

# KLS Grafisk Hus

En virksomheds-case



**GRØN  
OMSTILLINGSFOND**

## Indhold

Introduktion til casen . . . . .	3
Om KLS Grafisk Hus . . . . .	3
Det strategiske valg . . . . .	4
Den grønne forretningsmodel . . . . .	5
Markedsforhold og -udvikling . . . . .	7
Virksomhedskulturen og forankringen . . . . .	8
Den fremtidige udvikling . . . . .	9
Økonomiske nøgletal . . . . .	9
Kontakt Grøn Omstilling . . . . .	10

Udarbejdet for Erhvervsstyrelsen af Alexandra Instituttet A/S i samarbejde med VIA University College og Orbicon. Januar 2015.

Konsulenter fra Alexandra Instituttet A/S: Camilla Kølsen og Trine Plambech  
Konsulent fra VIA University College: Trine M. Nielsen  
Konsulent fra Orbicon: Carsten Schwensen

Alexandra Instituttet A/S  
Åbogade 34  
DK-8200 Aarhus N



## Introduktion til casen

KLS Grafisk Hus A/S er en mellemstor dansk virksomhed, og denne case handler om, hvordan virksomheden arbejder med grøn omstilling og den tilhørende forretningsudvikling. Casen berører både de motivationer, der driver virksomheden i dens arbejde, og de udfordringer den møder undervejs. Casens afsæt er ressourceeffektivitet og sideløbende grøn forretningsudvikling i forbindelse med grafisk produktion, hvor grønne strategiske målsætninger og viljen til at forfølge disse uden at gå på kompromis, står helt centralt. Casen er udviklet på baggrund af interviews med direktør Kasper Larsen samt et besøg på virksomheden.



## Om KLS Grafisk Hus

KLS Grafisk Hus er en mellemstor dansk trykkerivirksomhed. Virksomheden ligger i Hvidovre og leverer layout og tryk af alle grafiske produkter, fremstiller emballage, udstillingssystemer, bannere, skilte, storformatprint og står ligeledes for pakning og levering i hele Norden.

KLS Grafisk Hus er et familieforetagende, som blev etableret af Preben Larsen tilbage i 1946. Frem til begyndelsen af 60'erne voksede virksomheden fra 2 til 22 mand, 600 m<sup>2</sup> og adskillige trykmaskiner. I 1982 overtog Prebens børn, Anni Larsen, Otto Larsen og Knud Erik Larsen virksomheden og satte en ny dagsorden for fremtiden. Virksomheden flyttede i 1984 til 1.800 m<sup>2</sup> store lokaler i Glostrup og forøgede maskinparken og medarbejderantallet betydeligt. I dag er Knud Erik Larsen og Ottos søn, Kasper Larsen, firmaets 'formænd', og virksomheden har i nogle år ligget stabilt på omkring 50 medarbejdere.

Virksomhedens årlige omsætning er ca. 75 mio. kr. med en afkastningsgrad på ca. 3 %.

Mens den grafiske branche har været hårdt udfordret gennem de seneste 7 år og oplevet et generelt fald på ca. 40 % i produktionen, er det lykkedes KLS Grafisk Hus at gå imod strømmen. KLS satte produktionsrekord i 2013, hvor virksomheden producerede 26 % flere tryk end i 2007.

I perioden 2007-2013 har virksomheden samtidig formået at reducere sit energiforbrug med 42 %, at halvere sit varmeforbrug og at reducere sit elforbrug med 38 % pr. produceret enhed. Man måler dagligt på disse parametre i



virksomheden – ikke fordi man vil justere på det hele tiden men for at bevare et konstant fokus på forbruget.

KLS Grafisk Hus benytter vedvarende strøm fra en vindmølle, der står placeret tæt på virksomheden, og som virksomheden har købt andel i. Der er desuden blevet installeret et klimavenligt tag på virksomhedens bygning, der reflekterer solvarmen, hvilket bl.a. betyder, at man mindsker den energi, der skal bruges på nedkøling om sommeren. Over 80 % af vognparken består af elbiler, og man leverer til kunderne i en ellastbil.

