mindre det har positive konsekvenser for dem (lavere pris, mindre enheter). Det må være noe å hente i det for kundene.

## MINDRE TALLERKEN – MINDRE KASTING AV MAT (CHOICE HOTELS)

Choice Hotels International er et holdingselskap som eier og markedsfører en av verdens største hotellkjeder med mer enn 5 000 hoteller under merkenavnene Comfort, Clarion, Clarion Collection, Quality og Quality Resort. Selskapet ble startet i USA i 1939. Franchiserettighetene for Norden tilhører selskapet Nordic Choice Hotels, som igjen er eid av aksjeselskaper, som igjen er eid og kontrollert 100 prosent av Petter Stordalen. Det er cirka 85 Nordic Choice-hoteller i Norge og 85 i Sverige. I tillegg er det Nordic Choice-hoteller i Danmark, Finland, Latvia og Litauen.

## PROBLEMSTILLING

Matavfall i hotellbransjen er en stor utfordring. I bufeter forsyner gjester seg ofte med mer enn de greier å spise. To tredeler av all mat som kastes i denne bransjen, kunne vært spist (Choice Hotels, 2016). For å redusere matavfallet igangsatte Nordic Choice i 2012 et prosjekt der tallerkenstørrelsen ble redusert. Hypotesen var at når tallerkenen var mindre, ville folk forsyne seg mindre, og at avfall dermed ville bli redusert. 52 hoteller deltok i prosjektet.

## BAKGRUNN FOR INITIATIVET

Nordic Choice Hotels startet med økologisk frokost i 2008. Gjennom en evaluering av satsningen i 2011/2012 lanserte selskapet en bredere satsning der enda flere miljø- og helseaspekter ble inkludert. Blant annet trakk man inn forbruk av rødt kjøtt, frukt/grønt, matavfall og bruk av ikke-bærekraftige matvarer og matvareproduksjon.

Den ansvarlige for samfunnsansvar, CR Manager, tok kontakt med WWF og Dyrevernalliansen for å sikre at maten som hotellene serverte, ikke var på WWFs liste over truede arter, og tilsvarende basert på innspill fra Dyrevernalliansen. Mat som scampi, uer, ål, gås/andever og lignende ble fjernet fra menyen.

Sommeren 2012 ble studien av effekten av mindre tallerkener igangsatt. Initiativet var i utgangspunktet motivert av miljøhensyn, ikke økonomi. Allikevel ville reduserte utgifter til mat og mindre avfall medføre reduserte kostnader. Det var ikke noen konkrete mål eller forventninger knyttet til i hvor stor grad avfallsvolumet ville endres. Derfor var alle spent på resultatet.

## SLIK KOM INITIATIVET I GANG

Selskapet visste om en undersøkelse gjennomført i USA som viste at reduksjon av tallerkenstørrelse påvirket hvor mye gjestene forsynte seg. Nordic Choice Hotels inngikk derfor et samarbeid med Cicero (Senter for klimaforskning ved UiO). Gunhild Stordalen (gift med Nordic Choice Hotels eier) tok gjennom sin stiftelse GreeNudge initiativ til å gjennomføre en studie. Målet var å finne ut i hvilken grad mindre tallerkener ville føre til mindre kasting av mat – ved at gjester ikke forsynte seg for mye. I Choice-kjeden i Norge var det de 52 hotellene som tilfredsstilte Ciceros krav (hyppighet og nøyaktighet), som deltok i prosjektet. Det å delta i prosjektet medførte mer arbeid for de ansatte ved hotellene. Avfall måtte for eksempel manuelt veies, måles og loggføres. Det var altså de ansatte på hotellene (lokalt) som utførte hovedarbeidet med dette prosjektet.

Det ligger i kulturen i selskapet at man er opptatt av å være miljøvennlig – både internt og eksternt. Derfor var det ikke vanskelig å motivere kjøkkenansvarlig og direktører ved hotellene til å delta i prosjektet. Det at styret setter miljø på agendaen, og at eierens ektefelle er kjent i media som en miljøforkjemper, var også en pådriver for å motivere ansatte til å delta i prosjektet. Internt kjennskap til dette var en driver for å få prosjektet i gang.

