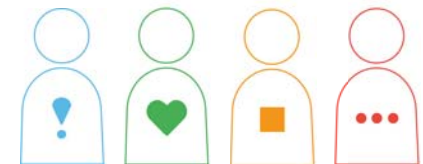


Kvalificering af erhvervs-segmenter

— Hvilke motiver har beslutningstagere for gennemførelse af energieffektiviseringer?



Afgrænset kvalitativ undersøgelse og anvendt analyse udført af Hatch & Bloom A/S
for Energistyrelsen, Juni 2015

© Hatch & Bloom

Side 1

Indholdsfortegnelse

3 — Introduktion

- 4 — Om denne rapport
- 5 — Baggrund
- 6 — Kvalificering af segmenter
- 7 — Hvad er energieffektiviseringer?

8 — Metoder

- 9 — Virksomheder består af mennesker
- 10 — Oversigt over informanter
- 11 — Kvalitative designmetoder som tilgang i gruppeinterview
- 12 — Feltbesøg med rundvisning i virksomhedens energilandskab

13 — Feltfund

- 14 — Manglende fælles forståelse af energi-effektiviseringer
- 15 — To forskellige motiver styrer energi-effektivisering
- 16 — Energiforbrug på arbejdet er ikke vigtigt for den enkelte medarbejder
- 17 — Effektiviseringer med forskellige grader af involvering

18 — Fire typer af beslutningstagere

- 19 — Fra kvantitativ orden til kvalificeret forståelse
- 20 — De rationelle beslutningstagere
- 21 — De idealistiske beslutningstagere
- 22 — De forhindrede beslutningstagere
- 23 — De uinteresserede beslutningstagere
- 24 — Muligheder og forhindringer for beslutninger om energieffektivisering

25 — anbefalinger

- 26 — Tilbyd konkrete værktøjer
- 27 — Synliggør eksistens og formål
- 28 — Vær en partner

29 — Opsamling

- 30 — Rapporten kort
- 31 — Kærestebreve
- 32 — Udsagn til barometerøvelsen
- 33 — Om Hatch & Bloom

Introduktion

- - - - -

I dette afsnit kan du læse om
baggrunden for rapporten

Om denne rapport

Denne rapport er udarbejdet af innovationsbureauet Hatch & Bloom til Energisparesekretariatet under Energistyrelsen.

Rapporten bygger på en afgrænset kvalitativ undersøgelse og anvendt analyse af motiverne bag energieffektiviseringer.

Formålet med undersøgelsen var:

- At udvide grundlaget for de fire segmenter Energistyrelsen har udarbejdet i samarbejde med Megafon ved kvalitativt at undersøge hvilke motiver, værdier og beslutningsprocesser, der karakteriserer de enkelte segmenter i forhold til energi og energieffektiviseringer.
- At afdække på hvilken måde 'økonomi' og 'miljø' påvirker energiforståelsen i de enkelte virksomhedssegmenter.
- At komme med anbefalinger, som bidrager med en øget indsigt til udformning af en generel kommunikationsstrategi.

Rapportens samlede resultater skal bruges til, at Energisparesekretariatet kan udvide og forbedre deres forståelse af de forskellige målgrupper for energieffektiviseringer og i endnu højere grad kan målrette tiltag, kommunikation og kampagner, så de opnår størst mulig effekt.

Tak til:

De ti engagerede informanter, som brugte en aften på at deltage i gruppeinterviewet og fortalte os om deres rolle som virksomhedens beslutningstagere på energiområdet.

De fire informanter, der tog imod os på deres arbejdsplads, viste os rundt og fortalte om virksomhedens energiforhold.

Thore Stenfeldt - fuldmægtig og samarbejdspartner i Energistyrelsen, der aktivt har deltaget i gruppeinterviewet og til arbejds møder, hvor han har bidraget med stor viden og interesse.

Baggrund

Denne rapport er et supplement til Megafons rapport, udført i februar 2015 for Energistyrelsen. Megafons rapport er baseret på en række *klyngeanalyser*, dvs. statistiske metoder til at samle cases i segmenter på baggrund af prædefinerede variabler. Formålet var at segmentere et repræsentativt udsnit på 347 små, mellem og store virksomheder ud fra deres motiver, incitamenter og barrierer for energieffektiviseringer.

Som resultat af klyngeanalyserne udpegedes fire tværgående segmenter, der kendetegner virksomheder i det danske erhvervsliv. Segmenterne lyder som følger:

- Det grønne og økonomiske segment (67)
- Det økonomisk prioriterende segment (120)
- Det potentielle segment (108)
- Det økonomiske segment (52)

Megafons analyser af de fire segmenter viser, at økonomi spiller en væsentlig rolle for virksomhedernes energieffektiviseringer på tværs af de fire segmenter. Den viser også, at miljøhensyn ofte er afgørende for størrelsen af den indsats, som virksomhederne realiserer på energieffektiviseringsområdet.

Begrebet *miljø* er i segmentanalysen defineret ud fra, om virksomheden har grønne motiver, når de energieffektiviserer. De grønne motiver inddelte sig i tre forskellige kategorier 1) at skåne miljøet, 2) at få bedre indeklime, 3) at have et image som grøn virksomhed.

Økonomi handler om at kunne se en økonomisk fordel afledt af en energieffektivisering. De økonomiske motiver blev inddelt i to kategorier 1) at spare penge, 2) at opnå bedre konkurrenceevne.

Formålet med nærværende rapport er således at supplere Megafons rapport ved at kvalificere og udspecificere segmenterne i fire typer, der skal danne et operationelt grundlag for Energisparesekretariatets fremtidige kommunikationsstrategier. I bestræbelserne herpå, har innovationsbureauet Hatch & Bloom udført en række kvalitative undersøgelser og anvendte analyser, hvis resultater danner grundlag for rapporten.

Kvalificering af segmenter

Opgaven med at kvalificere de fire erhvervssegmenter består i at gøre den viden og opdeling segmenterne repræsenterer mere konkret, brugbar og praksisnært.

At gøre energieffektiviseringer i virksomheder praksisnære betyder at prøve at forstå den sammenhæng, kontekst og betingelser som de er del af. Og det peger først og fremmest på at forstå de mennesker, som arbejder med området og undersøge, hvad der ligger til grund for, at de beslutter, som de gør.

Derfor har vi fokuseret på de motiver, der ligger til grund for at beslutte sig for at udføre en energieffektivisering. I forlængelse af Megafons (2015) rapport *Segmentanalyse*, anvender vi de overordnede motiver for energieffektiviseringer som værende af økonomisk eller miljømæssig karakter.

Motiver definerer vi yderligere som den bevidste, bagvedliggende årsag til eller begrundelsen for, at et individ udfører særlige handlinger. Motiver er værdibaserede og identitetsforankrede. De hænger altså sammen med, hvem vi er som mennesker, hvordan vi navigerer, og hvordan vi gerne vil opfattes.

Motiver er ikke den enestående årsag i forhold til at handle i retning af energieffektiviseringer. Der er også andre faktorer, der gør sig gældende fx ledelsesrum, virksomhedens erfaringer, virksomhedens situation, markedets efterspørgsel, trends i tiden, teknisk udvikling og politiske forhold. Når vi alligevel har valgt at fokusere på baggrunden for beslutningstagers motiver i denne rapport, skyldes det, at det er afgørende for at forstå den menneskelige faktor – som den kvantitative tilgang i segmenteringsmodellen ikke tager højde for.

Ved at supplere det brede og kvantitative evidens med dybere kvalitativt genererede indsigter i de menneskelige faktorer, opnår vi således et mere nuanceret vidensgrundlag. Dette skyldes, at der gennem brug af kvalitative metoder, så som gruppeinterviews og feltbesøg, er plads til at stille uddybende spørgsmål og få andre svar, end man havde forventet, hvilket spørgeskemaer generelt ikke er åbne for.

Hvad er energieffektiviseringer?

Ifølge EU's energieffektiviseringsdirektiv defineres energieffektivitet på følgende måde:

Energieffektivitet: forholdet mellem resultat i form af ydeevne, tjenesteydelser, vare eller energi og tilførsel i form af energi.

Energisparesekretariatets målsætning er at fremme realiseringen af energibesparelser i private virksomheder, herunder særligt i små og mellemstore virksomheder samt større virksomheder, der ikke er kvoteregulerede.

