

# GRØN OMSTILLING

Casesamling om virksomheders arbejde  
med grøn forretningsudvikling



## Indhold

Case 1: Springkilde . . . . .	4
Case 2: Tropica Aquarium Plants . . . . .	12
Case 3: DinnerdeLuxe . . . . .	22
Case 4: Kalk . . . . .	28
Case 5: KnowledgeWorker & GoMore . . . . .	34
Case 6: KLS Grafisk Hus . . . . .	40
Case 7: Vigga . . . . .	48
Case 8: Fischer Lighting . . . . .	54

Udarbejdet for Erhvervsstyrelsen af Alexandra Instituttet A/S i samarbejde med Orbicon.  
Marts 2015.

Konsulenter fra Alexandra Instituttet A/S: Camilla Kølsen og Trine Plambech  
Konsulent fra Orbicon: Carsten Schwensen

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



## Forord til casesamlingen

Grøn Omstillingsfond har haft til formål at understøtte projekter, der har potentiale til at ruste danske virksomheder til fremtidens ressourceknappe økonomi. Fonden har i perioden 2013–2015 medfinansieret virksomheders omstilling fra grøn idé til god forretning. Fonden har derved bidraget til, at danske virksomheder kan levere ressourceeffektive grønne løsninger og skabe nye grønne arbejdspladser til gavn for produktivitet og konkurrenceevne i Danmark.

Virksomhederne, som fonden har medfinansieret, har ofte været gennem en udfordrende og lærerig omstillingsproces for at få deres nye grønne forretningsmodeller samt produkter og services på markedet. En del af virksomhederne har for eksempel oplevet barrierer såsom manglende risikovillig kapital eller tøven hos forbrugerne over for at anvende nye produkter. Erhvervsstyrelsen vil gerne bidrage til at udbrede virksomhedernes erfaringer med at overvinde barrierer og gennemføre grøn omstilling, så de kan komme flest mulig til gavn.

Som led i dette arbejde har Erhvervsstyrelsen i denne casesamling opsamlet og beskrevet konkrete erfaringer fra et udsnit af de virksomheder, som har været gennem en grøn omstillingsproces medfinansieret af fonden. Hver case i samlingen beskriver virksomhederne og deres grønne forretningsudvikling for derved at give et bedre indblik i grøn omstilling set fra den enkelte virksomheds perspektiv.

Formålet med casesamlingen er således at præsentere en række konkrete eksempler på erfaringer med grøn omstilling i danske virksomheder, som kan være med til at inspirere og vise vejen for andre virksomheder og organisationer til at arbejde med ressourceeffektivitet og cirkulær økonomi.

Casesamlingen er udarbejdet af Alexandra Instituttet og Orbicon på opdrag af Grøn Omstillingsfond ved Erhvervsstyrelsen.

Erhvervsstyrelsen

## Undervisningsguides

Ud over de otte beskrevne virksomhedscases i casesamlingen er der udarbejdet tre undervisningsguides for hhv. Springkilde, Tropica Aquarium Plants og KLS Grafisk Hus. De er tænkt som en inspiration og hjælp til de facilitatorer og undervisere, der skal anvende casen i forbindelse med undervisning, workshops el.lign.

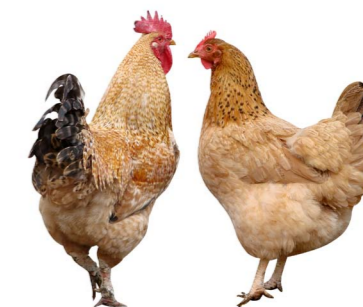
Disse undervisningsguides kan downloades fra Erhvervsstyrelsens hjemmeside.

# Springkilde

## En virksomhedscase

### Introduktion til casen

Springkilde I/S er en mindre 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 de møder undervejs. Casens afsæt er ressourceeffektivitet og sideløbende grøn forretningsudvikling af en klassisk landbrugsproduktion, hvor iværksætteriet og troen på, at en idé hænger sammen, står centralt.



### Om Springkilde

Springkilde er Danmarks største producent af æg. Virksomheden ligger i Tvingstrup ved Horsens. Høneriet huser 150.000 høns, og æggene leveres til Danæg, der står for videresalget af æggene til dagligvarebutikker over hele landet.

Virksomheden er ejet af Hans Peter Andersen og Lars Bojsen. De to stiftede selskabet i 2010, men har begge været i branchen i 30 år. Grunden til at de to i 2010 gik sammen om et selskab var, at der kom nye regler, som betød, at alle bure skulle skiftes ud, så hønsene fik pinde at sidde på og grus at gå i.

Virksomhedens overskudsgrad har de seneste år været nul. Dog har de penge til at dække de faste omkostninger og afskrivninger.

Ud over de to ejere, som også står for den daglige drift, er der 2,5 ansat (pr. dag), som står i pakkeriet. Æggene pakkes i bakker, lægges på køl og afsættes til Danæg, der henter æg flere gange om ugen.

#### Lidt om høns

Kyllingerne udruges på et rugeri, hvor hanekyllingerne sorteres fra og destrueres. Hønekyllingerne opdrættes hos en opdrætter, inden de leveres til ægproducenten. Hønerne begynder æglægningen, når de er ca. 18–20 uger gamle. En høne fra berigede bure lægger ca. 6 æg om ugen i ca. 13 måneder, inden den sælges eller slagtes.

Lyset og dagens længde har stor betydning for hønsenes ægproduktion. Hvis dagslængden bliver for kort, lægger hønsene færre eller slet ingen æg. Derfor sørger man for et ensartet og stabilt lysprogram i produktionen. På denne måde kan man også styre, at ægproduktionen fordeles jævnt over hele året.

Foderet er meget vigtigt for en hønes ægproduktion. Deres foder består af korn, især hvede, men også majs, som bl.a. medvirker til at give gule æggeblommer. Ud over korn indeholder foderet også protein, som kan være i form af rapsskrå eller -kager, ærter, sojaskrå eller fiskemel. Foderet kan også indeholde fedtstoffer til at give ekstra energi samt grønmel og lucernemel (tørrede, formalede planter), der giver mere gule æggeblommer. En høne i et beriget bur spiser ca. 43 kg foder i æglægningsperioden<sup>1</sup>.

1. Kilde: Landbrug og Fødevarer, [http://www.lf.dk/viden\\_om/landbrugsproduktion/husdyr/aeg.aspx](http://www.lf.dk/viden_om/landbrugsproduktion/husdyr/aeg.aspx)

## Et helt konkret problem

Springkilde søgte midler hos Grøn Omstillingsfond, fordi de stod med et helt konkret problem. De 150.000 høns producerer dagligt 16 tons hønsemøg svarende til én hel container.

*Hans Peter og Lars har været tidligt oppe. Ikke at der er noget nyt i det – det er de hver dag. De har netop været på deres morgentur ovre ved hønsene og har nu sat sig med en kop kaffe ved køkkenbordet i stuehusets køkken. Stuehuset er gammelt, og når man kommer kørende ad grusstien op mod gården med skoven på den ene side og de åbne marker på den anden, kan man en varm sommerdag godt tro, at man er med i en Morten Korch-film. Men omme bag den gamle gård ligger et helt moderne produktionsanlæg. Tre store grå hønsehuse ligger på rad og række og strækker sig langt ud i landskabet.*

*Hans Peter og Lars tænker tilbage. Det hele startede med en irritation og en god idé. I stedet for at få kørt de 16 tons hønsemøg der dagligt produceres væk, eller sprede det på marker, måtte man kunne gøre noget smartere. De talte om muligheden for at udvinde energi af hønsemøget. De havde hørt om et amerikansk selskab, som har udviklet en teknologi, hvor man ved hjælp af termisk forgasning omdanner hønsemøg til energi og et restprodukt, som kan bruges som gødning. Ved denne metode kan der udvindes 30 % mere energi end i traditionelle biogasanlæg, da brinten også udnyttes. Måske kunne det også være kimen til en ny indtægtskilde?*

*De fleste ville nok være stoppet ved tanken, men Hans Peter og Lars er ikke typerne, der lader sig gå på ved tanken om udfordringer, hvis de tror på idéen.*

Hvis Springkilde lykkes med deres idé, vil de alene ved hjælp af hønsemøget fra deres egen bedrift kunne producere 1,5 mio. kWh om året, hvilket er strøm nok til at dække deres eget og 300 familiers årlige elforbrug. Det kræver etablering af et anlæg til termisk forgasning bag de tre hønsehuse. Derudover skal der etableres et tørreanlæg, så hønsemøget kan tørres, inden det hældes i det termiske forgasningsanlæg. Tørreanlægget er kendt teknologi, og det er de allerede godt i gang med at få etableret på gården.

Derudover er det tanken, at der etableres centrale anlæg rundt om i landet, hvortil mindre landmænd kan levere deres hønsemøg og få del i den indtægt, der kommer, når strømmen fra deres hønsemøg sælges. Det er endnu ikke afklaret, hvem der skal eje og drive disse centrale anlæg, og modellen for fordeling af indtægterne fra den strøm, der genereres, er heller ikke udtænkt endnu.

Det vil kræve, at der ude på gårdene etableres tørringsanlæg, så hønsemøget kan tørres, inden det transporteres til det centrale forgasningsanlæg. Vil de enkelte landmænd være interesseret i selv at investere i hver sit tørreanlæg, og hvorfor skulle de gøre det? Deres økonomi er sikkert også presset. Måske kan man lave en henteordning, så de ikke selv skal bringe deres tørrede hønsemøg frem til det centrale anlæg, eller man kunne tilbyde dem den del af salget af energi, som netop deres hønsemøg er værd. Så kunne det være med til at betale investeringen til tørreanlægget tilbage.

Når hønsemøget tørres, mindskes vægt og volumen, hvilket gør transporten billigere end i dag, hvor den hønsemøg, som landmændene hver dag skal skaffe sig af med, er våd og derved tungere og med et større volumen, hvilket gør transporten dyrere. Derudover er der en anden fordel, nemlig at det tørre hønsemøg kan hældes direkte i det termiske forgasningsanlæg, når det ankommer til det centrale anlæg.