## DETTE VAR RESULTATET

Ved de hotellene som reduserte tallerkenstørrelsen (typisk fra 24 til 21 cm), ble mengden matavfall redusert med 19,5 prosent. Det antas at gjennomsnittlig pris på mat innkjøpt til hotellrestauranter i Nordic Choice-kjeden er 40–50 kr per kg. Sånn sett har prosjektet medført reduksjon i både innkjøpskostnader og kostnader knyttet til håndtering av avfall. Om tiltaket med reduserte tallerkener hadde blitt innført i de 170 hotellene som Nordic Choice Hotels driver, ville matavfall bli redusert med 613 tonn. Det tilsvarer en reduksjon i CO<sub>2</sub>-utslipp på 1 166 tonn og en besparelse på 31 millioner kroner.

Nordic Choice Hotels var spent på gjestenes reaksjon – ville de klage på mindre tallerkener? Det viste seg at gjesteevalueringene under prosjektet var uendret.

Samtidig var det i forbindelse med prosjektet økte arbeidskostnader knyttet til ekstraarbeid med å veie avfall. Denne kostnaden bortfaller ved innføring av mindre tallerkener i et lengre perspektiv.

I skrivende stund har ikke kjeden registrert hvilke hoteller som har skiftet til mindre tallerkener. Det er en investeringskostnad å skifte til mindre tallerkener, så det antas internt at det skiftes til mindre tallerkener når servicet allikevel skal skiftes ut.

## UTFORDRINGER

Initiativet med redusert tallerkenstørrelse beskrives som en spennende, interessant og lærerik prosess. Den største utfordringen har vært å veie og registrere matavfall. Dette medførte ekstraarbeid og krevde tid for de ansatte. Samtidig var dette nødvendig for å kunne dokumentere effekten av å redusere størrelsen på tallerkenene.

## ANBEFALING OG RÅD TIL ANDRE

- Integrer miljøhensyn og sørg for at det å ta miljøhensyn ikke medfører ekstra arbeid.
- Ha en ferdig og enkel pakke for dem som skal delta i denne typen prosjekter der man skal undersøke effekt av miljøtiltak.
- Sørg for at det ikke er noe valg – miljøhensyn må bli tatt hensyn til.
- Vær tydelig overfor ansatte og kunder (ulike interessenter) på at denne typen initiativ og arbeid knyttet til miljøhensyn er bra for samfunnet

## ANALYSE AV CASENE UT FRA KOTTER-MODELLEN

De to dultecasene vil sammenlignes gjennom de åtte stegene i Kotter sin endringsmodell. Er alle de åtte stegene relevante? Har noen av casene hoppet over noen av stegene, og har det fungert? Er det områder der casene har utviklet seg forskjellig? Dette er eksempler på tema som vil bli adressert.

## 1. FORMIDLE AT DET HASTER

Utgangspunktet for begge casene er miljø og bærekraft. Ifølge Miljødirektoratet har miljøutfordringene på jorda aldri vært større (Miljødirektoratet, 2013). Casene tar for seg hvordan vi skal redusere avfall gjennom å bruke frukt og grønnsaker som ikke ser «standard» ut, og ved at mindre mat ligger igjen på en buffettallerken. Det er et problem at det blir kastet for mye mat, og det er viktig at dette svinnet blir redusert, dersom vi skal oppnå bærekraftig utvikling. 350 000 tonn spiselig mat i Norge ble for eksempel kastet i 2015

(Matvett, 2015). Dulting som har med bærekraft å gjøre, oppfyller allerede steg 1 i Kotter-modellen. De fleste er enige om at det haster med miljøtiltak.

## 2. ETABLERE EN GRUPPE MED NOK MAKT TIL Å LEDE ENDRING

Når det gjelder initiativtakerne i de to casene, er disse forskjellige. Mens initiativtaker til snåle grønnsaker var en av Bunnpris' egne kjøpmenn, stammer Choice-kjedens tallerkencase fra ektefellen til eier av hotellene. Fremgangsmåten for å oppnå makt til å implementere ideen ble derfor forskjellig.

Kjøpmannen kunne ikke gå i gang med prosjektet uten å få velsignelse fra kjedeansvarlig, altså ledelsen/administrasjonen i Bunnpris. Denne kunne igjen ikke pålegge andre kjøpmenn å prøve ut dette, da den ikke har makt til dette. Derfor var det viktig å få frem at initiativet ville være lønnsomt. Ledelsen i Bunnpris var positiv til prosjektet, men for å få med seg flere kjøpmenn måtte de starte i det små. Bunnpris sitt hovedkontor ligger i Trondheim, og det var derfor naturlig å starte der. Siden det ble godt mottatt av kunder, kunne Bunnpris gå bredere ut for å få med andre kjøpmenn, for eksempel i Oslo. For denne casen var det altså en prosess med dokumentasjon av positiv effekt av initiativet som skapte makt til å implementere prosjektet.