Derudover skal sekretariatet understøtte, at energieffektiviseringsinitiativer i erhvervslivet, der har en væsentlig klimaeffekt, identificeres og videreformidles til fordel for bl.a. konkurrenceevnen i erhvervslivet. Dette i samarbejde med brancheforeninger, kommuner og etablerede lokale/regionale erhvervsnetværk med fokus på bl.a. øget formidling af viden, rådgivning og vejledning om energibesparelsetiltag.

Som ovenstående viser, er der mange ord knyttet til initiativer rettet mod at reducere energien: Energieffektivisering, energioptimering, energisparetiltag, miljøhensyn. Dog anvender vi i denne rapport konsekvent betegnelsen energieffektivisering, for at mindske kompleksiteten.

Vi har i undersøgelsen opereret med en åben, undersøgende og nysgerrig tilgang til, hvad energieffektiviseringer er for en størrelse. Dette udfolder vi løbende i rapporten.

Metoder



I dette afsnit kan du læse om,
hvad vi har gjort, og hvem vi har
talt med

Virksomheder består af mennesker

Virksomheder består af mennesker, ikke logiske, ordnede systemer. Virksomheden har systemer, men er ikke et system i sig selv.

Mennesker er emotionelle og, til tider, irrationelle individer. De handler og skaber mening ud fra en særegen sammensætning af værdier, motiver og muligheder. Vil vi forstå, hvorfor virksomheder agerer som de gør, må vi således forstå menneskene bag beslutningerne, og de situationer de træffes i.

Derfor anvender vi en menneske-centreret tilgang, som er funderet i en kvalitativ indstilling til undersøgelsesfeltet. Gennem etnografiske studier og designmetoder, får vi et unikt indblik, i hvilke personlige faktorer, der ligger til grund for eller spiller ind på beslutningsprocesserne.

Vi lærte til gruppeinterviewet og gennem vores feltbesøg, at beslutninger om energieffektiviseringer drives af individer med vidt forskellige stillinger i deres respektive virksomheder: Fra viceværten over økonomichefen til bogholderen. Beslutningsprocesserne er altså farvet af forskellige individers værdier og motiver på både det strategiske, taktiske samt operationelle niveau i virksomheden.

I undersøgelsen har vi talt med 10 informanter, som alle er beslutningstagere i forhold til at gennemføre energieffektiviseringer på deres arbejdsplads – men på vidt forskellige niveauer. Det betyder, at nogle er beslutningstagere i en grad, hvor de kun kan foretage operationelle tiltag såsom at overgå til LED lys i forbindelse med udskiftninger af defekte pærer. Andre derimod er beslutningstagere på et strategisk niveau, hvor de medvirker i et ledelsesforum og er med til at sætte mål i forhold til de mere langsigtede energieffektiviseringsplaner.

Der er således forskel på graden og størrelsen af de tiltag, som medarbejderen er beslutningstager for, alt efter om virksomheden har et overordnet mål for at effektivisere eller udelukkende gør det på daglig praktisk basis.

Om de er beslutningstagere på et praktisk eller strategisk niveau ændrer ikke det faktum, at de er mennesker, der handler indenfor virksomhedens system, og at de grundlæggende stadig har deres personlige holdninger og erfaringer med sig, som er med til at præge deres beslutninger.

Oversigt over informanter

Til undersøgelsens indledende gruppeinterview rekrutterede vi ti informanter. Kravene til rekrutteringen var, at der skulle være repræsentanter fra både små, mellem og store virksomheder i et nogenlunde balanceret blandingsforhold. Fælles for alle deltagerne, at de fungerede som beslutningstagere i forhold til at energieffektivisere.

Megafons fire segmenter var repræsenteret, dog med en overvægt af virksomheder, der havde foretaget større energieffektiviseringer ud fra et økonomisk incitament. Ingen kunne medgive, at de hovedsageligt var drevet af et grønt incitament, hvilket vi udfordrede til gruppeinterviewet og lærte at den økonomiske ramme er vigtig, men at der indenfor rammen er forskellige motiver.

Det var en udfordring at rekruttere deltagere fra virksomheder, der slet ikke havde udført energieffektiviseringer, og derfor er det et præmis for rapportens datagrundlag, at flere af informanterne har haft større viden og interesse for energiområdet, end vi antager er repræsentativt for private virksomheder i Danmark.

De virksomheder, informanterne repræsenterer, tæller et stort conferencecenter, en the butik, et ejendomsselskab, et forsikringsselskab, et elektrikerfirma, en stor undervisningsvirksomhed, en fabrik, et smykkefirma, en forsyningsvirksomhed og et fagforbund.

Se nedenstående skema for køn, alder, størrelse på virksomhed og type af beslutningstager.

Profil	Mand, 44	Kvinde, 31	Mand, 56	Kvinde, 25	Mand, 48	Mand, 52	Kvinde, 41	Mand, 48	Mand, 32	Kvinde, 51
Stilling	Afdelingschef	Bogholder	Teknisk manager	Administrationsmedarbejder	Ejendomsinspektør	Økonomichef	HR Administrator	Udviklings- & Projektleder	Driftschef	Projekt- & Miljøleder
Virksomhedsstørrelse	140 ansatte	20 ansatte	70 ansatte	20 ansatte	200 ansatte	55 ansatte	45 ansatte	70 ansatte	150 ansatte	60 ansatte
Type	Rationel	Uinteresseret	Rationel	Idealist	Rationel	Idealist	Uinteresseret	Rationel	Forhindret	Idealist

Kvalitative designmetoder som tilgang i gruppeinterview

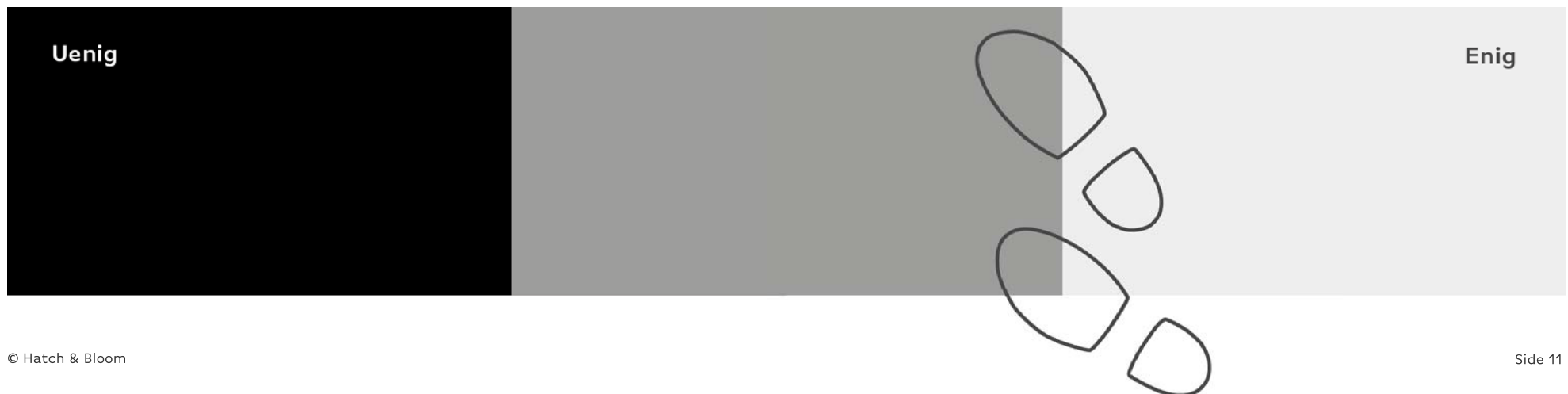
I gruppeinterviewet kombineredes samtale med øvelser, der var skræddersyet til undersøgelsen. Variationen af metoder gjorde, at alle deltagerne kom til orde, da øvelserne krævede deltagelse i form af både dialog og refleksion.

Gruppeinterviewet startede med, at deltagerne udfyldte et værdikort, der indikerede, hvilke incitamenter (miljø hensyn, grøn identitet, udskiftning, økonomisk rentabilitet, teknisk innovation) de havde til energieffektiviseringer. Kortene gav en pejling på, hvilket segment de tilhørte og dannede det første grundlag for kvalificeringen.