Dette gør, at det ikke kun er en idé med potentiale for Springkilde. Det kan være starten på et nyt landbrugs-eventyr, der bl.a. vil kunne komme de 200 professionelle danske ægproducenter til gode. Måske kan teknologien også omsætte andre typer af restprodukter, f.eks. madafald eller restprodukter fra andre landmænd eller lignende. Men det er endnu ikke udforsket til fulde.

*Der er stor opmærksomhed om deres idé. Hans Peter og Lars viser gerne rundt og fortæller begejstret om deres tanker. For kort tid siden havde de besøg af TV2 Østjylland, der ville lave et TV-indslag om projektet. Det blev en god video, som Hans Peter og Lars er meget glade for. Når de er ude til møder og lignende, viser de videoen, og det sætter gerne gang i en længere diskussion blandt tilhørerne.*

*Men at få solgt budskabet er ikke altid helt nemt. Ofte oplever Hans Peter og Lars at blive mødt med et "ja, men...". Folk har en tendens til at se alle betænkeligheder i stedet for at se mulighederne. Hans Peter og Lars er meget optaget af at kunne fortælle om idéen, så folk kan se potentialerne og får lyst til at være med – kan man f.eks. finde argumenter for, at det også er en god idé for en lille virksomhed?*

*De bliver ofte spurgt, hvad der driver dem. Der er ingen tvivl om, at det er selve idéen, der dels kan blive løsningsen på et praktisk problem med håndtering af den store mængde hønsemøg, dels er en mulighed for at få værdien, som ligger i hønsemøget, aktiveret. Han og Lars bliver tændt ved tanken om at have fat i noget stort. Sådan har*

*det altid været med de to – der går sport i at være foran konkurrenterne.*

*Når værdien i hønsemøget aktiveres, giver det mulighed for helt nye indtægtskilder. Først og fremmest i form af salg af el, og da de bliver selvforsynende med el, vil de også kunne mindske de eludgifter, de har i dag. Derudover er der restproduktet fra den termiske forgasning. Det har et meget stort næringsindhold og vil kunne sælges som gødning.*

## Partnerskaber og finansiering

De rette partnerskaber spiller en afgørende rolle for Springkilde, dels i forhold til teknologien, dels i forhold til økonomien i hele projektet. Det kan være svært at afgøre, hvornår man har fundet de rette partnere. I dette tilfælde var det dog ikke så svært, for der er kun én virksomhed i Danmark, der har den nødvendige amerikanske teknologi. For at få skabt et godt partnerskab er det vigtigt at tilstræbe, at der er noget i det for alle – noget forretning.

*Her på gården er der dygtige landmænd, men de havde ingen viden om termisk forgasning eller ansøgningskrivning for den sags skyld. Derfor valgte Hans Peter og Lars at få et konsulenthus til at hjælpe med at skrive ansøgningen til Grøn Omstillingsfond. Med hensyn til den termiske forgasning var første skridt at finde nogen, som kunne hjælpe dem med at realisere idéen.*

*Hans Peter og Lars har et stort netværk, de går på messer, deltager i ERFAs møder og er meget aktive i branchen. De holder af at tale med mennesker og fortæller gerne om deres idé og udfordringer med at realisere den. Og det er herigennem, de får nye idéer og hører om mulige partnere.*

*Det viste sig f.eks., at den amerikanske virksomhed har et forsøgsanlæg stående i Jylland hos Maskinfabrikken Frichs A/S. Hans Peter og Lars tog kontakt til dem, og de er nu gået sammen om at virkeliggøre idéen.*

*Derudover har de fat i en løsning, der også er god for miljøet, fordi der produceres grøn strøm, og fordi transport af hønsemøg mindskes. Det er et ekstra plus, da de har erkendt, at økonomien og det grønne hænger sammen. De grønne tiltag, som de iværksætter på gården, kan være med til at skabe en positiv fortælling om deres produkt, hvilket i sidste ende vil spille positivt tilbage på økonomien. Hans Peter og Lars tror, de har fat i et columbusæg inden for gødningshåndtering, og at det kan være løsningen på et gødningsproblem, som branchen har haft i over 30 år.*

Springkildes partnerskab med Frich A/S er helt afgørende for projektets realisering. Dels har de den rette viden, dels er de villige til at bære den risiko, der er forbundet med udviklingen af selve anlægget. Dette er vigtigt for Springkilde, så de kan minimere deres egen risiko i projektet. Anlægget er i dag primitivt men funktionsdygtigt og udvikles løbende. Man har hidtil afprøvet teknologien i meget lille skala, men det næste bliver at lave en storskalatest med 5 tons hønsemøg.

*Partnerskabet med Frich A/S er altafgørende. Det er et partnerskab, som begge partnere kan få noget ud af, da et fungerende anlæg hos en stor ægproducent har stor demonstrationsværdi.*

*Pengene fra Grøn Omstillingsfond var et vigtigt skub i den rigtige retning. Hans Peter og Lars oplever det også som en anerkendelse af deres arbejde, og det er positivt at kunne sige, at idéen har opnået støtte. Med pengene fra Grøn Omstillingsfond kan de dedikere tiden til fortælle andre ægproducenter om deres praktiske erfaringer med at få værdi ud af hønsemøget.*

## Forretnings- udvikling

Ægproduktionen på Springkilde går sin gang, og det vil den fortsætte med. Det er en helt moderne bedrift. Produktionen af æg er optimeret og strømlinet. Computere styrer lys, temperatur, udluftning, fodring og vanding, så hønsene yder deres optimale.

For at holde økonomien i det nye projekt (om termisk forgasning af hønsemøg) adskilt fra Springkildes primære virksomhed, har de etableret et nyt selskab, hvori alle aktiviteterne med det nye projekt finder sted. Det nye selskab er udtryk for, at Hans Peter og Lars har fået øje på en forretningsmulighed. Ud over forretningsmuligheden i sig selv er der en lang række spørgsmål, der skal afklares, som også handler om risici og belønninger og om de rette mennesker og det rette netværk.

Muligheden er at forgasse hønsemøg fra egen produktion til el, der kan sælges. I dette tilfælde er man meget afhængig af den pris, man kan få for strømmen. Hvis prisen ikke er høj nok, kan det ikke svare sig at investere i det nye anlæg – hverken for Springkilde eller de andre landmænd. Hvad sker der fremover? Hvordan vil politikerne se på grøn el? Vil der fortsat være tilskud at få på den grønne strøm? Og er termisk forgasning nu også en langtidssikret teknologi at investere i?

*Hans Peter og Lars har ikke spekuleret ret meget over konkurrenter, og de har ikke hørt om andre, der er i gang. Men det kan være, de går mere stille med dørene eller bruger en mere effektiv teknologi? Landmænd er jo opfindsomme.*

*Hans Peter og Lars ved, at der er behov for at gå i dybden med selve forretningsmodellen, når der er fundet en løsning på de lovgivningsmæssige udfordringer, der lige pt.*

*bremser projektet. Der er behov for beregninger, der viser, hvornår Springkilde begynder at tjene penge på forgasningen, og hvad der konkret skal til af aktiviteter, alliancer, salgsmøder og økonomisk investering.*

*Da Hans Peter og Lars i går aftes var til et møde i den lokale landboforening, blev det igen til en lang og spændende diskussion om deres idéer. Folk spørger, hvad de videre har tænkt sig? Hvad skal der ske med restproduktet? Skal de nu også til at sælge gødning, og hvad kan de tjene på det? Hvem vil de sælge det til og hvordan?*

*Der er så mange uafklarede spørgsmål. Hans Peter og Lars tager et skridt ad gangen. De ved, at der vil blive dannet et lugtfrit restprodukt bestående af aktivt kul, som vil egne sig til gødning. Men der skal findes en måde at få det ud til landmændene, for når det kommer ud af det termiske forgasningsanlæg, er det som støv. Der ligger et udviklingsarbejde i at finde ud af, hvordan det kan stabiliseres i gødningspiller, så det kan transporteres og siden spredes på markerne. De har en god fornemmelse af, at det vil være noget for de økologiske landmænd, der efterspørger naturlig gødning, men det kan også være, at det kan sælges via planteskolerne. Hvis det bliver en realitet, vil det betyde, at der vil være arbejde til flere mennesker på gården – både i forbindelse med gødningen men også i forbindelse med den termiske forgasning. Mulighederne er der, men der er også meget, som endnu er uafklaret. Alt dette må de tage til den tid. Nu skal det først lige vise sig, om de kan få succes med anlægget.*

## Rentabilitet og regler

Lige nu befinder Springkilde sig på forsøgsstadiet, hvor de afprøver deres idé i mindre skala. En af udfordringerne, som først kan gennemprøves med et anlæg i fuld skala, er rentabiliteten. Som lovgivningen er i dag, er det sådan, at hvis man fylder hønsemøg i et biogasanlæg, er det ifølge reglerne biomasse. Men benytter man i stedet hønsemøget i forbindelse med termisk forgasning, klassificeres det ifølge reglerne som affald.

I begge processer produceres der gas, som en generator kan lave til strøm. Men i og med at hønsemøget, der bliver termisk forgasset, er klassificeret som affald, er markedsprisen (ca. 25 øre/kWh) for den strøm, der produceres. Strøm produceret på hønsemøg i et biogasanlæg får derimod støtte, da det er klassificeret som biomasse (1,30 kr. /kWh). Ifølge Hans Peter, vil den termiske forgasning give 30 % mere strøm ud af hønsemøget, da brinten også kan udnyttes.