## Det strategiske valg

I perioden 2005–2007 oplevede KLS Grafisk Hus et kraftigt fald i antallet af ordrer, og den økonomiske situation begyndte at se kritisk ud. Der var behov for nytænkning.

I 2007 fik KLS Grafisk Hus en ny bestyrelse, og agendaen på det første bestyrelsesmøde var at lægge en ny strategi for virksomheden. En strategi som ville gøre, at virksomheden kunne profilere sig og skille sig ud fra branchen. Dette anså man for at være meget væsentligt.

Flere strategiske scenarier var i spil, og det var ikke på forhånd klart eller givet i hvilken retning, man ville beslutte sig for at gå. Et af de strategiske scenarier var at satse på at blive "Skandinaviens Grønneste Trykkeri" med eksplicit fokus på miljø- og klimaforhold.

*Kasper husker tilbage på strategidiskussionerne i 2007: Der var ikke udarbejdet nogen forudgående markedsanalyse af, hvorvidt det ville være et velbegrunder strategisk valg at satse på at være den grønneste i branchen. Men den grafiske virksomhed Phoenix (som indtil da havde været anset for at være den mest grønne virksomhed i den grafiske branche) var kort tid før blevet opkøbt, og havde i den forbindelse mistet sin grønne identitet. Det var en indikation af, at der kunne være opstået et rum i markedet, som KLS Grafisk Hus kunne forsøge at udfylde. Men var det grundlag nok? Var der andre forhold, man burde analysere grundigere, før man traf en så skelsættende beslutning?*

*I det hele taget syntes Kasper, at hele den strategiske diskussion om virksomhedens udvikling, markedet og målsætningen om at ville være den grønneste, var meget kompleks. Hvor sårbart ville et sådant projekt være? Den grafiske branche undergår en konstant udvikling, som det er meget svært at spå om.*

Efter en del diskussioner frem og tilbage endte det med, at bestyrelsen vedtog den nye grønne strategi for virksomheden.

*Kasper husker, at han stadig ikke var helt overbevist, men efter at have læst den 4. rapport fra FN's Klimapanel (2007) stod det pludselig meget mere klart for ham, hvilke alvorlige klimamæssige udfordringer verden står overfor, og at der her var en opgave, som vi alle måtte tage på os.*

Kort efter ramte finanskrisen den grafiske branche hårdt. Men KLS Grafisk Hus havde strategien på plads og fulgte den uden at ryste på hånden. Men det har været hårdt arbejde. Meget hårdt.

*Kasper tænker tilbage på, hvordan han selv brugte massevis af aftener hjemme i stuen på at læse op på lektien og sætte sig ind i diverse miljø- og klimamæssige aspekter i forhold til virksomhedens produktion. Hvor meget ville man være i stand til selv at håndtere inden for virksomheden? Og i hvor stor udstrækning ville man være nødt til at skulle trække på eksterne kompetencer hos partnere og rådgivere? Kasper vidste, at der ikke ville være midler til at hyre eksperter ind udefra i stor målestok. Fremdriften i processen ville først og fremmest komme til at afhænge af de eksisterende interne ressourcer i virksomheden, i første omgang i særdeleshed hos ledelsen. Ressourcer som i forvejen var kraftigt hængt op.*

*For Kasper er der ingen tvivl: Hovedårsagen til, at man i KLS Grafisk Hus er kommet så godt igennem krisen er, at man har satset alt på implementeringen af den nye strategi. Topleddelsen i virksomheden har fra starten selv været fuldt engageret, og det grønne er blevet dybt forankret i alt, hvad man tænker og gør i virksomheden. Knud Erik og Kasper var bl.a. nogle af de første virksomhedsledere i Danmark, der begyndte at køre i elbiler.*

Ledelsen i KLS Grafisk Hus lægger vægt på at påvirke virksomhedens underleverandører til at leve op til firmaets ambitioner om en miljø- og klimavenlig produktion. Det er essentielt for at kunne gøre de grafiske produkter grønere i hele deres livscyklus og for at udvikle og styrke KLS Grafisk Hus' grønne profil. Dette fokus har betydet, at virksomheden indimellem har skiftet underleverandører, fordi man ikke har følt, at de gældende leverandører levede op til de miljø- og klimaholdninger, som KLS Grafisk Hus stod for. KLS Grafisk Hus har i flere tilfælde haft drøftelser med leverandører om den måde, de gjorde visse ting på i forhold til leverancerne til virksomheden. Dette har ofte ført til justeringer og påvirkning af de pågældende underleverandører i en mere klima- og miljømæssig retning.