Derefter deltog de i en fælles barometerøvelse, hvor de "stod deres standpunkter" ud fra forskellige udsagn (se side 32) og satte deres ord på, hvorfor de stillede sig, som de gjorde. Barometerøvelsen tydeliggjorde forskelle og ligheder i deltagernes holdninger og handlinger set i forhold til de incitamenter, de havde angivet på værdikortet. Eksempelvis stod den repræsentant for en virksomhed, hvor der ingen interesse var for energieffektiviseringer, ofte alene i den modsatte ende af barometeret end resten af deltagerne.

Aftenens mest omfattende øvelse var en kortlægning, hvor deltagerne skulle placere realiserede og ønskelige energieffektiviseringstiltag i et koordinatsystem. Sedlernes placering på akserne, der gik fra nemt til svært, miljø og økonomi, tjente som oplæg til spørgsmål og diskussion. Øvelsen tydeliggjorde, at der er forskel på overvejende tekniske og adfærdsmæssige energieffektiviseringer, og at der var flere forskellige forståelser af, hvad energieffektiviseringer er.

Afslutningsvis bad vi deltagerne skrive et kærestebrev til Energisparesekretariatet. Vi gjorde det for at præsentere et emotionelt sprog for et tema, der ellers fremstår systematisk, rationelt og teknisk. Det format gav indsigt i deltagernes ønsker til hvilken relation, de har i dag, og hvilken de kunne tænke sig at have til Energisparesekretariatet i fremtiden. Øvelsen har blandt andet dannet grundlag for nogle af vores anbefalinger sidst i rapporten.

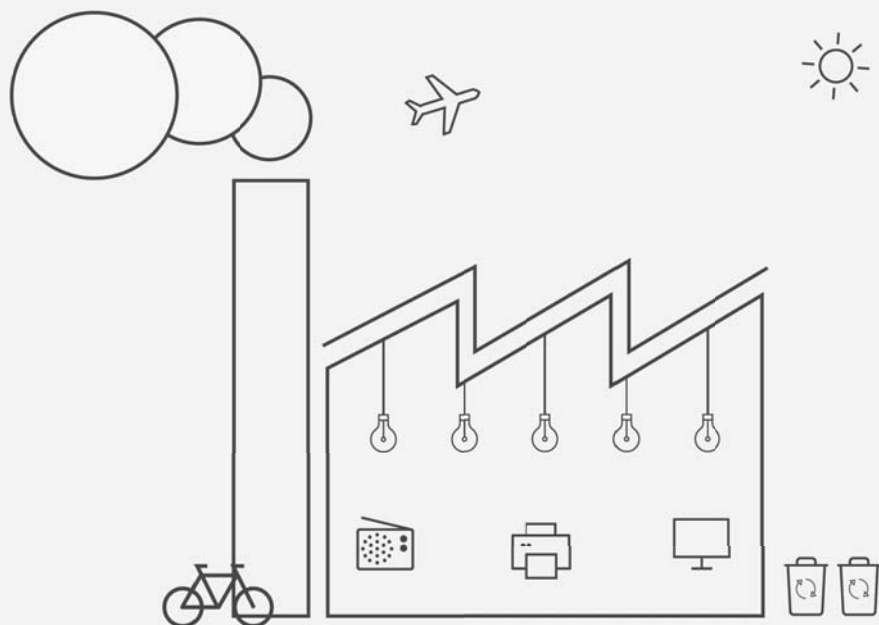


Feltbesøg med rundvisning i virksomhedens energilandskab

Efter gruppeinterviewet var vi på feltbesøg hos fire udvalgte deltagere i deres virksomheder med det formål at få en mere konkret og dyb indsigt i deres holdninger og handlinger indenfor begreberne økonomi og miljø. Vi havde udvalgt dem ud fra, at de skulle repræsentere så forskellige tilgange som muligt. Feltbesøget bestod af et interview af en times varighed, en øvelse med værdibrikker og til sidst en rundvisning i virksomhedens energilandskab, hvor vi også stillede spørgsmål.

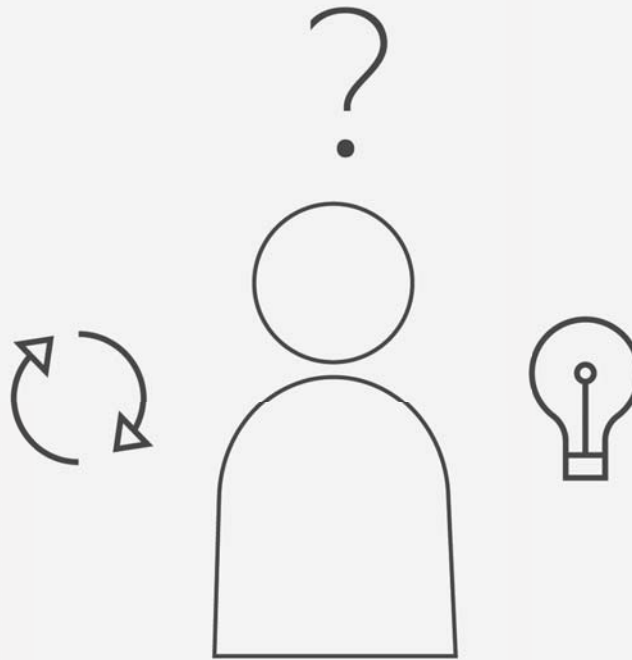
På feltbesøget så vi en tydelig forskel på, om det var en teknisk eller administrativ leder (f.eks. drift- eller økonomichef), vi besøgte. Teknikerne havde i langt højere grad end de administrative overblik, viden om og interesse i, hvordan bygningen fungerede på et teknisk og rationelt plan, mens de administrative i højere grad fokuserede på at vise os og forklare om forretningsmuligheder, image og idealer.

Under feltbesøget præsenterede vi deltagerne for 50 værdiord og bad dem om at sortere dem i grupper efter deres personlige vurdering af, hvordan de hørte sammen. Det karakteristiske var, at de alle ordnede ordene i to grupper efter idealer (ord som overbevisning, fællesskab, ansvar og meningsfuld) og realiteter (ord som fornuft, realistisk, økonomi og besparelse). Det gav os et klart billede af, at det overordnede, generelle ideal for den enkelte beslutningstager er et bæredygtigt samfund, - som er det moralsk korrekte og ønskværdige. Realiteten er, at virkeligheden er anderledes konkret og indebærer rationelle valg på virksomhedens vegne, der ikke altid er hensigtsmæssige i forhold til idealet. Virksomhederne kan altså godt have grønne holdninger, men de følges ikke nødvendigvis op af grønne handlinger.



Feltfund

I dette afsnit kan du læse om,
hvad vi især lærte af
informanterne om
energieffektiviseringer



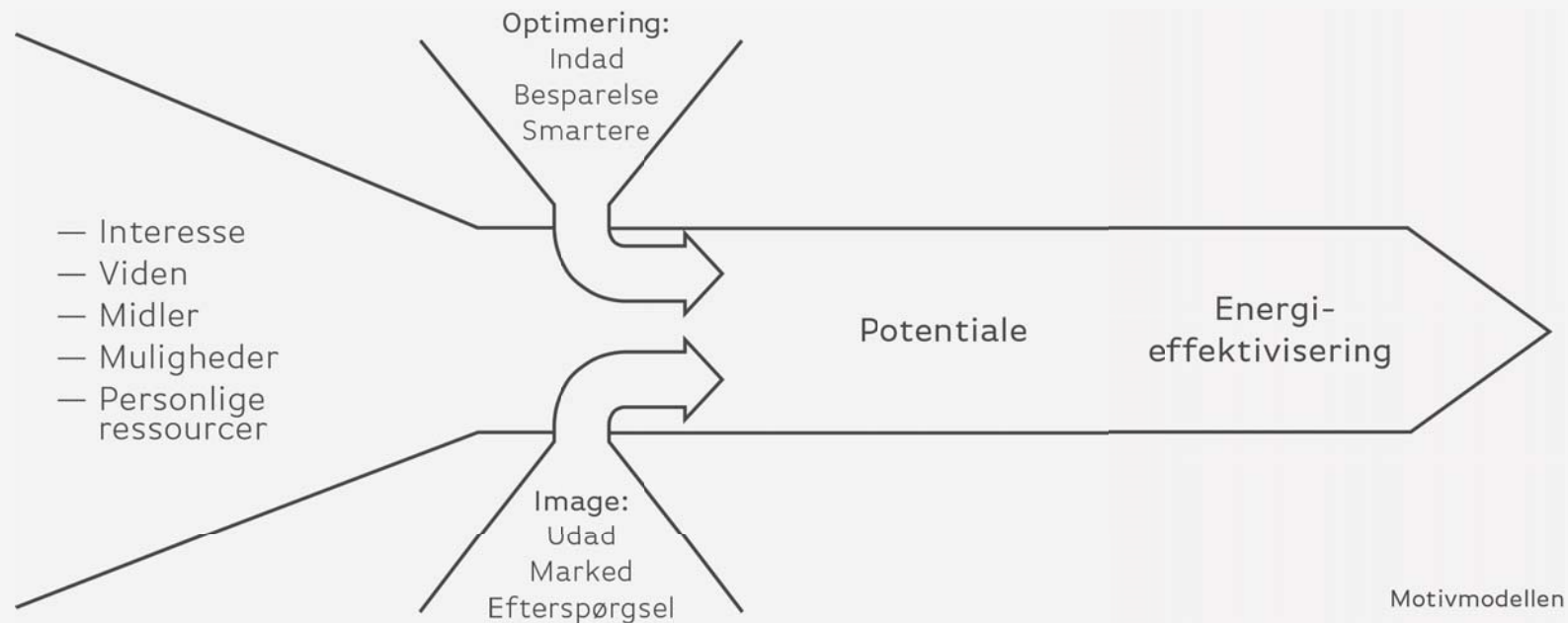
Feltfund: Manglende fælles forståelse af energieffektiviseringer