*Hans Peter og Lars er klare i mælet, når det kommer til disse regler: Hvis strømmen fra termisk forgasset hønsemøg kunne opnå samme støtte som biogas, vil der være langt bedre økonomi i lignende anlæg i branchen.*

*Miljøministeriet har sagt til Hans Peter, at reglen havde at gøre med en uklar definition i EU, men i sommer blev dette ændret, således at hønsemøg kan kategoriseres som biomasse. Det der lige nu spænder ben, er et energiforlig, som det måske bliver svært at ændre på. Det er ikke en nem udfordring, men Hans Peter og Lars ville ikke blande sig i debatten, hvis de ikke fuldt og fast troede på, at det bør være muligt at ændre lovgivningen på sigt.*

*Hans Peter og Lars rejser sig, for om lidt får de besøg – et besøg, der kan vise sig vigtigt for projektets succes med at udbrede deres tankegange og erfaringer med ressourceeffektivitet til resten af branchen. Hvis reglerne var mere fordelagtige, ville det alt andet lige være noget nemmere.*

*Direktør i interesseorganisationen Landbrug & Fødevarer, Karen Hækkerup, ruller ind på gårdspladsen i sin bil, og Hans Peter og Lars tager imod. De går ned mod staldene og går ind i det ene hønsehus. Iført blå plasticøfler og kitler går de ind til hønsene. Man skulle tro, at 50.000 høns larmede, men det gør de egentlig ikke. Man kan høre deres gokken, prikken i foderet og skraben i sandet. Så langt øje rækker ses de hvide høns med deres røde hanekamme.*

*Lars viser Karen Hækkerup rundt, samtidig med at han fortæller om projektet. Hun lytter og stiller en del spørgsmål undervejs.*

*På et transportbånd under burene kører de æg, som hønsene har lagt. På et andet kører den hønsemøg, de også producerer. Hønsemøget havner i containeren, som står ude bag ved staldene. Da de har gået de 300 meter ned gennem hønsehuset, kommer de ud på det areal, hvor de håber at kunne opføre det nye termiske forgasningsanlæg. Der er god plads og udsigt over markerne.*

*Efter at Karen Hækkerup er kørt igen, tænker Hans Peter over det med menneskene i deres projekt. Hvor meget kan de selv gøre, og hvor meget skal de have hjælp til?*

## Den fremtidige udvikling

Efter besøget tager Hans Peter og Lars sig en kop kaffe i stuehuset. De håber, at Karen Hækkerups besøg og indsats kan gøre en forskel. Det virkede, som om hun er oprigtigt interesseret og kan se potentialet. Godt nok brænder de for det her, og de vil optimere mest muligt på rentabiliteten inden for gældende regler. Men de vil ikke gå fra hus og hjem, og det sagde de også til Karen Hækkerup. Hvis ikke det kan blive økonomisk rentabelt for dem og andre landmænd, så har projektet ikke den ellers lovende fremtid.

Den fremtidige udvikling af Springkilde og elproduktionen afhænger af, hvor meget risiko, der er knyttet til projektet og den mulige forretning. Man kan jo ikke undgå risici, men hvor er de i dette projekt? Er det menneskene og partnerskaberne? Er det reglerne og den politiske proces omkring dem i EU?

Hvor sårbart er projektet? Projektet er i dag meget afhængigt af Hans Peter og Lars – hvad hvis der sker dem noget? Hvordan kan man sikre, at projektet kan overleve og blive bredt ud med andre mennesker ved roret, hvis det bliver nødvendigt?

Hans Peter og Lars taler om økonomien i det hele. Hvad kommer det til at betyde for Springkildes samlede økonomi? Kan projektet forbedre den – og hvor meget? Der skal arbejdes på muligheden for at finde en god kanal at sælge gødningen igennem.

Det kunne være rart med et landkort over fremtiden. Der er mange veje til målet, men de er ikke alle sammen lige gode, og det er vigtigt, at det hænger sammen.

At drive virksomhed og samtidig virkeliggøre en idé som deres er virkelig tidskrævende. Hans Peter og Lars bruger al deres tid på virksomheden. Derudover er der så projektet, som også kræver en masse opmærksomhed. Som landmand er man opdraget til, at arbejdsdagen først slutter, når man er færdig med det, der skal gøres. Så det kan godt blive nogle lange dage.

I den fase, de befinder sig i nu, er opmærksomhed omkring projektet helt afgørende. Jo mere det kan blive diskuteret og nævnt i de rette sammenhænge, des bedre. Derfor er det også glædeligt, at de fik besøg af Karen Hækkerup, og at en journalist fra Horsens Folkeblad ville dække besøget<sup>2</sup>.

2. Journalisten fra Horsens Folkeblad skrev artiklen 'Moralsk støtte til møggasser', 11. november 2014.

## Økonomiske nøgletal

	2014
Omsætning	21.727.000
Bruttofortjeneste	6.992.000
Nettoreultat	697.000
Egenkapital	9.712.000
Balance	43.454.000
Afkastningsgrad	6,2%
Soliditetetsgrad	22,4%

De økonomiske nøgletal er fra Springkilde – Hønsriet og ikke for den nye virksomhed der blev etableret til aktiviteterne omkring den termiske forgasning.

Angivet i DKK.



# Tropica Aquarium Plants

## En virksomhedscase

### Introduktion til casen

Tropica Aquarium Plants (Tropica) er en mindre 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.



### Om Tropica Aquarium Plants

Tropica beskæftiger sig med at fremme glæden og oplevelsen ved at have akvaristik som hobby. Virksomheden udvikler, producerer og sælger akvarieplanter, gødning og tilbehør til akvaristik.

Tropica er et privatejet dansk selskab med hovedkontor i Egå ved Århus. Virksomheden blev grundlagt af Holger Windeløv i 1970. I 2004 blev virksomheden solgt til JPS Clemens A/S som led i et generationsskifte. De nye ejere etablerede i 2007 et helt nyt gartneri som fundament for en langsigtet strategi.

Finanskrisen kunne også mærkes hos Tropica. De nye lokaler, bygget i 2007, faldt uheldigt sammen med finanskrisen, så de måtte afskedige 1/3 af de produktionsansatte. Nu er man tilbage på sporet og samme antal ansatte som før krisen.

Økonomisk har Tropica en sund forretning. Der har været en stigende omsætning over tid, og indtjeningen er i plus. Der investeres en del i diverse udviklingsprojekter. Der kalkuleres med en tilbagebetalingstid på 2 til maks. 3 år på projekterne.

Der er i alt 36 medarbejdere i virksomheden fordelt på:

- Kontor og administration: 5 medarbejdere
- Salg: 5 medarbejdere
- Produktion og laboratorium: 26 medarbejdere, heraf en del ufaglærte

Den daglige ledelse udgøres af 4 personer med administrerende direktør Lars Green i spidsen.



## En tydelig innovationskultur

Tropica har fokus på innovation, da det kræves for at bevare en gunstig position i markedet. Der skal hele tiden udvikles og tilbydes nye produkter. Virksomheden har erfaring for, at det kan betale sig med investeringer i udviklingsprojekter, både små inkrementelle projekter og større projekter, hvor akvarieplanter bruges i helt andre sammenhænge. Tropica er således markedsledende i forhold til udbuddet af nyheder og har det stærkeste brand inden for akvarieplanter globalt. En væsentlig del af brandet er kvalitetsplanter. Tropicas planter er kendetegnet ved at have en god holdbarhed og sund vækst, hvilket er virksomhedens unikke værditilbud til kunderne.

For Tropica handler det ikke blot om at levere en fysisk kvalitetsplante til kunden. Der gives også vejledning og inspiration til opbygning af akvarier. Virksomheden har udviklet sig fra at være planteleverandør til at sælge løsninger. Som en del af vejledningen har Tropica et patenteret system, der vejleder kunder efter sværhedsgrad og type af akvarium<sup>1</sup>.

Qua Tropicas fokus på innovation deltager de gerne i projekter, der kan være med til at undersøge nye markedsmuligheder eller produkt- og procesudvikle. Tropica laver ikke innovation for innovationens skyld. De har en kvalificerende proces, inden de går i gang med konkret produktudvikling, hvor der arbejdes med en innovativ løsning på et oplevet problem. Produktudviklingen er så at sige en løsning på et problem eller en udfordring, som virksomheden står overfor.

Lige nu er virksomheden i gang med projektet 'Danske akvarieplanter – danske jobs', som handler om tilbage-sourcing af planteproduktion fra eksterne, udenlandske leverandører til Danmark. I projektet, som er støttet af Erhvervsstyrelsens Grøn Omstillingsfond, vil virksomheden undersøge, hvorvidt man i højere grad kan producere akvarieplanterne i virksomhedens eget gartneri i Danmark i stedet for at være afhængig af leverandører i bl.a. Asien.

I spidsen for dette og andre innovationsprojekter står produktionschef Kurt Sandvad.

*Det er tidlig morgen, og Kurt cykler af sted ud ad den mørke landevej. Vinden bider i kinderne. Ude på marken kan Kurt begynde at skimte drivhusene, der ligger som lysende objekter i det ellers mørke landskab. Han glæder sig til at komme ind i varmen. Kurt stiller cyklen, og træder ind på kontoret. Han sætter kaffemaskinen over og går et smut over i drivhusene for at se, hvordan det går med de nye planter.*

*Kurt er rigtig tilfreds med projektet. Han har længe ærgret sig over det spild af ressourcer og energi, der er ved at få produceret planterne i udlandet. Planterne skal transporteres til Danmark, hvilket ofte foregår med fly på grund af planternes begrænsede holdbarhed. Fra Danmark skal planterne, når de er blevet solgt, endnu en gang ud på en rejse til et nyt sted i verden.*

*Kurt nyder at gå rundt i gartneriet, hvor han er omgivet af alt det grønne. Han glæder sig over al denne vækst og planternes fine kvalitet.*

Tropica har indtil nu haft en stor import af både halvfabrikata til videreforarbejdning og rene handelsvarer, foruden en betydelig egenproduktion. Der er dog flere fordele forbundet med at øge egenproduktionen. Ud over det miljømæssige er der også leveringsusikkerhed forbundet med importen. Hvis der er mistanke om sygdom og skadedyr i planterne, stoppes forsendelsen. Hvis planterne forsinkes, er der risiko for, at de rådner og går til. Det er naturligvis utilfredsstillende, idet virksomheden gerne vil være kendetegnet ved høj leveringsikkerhed. Det var derfor tvingende nødvendigt at finde en løsning på denne udfordring.