For Choice Hotels-casen var det annerledes. Ektefellen til eieren av hotellkjeden er kjent i media for sitt arbeid med miljø og helse, og hadde derfor nok makt til å få i gang prosjektet. Det at initiativet bygget på dokumentasjon fra USA på at det virket, var også et bidrag til å komme i gang. En viktig del av gruppen som administrerte prosjektet, var en anerkjent forskningsinstitusjon ved Universitetet i Oslo. En kombinasjon av denne forskningsinstitusjonen (seriøsitet) og ektefelle til hotelleier (kjendis) gav makt og motiverte til deltagelse.

## 3. ETABLERE VISJON OG STRATEGI

Visjonen for begge prosjektene er igjen knyttet til bærekraftig utvikling, gjennom hvordan deltagere, både ansatte og kunder, kan redusere sitt avfall på en enkel og praktisk måte. Siden folk vet og erkjenner at vi står overfor store miljøutfordringer, er dette et problem som angår oss alle. Initiativ som har med bærekraft å gjøre, er derfor enklere enn mange andre initiativ som man forsøker å få folk til å være med på.

## 4. FORMIDLE VISJONEN

Begge prosjektene ble aktivt markedsført internt. Så snart det viste seg at SNÅL-produktene fungerte, arrangerte Bunnpris kick-off for å motivere andre kjøpmenn. Tallerkenprosjektet ble også gjort kjent i hotellkjeden ved at de som arbeidet på kjøkkenet, måtte delta ved å veie matavfall for å se om svinnet ble mindre med mindre tallerken. For dem som arbeidet med å veie avfallet i ryddeprosessen, kunne dette oppfattes som et bidrag til samfunnet, altså at de ansatte bidro på sin måte til å redde verden. Det å hjelpe andre er en av de aktivitetene som gir en følelse av at man er viktig, og en viktig faktor for å oppnå lykke (Santi, 2015).

Kanskje minst like viktig for begge casene var medieomtale<sup>2</sup>. Begge casene ble omfattende dekket i aviser og også på sosiale medier. Folk utenfor bedriftene ble derfor klar over initiativene, og ansatte innad i selskapet ble også orientert fra eksterne media. Denne typen informasjonsformidling kan være minst like motiverende og fungere effektivt for ansatte som direkte informasjon.

## 5. ENGASJERE OG INVOLVERE ANDRE

Begge prosjektene involverte både ansatte og kunder. Det var altså ikke utelukkende enkeltpersoner som hadde ansvar og var involvert. Hos Bunnpris ble ansatte i både kassen og på gulvet kjent med SNÅL-prosjektet gjennom å sette ut varer og slå inn salg i kassen, mens i Choice-kjeden ble de som ryddet bord og tok seg av avfall, kjent med prosjektet gjennom organisering og ved å veie hvor mye som ble kastet.

## 6. VISE AT INITIATIVET VIRKER

Begge prosjektene kunne vise til dokumenterte resultater. I SNÅL-prosjektet ble initiativet testet ut og ikke tatt videre før man faktisk visste at det hadde positivt resultat. I tallerkenprosjektet var det allerede dokumentert positiv effekt av tilsvarende prosjekter i USA.

## 7. BASERT PÅ RESULTATER UTVIDE INITIATIVET

I begge prosjektene ble de umiddelbare positive resultatene benyttet til å få prosjektene ett steg videre. For SNÅL-prosjektet gikk det ut på å motivere andre kjøpmenn til å delta. For tallerkenprosjektet var de positive

2. Initiativene ble dekket på både NRK og TV2 i tillegg til aviser (29 treff på Bunnpris AND snål Atekst/Retriever og Choice AND mindre AND tallerken 5 treff)

resultatene fra USA en medvirkende årsak til at prosjektet kom i gang. Begge prosjektene kunne dokumentere resultatene i tall og kroner (i antall kilo redusert kastet mat og ved økt lønnsomhet).

Direkte videreutvikling av tilsvarende prosjekter er ikke dokumentert i casene. Noe av grunnen til dette kan være at prosjektene er såpass ferske, og at intervjuobjektene ikke konkret ble spurt om dette. Dog er det en kjensgjerning at hvis noe virker, er sjansen større for at man prøver noe tilsvarende igjen. Fellesnevner for begge prosjektene er bærekraftig utvikling, og begge selskapene arbeider aktivt med ulike tilnærminger til dette.