Hvad en energieffektivisering helt præcis er, er ikke entydigt. Under gruppeinterviewet og feltbesøgene oplevede vi, at deltagerne havde divergerende opfattelser af, hvad energieffektiviseringer er. Om det er et begreb, der retter sig mod miljøet eller økonomi.

Til gruppeinterviewet lavede vi en fælles kortlægning af energieffektiviseringstiltag under overskriften "Alt er energi". Her blev alt fra affaldssortering, økologi og overgang til jordvarme listet op. Der herskede en generel usikkerhed og uklarhed om, hvorvidt det var det 'rigtige', de tænkte på og talte om.

Generelt for informanterne gjaldt det, at mindre tiltag, såsom affaldssortering, skete ud fra et miljømæssigt hensyn, mens større tiltag derimod blev betragtet som energieffektiviseringer med en økonomisk vinding for øje. Vores kvalitative data giver en indikation af, at ordet miljø har bløde, emotionelle konnotationer mens energi associeres til mere hårde, rationelle værdier, såsom økonomi.

Det, som er tydeligt, er, at der er en langt bredere opfattelse af energieffektiviseringer blandt informanterne, end den vi har hørt italesat fra Energisparesektariatet.

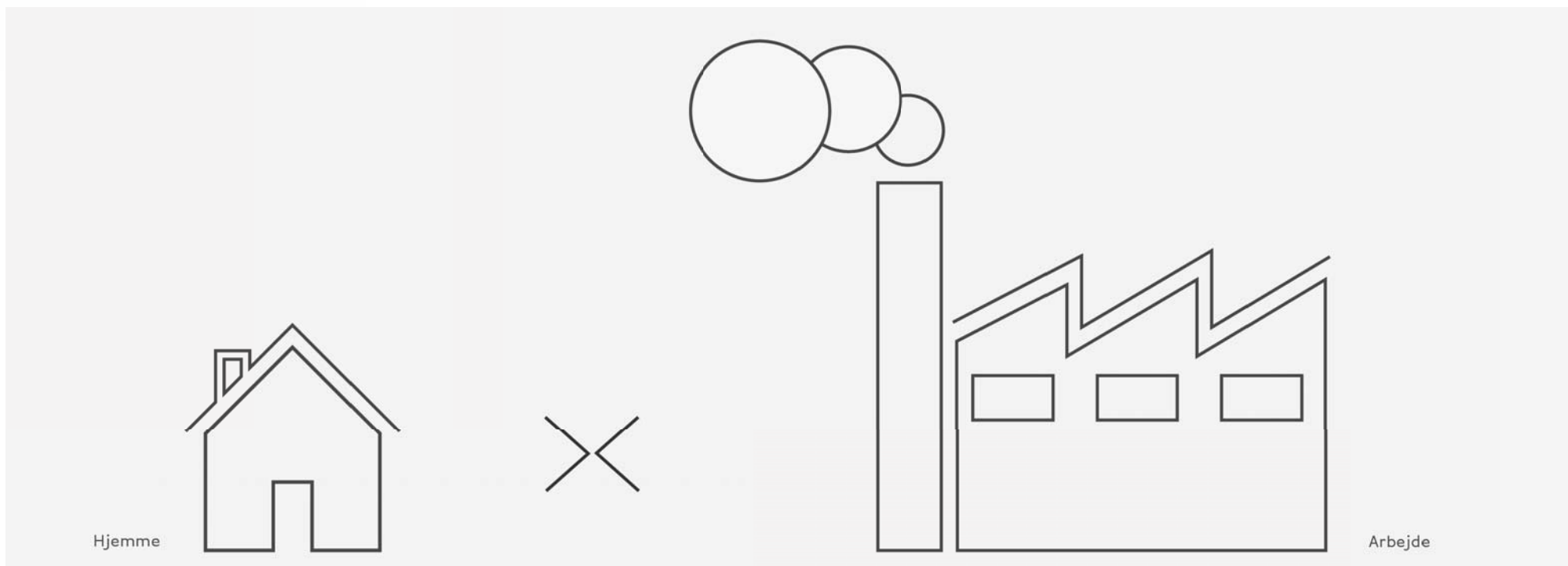


Feltfund: To forskellige motiver styrer energi- effektivisering

Der er to motiver der styrer beslutningstagerens tilgang til energieffektiviseringer. Overordnet oplever alle, at der er et potentiale for at reducere energiforbruget. Potentialet består af håndgribelige faktorer som bygningens vægge, tag og vinduer og virksomhedens maskiner og anlæg. Men om potentialet bliver udnyttet afhænger af beslutningstagerens interesse for området, tekniske viden, økonomiske midler, muligheder (eksempelvis udskiftning og flytning) og personens eget drive og tidligere erfaringer. Kombinationen af disse faktorer varierer fra person til person og fra virksomhed til virksomhed. Det afgørende er dog, at der er to gennemgående motiver, som styrer, med hvilket sigte energieffektiviseringer gennemføres og italesættes af beslutningstageren i virksomheden.

Det ene motiv handler om at optimere driften internt i virksomheden. Når der investeres i energioptimeringer, er det for at spare penge og udnytte ressourcerne smartest muligt, gerne gennem brug af den nyeste teknologi. Energieffektiviseringer giver en direkte og målbar økonomisk gevinst, når investeringen er tjent hjem.

Det andet motiv er styret af ønsket om at forbedre virksomhedens image udadtil. Når der investeres i energieffektiviseringer, er det for at fastholde eksisterende eller tiltrække nye kunder. Her vil man tænke i branding i form af certificeringer eller andet materiale, der promoverer virksomhedens fremsynede og moderne tilgange og principper.

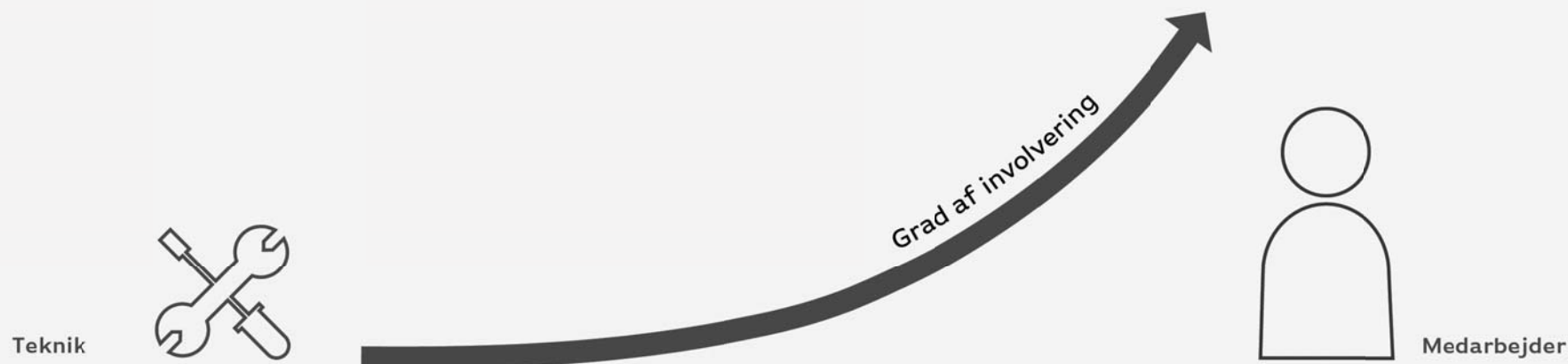


Feltfund: Energiforbrug på arbejdet er ikke vigtigt for den enkelte medarbejder

At mennesker bruger ting, og ting bruger el, er et faktum. Vi både forbruger energi og bruger el. Alligevel er det tydeligt, at energiforbrug for de fleste ikke er noget, der fylder i hverdagen.