*Kurt stryger hånden hen over en række planter, der snart er klar til salg. Hvis det lykkes at øge den danske produktion af akvarieplanter, vil det medføre jobskabelse i lokalområdet. Som produktionschef glæder det Kurt at kunne bidrage til at skabe danske arbejdspladser. Dette er dog ikke en drivende faktor, men det vil uden tvivl bidrage til stolthed over at gøre det, de gør.*

1. Se eksempler på YouTube [www.youtube.com/watch?v=uc0ImOMSe3Q#t=10](http://www.youtube.com/watch?v=uc0ImOMSe3Q#t=10) samt [www.tropica.com](http://www.tropica.com)

*Kurt tænker på de udfordringer, som de står overfor. Hvis en langt større andel af planterne skal produceres i deres eget gartneri i Danmark, vil det kræve flere medarbejdere og mere plads. Kurt overvejer, om man kan begynde at producere de 5-10 cm høje planter i lag? Og er det klogt at lægge hele produktionen på gartneriet i Danmark – hvis en, billedligt talt, flyver styrter ned i gartneriet, er det jo fordelagtigt at stå på mere end ét ben. Der er tidsmæssige og ressourcemæssige udfordringer. Hvor-dan skal de klare at opretholde produktionen, samtidig med at der findes tid og ressourcer til udviklingen? Endelig er der de økonomiske begrænsninger. Ejerne vil gerne se resultater, og der er ikke ubegrænsede midler til udviklingen. Man kan selvfølgelig søge midler til dele af udviklingen, men det kan ikke dække alle udgifter. Det er komplekst, og man kan godt blive i tvivl om, hvad der er det rigtige at gøre. Der er nok at tage fat på, for der skal findes en god løsning på alt dette, inden projektet kan få succes.*

*I bund og grund handler det om økonomi – Kurt bliver ved med at vende tilbage til dette. Derfor var det også en væsentlig motivationsfaktor, da det viste sig, at de med stor sandsynlighed kan producere planterne billigere i Danmark end ved at få dem fragtet hjem fra Asien, hvor fragtpriisen er lige så høj som planternes indkøbspris.*

*Dette projekt er ikke det eneste grønne projekt, som er sat i gang i virksomheden. Kurt overvejer, om det er ved at være tid til at integrere de grønne projekter i en samlet grøn strategi for Tropica? Kurt har et stort ønske om i højere grad at have fokus på det grønne og aktivt at kunne bruge den grønne profil over for kunderne. Men han er samtidig også i tvivl; er vi klar til det, og hvad med markedet? Kan der skabes et mersalg med en bæredygtig fortælling? Kurt ser frem til at diskutere det på mødet i ledergruppen, som de skal have senere på ugen*

## Tropicas tilgang til produktudvikling

De er så langt med projektet 'Danske akvarieplanter – danske jobs', at de nødvendige interne ressourcer er på plads, og der er sat gang i de forskellige udviklingsopgaver.

*Kurt er færdig med sin rundtur i drivhusene og træder ind på kontoret. Han hilser på sine kollegaer og sætter sig ved sit skrivebord. Kurt tænker tilbage på, hvordan projektet med den øgede danske planteproduktion begyndte. Det udsprang jo af den konkrete udfordring ift. leveringsusikkerheden, og Kurt mindes, hvordan ledergruppen diskuterede det over længere tid. De var igennem fælles brainstorming, inden ideerne begyndte at pible frem. Da først ideen var formuleret, var første skridt at foretage beregninger på rentabiliteten i projektet. Da det viste sig, at det ville være realistisk selv at udvikle og producere planterne, og at de nye produkter ville kunne konkurrere, besluttede de at gå i gang med selve planteudviklingen. Kunne man f.eks. bruge andre typer af planter? Forskellige muligheder blev testet af. En styregruppe blev nedsat, projektet blev konkret formuleret, og budgettet lagt. Selve afprøvningen af nye plantetyper har stået på et års tid, og det betyder, at Kurt og hans kollegaer nu har en god fornemmelse af, at dette projekt rent faktisk vil være en god ide for virksomheden*

Der er dog stadig områder, som man med fordel kunne undersøge. Hvordan vil kunderne tage imod de nye produkter, og betyder det noget for kunderne, at planterne er produceret i Danmark? Der er i Tropica en tradition for en tæt dialog med kunderne. Helt konkret lytter man til kunderne gennem salgsafdelingen. Er der behov for at ændre på den måde, produkterne sælges på? Hvad nu hvis fokus på bæredygtighed er en tendens, der vil forsvinde igen om nogle år, hvordan stiller det så virksomheden, hvis man har satset på en gennemgående grøn profil?

*Selvom de har en god mavefornemmelse, og de nuværende undersøgelser har vist, at de er på rette vej, er Kurt overbevist om, at der er behov for begge typer produkter i en overgangsfase – både de nuværende, som er importeret fra Asien, og de nye, som vil blive udviklet og produceret i Danmark. Og så er der behov for, at den fokuserede udvikling og undersøgelse af alle de ubekendte faktorer og nye muligheder og udfordringer fortsætter. Det kan nogle gange godt føles som lidt af en sejttrækker... der er så meget, man skal tage hånd om – ofte meget mere end man forudser – og sådanne udviklingsprojekter har det med at trække ud og koste mere end først estimeret. Omvendt ved Kurt og hans lederkollegaer godt, at der ikke er nogen vej udenom – og det er jo dejligt, når man lykkes med et projekt.*

LEAN er et vigtigt redskab i virksomhedens arbejde med de nye produkter. I hver afdeling er der en Forbedringstavle, så man løbende kan følge op på de forskellige tiltag. Der er lavet en tilsvarende Forbedringstavle inden for klima og miljø. Hensigten er at kunne følge udgifter og projektets udvikling. Det er ligeledes et godt redskab til at kommunikere, hvordan det går med projekterne. LEAN har således hjulpet virksomheden til at formalisere og strukturere deres arbejde med grøn omstilling.



## Processer og ressourceoptimering

Produktionen af planter foregår i drivhusene. Her dyrkes planter fra bunden, til de er klar til salg. Udvikling af nye planter og forædling af eksisterende sker i laboratoriet. Dette arbejde er unikt for Tropica.

Der bruges mindst mulige mængder kemikalier i forbindelse med produktionen. I stedet benyttes biologisk bekæmpelse af svampe og insektangreb.

Der er et lagersystem i forbindelse med pakkeri-afdelingen, hvor de færdige planter står på hylde i reoler i et ordnet system. Når en ordre behandles, plukkes de enkelte bestillinger fra hylde. Det er vigtigt, at temperatur og fugtighed holdes konstant, men planterne behøver ikke stå i vand. Nogle planter kan stå længere end andre, men der er naturligvis en grænse for, hvor længe planterne kan stå på lager.

Forsendelse og logistik er en væsentlig del af processen. Planterne skal transporteres under særlige forhold mht. bl.a. beskyttelse og temperatur. Nogle planter er mere holdbare i forhold til transporttid – andre bliver hurtigere dårlige.

*Kurt har over en længere årrække haft fokus på ressourceoptimering. Sammen med sine kollegaer har han bl.a. ved hjælp af metoderne fra LEAN arbejdet på at nedbringe f.eks. energiforbruget, som udgør en stor post i regnskabet, fordi drivhusene skal holdes på en temperatur på 24 grader året rundt. Ressourceforbruget blev væsentligt reduceret for en del år tilbage, men de sidste par år har forbruget været det samme – der er hverken sparet eller brugt mere. Der er et mål om en 40 % reduktion i el- og varmekonsum inden 2020.*

*Kurt tænker på, at der er mange måder at gøre virksomheden mere grøn – hvilke er de rigtige? Nu har de f.eks. brugt en del energi på at kigge nærmere på deres emballage. I dag bruges der små plastpotter til planter. En af Kurts kollegaer har været i gang med at undersøge mulighederne for at få nogle mere bæredygtige løsninger hos emballageleverandører – emballage, der også er nem for kunden at levere til genanvendelse. Der er dog endnu ikke et godt alternativ. Kurt håber, at dette vil lykkes i den nærmeste fremtid.*

*Affaldsdelen er de også i gang med, selvom det egentlig ikke er noget, de behøver. For et års tid siden besluttede de, at man skulle indføre affaldssortering. Det har været en intern omvæltning. Flere medarbejdere spurgte: Hvorfor skal vi nu det? Det er mere besværligt end blot at smide det hele til forbrænding. Men nu har de vænnet sig til det, og det har vist sig, at der er en økonomisk gevinst at hente ved det, så det projekt har været en god investering.*

*Kurt tænker på, om der er andre grønne projekter, de med fordel kunne gå i gang med.*

*Ud over det økonomiske aspekt er Kurt opmærksom på, at arbejdet med ressourceoptimering og mere bæredygtig emballage også vil gavne den grønne profil. Kurt tænker på den ressourceoptimeringsstrategi, som de har et ønske om at få udarbejdet. Nogle af elementerne til strategien er der, men det samlede billede er ikke klart endnu. Kurt er glad for den udvikling, der er i gang, men han ved også, at de kun lige er begyndt, og at der ligger uopdagede potentialer og venter.*

## Tropicas position i markedet

Langt hovedparten af produktionen eksporteres – faktisk hele 90 %. De primære markeder er hjemmemarkedet og Europa, hvor Tyskland, Storbritannien og Frankrig udgør langt den største del. Herudover sælges der til alle øvrige europæiske markeder og i begrænset form til Asien og Nordamerika.

Tropica sælger ikke sine planter direkte til slutkunden. De sælger derimod direkte til detailhandlen i nær-Europa, som for langt den største del er dyrehandlere. Tropica har på fjernmarkeder indgået aftaler med grossister, som står for den videre distribution til dyrehandlere.