*Kasper synes dog, at det indimellem kan være et problem, at der kan være meget få leverandører at vælge imellem for nogle typer af underleverancer. I disse tilfælde er det begrænset, hvor kategorisk man kan tillade sig at være over for underleverandørerne i forhold til at opstille specifikke miljøkrav. I KLS Grafisk Hus kigger man derfor altid på tre områder, når der skal vælges leverancer fra en underleverandør: teknologi, økonomi og miljøpåvirkningen. De tre elementer vægtes i princippet lige højt. Denne fremgangsmåde synes Kasper har virket godt, og det har medvirket til også at stille skarpt på underleverandørernes miljøpåvirkninger.*

## Den grønne forretningsmodel

Fra 2010 begyndte KLS Grafisk Hus at køre en LEAN proces, hvor der blev fokuseret meget på procesoptimering i virksomheden, og fra starten af 2013 begyndte man at kigge på selve produktionsprocessen. LEAN processen havde på det tidspunkt lagt et solidt fundament i virksomheden, som der kunne bygges videre på.

*Kasper husker, at man i virksomheden – efter i en årrække at have arbejdet målrettet med virksomhedens miljø- og klimastrategi – på det tidspunkt stillede sig selv en række vigtige spørgsmål: Kunne man gøre noget mere? Hvor store var de potentielle miljøforbedringer og energibesparelser i produktionen? Og hvordan var økonomien i det?*

I KLS Grafisk Hus ønskede man at undersøge mulighederne for at udvikle en grøn forretningsmodel for virksomheden, som samtidig ville fungere som en opfølgning på LEAN processen. Formålet skulle være at sikre, at skiltematerialerne kom tilbage, så de kunne genanvendes ved enten at blive afvasket og genoptrykt eller overmalet og dernæst genoptrykt. Kunderne skulle samtidig have tilbud om bio-nedbrydelige tryksager og emballager, så KLS Grafisk Hus kunne tilbyde bæredygtige produkter hele vejen rundt.

*Kasper var klar over, at udviklingen af en grøn forretningsmodel ville medføre en ny type af udfordringer. Hvad ville det f.eks. kræve af viden og ressourcer at udvikle en grøn forretningsmodel for virksomheden? Og i hvilken udstrækning havde man disse kompetencer og ressourcer internt i virksomheden?*

Fra januar 2014 har KLS Grafisk Hus modtaget støtte fra Grøn Omstillingsfond til at udvikle den nye grønne forretningsmodel. Det er sket gennem acceleratorprogrammet Nye Grønne Forretningsmodeller. KLS Grafisk Hus skulle bruge acceleratorprogrammet til at afklare den præcise sammensætning af den nye forretningsmodel for tryksagsproduktionen og til implementering af modellen. Det var bestyrelsen i KLS Grafisk Hus, der i sensommeren 2013 gjorde opmærksom på muligheden for at søge støtte gennem Grøn Omstillingsfond. Emnet blev drøftet som en del af en strategievnet for perioden 2015–2018, hvor man havde besluttet at ville øge fokus på bæredygtighed og nedbrydelighed i forhold til produktionen af tryksager.