Vores informanter beretter om en overordnet virksomhedskultur blandt medarbejderne præget af energisløseri, manglende bevidsthed og overforbrug: åbne vinduer med varmen tændt, lyset der brænder i solskin, vinduer hvor varmen slipper ud og print på papir i overflod.

For mange medarbejdere lader der til at være en modsætning i, hvordan de tænker og bruger energi derhjemme og på arbejdspladsen. Derhjemme er de i højere grad bevidste om at spare og effektivisere, fordi de selv har direkte adgang til elmåler og regninger. På arbejdspladsen er der længere afstand mellem handling og konsekvens, og derfor er adfærden betinget af dette. Det er tydeligt, at energiområdet i nogle virksomheder ikke er noget, der prioriteres særlig meget, hverken i det daglige sprog, de daglige handlinger eller i virksomhedens drift og strategi, og at det influerer den enkelte medarbejders måde at håndtere elforbruget på.



Feltfund: Effektiviseringer med forskellige grader af involvering

Energieffektiviseringer falder i to kategorier, hvis implementering kræver forskellige grader af økonomisk investering, ledelsesmæssig involvering og planlægning.

I gruppeinterviewet blev vi under kortlægningsøvelsen opmærksomme på, at de tiltag, der blev betegnet som de sværeste og mest krævende, både indenfor økonomi og miljø, var dem, der krævede en høj grad af medarbejderinvolvering.

De medarbejderinvolverende tiltag kræver selvsagt de ansattes engagement, hvis tiltaget skal kunne gennemføres. Eksempler på involverende energieffektiviseringer inkluderer affaldssortering, digital dokumentation fremfor print samt miljøvenlig bilkørsel. Energieffektiviseringer i denne kategori er typisk mere ledelsestunge og kræver planlægning. Dertil ligger der et arbejde i at opretholde de ansattes omstilling, og det gøres f.eks. med konkurrencer, præmier, generel ros og anerkendelse i det daglige.

Modsat kræver tekniske energieffektiviseringer ikke de ansattes involvering og påvirker derved ikke deres dagligdag. Eksempler på tekniske energieffektiviseringer tæller installation af solcelleanlæg, energiglas og jordvarme. Beslutninger af denne art kan altså foretages i den øverste ledelse i en relativt kort proces. Som en deltager siger om udskiftning af oliefyr til jordvarmeanlæg: "Det var en ledelsesmæssig beslutning. Den tog vi stort set *over night*". Modsat oplevede den samme deltager, at overgangen fra print til Ipads krævede langt mere involvering og tid i forhold til den energimæssige besparelse.

Fire typer af beslutningstagere

- - - - -

I dette afsnit kan du læse om
fire forskellige typer af
beslutningstagere og
deres motiver

Fra kvantitativ orden til kvalificeret forståelse

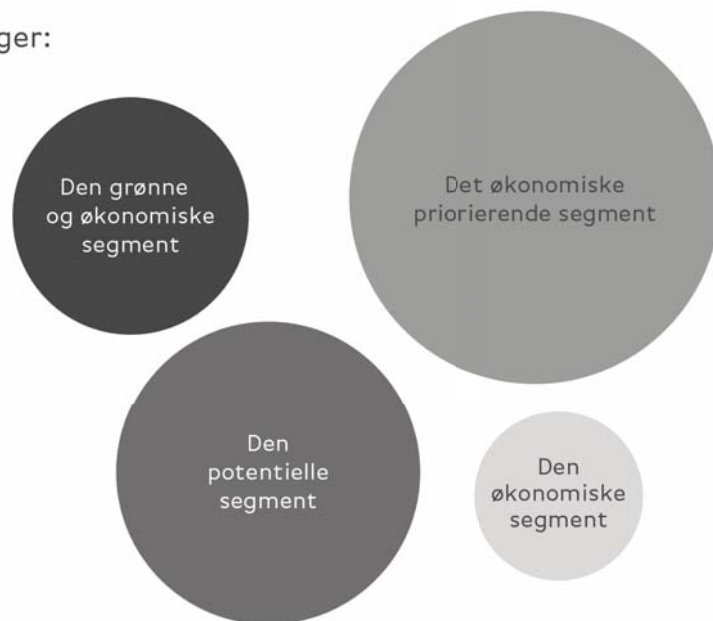
Segmentering egner sig, når der er brug for en overordnet, kvantitativ pejling på og systematisering af en stor datamængde. Men segmenter er også fastlåste og ikke særlig operationelle. For at kvalificere disse segmenter og gøre dem håndgribelige har vi mødt og interviewet repræsentanter fra de fire segmenter og analyseret deres motiver, holdninger og handlinger i forhold til energieffektiviseringer i det virkelige liv. Igennem en kvalitativ analytisk proces, har vi oversat de fire segmenter til fire typer, der kan forklare, hvad der driver den enkelte beslutningstager i virksomheden, både på det strategiske og værdimæssige niveau.

Økonomi er den fælles ramme om de fire typer. Gennemgående er det de finansielle motiver, der både muliggør og forhindrer beslutninger om og udførelse af energieffektiviseringer. Derudover adskiller typerne sig i to

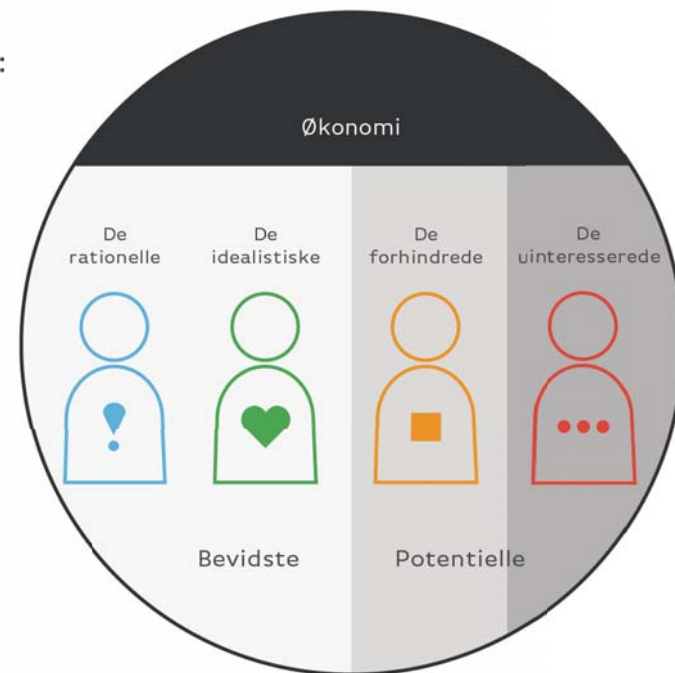
grupper: De bevidste og de potentielle. De bevidste er de beslutningstagere, der er på forkant med energieffektiviseringer. De har et sprog og en strategi for energi, et kendskab til potentialerne og midler og motiver til at gøre noget ved det. De har foretaget energieffektiviseringer og vil gerne udføre flere. De bevidste er drevet af to forskellige værdier: enten rationelle eller idealistiske.

De potentielle beslutningstagere falder i to typer: de som er forhindrede af økonomi eller ledelsesstrategi og de som er uinteresserede. De forhindrede kan godt have erfaringer med mindre energieffektiviseringer og planer om større. De uinteresserede derimod har hverken planer for eller interesse i at energieffektivisere.