*Selvom Kurt ikke er ansvarlig for virksomhedens salg, er han glad for den viden, han over årene har opbygget om slutkunderne. Når han taler med deres grossister eller sine egne sælgere, fortæller de ind imellem om, hvad det er for mennesker, der køber deres planter ude hos dyrehandlerne. Det giver ham et unikt indblik i, hvad det er, der driver de forskellige mennesker. Han tænker på et meget passioneret ægtepar, han hørte om for ikke så lang tid siden. Akvaristik er deres store fælles hobby. De mødte hinanden på en akvaristmesse i Hamburg for 20 år siden, og de har siden brugt al deres tid og de fleste af deres penge på at skabe de smukkeste og mest spændende akvarier. Og så er der den børnefamilie, der bor længere nede af vejen. Da Kurt mødte dem sidst, fortalte de, at de lige havde købt et lille akvarium i Den Blå Avis – ikke fordi de går op i den slags, men de tænkte, at det kunne være sjovt for deres søn at have et par guldfisk.*

På verdensplan har Tropica 3-4 store konkurrenter og rigtig mange små konkurrerende producenter, som udelukkende leverer nationalt. Markedet er nemt at overskue og derfor uhyre transparent, fordi udveksling af priser og kvalitet af planter hurtigt videregives af kunder til konkurrenterne.

*Noget af det, som Kurt bruger en del tid på, er at tænke over, om det nu er det rigtige for virksomheden at gå den grønne vej. Generelt er det nemlig en ret konservativ branche, og de har endnu ikke oplevet, at slutkunderne efterspørger bæredygtige akvarieplanter og da slet ikke, at de er villige til at betale ekstra for bæredygtige planter. Omvendt – og det er det, der driver Kurt i den grønne retning – kan han se, at begrebet bæredygtighed for alvor er kommet på agendaen hos mange af de store europæiske kæder. Kurt kan se, hvordan man i stigende omfang er blevet opmærksom på det u hensigtsmæssige i at sælge produkter, som godt nok er billige, men som så til gengæld er transporteret over lange afstande og derfor har et højt CO<sub>2</sub>-aftryk. Og de er heller ikke den eneste virksomhed, der er begyndt at kigge på materialeanvendelse i produkter og på, hvordan det mest hensigtsmæssigt kan bortskaffes.*

*Så hvis man kan producere bedre planter, der samtidig er billige, er Kurt overbevist om, at de grønne tiltag vil være en god og troværdig historie. Spørgsmålet er basalt set, hvad det er, kunderne køber, og hvilken økonomi, der er i det for virksomhederne? I det øjeblik en virksomhed lige så godt kan omlægge sin produktion og lave grønne produkter, hvorfor skulle man så ikke, hvis prisen for produktet stadig er konkurrencedygtig? Det samme gælder for ressourceoptimeringen: Hvorfor ikke spare på ressourcerne – hvad kan problemerne være? På mange måder, handler det om, hvordan det grønne kan få adgang til markedet gennem de nuværende produkter, og måske i starten et blandet mix af kendte og nye grønne produkter? Måske der skulle udvikles lidt på dét?*

*Men hvad er egentlig mest grøn? På et af de ugentlige tavlemøder kom en kollega for et stykke tid siden med en helt vild idé – hvad med at sælge plastikakvarieplanter? Plastik kan fremstilles i en forholdsvis ren proces. Og vil det, at man kan beholde sin plante i al evighed, egentlig ikke være mere bæredygtigt? Kollegaen fortalte, hvordan han havde set eksempler på sådanne plastikplanter; de er utroligt naturtro, og han mente, at kunderne ville sætte pris på deres holdbarhed. Hmm.. måske var idéen ikke så skør – om ikke andet, så kunne den være med til at perspektivere deres kerneforretning og sætte tanker i gang ift. den grønne omstilling.*

På produktionssiden mærker Tropica øgede forventninger. En fransk kæde efterspurgte en MPS-certificering (Milieu Project Sierteelt) Det er en standard inden for miljø, hvor man regi-strerer ens forbrug af næringsstoffer, kemikalier og energi, hvorefter man certificeres som A, B eller C (virksomhed). Tropica var forberedt på dette og var klar til at få certificeringen, da der blev spurgt efter den. Tropica har netop gennemgået en audit i deres MPS og opnået en A-certificering.

*Kurt og hans kollegaer i chefgruppen er stolte af denne certificering. For ikke nok med, at de blev A-certificerede, så var det også med en usædvanlig god score på 96,4 point (på en skala fra 1-100, hvor 100 er bedst). Det må betyde, at de er på vej i den rigtige retning, når de investerer i og bruger tid og kræfter på grøn omstilling. De har dog behov for at tale om, hvorvidt de skal gå videre ad certificeringsvejen. Det kan sagtens være, at MPS-certificeringen er dækkende på mange af markederne, men det bliver de nødt til at undersøge.*

## Markedsføring og salg

Omsætningen har været støt stigende de seneste fem år. Salget er primært ordremodtagende. Det fungerer på ret traditionel vis ved, at en ordre ringes, mailles eller faxes ind. Faxen er stadig et værktøj, der er i brug blandt flere af deres kunder. Der er ikke noget standardiseret elektronisk ordresystem. Sådan fungerer det bedst for deres kunder, som tingene er nu, og der er ikke umiddelbare planer om at ændre på denne måde at håndtere salget på. Sælgerne er ofte i dialog med kunderne via de mange opkald og/eller mails med ordrebestillinger.

Markedsføringen er koncentreret omkring få men effektive retninger. Dels sættes der på at give viden og inspiration på hjemmesiden med instruktionsvideoer og dertil hørende planteindkøbsliste og vejledning. Dels deltager Tropicia på en række messer – primært interne husmesser hos de førende europæiske kæder.

*Her til morgen, da Kurt cyklede på arbejde, spekulerede han over, hvordan de grønne tiltag kan bruges i markedsføringen. Man er den seneste tid begyndt at synliggøre virksomheden på akvaristikfora over hele verden. Akvaristik er en hobby, som har mange passionerede brugere, og antallet af hobbyfolk, som søger rådgivning og poster informationer, er stærkt stigende. Derfor kan bannere på disse fora, konkurrencer mv. være yderst effektive i markedsføringen.*

*Med hvad med den grønne profil? Er det overhovedet noget, som kunderne vil være interesserede i? Og gør de nok, eller skal der sættes flere grønne projekter, før det for alvor er noget, man kan bruge i markedsføringen? Måske skulle man starte med Facebook og Instagram? Kurt er i tvivl om, hvordan det skal gribes an, for i dag er det ikke noget, som er en del af virksomhedens website eller anden kommunikation.*

*Der er dog ingen tvivl om, at det at arbejde med grøn omstilling allerede nu har haft en positiv effekt internt i virksomheden. Det at være en bevidst virksomhed, medvirker også til, at det er et sted, som medarbejderne er glade for at være.*

## Forsyningskæde og samarbejder

Det, Tropicia ikke selv producerer, får de fra eksterne plan-televerandører. Der er 15 leverandører i alt med leverancer af både halvfabrikata og færdige handelsvarer.

Energiforsyningen er afgørende for et gartneri og kan betragtes som en væsentlig leverandør og interessant. Tropicia er underlagt nationale og kommunale energipolitikker, som ikke alle er lige fordelagtige for virksomheden. For eksempel har Aarhus kommune lavet ændringer i deres kraftvarmeværkspolitik som led i at blive CO<sub>2</sub>-neutral i 2030. Tropicia får sin varme fra Strudstrupværket i Aarhus, der har besluttet at udfase deres ikke vedvarende energiproduktion (kulbaseret). Når Tropicia i stedet skal til at modtage varme baseret på biomasse, vil prisen stige markant, fordi de ikke kan få de samme fradrag, som de kan for den kulbaserede varme.

*Det ærgrer Kurt, at de kan se frem til en øget varmeregning, men han er også helt med på, at virksomheden må forholde sig til, at det er en politisk dagsorden, og at der vil blive stillet krav til grøn omstilling. Og det virker jo, for Kurt og hans kollegaer i ledergruppen er begyndt at tænke i alternative opvarmingskilder som f.eks. sol eller vind. Muligheder de dog slet ikke har haft tid til at kigge nærmere på endnu.*

*For at sikre sig størst mulig indflydelse er Kurt meget aktiv i dialogen med det lokale forsyningssystem.*

Dialog, netværk og samarbejder er vigtigt for Tropicia. Det er ikke ualmindeligt, at der er eksterne partnere involveret, når der skal retænkes, findes nye veje og bedre løsninger. De nære partnere er f.eks. de forskellige leverandører, som Kurt oplever, de har gode samarbejder med. Det er dog ikke altid her, at man kan finde løsningerne eller de rigtige partnere til et udviklingsprojekt. De er jo f.eks. ikke kommet i mål med nye emballageløsninger.

*Det gør derfor også Kurt tryk, at han ved, at de har den viden, der kræves for at kunne producere de nye planter selv. Hvis det viser sig, at der alligevel er viden, som de ikke har i virksomheden, har de allerede nu partnere, som kan hjælpe dem. Der er ingen tvivl om, at de planter, der bliver produceret i deres eget gartneri, er af højere kvalitet end dem, de importerer.*

*Selvom de endnu ikke har haft held med at finde en ny emballageløsning, glæder det Kurt, at de til gengæld har haft succes med at samarbejde med en leverandør af energibesparende udstyr til deres drivhuse. De har fået sat nye gardiner op i drivhusene, som bidrager til at holde varmen konstant, samtidig med at de lader lyset komme ind. Kurt smiler for sig selv; både han og hans kollegaer blev positivt overraskede over, hvor meget varme, der blev sparet. Det har skabt en mærkbar økonomisk gevinst. Kurt tænker på, om der er flere lignende tiltag, de kunne tage fat på.*

*Kurt er selv aktiv i flere netværk for ad den vej at søge inspiration. Det er også givende, men stadig kan det være vanskeligt at finde det rigtige match. Kurt overvejer ofte, om der mon er en mere optimal måde at gøre det på?*

Laboratoriet, hvor de nye planter udvikles, betragtes som en intern leverandør. Kopiering er desværre udbredt i branchen. Derfor er det helt afgørende for virksomheden at have en stærk, intern R&D enhed. Laboratoriet sikrer, at Tropicia fortsat kan differentiere sig på at være nyskabende. Afdelingen betragtes derfor også som en vigtigt investering, og man har vurderet, at det p.t. er den bedste løsning for virksomheden. Samtidig er det dog vigtigt, at udgifterne til udviklingsarbejdet ikke løber løbsk. Hvad der er et fornuftigt udgiftsniveau er ikke objektivt men må løbende vurderes, og denne vurdering er ikke altid let, idet så mange faktorer spiller ind.