*Kasper er meget begejstret for den støtte, KLS Grafisk Hus har fået mulighed for at få gennem Grøn Omstillingsfond. Støtten har i høj grad accelereret de grønne projekter i virksomheden. De har inden for en relativt kort tidshorisont formået at køre en proces effektivt igennem, som ellers*

*ville have krævet meget længere tid og kostet langt flere interne ressourcer.*

*Kasper føler sig dog overbevist om, at man under alle omstændigheder ville være gået i gang med den grønne forretningsudviklingsstrategi i virksomheden. Men det ville alt andet lige have været væsentligt mere besværligt og langsomt uden en ekstra kapitalindsprøjtning. Kasper er f.eks. usikker på, i hvilken grad man ville have haft mulighed for at trække eksterne kompetencer ind eller trække på netværk og partnere for at bevare momentum i processen.*

*Efterhånden som KLS Grafisk Hus har fået et stærkt brand som en bæredygtig og miljøvenlig virksomhed, har dette også medført en stigende ansvarsbevidsthed i forhold til de initiativer, man har foretaget.*

*På et tidspunkt, hvor man i KLS Grafisk Hus begyndte at diskutere muligheden for at købe en andel i en DONG-vindmølle til at dække virksomhedens energiforbrug og dermed bevæge sig hen mod at blive CO<sub>2</sub>-neutral, begyndte ledelsen at tænke: Er det nu OK at gøre det på denne måde? Hvis vi køber os ind i vindmøllen, fratager vi så samtidig andre fra at gøre det samme, og kan vi så bare tilskrive os selv hele CO<sub>2</sub>-besparelsen?*

*For at komme til bunds i dette, trak KLS Grafisk Hus på deres netværk af klimaaktører. Selvom denne sparringsproces tog flere måneder, er Kasper i dag glad for, at man valgte at rådføre sig med netværkspartnere, før man besluttede sig endeligt for at købe. Det var vigtigt for virksomheden ikke at gå på kompromis med noget.*

KLS Grafisk Hus arbejder løbende på at implementere energieffektiviseringer i virksomheden som en væsentlig del af sin grønne forretningsstrategi. Rådgivere hjælper med at gennemgå mulige effektiviseringsforslag. De større gennemgange foretages hvert andet eller tredje år, hvorefter virksomheden arbejder med rapporternes forslag i de følgende 2–3 år. Likviditeten i virksomheden udgør en naturlig barriere for, hvor omfattende investeringer der kan foretages på et givent tidspunkt.

*Kasper er indimellem forundret over, at de stadig kan blive ved med at finde væsentlige energimæssige besparelser i virksomheden – og ofte med investeringer, der har en meget kort tilbagebetalingstid. Hvor længe kan dette mon fortsætte, har han tænkt? Og vil det kræve andre typer af investeringer med tiden?*

1. En grøn forretningsmodel er en forretningsmodel, der sikrer en mindre påvirkning af miljøet, er økonomisk rentabel og understøtter minimering af ressourceforbruget i et eller flere led i en virksomheds forretning (leverandører, kunder eller i selve fremstillingsprocessen). Typisk indeholder grønne forretningsmodeller nye typer af samarbejder med kunder, leverandører eller på anden vis aftaler, som understøtter mere miljørigtige løsninger i bred forstand. Eksempler på grønne forretningsmodeller kan f.eks. være cradle-to-cradle, tilbagetagning eller funktionssalg.

KLS Grafisk Hus er blevet certificeret af det nordiske miljømærke Svanemærket, som viser, at KLS overholder en række krav, som reducerer belastningen af miljøet, bl.a.:

- Papiret lever op til Svanemærkets krav.
- Trykfarve, tryklak og lim bliver godkendt.
- Forbruget af organiske opløsningsmidler minimeres.
- Den færdige tryksag genanvendes.
- Der bruges ikke stoffer, der ophobes i de biologiske systemer.
- Emballage indeholder ikke PVC.
- Affald sorteres og bortskaffes miljømæssigt forsvarligt.

KLS Grafisk Hus har også opnået et FSC-certifikat. Det betyder, at KLS aktivt støtter bæredygtig skovdrift. KLS Grafisk Hus er derudover ISO 14001:2004-certificeret, hvilket kræver, at virksomheden definerer miljømæssige målsætninger og det nødvendige ledelsessystem til at opnå målene. Standarden kræver også, at man holder fast ved dette systems processer, procedurer og aktiviteter.