Klynger:



Typer:



De rationelle beslutningstagere

"Hvis det ikke er økonomisk rentabelt, finder vi en anden løsning, der er"

— Maria

For de rationelle er økonomien det vigtigste. At være rationel indbefatter ofte en stor teknisk viden om og interesse for at optimere energiforbruget.

For de rationelle er det en sport at effektivisere. De går op i at måle og beregne og følge udviklingen i virksomhedens energiforbrug og den deraf følgende besparelse.

De rationelle er orienteret mod systemer og logistik mere end mod kultur. Derfor er det ofte større tekniske energieffektiviseringer snarere end adfærdsregulerende energisparetiltag, de fokuserer energibesparelserne på.

De rationelle er bevidste om miljøet, men deres tilgang til energitiltag er professionel og udelukkende baseret på udsigten til økonomisk optimering af virksomheden.

Deres grønne motiver består i at kunne opnå særlige markedsfordele, og de er fokuserede på at være konkurrenceførende indenfor deres felt.



Karakteristika	Systemtæinker. Rationel tilgang til økonomi. Stor teknisk viden og interesse.
Forhold til energi	Energi skal udnyttes mest effektivt, så vi undgår spild af ressourcer.
Motivation for energitiltag	Optimering og besparelser. Grønt image.
Virksomhedstype	Større virksomheder med en vis likviditet. Har foretaget flere store energieffektiviseringsprojekter og anses som frontløber på markedet.
Ønsker	Professionel rådgivning og flere økonomiske incitamenter til at foretage energieffektiviseringer.
Eksempel	Isolering, solceller, varmepumpe.
Segment	Det økonomisk prioriterende/det økonomiske.

De idealistiske beslutningstagere

"Hvis du er idealist, så gælder det ikke kun at spare hér, men om at spare overalt. Og kan du udbrede den dér idealisme på dine arbejdspladser, så er det jo rigtig fint."

— Kennet

De idealistiske interesserer sig for energi, fordi de tror på, at det er nødvendigt at gøre en indsats for miljøet.

Deres tilgang er holistisk og værdidrevet og drejer sig ikke kun om virksomhedens, men om hele samfundets energiforbrug, både i det store og i det små. Det vil sige tiltag, som også vedrører medarbejdernes adfærd og kulturen i virksomheden.

Når idealisterne engagerer sig i energieffektiviseringer, handler det primært om at gøre det rigtige, set i samfundsmæssigt perspektiv. Deres interesse bunder i udsigten til at kunne gøre en forskel for miljøet.

Disse personer agerer miljøbevidst både privat og professionelt, baseret på grundlæggende, iboende miljømæssige værdier.

Idealisten formår at oversætte sine miljømæssige værdier til økonomiske rationaler, der giver mening i en virksomhedskontekst.



Karakteristika	Nysgerrige, undersøgende typer, som vil gøre en indsats for at passe på naturens ressourcer og ønsker at udbrede det til andre.
Forhold til energi	Det er moralsk forkert at overforbruge, hvis man kan lade være.
Motivation for energitiltag	Vi må passe på de få ressourcer, der er tilbage, og det kan godt betale sig.
Virksomhedstype	Alle – men primært små og mellem.
Ønsker	Personlig kontakt og vejledning.
Eksempel	Ipads i stedet for prints, affaldssortering.
Segment	Det grønne og økonomiske, det økonomisk prioriterende.

De forhindrede beslutningstagere

"Miljø og energi betyder ikke så meget lige nu fordi vi har været igennem en tid med økonomiske vanskeligheder"

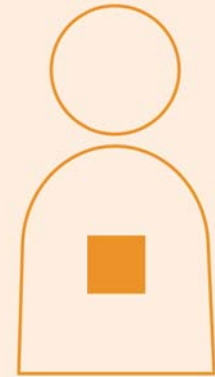
— Rasmus

De forhindrede kan af forskellige årsager ikke udføre energieffektiviseringer, selvom de gerne ville og har planer for det. De kan være rationelle eller idealistiske, men en idealist vil nok kæmpe mere for at styre virksomheden i retning mod mere energirigtige løsninger.

De er forhindrede, fordi det først og fremmest handler om virksomhedens overlevelse, og energieffektiviseringer betragtes som uoverskuelige investeringer pga. den økonomiske situation.

Små tiltag implementeres dog i forbindelse med udskiftning, og på den måde føler de forhindrede, at det går den rigtige vej, selvom det går langsomt.

De forhindrede mærker tydeligt konsekvensen af et manglende grønt image, fordi de i nogle tilfælde må se sig forbigået af kunder, der efterspørger en miljøpolitik eller specifikke certificeringer.



Karakteristika	Pragmatiske, driftsorienterede. Interesserer sig for effektiv udnyttelse af ressourcer og bekymrer sig i en vis grad om miljøet – men forhindrede.
Forhold til energi	Det kræver for store investeringer at foretage energieffektiviseringer i forhold til, hvad virksomheden kan bære.
Motivation for energitiltag	Et grønnere image, miljøhensyn og optimering.
Virksomhedstype	Mellem og små med begrænset likviditet og/eller ressourcer.
Ønsker	Vejledning om muligheder i forhold til drift og flere økonomiske incitamenter til energieffektiviseringer.
Eksempel	LED-pærer.
Segment	Det økonomiske, det potentielle.

De uinteresserede beslutningstagere

"Hvis der er lovkrav, betyder det noget. Hvis ikke, tænker vi ikke så meget over det"

— Pernille

De uinteresserede fokuserer meget lidt eller slet ikke på at udvise grøn adfærd.

Ingen i ledelsen har ansvar for eller den store interesse i virksomhedens energiforbrug – og derfor har det ikke en plads på dagsordenen. Her er således hverken plads til idealisme eller forståelse for de optimeringsmuligheder virksomheden måtte have.

Man adlyder kun de mest basale lovkrav i forhold til miljøhensyn og energioptimeringer og koncentrerer sig udelukkende om driften. Dermed negligeres energieffektiviserende tiltag altså til fordel for andre dele af driften eller de af virksomhedens interesser, der synes vigtigere.

Mindre tiltag i forbindelse med udskiftning foretages dog, hvis det har en økonomisk gevinst, men det er uden miljøhensyn for øje.



Karakteristika	Koncentrerer sig udelukkende om drift. Ingen eller lille teknisk viden om og interesse for energieffektiviseringer. Bekvemmelige typer, der ikke bekymrer sig om miljøhensyn.
Forhold til energi	Energi er bare noget, man bruger. Engang imellem kan der spares lidt, f.eks. på lyset.
Motivation for energitiltag	Er ikke motiveret, med mindre der er en sikker, økonomisk gevinst og minimalt besvær forbundet med tiltaget.
Virksomhedstype	Mindre og mellemstore med begrænset likviditet.
Ønsker	Vejledning om potentiale. Ikke at blive stillet krav til.
Eksempel	Bevægelsessensor til lys.
Segment	Det potentielle.