I leverancen ud til markederne er logistiksambejdspartnerne afgørende. Varerne skal hurtigt og forsvarligt frem. Der er krav til både temperatur og håndtering af forsendelserne.

## Organisation og projekter

Det er blevet tid til en kop kaffe, og på vej hen mod kaf-femaskinen stopper Kurt op for lige at småsnakke lidt med salgschefen, som netop er kommet hjem fra en længere salgstur. Som det er typisk for en mindre virksomhed, kender alle hinanden, tonen er ligefrem, og der er et fladt hierarki.

Kurt går hen til sin plads og sætter sig ned. Han hører sine kollegaers spredte samtaler, som foregår på forskellige sprog. Der sælges til hele verden, og det afspejler sig i sprogkompetencerne. Fra fællesrummet, hvor de kontorsatte har deres pladser, kan man via en glasrude se ud til forsendelsesafdelingen og drivhusene.

I virksomheden lægger man vægt på at involvere medarbejderne i de forskellige udviklingsprojekter. Nye projekter sammensættes ud fra, hvem der har den nødvendige viden, kompetence og interesse for det pågældende projekt. Typisk er der 4-8 udviklingsprojekter i gang. Nogle er med rene interne kræfter, andre er med eksterne partnere. I gang. Nogle er med rene interne kræfter andre er med eksterne partnere.

Kurt er glad for den innovative kultur i virksomheden og ikke mindst for, at en stor del af hans kollegaer tager så aktivt del i den. Han har dog også lagt mærke til, at det ikke er alle medarbejdere, der er lige engagerede i den grønne agenda. Det er som om, at det at skulle tænke mere grønt og have det med på alle planer er noget, man lige skal vænne sig til. Hver uge samles medarbejderne til såkaldte 'tavlemøder', som er et forum for dialog og idégenerering. Her er tendensen, at det er de samme medarbejdere, der er fuldt engagerede i tavlemøderne.

## Den fremtidige udvikling

På trods af udfordringerne og den store mængde tid, som de er nødsaget til at bruge, hvis de vil fortsætte den grønne omstilling, er Kurt og hans ledelseskollegaer dog overbevist om, at Tropica over tid vil udvikle sig til at blive en stadigt mere bæredygtig virksomhed. Målet må være at dyrke planter, som har et reduceret forbrug pr. enhed. Tiden, hvor man som virksomhed 'bare' skulle producere et produkt, der kunne sælges, er forbi. Der er ingen tvivl om, at detailhandlen, og dermed forbrugerne, i stigende omfang vil vælge deres indkøb efter holdningsbaserede kriterier, hvilket underbygger virksomhedens satsning på det grønne.

Det er blevet sen eftermiddag. Solen er igen gået ned, og det kunstige lys i drivhusene har taget over, så planternes vækst ikke sænkes. Kurt pakker sammen og går ud til sin cykel. I den stride blæst, der suser uhindret over markene, træder Kurt i pedalerne samtidig med, at han tænker på det kommende ledelsesmøde. Det er ved at være tid til, at le-

derkollegaerne får en status på arbejdet med de forskellige grønne projekter. Han vil også rigtig gerne tale med dem om, hvordan de forskellige grønne tiltag kan anvendes i forhold til markedsføringen. De grønne tiltag er ikke nogen let vej at gå, det kræver ny viden og grundige undersøgelser af, hvad der er det rigtige at gøre. Der er behov for at bruge mere tid på sagen og tænke i helheder. Kurt beslutter sig for at foreslå, at arbejdet med en samlet grøn strategi gøres til et tema for virksomhedens arbejde det kommende år.

## Økonomiske nøgletal

	2014	2013	2012
Bruttoresultat	26.309	24.335	21.993
Årets resultat	7.232	4.853	4.583
Egenkapital	18.112	13.881	12.028
Balance	45.323	45.192	47.220

Angivet i DKK.

Kilde: www.proff.dk

# DinnerdeLuxe

## En virksomhedscase

### Introduktion til casen

DinnerdeLuxe Aps er en dansk virksomhed, og denne eksempelcase 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.



### Om DinnerdeLuxe

DinnerdeLuxe leverer frokostordninger til virksomheder og står for kantinedrift. De servicerer dagligt op imod 150 virksomheder rundt om i landet med alt mellem 10 og 2.500 daglige kuverter. Derudover leverer de i mindre grad mad ud af huset til private arrangementer.

DinnerdeLuxe er oprindeligt et franchisekoncept, som blev etableret i 2010. Virksomheden er ejerledet. I hovedkontoret er der 12 ansatte i hhv. salg, markedsføring, drift, ledelse og kundefølgelse. Der er ca. 100 ansatte på landsplan i alle deres køkkener og kantiner.

De vinder typisk deres større kunder i udbud. De har f.eks. vundet et stort udbud fra Arla og står nu for 7 af deres kantiner. Det betyder, at de overtager kantinerne og enten overtager de nuværende ansatte i kantinen eller ansætter deres egne folk til at drive dem.

Siden starten i 2010 er virksomheden vokset støt. I 2013 havde de en omsætning på 50 mio. DKK inklusiv deres franchise. På hovedkontoret var der i 2013 et overskud på lidt over 1 mio. DKK. I 2012 var omsætningen på 32 mio. DKK, og det er bl.a. den store opgave for Arla, der har medvirket til det store spring i omsætningen.

DinnerdeLuxe søgte i 2013 midler i Grøn Omstillingsfond til et projekt, der går ud på at mindske madspild i deres kantiner. Sammen med Agrotech har de udviklet et elektronisk madspildsprogram, der gør det muligt at måle det reelle madspild hos hver enkelt virksomhed. På den måde kan mængden af mad tilpasses hver enkelt virksomheds behov.

**Dinner  
deLuxe**  
.dk

## Vigtige partnerskaber

Partnerskabet med Agrotech har været vigtigt for DinnerdeLuxe. Partnerskabet har været i flere år, og DinnerdeLuxe bruger Agrotech som generel rådgiver på mange af deres aktiviteter.

Agrotech har stået for den tekniske udvikling af selve programmet, og DinnerdeLuxe har fungeret som testcase og aktiv medspiller. Det er Agrotech, der ejer programmet, og deres interesse er at udvikle det så meget, at de også kan sælge det til andre virksomheder i branchen. At være testvirksomhed betyder, at DinnerdeLuxe får adgang til teknologien som de første og kan være med til at få den implementeret bedst muligt i deres virksomhed og høste de fordele, der er ved det.

Selve madspildsprogrammet fungerer på den måde, at køkkenpersonalet hen over en periode registrerer, hvor meget mad, der serveres for kunden på deres buffet, og hvor meget mad, der smides ud igen. Data tages ind i madspildsprogrammet. Herefter kan man analysere de indtastede data og tilpasse menuen præcist efter folks adfærd i forbindelse med frokosten. Redskabet kan

således danne grundlag for at udarbejde en bedre menu og skabe tilfredshed hos både DinnerdeLuxe, kundevirksomheden og dens medarbejdere, idet mindre mad går til spilde. Derudover giver det Dinnerdeluxe mulighed for øget fortjeneste, idet de bedre kan styre deres indkøb, og kundevirksomheden kan potentielt set spare penge, hvis det viser sig, at deres medarbejdere spiser mindre end først antaget.

*“Vi vil gerne være lidt på forkant og stå stærkere i branchen, fordi vi kan måle madspildet hos kunderne og derefter justere vores leveringer i forhold til kundernes egentlige behov. Det medvirker også til, at vi kan imødekomme ønsker fra kunderne, der gerne vil undgå at smide mad ud hver dag”. Mads Jørgensen, Marketing- og projektkoordinator i DinnerdeLuxe.*

## Kundernes efterspørgsel

DinnerdeLuxe har regnet på, hvor meget de kunne spare ved at reducere madspildet i de kantiner, som de driver for forskellige virksomheder. De fandt ud af, at madspildsproblematikken er ganske interessant at tage fat i, fordi DinnerdeLuxe kan spare millioner, hvis de kan reducere madspildet i kantinerne med bare 10 % procent. Virksomheden er kommet over sin opstartsfasen, og der er nu overskud til at gå ind i grønne projekter som madspildsprojektet.

En anden grund til at DinnerdeLuxe gik i gang med at kigge på madspildsproblematikken var, at deres virksomhedskunder efterspurgte det. Kunderne vil naturligvis gerne have det bedst mulige produkt til den bedst mulige pris, men i forbindelse med madspild gik deres henvendelser til DinnerdeLuxe mest på ærgrelsen over, at der blev smidt så meget mad ud i virksomhedernes kantiner. Virksomhedskunderne gav udtryk for, at de blev kede af at se, at der blev smidt så meget mad ud og spurgte DinnerdeLuxe, om ikke der kunne gøres noget ved det.

DinnerdeLuxe manglede et redskab, der kunne matche kundernes adfærd i kantinen og præcist fortælle kantinepersonalet, hvor meget mad, der bliver spist, og hvilke kategorier af mad (salat, brød, varm ret, pålæg etc.), der bliver spist. Uden dette redskab var det ikke muligt at justere planlægningen af menuen.