*Kasper er stolt over, at KLS Grafisk Hus som det første danske CO<sub>2</sub>-neutrale trykkeri har opnået at blive certificeret af det uafhængige selskab CO<sub>2</sub> focus, som forestår klimacertificeringer i Norge, Danmark og Sverige. Det betyder, at firmaet i dag kan tilbyde 100 % CO<sub>2</sub>-neutrale tryksager, hvilket giver mulighed for at påføre tryksagen CO<sub>2</sub> focus-klimamærket. En meget vigtig milepæl for en virksomhed med KLS Grafisk Hus' ambitionsniveau.*

*Kasper kan dog ikke lade være med at tænke over, at disse certificeringsprocesser er tidskrævende og tager ressourcer fra andre udviklingsaktiviteter i virksomheden. Bruger de for meget tid på dette arbejde, og er der andre og mere vigtige aspekter af virksomhedens drift, som man så overser?*

Den fremtidige udvikling for KLS Grafisk Hus afhænger i høj grad af, hvorledes markedsf forholdene udvikler sig inden for den grafiske branche. Det er svært at spå om, da det er en branche i konstant rivende udvikling.

*Kasper er ikke et øjeblik i tvivl om, at KLS Grafisk Hus strategiske beslutning om at ville være grøn har været den rigtige. Det har på samme tid været hårdt og spændende at være first mover inden for den grafiske branche og at have opnået troværdighed i forhold til kunderne.*

*Samtidig er det Kaspers klare forventning, at den grønne forretningsmodel vil kunne give KLS Grafisk Hus en afgørende fordel i en branche, som er præget af hård konkurrence. Forretningsmodellen vil gøre det muligt for KLS Grafisk Hus at skille sig afgørende ud i markedet i Skandinavien som et fuldt ud bæredygtigt alternativ.*

*Kasper håber - og forventer - at grøn grafisk produktion med tiden vil blive prioriteret højere i markedet - også som en del af den offentlige indkøbspolitik, og at miljø vil blive vægtet på linje med pris.*

*Kasper føler, at KLS Grafisk Hus står rigtig godt rustet til de fremtidige forretningsmæssige udfordringer, både internt og eksternt. Man har fået opbygget en solid og engageret medarbejderstab, som konstant arbejder på at finde nye miljøforbedringer i virksomheden. Og eksternt har man fået opbygget et godt netværk af kompetente rådgivere og partnere til at støtte den grønne udviklingsproces.*

*Som forberedelse til udviklingen af en ny grøn forretningsmodel fik KLS Grafisk Hus i maj 2014 gennemført en markedsanalyse. Analysen, der blev gennemført af en ekstern analysevirksomhed, bestod af 20-30 minutters enkeltinterviews med beslutningstagere i 18 af de største danske virksomheder. Resultaterne fra analysen understøttede KLS Grafisk Hus' case og var en central del af beslutningsgrundlaget for at fortsætte videre ad dette spor.*

*Så for Kasper ser fremtiden for KLS Grafisk Hus lovende ud. Han føler, at virksomheden nu er godt på vej igennem den sværeste del af omstillingsprocessen, hvor man har skullet implementere strategien og blive overbevist om, at det var den rigtige vej at gå. Kasper ser fortsat store potentielle gevinster, både i form af ressourcemæssige besparelser i virksomhedens produktion og i markedets efterspørgsel efter grønne grafiske produkter.*

## Markedsforhold og -udvikling

Op til COP15 i 2009 var der meget fokus på klima- og miljøområdet - også inden for den grafiske branche. Efterfølgende dalede det dog noget igen, omend nogle virksomheder holdt fast i ønsket om grønne tryksager. Så der var bølgeskulptur i markedet for grafiske produkter i den periode.

Frem til 2014 har KLS Grafisk Hus ikke gennemført konkrete markedsundersøgelser i forhold til at vurdere markedets parathed og efterspørgsel efter grønne grafiske produkter. I stedet har man forsøgt at mærke sig frem og holde fast i den vedtagne strategi. Man har endvidere forsøgt at påvirke markedet i den grønne retning, f.eks. ved at stille krav til leverandørene.