Drivere og barrierer

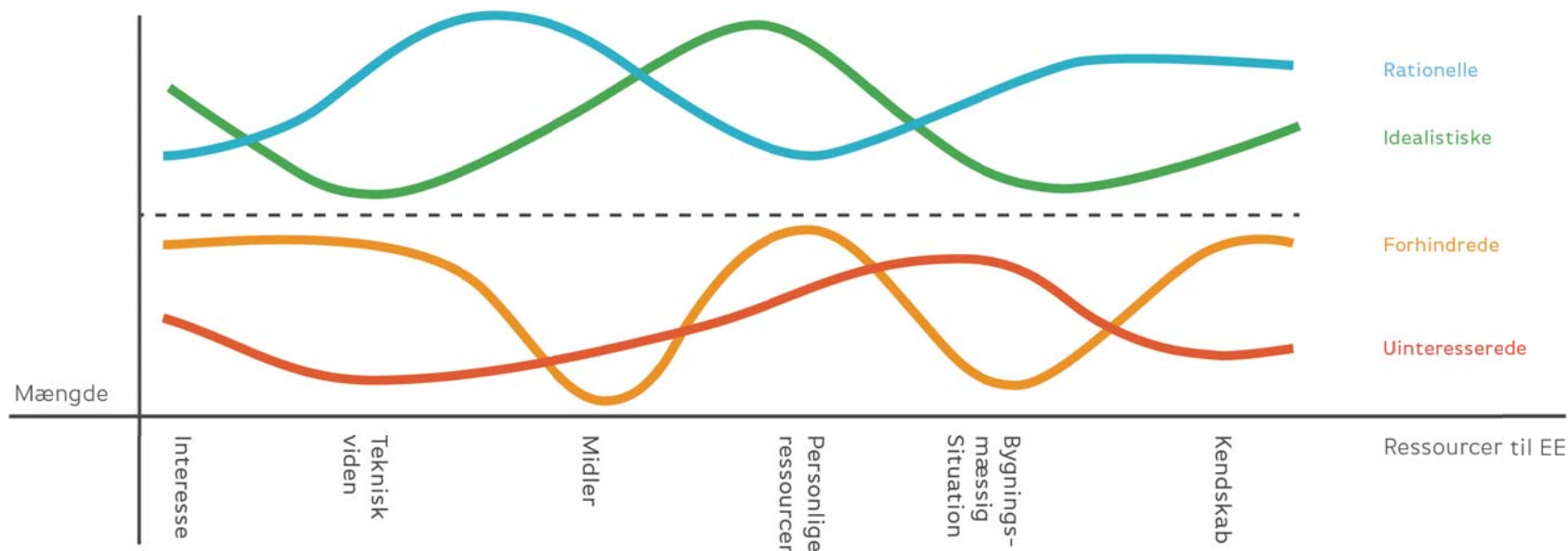
Der er forskellige muligheder og forhindringer i forhold til energieffektiviseringer indenfor de fire typer af beslutningstagere.

Over den stiplede linje i modellen nedenfor ligger de bevidste typer, der allerede har foretaget større energieffektiviseringer i deres virksomheder. De rationelle og de idealistiske beslutningstagere scorer højt på både viden og økonomiske ressourcer, men adskiller sig fra hinanden på det værdimæssige plan. Fælles for disse beslutningstagere er, at deres virksomheder allerede er godt i gang med energieffektiviseringer.

De potentielle beslutningstagere har forskellige forhindringer for at iværksætte energieffektiviseringer. For den forhindrede beslutningstype er

det økonomi og situation (ledelses- og bygningsmæssig), der er de afgørende forhindringer. Er der flere penge, og sker der et eventuelt ledelsesskift eller en flytning, kan der opstå en ny situation, der gør, at de går i gang med at effektivisere, så falder de ind under den bevidste kategori, som enten den rationelle eller den idealistiske type – alt efter deres værdimæssige standpunkt.

Mulighederne for den uinteresserede beslutningstager er at få mere viden og kendskab, der kan skabe en interesse for potentialerne i at energieffektivisere. Personligt vil disse beslutningstagere også kunne drives og motiveres af det værdimæssige i forhold til at optimere driften, forbedre miljøet og virksomhedens image, hvis de får hjælp og støtte til at begynde.



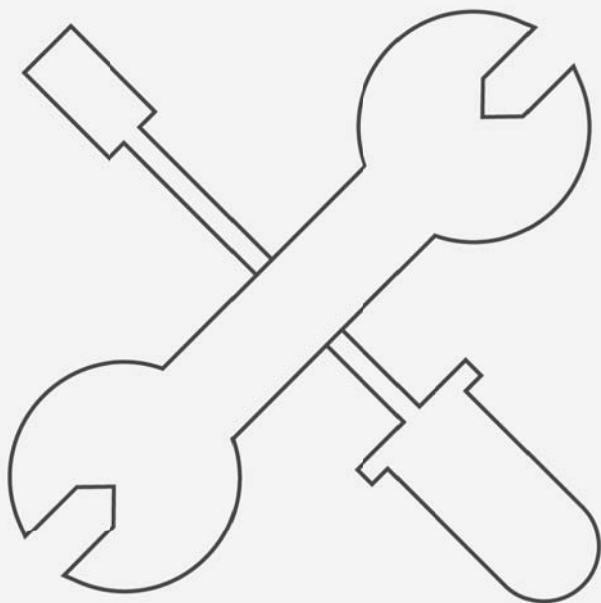
Anbefalinger

I dette afsnit kan du læse tre
overordnede retningsgivende
anbefalinger til
Energisekretariatets
kommunikationsstrategi

Anbefaling:

Tilbyd konkrete værktøjer

Denne anbefaling går på, hvordan Energisparesekretariatet kan kommunikere mere praktisk og anvendt til deres målgruppe. Særligt de potentielle beslutningstagere (forhindrede og uinteresserede), har brug for enkle og overskuelige værktøjer for at blive motiverede til at komme i gang med at energieffektivisere.

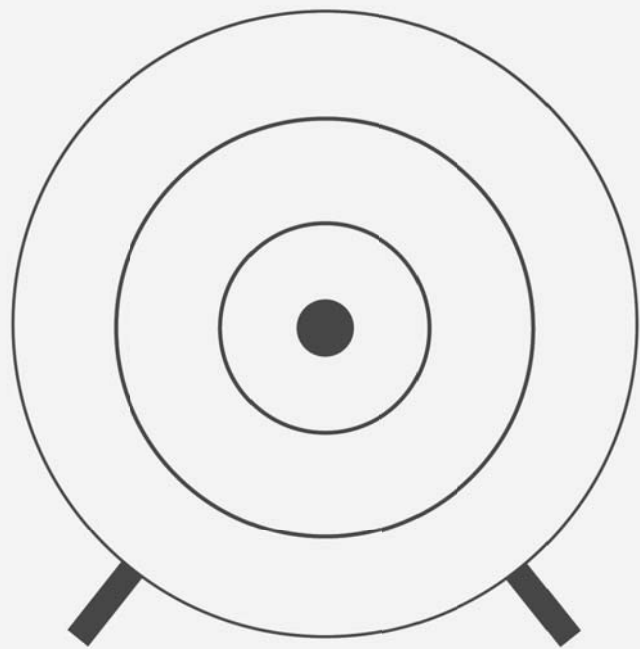


1. Kortlæg mulige energieffektiviseringstiltag og hjælp beslutningstagerne med at skabe overblik. Mindsk kompleksiteten med grafik og enkle skemaer, der er let aflæselige.
2. Kommunikér de konkrete fordele og gevinster, der kan hentes ved energieffektiviseringer og hjælp beslutningstagere med at forme argumenter for at investere.
3. Brug cases fra andre virksomheder og skab en troværdig og vedkommende fortælling om energieffektiviseringer, gerne i form af små film.

Anbefaling:

Synliggør eksistens og formål

Denne anbefaling går på, hvordan Energisparesekretariatet med en tydelig formuleret mission, funktion og service bedre kan tydeliggøre overfor virksomheder hvad de kan tilbyde. Særligt de bevidste beslutningstagere (rationelle og idealistiske), har brug for tydelighed omkring services for at se værdien af en relation og dialog med Energisparesekretariatet.

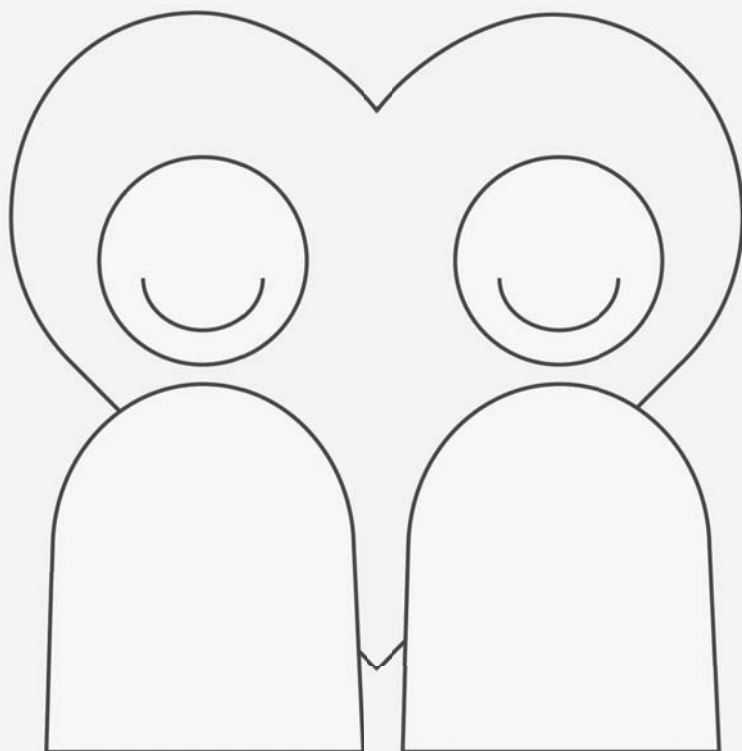


1. Tydeliggør og formuler Energisparesekretariatets mission, funktion og services indadtil.
2. Præcisér overfor virksomheder helt nøjagtigt, hvad Energisparesekretariatet er, og hvad det kan tilbyde. Hjælp herunder virksomhederne ved at begrebsafklare helt nøjagtigt, hvad energieffektiviseringer indebærer.
3. Vær proaktiv og opsøg virksomhederne, hvor de er. Gør dem opmærksom på jeres eksistens og nytte, enten ved at møde dem personligt, gennem netværk eller på de fora, hvor de er aktive.