*“Det betyder meget for kunder som Arla og Maersk, at man som leverandør i udbudsforhandlingerne kan redegøre for, at man har en aktiv miljøpolitik, og at man har nogle konkrete værktøjer til opfølgning.” Mads Jørgensen, Marketing- og projektkoordinator i DinnerdeLuxe.*



## Forretnings-udvikling

Det har vist sig at være en større udfordring end ventet at få køkkenerne med på projektet. Ideen med at veje maden før og efter lød god, da den blev udtænkt ved skrivebordet, men i praksis har den vist sig at være et forstyrrende element i en travl hverdag. Det er kommet bag på dem, der står bag ideen, hvor travlt de i virkeligheden har i køkkenerne. Selvom systemet i sidste ende kommer køkkenet til gode, er det i første omgang blevet opfattet som ekstra arbejde.

For at overvinde denne barriere, og ikke mindst se på hvilke løsninger, der kunne gøre, at systemet ville passe bedre ind i hverdagen i køkkenerne, har DinnerdeLuxe afholdt workshops med Agrotech og køkkencheferne. Her fik de vendt alle de problemstillinger, man står overfor i et køkken og set på mulige forbedringer af systemet.

DinnerdeLuxe kan også se muligheder i at bruge målinger fra køkkenerne, når kontrakter med kunder skal genforhandles. Hvis der f.eks. står i kontrakten, at virksomheden betaler for 400 gram mad til hver medarbejder, og systemet så viser, at medarbejderne i stedet spiser f.eks. 700 gram, så kan der tages højde for det i kontrakten.

Et andet interessant potentiale er at bygge data fra madspildsprogrammet ind i køkkenernes forplejningsskema, således at systemet kan korrigere køkkenets bestillinger af råvarer på baggrund af det. Systemet som det er i dag giver målinger af, hvad der rent faktisk bliver spist ude i kantinerne. DinnerdeLuxe's kantinekøkkener mangler imidlertid it-systemer, der gør, at de kan anvende disse tal i den daglige planlægning af deres indkøb, hvilket i sidste ende ville forbedre deres mulighed for at overholde de fastlagte budgetter. Men det vil kræve, at Agrotech udvikler et helt nyt it-modul, som kan håndtere disse tal i kantinekøkkenernes daglige drift.

DinnerdeLuxe er nu i gang med en proces, som har til formål at få taget hånd om alle de løse ender og sat arbejdet med madspildsprojektet mere i system.

## Markedsforståelse i fokus

Selvom madspildsprogrammet ikke er færdigudviklet og endnu ikke er i drift i alle virksomhedens kantiner, har DinnerdeLuxe allerede mærket, at de kan bruge programmet i salgsøjemed.

*"Det skaber opmærksomhed, at vi fokuserer på madspild. Vi har ramt noget, som differentierer os fra andre virksomheder, der også leverer frokostordninger og driver kantiner. Vi har fået lige det ekstra, som gør, at vi skiller os ud. Og så er der altid det gode argument, at vi er gode til at ramme kundernes behov, så vi taler til både de bløde og hårde værdier i virksomheden. Vi ved aldrig helt, om det er en HR-chef, vi skal tale med, eller en økonomichef, vi skal forhandle kantinedrift med." Mads Jürgensen, Marketing- og projektkoordinator i DinnerdeLuxe.*

Det interessante ved dette initiativ er også, at DinnerdeLuxe kan brande sig ved både at være grøn og gøre det billigere for virksomheden. Det kan ellers være en barriere, at kunderne tror, at de grønne løsninger er dyrere end de traditionelle.

En egentlig markedsundersøgelse har DinnerdeLuxe dog ikke lavet. De har baseret deres arbejde på det, de hører fra deres kunder og på deres store kendskab til branchen i øvrigt. DinnerdeLuxe har oplevet, at mediernes omtale af madspildsproblematikken også har fremmet deres arbejde med madspildsprojektet. DinnerdeLuxe er blevet benyttet som 'det gode eksempel' i regional såvel som national medieomtale.

## Beslutning og forankring

DinnerdeLuxe har en flad struktur, og medarbejderne taler sammen om nye ideer og muligheder. Ideen til at tage fat om madspildet var noget, der udviklede sig stille og roligt over tid.

*"Det er ikke sådan, at vi kom til et punkt, hvor vi sagde: nu gør vi det. Det er stille og roligt trappet op. Så talte vi med kunderne og fandt ud af, at de havde behovet, og så kom Agrotech ind over. Det er ikke en beslutning, der er truffet fra den ene dag til den anden men en proces, der har strakt sig over 2 år fra 2012." Mads Jürgensen, Marketing- og projektkoordinator i DinnerdeLuxe.*

Det betyder meget, at køkkenerne tager ejerskab og selv kommer med ideer til systemets videre udvikling og udbredelse. Et eksempel på innovation kommer fra deres køkken i Århus, som har en meget progressiv køkkenchef. Hun fandt på at tilknytte nogle praktikanter og få dem til at foretage de tidskrævende vejninger af maden, hvilket var en stor hjælp. Sådanne ideer fra brugerne af programmet er rigtig meget værd.

Projektet har også givet anledning til, at man har overvejet, hvad man gerne vil stå for som virksomhed. Hvad er det for værdier, der skal være forbundet med at arbejde hos DinnerdeLuxe?

DinnerdeLuxe har fundet ud af, at det er meget vigtigt, at der er god kommunikation mellem hovedkontoret og de forskellige afdelinger og køkkener. Derfor har de lavet en lille video, der viser, hvad projektet går ud på, og hvilke potentialer, der er i det. Den skal sendes ud til køkkenerne.

*"Det at vi er begyndt at arbejde med madspild har været med til at åbne vores øjne for de muligheder, der er inden for grøn omstilling. Vi arbejder f.eks. også med økologi og har andre grønne tiltag i støbeskeen". Mads Jürgensen, Marketing- og projektkoordinator i DinnerdeLuxe.*

# Kalk

## En virksomhedscase

### Introduktion til casen

Kalk A/S er en dansk virksomhed, og denne eksempelcase 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, der er mødt undervejs.



### Om Kalk A/S

Kalk A/S (tidligere Skandinavisk Jura-Kalk A/S) beskæftigede sig indtil for nyligt primært med en lille niche omkring kulturbevaring i det byggede miljø, og virksomheden har haft sin kerneekspertise på dette område. Virksomhedens produkter har bestået af kalk og mørtel til renoveringer, som frem til i dag primært har været anvendt til istandsættelse af kirker, slotte, herregårde og andre gamle bygninger. Dette renoveringsarbejde fortsætter stadigvæk i virksomheden.

I de senere år er Kalk A/S imidlertid blevet optaget af muligheden for at forbinde sit mangeårige arbejde med kulturbevaring med en ny bæredygtighedstrend indenfor nybyggeri, hvor der opleves en stadig større efterspørgsel på kalkprodukterne. De gamle byggetraditioner rummer nogle elementer, som i dag igen er blevet aktuelle i takt med den voksende fokus på miljø og bæredygtighed. Kalk A/S har set et stort potentiale i at sammentænke deres store erfaring og viden fra det kulturbevarende arbejde med den voksende efterspørgsel på miljørigtigt og bæredygtigt byggeri. I forbindelse med denne proces, er der blevet igangsat en række forskellige projekter i virksomheden, herunder udvikling af en ny funktionsmørtel til nybyggeri, der gør det muligt at genanvende kalkmørtel og mursten fra gamle huse. Kalk A/S har samtidig udviklet et "Cradle-to-Cradle (C2C) Roadmap", der viser vej til, hvordan virksomheden kan udvikle produkter, der hele vejen igennem er til gavn for mennesker og miljø.

# KALK®

– Build lasting culture

Gennem de nye tiltag ønsker Kalk A/S at bidrage til en bygningskultur, baseret på produkter af høj kvalitet, der medvirker til, at bygningerne bliver fleksible, åndbare og ressourceeffektive. Virksomheden ønsker at være med til at skabe bedre bygninger, hvor murværket kan adskilles ved nedbrydning, og mursten og mørtel kan genanvendes direkte til nyt byggeri. Samtidig ønsker Kalk A/S at medvirke til at restaurere eksisterende bygninger nænsomt og bæredygtigt.

Kalk A/S er en familieejet virksomhed, som blev stiftet tilbage i 1976 af Michael Jørgensen. Virksomheden ejes nu af sønnen, Rasmus Jørgensen, og har 9 ansatte. Den daglige ledelse i virksomheden varetages teknisk og administrativt af Hans Holmstrøm. Som en del af den nye strategiske satsning valgte man at skifte navn fra Skandinavisk Jura-Kalk A/S til Kalk A/S.

## Produkt-udvikling

Efteråret 2013 bliver skelsættende for Kalk A/S. I virksomheden vurderede man på dette tidspunkt, at det ville blive vanskeligt at vækste yderligere inden for det eksisterende restaureringssegment. Det fremtidige potentiale vurderedes i langt højere grad at ligge indenfor nybygningsområdet. Her har cementmørtel været den dominerende mørtel siden 1960'erne, primært fordi den er stærkere end kalkmørtel.

I ledelsen hos Kalk A/S begyndte tankerne derfor at kredse omkring muligheden for "at vende virksomheden på hovedet". Og da Kalk A/S i efteråret 2013 deltager på en messe for bæredygtigt byggeri i Bella Centret, får de spirende ideer for alvor ben at gå på. På messen møder deltagerne fra Kalk A/S en række andre, nytænkende aktører på byggemarkedet, og drøftelserne med disse parter bekræfter troen på, at der vil være et forretningspotentiale i udvikling af en ny type mørtel til nybyggeri.