#### 8. SIKRE INTEGRERING AV INITIATIVET

Begge selskapene hadde allerede, som de fleste større norske selskaper, et ønske om å arbeide for bærekraftig utvikling. Således er begge disse prosjektene i tråd med en eksisterende strategi knyttet til bærekraftig utvikling som gjennom suksessen blir enda mer integrert i selskapene.

Disse to dultene kan ansees for å ha vært vellykkede. Når vi benytter Kotters åttestegs modell til analyse, kommer det frem at modellen er relevant, og de åtte stegene er godt representert i casene. Det er også viktig å merke seg at bærekraftprosjekter allerede har oppfylt første steg (viktighet og hast). Sånn sett kan bærekraftprosjekter være lettere å få gjennomført enn andre initiativ. Hvis for eksempel noen i selskapet har tro på at jeans med sleng blir populært til neste år, er dette i mindre grad knyttet til viktighet og hast enn det som er tilfellet for gjenbruk av jeansstoff i nye bukser. Grunnen er at gjenbruk av stoff, gitt at det antas å være økonomisk lønnsomt, også bidrar til redusert avfall og dermed bærekraftig utvikling.

#### KONKLUSJON

Disse to casene, Bunnpris' SNÅL og Choice Hotels' Mindre tallerken, viser at dulting virker. Folk får frihet til å kjøpe frukt og grønt som har standard størrelse, og også snåle versjoner av disse produktene. På hoteller kan gjester fremdeles spise så mye de vil, selv om mindre tallerken benyttes, de må bare forsyne seg flere ganger. Begge initiativene er altså både lønnsomme for bedriftene og bidrar til bærekraftig utvikling. Således kan casene benyttes som inspirasjonskilde for dulting i andre bedrifter.

Når nye dultur skal utvikles, viser funnene at Kotters åttestegs endringsmodell kan være relevant og nyttig. Begge disse casene har fulgt Kotter-modellens åtte steg, selv om dette ikke var noen eksplisitt plan. Spørsmålet er om disse initiativene hadde vært like vellykket dersom de hadde hoppet over noen av stegene i Kotter-modellen. La oss for eksempel ta steg 1 i modellen, etablere en gruppe med nok makt til å lede endringen: Hadde SNÅL slått gjennom dersom kjøpmannen ikke hadde greid å selge ideen inn til ledelsen? Eller hvis en annen uten like stor makt som ektefellen til eieren av Choice hadde tatt initiativ til å prøve mindre tallerken? Eller ta steg 6, vise at initiativet virker: Hadde SNÅL blitt del av flere butikker dersom det ikke kunne dokumenteres at salget lønte seg? Hadde tallerkeninitiativet gått videre dersom det ikke kunne dokumenteres at matavfall ble redusert? Sånn sett kan det være interessant å se på andre tilsvarende initiativ i andre bedrifter der de ikke ble realisert. Hvor var de da de stoppet opp, og har det sammenheng med de åtte stegene i Kotter-modellen?

Det Kotter-modellen ikke inkluderer, er gode ideer som ikke blir fanget opp, altså ideer som ikke blir realisert. Verken SNÅL frukt & grønt eller Mindre tallerken var helt nye initiativ – alle ideer bygger jo på noe og er en videreføring av dette. Konseptet bak snåle grønnsaker var allerede igangsatt i Frankrike. Mindre tallerken-initiativet var allerede prøvd ut i USA. Sånn sett kunne like godt andre matvarekjeder og hoteller i Norge ha plukket opp disse ideene og tilpasset sine bedrifter, men det var altså enkeltpersoner i Bunnpris og Choice Hotels som plukket opp ballen.

De som tok initiativ til både SNÅL frukt & grønt og tallerkenprosjektet, hadde ikke dette som del av sine arbeidsoppgaver, men de jobbet aktivt for ideene allikevel. Det signaliserer at bedrifter kanskje kan lytte mer til initiativ som kommer fra andre enn dem som for eksempel har ansvar for produksjon eller salg.

Casene i denne studien er basert på *Appreciative Inquiry*-modellen, altså å identifisere tiltak som har virket, og å se på deres prosess. De fleste initiativ kommer aldri så langt. Noe av grunnen til dette kan være at de ikke er levedyktige. En annen og kanskje viktigere grunn er at case-entreprenørene ikke har direkte ansvar, og at det derfor er vanskeligere å sette ideene ut i livet, eller at det ikke er gode nok kanaler i bedriften til å formidle ideer.