Anbefaling:

Vær en partner, ikke en autoritet

Denne anbefaling går på, hvordan Energisparesekretariatet kan skabe dialog relation til beslutningstagerne, som bygger på samarbejde og ikke myndighedsarbejde. Både de bevidste og de potentielle beslutningstagere (rationelle, idealistiske, forhindrede og uinteresserede), vil blive motiveret af dialog, som tager højde for det, der er vigtigt for dem.



1. Inddrag beslutningstagere i dialogen om energieffektiviseringer uden at være for komplekse, krævende, bedrevende eller dømmende.
2. Invitér til fyraftensmøder eller små, gratis seminarer, hvor beslutningstagere kan tale med repræsentanter fra Energisparesekretariatet og sparre og udveksle med ligesindede i et informativt og uforpligtende set-up.
3. Fokuser på at formidle Energisparesekretariatets viden til mennesker fremfor virksomheder. Tag højde for optimering og image som to forskellige motiver og brug værdierne, der driver de to, til at kommunikere med.

Opsamling



I dette afsnit kan du læse et kort
referat af rapporten, to
eksempler på kærestebreve og
udsagnene til barometerøvelsen

Rapporten kort

Gennem en menneske-centeret tilgang kvalificerer denne afgrænsede og anvendte analyse segmenterne fra Megafons (2015) rapport *Segmentanalyse*, som videreudvikles til fire operationaliserbare typer af beslutningstagere:

- De rationelle beslutningstagere
- De idealistiske beslutningstagere
- De forhindrede beslutningstagere
- De uinteresserede beslutningstagere

De fire typer er baseret på data fra undersøgelsens kvalitative metoder, så som en bruger workshop, feltbesøg og design games. Derudover kan vi identificere fire overordnede tendenser angående energieffektiviseringer, som også har inspireret de fire typer af beslutningstagere. De fire tendenser synes gældende for det undersøgte udsnit af det danske erhvervsliv.

De fire tendenser er:

- Der eksisterer en gennemgående begrebsforvirring omkring, hvad energieffektiviseringer i realiteten indebærer
- Energieffektiviseringer foretages hovedsagligt på baggrund af ønske om optimering af interne processer eller på baggrund af ønsket om at forbedre virksomhedens image udadtil
- Den enkelte medarbejder undlader at forholde sig til energiforbruget på arbejdet
- Energieffektiviseringer falder på et kontinuum mellem udelukkende tekniske og adfærdsbetonede tiltag. Fra de tekniske tiltag til de adfærdsbetonede kræves en stigende grad af involvering

Afslutningsvis fremfører rapporten 3 principielle anbefalinger på baggrund af undersøgelsens indsigter, som Energisparesekretariatet kan tage til efterretning, når der skal udarbejdes en kommunikationsstrategi. De tre anbefalinger lyder som følgende:

- Tilbyd konkrete værktøjer til virksomhederne
- Synliggør Energisparesekretariatets eksistens og formål
- Vær en partner for virksomhederne gennem inddragelse og dialog

Rapportens grundlag er kvalitativt og metoden er anvendt analyse. Det betyder at resultaterne ikke er akademiske eller teoretiske. De tager afsæt i det vores informanter gør og siger.

Kærestebreve

Kære Energisparesektariat



Jeg er produkt- og udviklingschef i den danske gren af et stort udenlandsk ejendomsfirma. Jeg udvikler med et stort hjerte og energi i maven.

Mine interesser er optimering og forbedring af de ejendomme vi har i vores portefølje og arbejder med for vores investorer. Det jeg ved om dig er, at du brænder for energisparetiltag, der kan gavne vores land og kloden som sådan.

Jeg kunne godt tænke mig, at du blev mere synlig i dagligdagen, både professionelt og privat ift. at præsentere muligheder og incitamenter til energisparetiltag.

Det er vigtigt for mig, at vi alle løfter i samme retning, og der samtidig er nogle forretningsmæssige perspektiver, der fastholder muligheden for optimering samt forbedring af ejendommene.

Du kunne motivere mig til at blive forelsket i dig, hvis du kunne sikre formidling, der dels tilgodeså brugere såvel som ejere af ejendommene, så vi alle får en fornemmelse af, at det at gå ind i energiprojektet er en win-win situation.

Kærlig hilsen
Morten

Rationel beslutningstager

Kære Energisparesektariat



Jeg er en energirigtig mand på 52 år, som søger en partner, som jeg kan lave en masse spændende projekter sammen med, - gerne for at spare på energien. Mine interesser er at levere denne jordklode videre til mine børn.

Det jeg ved om dig er, at du altid vil kæmpe sammen med mig og stå ved min side, når vi skal ændre verden. Jeg kunne godt tænke mig, at du vil hjælpe mig med at spare på ressourcerne. Du ved jo, at jeg ikke har så mange penge og bliver nødt til at spare løbende. Du er også typen, som ikke selv bruger for meget og passer på.

Det er vigtigt for mig at føle, at du er der for at bakke mig op, komme med gode løsningsforslag, når jeg går i stå og sørger for, at jeg hele tiden kommer videre mod mine mål. Du kunne motivere mig til at blive forelsket i dig, hvis du også selv opsøgte mig og forklarede mig, hvad du kunne give mig. Hvis vi to skal have en fremtid sammen, så må du aldrig give op, og du skal gøre opmærksom på dig selv.

Vores drømmeforhold om 5 år er, at vi stadig elsker hinanden og sammen har fået nogle børn, som kan leve videre i... og så har vi gjort en forskel med vores fælles projekter.

Kærlig hilsen
Peter

Idealistisk beslutningstager

Udsagn brugt til barometerøvelsen

Polerne i barometerøvelsen var 'enig' og 'uenig'.

Udsagnene blev læst høj og herefter fordelte deltagerne sig på barometeret. Nedenfor illustrerende noter fra barometerøvelsen.

- Vi har i vores virksomhed et tilfredsstillende videngrundlag om energieffektivisering
- I vores virksomhed sætter vi handling bag ordene, når det drejer sig om at tage hensyn til miljøet og effektivisere vores energiforbrug
- For os er det vigtigt at fremstå som en grøn virksomhed – både for os selv, men i særdeleshed overfor vores kunder
- Jeg står som medarbejder inde for min virksomhedsindsats for at spare på miljøet
- I vores virksomhed er graden af energieffektiviseringer direkte forbundet til bundlinjen
- Når vi skal indføre energieffektive tiltag i vores privatliv, er det enten ud fra økonomiske motiver eller miljømæssige motiver
- Jeg har bidraget ned energibesparelse i min virksomhed



hatch & bloom

Hatch & Bloom er et innovationsbureau. Vores speciale er at undersøge og løse komplekse og samfundsrelevante problemstillinger.

Vores primære metode er designtænkning, som går ud på at løse problemstillinger ved at kombinere en kvalitative metoder med en anvendt analytisk tilgang med en designpraktisk tilgang. Det betyder, at vi både afdækker brugeres og virksomheders erfaringer, adfærd, behov og præferencer, og at vi designer værdifulde og effektfulde løsninger der passer dertil.

Kompetencerne hos medarbejderne spænder bredt fra antropologer og andre analyseeksperter, der udfører og analyserer indsigtsarbejde, til innovationsstrateger og designere, der er ansvarlige for den strategisk bearbejdning og operationelle eksekvering.

www.hatchandbloom.com

Kontakt Antropolog Trine Demant for mere info om rapportens indhold.
Kontakt Fuldmægtig Thore Stenfeldt for mere info om Energisparesekretariatet.