*I bagklogskabens klare lys tænker Kasper over, om firmaet måske i nogle situationer har brandet sig for meget på deres grønne initiativer i en grad, så det ikke altid har stået helt klart i markedet, at man faktisk er en grafisk virksomhed og ikke f.eks. en producent af elbiler? Men omvendt har elbilerne været en vigtig brik i virksomhedens all-in koncept og den historie, man ønskede at fortælle om den grønne satsning.*

KLS Grafisk Hus er grundlæggende i stand til at sælge tryksager til samme pris som konkurrenterne i branchen. Firmaets investeringer i omfattende energi- og ressourceoptimeringsprocesser har således - også på den relativt korte bane - tjent sig ind igen og har ikke fordyret produkterne. Mange energibesparende tiltag har tilbagebetalingstider på 1-2 år.

*Kasper kan ikke komme i tanke om, at man i KLS Grafisk Hus skulle have haft nogle bestemte forudsætninger for at sætte hele denne miljø- og klimavenlige proces i gang. Han tænker, at det bærende fundament i processen har været beslutsomheden og troen på projektet samt viljen til at føre planen hele vejen igennem uden at ryste på hånden. Der har samtidig været en lang række lavt hængende frugter at plukke. Kasper tænker, at andre virksomheder inden for eller uden for branchen i princippet kunne høste tilsvarende gevinster.*

Der har også gennem tiden været en meget positiv medieomtale af KLS Grafisk Hus med over 50 artikler om virksomheden i diverse blade og tidsskrifter. Desuden har både Lykke Friis (daværende Klima- og Energiminister) og Jeppe Kofoed (EU Parlamentet fra 2014) aflagt besøg på virksomheden med dertilhørende mediedækning.

*Kasper tænker tilbage på de prominente besøg på virksomheden. Både Lykke Friis og Jeppe Kofoed fik en veltilrettelagt rundvisning på virksomheden, og de spurgte interesseret ind til den grønne proces. De virkede oprigtigt interesseret og gav udtryk for deres anerkendelse af de tanker og tiltag, som virksomheden havde gennemført.*

*For Kasper er der ingen tvivl om, at al den positive medieomtale har medvirket til at give KLS Grafisk Hus et markeds-mæssigt boost. Han mener, at det har været en stor oplevelse for alle i virksomheden at fornemme, at deres indsats i det daglige bliver værdsat - også uden for virksomheden.*

## Virksomhedskulturen og forankringen

*Kasper var selv blevet meget overbevist om det rigtige i den grønne satsning efter at have læst den 4. rapport fra FN's Klimapanel. Spørgsmålet var nu, hvordan man fik overbevist medarbejderne og forankret strategien i virksomheden?*

Ledelsen i KLS Grafisk Hus valgte at bruge rapportens dystre fremtidsperspektiver som et wake-up call i forhold til at motivere medarbejderne. Og det endte med at blive et stærkt salgsargument over for virksomhedens medarbejdere, omend der i starten var nogen skepsis blandt dele af medarbejderstaben, som havde brug for at se den strategiske tanke udført i praksis.

*I ledelsen vidste man, at det ville være vigtigt at føre en meget åben dialog omkring processen, hvor medarbejdere på alle niveauer blev inddraget. Dette foregik bl.a. ved, at man inden for de enkelte afdelinger i virksomheden oprettede teams, hvor der blev opsat relativt jordnære handlingsplaner, som der blev fulgt op på i forbindelse med de kvartalsvise teammøder. Kasper ser med tilfredshed tilbage på hele denne proces. Det har været betydningsfuldt, at der blev opsat korte og overskuelige milestones igennem processen. Det har medvirket til at holde folk til ilden og øge motivationen.*

På teammøderne i KLS Grafisk Hus står der i dag altid klima- og miljøforhold på dagsordenen, hvorfra der ofte udspringer nye forslag og ideer til miljø- og klimaforbedringer. Ofte er der tale om ideer til energisparende tiltag, som ledelsen efterfølgende ser på muligheden for at implementere. Det var f.eks. et forslag fra medarbejderne, at den opstillede sodavandsautomat blev afskaffet, da den havde et relativt stort strømforbrug. Det var også en af virksomhedens medarbejdere, der slog alarm, da vedkommende blev opmærksom på, at det firma, som KLS Grafisk

Hus havde kontraheret til at vedligeholde udenomsarealerne anvendte sprøjtemidler til at fjerne ukrudt.