Resultatene viser at samfunnsansvarsentreprenørene er enkeltpersoner som tar initiativ som ligger utenfor ansvarsområdet deres, men som allikevel får med seg andre. Initiativet kommer tilfeldig, fra både ledere, kolleger og franchiseaktører. Felles for initiativtakerne er at de er gode til å selge og motivere bedriften til å tørre å følge opp.

Innsats for lønnsomt samfunnsansvar har klare økonomiske fordeler om man satser på de riktige ideene. I bedrifter oppfordres det generelt lite til idégenerering knyttet til lønnsomt samfunnsansvar. Det er mange ideer til slike prosjekter som ikke kommer gjennom og blir realisert. Så langt er de ideene som kommer gjennom, generert blant personer som aktivt står på for å overbe-

vide andre, og som er flinke til å selge inn sine tanker. Det er gode muligheter for nye og bedre ideer dersom ansatte, kunder og leverandører i større grad blir oppfordret til å komme med slike ideer knyttet til samfunnsansvar, og dersom ideene i større grad blir satt i system og fulgt opp. Ved å være mer bevisst lønnsomhet når ideer følges opp og implementeres, kan man i større grad ta de rette valg slik at tiltakene også blir mer lønnsomme.

Det er behov for mer forskning på ideer og forslag til bærekraftig utvikling innen bedrifter. I hvilken grad har bedrifter kanaler for å fange opp gode ideer fra ansatte, hva skjer når ansatte har ideer, og hvorfor slår noen ideer gjennom, mens andre ikke gjør det? Dette er interessante tema å forske videre på. M

## REFERANSER

- Andersen, S.S. (2003). *Case-studier og generalisering* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Auger, P., Burke, P., Devinney, T.M., & Louviere, J.J. (2003). What will consumers pay for social product features? *Journal of Business Ethics*, 42(3), 281–304.
- Bunnpris (2015). YouTube-film lagt ut 27. mars 2015, nedlastet 24. september 2017: <https://www.youtube.com/watch?v=vjHLA-6KOPO>
- Calegari, M.F., Sibley, R.E., & Turner, M.E. (2015). A roadmap for using Kotter's organizational change model to build faculty engagement in accreditation. *Academy of Educational Leadership Journal*, 19(3), 31–43.
- Choice Hotel (2016). Matavfall. Lastet ned 6.6.2017 fra <https://www.nordicchoicehotels.no/samfunnsansvar/matrevolusjonen/matavfall/>
- Cooperrider, D.L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry – A Positive Revolution in Change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Friesen, W. (2016). Change Management: A Key to a Successful Future. *Business Credit*, 118(9), 42–43.
- Geyer, K. (2016). Want to create lasting change? It's all about that base. *Nursing Management*, 47(3), 34–38.
- Hines, W. (2013). Going Paperless: The Hidden Cost of a Receipt. *The Huffington Post, The Blog*. Lastet ned 10.2.2017 fra <http://edition.cnn.com/2012/02/08/tech/innovation/green-nudge-environment-persuasion/>
- Johnson, E.J., & Goldstein, D. (2003). Do Defaults Save Lives? *Science*, 302, 1338–1339. doi:dx.doi.org/10.1126/science.1091721
- Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Matvett (2015). *Så mye kaster vi*. Lastet ned 10.2.2017 fra <http://matsvinn.no/det-er-dumt-a-kaste-mat/>
- Miljødirektoratet (2013). Miljøutfordringene har aldri vært større. 15.05.2013.
- Moss, M. (2013, 27. august). Nudged to the produce Aisle by a Look in the Mirror. *The New York Times*.
- Nielsen (2013). 50% of global consumers surveyed willing to pay more for goods, services from socially responsible companies, up from 2011.
- Santi, J. (2015). The secret to happiness is helping others. *TIME*.
- SAS (2011). *The SAS Group Sustainability Report 2010*. Lastet ned fra <http://www.sasgroup.net/en/wp-content/uploads/sites/2/2014/09/SAS-Group-Sustainability-Report-2010-English.pdf>
- Sommer, J. (2009). When Humans Need a Nudge Toward Rationality. *The New York Times*. Lastet ned 7.2.2017 fra <https://nudges.wordpress.com/the-amsterdam-urinals/>
- Thaler, R.H., & Sunstein, C.R. (2009). *Nudge. Improving decisions about health, wealth and happiness* (Vol. 2). London: Penguin Books.
- Thorndike, A., Riise, J., Sonnenberg, L.M., & Levy, D.E. (2014). Traffic-light labels and choice architecture. *American Journal of Preventive Medicine*, 46(2), 143–149.
- Webster, G. (2012). Is a «nudge» in the right direction all we need to be greener? *CNN*.
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.