*Gradvist har medarbejderne taget den grønne strategi til sig. Kasper føler, at dette har bidraget til at øge engagementet og arbejdsglæden i hverdagen. En indikator på, at medarbejderne bakker op om strategien og dens implementering er bl.a., at der er en meget stor stabilitet i medarbejdergruppen og meget få udskiftninger. Der er endvidere blevet gennemført en medarbejderanalyse, som viser, at der er et meget stort kendskab til strategien blandt medarbejderne - samt en stor opbakning til strategiens implementering i øvrigt. Kaspers klare fornemmelse er, at medarbejderne på tilsvarende vis bakker op om den grønne forretningsmodel, som ligger i naturlig forlængelse af strategien.*

*På trods af denne umiddelbare succes, synes Kasper indimellem stadig, at det kan være en svær opgave at skulle prioritere den grønne satsning i forhold til de øvrige investeringer, der skal foretages i virksomheden. Skal der f.eks. investeres i endnu en dyr ellastbil fremfor i en produktionsmaskine? Kasper kan godt indimellem stadig synes, at det kan være vanskeligt som ledelse at skulle stå på mål over for medarbejderne omkring disse beslutninger.*

*Men for ledelsen har det været vigtigt med den meget åbne linje og stil, som man har valgt i virksomheden, hvor alle kan bidrage med deres synspunkter og ideer. Kasper husker tilbage på mange livlige debatter undervejs, hvor ledelsen har valgt at stå fast og køre linjen helt ud i forhold til den grønne profilering.*

## Den fremtidige udvikling

Den grønne omstillingsproces i KLS Grafisk Hus har været båret frem af en meget engageret ledelse og medarbejderstab i virksomheden. I dag gennemsyrrer det grønne fundament virksomheden. Den grønne strategi har rod-fæstet sig og er blevet en integreret del af virksomhedens profil og eksistens.

*For Kasper er der ingen tvivl om, at det at drive grafisk virksomhed og samtidig virkeliggøre en ide om at ville være grønnest er hårdt arbejde og tidskrævende. I den position, KLS Grafisk Hus befinder sig i nu, er det helt afgørende, at man ikke fejler på de grønne parametre. Virksomheden har opnået et forspring og har været first mover som grøn grafisk virksomhed i Danmark. På den anden side forpligter det også. Det ved Kasper. Der kan ikke hviles på laurbær-*

*rene, for konkurrencen på det grafiske marked er hård og i konstant udvikling, så der skal hele tiden tænkes fremtidsorienteret. Konkurrenterne vil benytte enhver lejlighed til at komme ind på KLS Grafisk Hus' markedsfelt.*

Kasper fortryder på ingen måde, hvad han har været med til at sætte i gang i KLS Grafisk Hus. Og for ham er det helt klart, at dette er den helt rigtige tilgang for små og mellemstore virksomheder. Og når først bolden ruller, bliver det nemmere. Det svære er at tage beslutningen og få skudt den grønne satsning ordentligt i gang!

## Økonomiske nøgletal

	2013	2012	2011
Bruttoresultat	27.081	27.182	26.723
Årets resultat	173	-950	118
Egenkapital	9.648	9.825	11.140
Balance	55.710	60.283	63.905

Angivet i DKK.

Kilde: www.proff.dk

# Kontakt Grøn Omstilling

Erhvervsstyrelsen  
Langelinie Allé 17  
2100 København Ø

Tlf: 35 29 10 00  
E-mail: [groenomstilling@erst.dk](mailto:groenomstilling@erst.dk)  
[www.groenomstilling.dk](http://www.groenomstilling.dk)