Efterfølgende beslutter Kalk A/S sig for at gå måletret efter at udvikle en ny form for funktionsmørtel (en funktionsmørtel er en mørtel, der er beskrevet ved dens egenskaber i stedet for blandingsforholdet) som alternativ til cementmørtel, med det formål at bringe den nye mørtel i spil på markedet for nybyggeri. Hans Holmstrøm uddyber tankerne bag denne beslutning:

*"Konstruktionerne i nybygninger er i dag så stærke, at kalkmørtel som regel har rigelig kraftig styrke til at kunne anvendes i stedet for cementmørtel. Vores projekt har derfor gået ud på at fremstille en funktionsmørtel, der overholder dagens normer til nybyggeri, herunder bæredygtigt nybyggeri, så vi ikke kun leverer til istandsættelser, men også til nye huse".*

Kalk A/S satte sig således for at udvikle en funktionsmørtel, der gør det muligt at genanvende kalkmørtel og mursten fra gamle huse. Murstenene vil kunne genbruges, fordi kalkmørtelen (i modsætning til cementmørtelen) er nem at rense af og derfor vil kunne knuses og genbruges i ny mørtel. Kalkmørtelen giver også en større fleksibilitet, hvor huset kan bevæge sig uden at få skader i murværket. For at kunne komme i spil på markedet for bæredygtigt nybyggeri har det været en nødvendighed for Kalk A/S at teste og demonstrere, og efterfølgende C2C-certificere, den nye funktionskalkmørtel, så renheden og genanvendelsesmulighederne har kunnet dokumenteres.

Hans Holmstrøm ser store miljømæssige fordele ved de cementfri produkter:

*"Man brænder bindemidler ved væsentligt lavere temperaturer, hvilket giver en stor energi- og CO<sub>2</sub>-mæssig fordel. Hertil kommer selve genanvendelsen af bygningsværket. Her har vi tænkt ind, at husene en gang vil kunne skilles ad, og materialerne genbruges i nyt byggeri. Hvis du river et hus ned i dag, kan du udelukkende anvende det til vejfyld, fordi mursten og cementmørtel ikke kan skilles ad".*

Kalk A/S har indtil videre haft gennemført et par større byggesager, hvor beslægtet teknologi har været anvendt. Den fuldt udviklede og gennemtestede funktionsmørtel ventes endeligt klar til brug i byggesæsonen 2016.

## Forretningsudvikling og værdikæden

I forhold til at få videreudviklet forretningskonceptet omkring de nye produkter i virksomheden har Kalk A/S haft tæt kontakt til et kommunikationsbureau, som har bidraget til diskussionerne omkring at re-brande virksomheden. Væksthus Sjælland bidrog også med sparring og rådgivning i de tidlige stadier af processen. Dette henledte bl.a. Kalk A/S' opmærksomhed på muligheden for at søge videre støtte til projektet gennem Grøn Omstillingsfond (Acceleratorprogrammet, "Nye Grønne Forretningsmodeller"). Samlet bidrog dette til, at samarbejde omkring en række konkrete demoprojekter med udvalgte nøgleaktører kunne etableres.

Det er Hans Holmstrøms klare vurdering, at den procesorienterede og ressourcemæssige støtte, som Væksthus Sjælland og Grøn Omstillingsfond har muliggjort i forskellige stadier af omstillingsprocessen, har været af meget afgørende for at Kalk A/S har kunnet tage det nødvendige "ryk" over en relativt kort periode hen til, hvor man står i dag.

På trods af den eksterne støtte, så har Kalk A/S også haft behov for selv at lægge omfattende ressourcer ind i processen. Og ifølge Hans Holmstrøm, så har udviklingen af den nye forretningsmodel, på trods af at Grøn Omstillingsfond har finansieret en del af virksomhedens anvendte tid på projektet, tæret godt på ressourcerne i den relativt lille virksomhed:

*"Min vurdering er, at Rasmus Jørgensen (virksomhedsejeren) og jeg selv har brugt omkring 25 % af vores tid igennem de seneste 2 år på at udvikle dette projekt. Det kan mærkes i en mindre virksomhed med kun 9 ansatte, hvor det samtidig skal sikres, at den eksisterende forretning køres videre. Det nye projekt har kostet noget på de andre markedsaktiviteter i virksomheden".*

Som en del af den nye forretningsudvikling har Kalk A/S endvidere haft behov for at stille strengere krav til leverandører. Virksomheden har f.eks. skulle sikre sig, at det genanvendte sand lever op til miljøkrav (PCB-rester mv). Dialogen med leverandørerne har været overvejende konstruktiv og positiv, og Kalk A/S har ikke haft behov for at gå ud på markedet og lede efter nye leverandører. Med til dette billede hører også, at de øgede krav til leverandørerne har været relativt ukomplicerede og ikke har krævet væsentlige investeringer eller omstillinger hos leverandørerne.

## Partner- skaber

I forbindelse med udviklingen og lanceringen af sin nye grønne produktpakke har Kalk A/S haft stor nytte og gavn af en række strategisk vigtige partnerskaber og rådgivning, som primært er blevet gjort mulig gennem støtten fra Grøn Omstillingsfonds Acceleratorprogram:

Udover Deloitte, som har været Acceleratorprogrammets overordnede rådgiver og facilitator, så er Kalk A/S blevet vejledt gennem processen af CAPNOVA (et investerings- og udviklingselskab med base i Roskilde og Aarhus). CAPNOVA, der har været den sjællandske samarbejdspartner til Acceleratorprogrammet, hjalp indledningsvis Kalk A/S med at få omdannet tanker og ideer til en realiserbar forretningsmodel. Dette samarbejde har været væsentligt for, at Kalk A/S har kunnet strikke en solid forretningsplan sammen og komme igennem processen uden at miste overblikket over de finansielle aspekter og udfordringer. CAPNOVA har sammen med Deloitte haft en væsentlig tovholder funktion i forhold til Kalk A/S.

## Kompetence i virksomheden

Kalk A/S har i forbindelse med relanceringen af virksomheden haft stor fokus på at komme bredt nok ud for herigennem at sikre den nødvendige markedspenetrering. Som et led i denne proces er der blevet ansat en salgskon-sulent i virksomheden med specifikt ansvar for at opdyrke markedet vest for Storebælt.

Kalk A/S har endvidere fået etableret et tæt samarbejde med Teknologisk Institut omkring testning og måling af de nyudviklede produkter. De heraf genererede data har været meget vigtige for Kalk A/S i forhold til dokumentationsdelen.

Vugge-til-Vugge har været en meget værdifuld sparrings-partner for Kalk A/S igennem processen og har bidraget med konkrete erfaringer og indspil i forhold til at tænke hele produktgangen grundigt igennem.

Endelig er der gennem hele produktudviklingsprocessen foregået en tæt sparring med centrale partnere og aktører indenfor byggebranchen (f.eks. entreprenører og arkitekter). Dette høje niveau af direkte dialog og markeds-kommunikation anser Kalk A/S for at have været et helt centralt element, i forhold til at sikre en tilstrækkelig parathed i markedet til at modtage den nye produktpakke, når denne står klar.

I Kalk A/S vurderer man ikke, at det derudover har været nødvendigt at tilføje væsentlige nye kompetencer til firmaet, udover de partnerskaber, der er blevet etableret som en del af processen. Der har dog været behov for at stramme op på kvalitetskontrolforanstaltningerne internt i virksomheden for at sikre, at man overholder kravene til certificeringerne i alle leddene i værdikæden.

## Kunders efterspørgsel og markedet

Hans Holmstrøm vurderer, at kunderne har taget rigtig godt imod de nye produkter:

*"Vi er gennemgående blevet rigtig godt modtaget i markedet. Det har hjulpet os, at vi i forvejen har haft en meget direkte dialog med både arkitekter og bygherrer. Det er i første omgang dem, vi skal have solgt ideerne til".*

Den overordnede markedssondering bygger på, at markedet for cementmørtel i dag udgør ca. 96% af det samlede marked, mens kalkmørtel omvendt kun sidder på de sidste 4% af markedet. Inden for nybyggeri anvendes kalkmørtel nærmest ikke. Hans Holmstrøm gør sig dog ingen forhåbninger om, at Kalk A/S skulle kunne konkurrere på hele dette marked:

*"En realistisk antagelse vil være at 40 -50 % af det nuværende marked for cementmørtel i nybyggeri uden problemer ville kunne substitueres med kalkmørtel. Hvis vi så bare kunne snuppe nogle enkelte procenter indenfor dette segment, så har omstillingen været en succes for os!"*

Salgsprocessen til de potentielle kunder har dog ikke været helt simpel. Først og fremmest har manglende kendskab til brugen af andet end cementholdig mørtel været en barriere, og det er tydeligt, at der har været behov for en vis markedsmodning. Hans Holmstrøm ser dog lyst på tingene:

*Der er i dag en meget større anerkendelse af brug af andet end cementmørtel, end tilfældet var for bare 2 år siden. Eksempelvis har Lego besluttet, at der skal anvendes cementfri mørtel i forbindelse med bygningen af deres nye hovedsæde i Vejle. Dette er også et resultat af den grundige markedsbearbejdning fra vores side gennem de seneste par år.*

Den cementfri mørtel er i udgangspunktet ca. 30% dyrere i pris end cementmørtlen. Det skyldes bl.a., at der bruges billige restprodukter til cementmørtel, og at produktionen af den cementfri mørtel er mere tidskrævende. En øget markedsandel og stordriftsfordele ved en deraf følgende øget produktion, vil kunne mindske denne prisforskel. Det samme vil en indregning af genanvendelsen af mørtel og mursten kunne gøre.

Den cementfri mørtel har til gengæld en række umiddelbare fordele i form af mere fleksibilitet, bedre indeklima m.v. Hans Holmstrøm erkender, at man i branchen har været længe om at kommunikere disse fordele ved anvendelse af cementfri mørtel tydeligt ud i markedet. Han erkender også, at en del af ansvaret for dette ligger hos bl.a. Kalk A/S selv:

*"Vi har selv været for dårlige til at dokumentere de positive effekter af vores produkter ved hjælp af data. Det samarbejde, som vi har indgået med Teknologisk Institut gennem projektet med Grøn Omstillingsfond, har givet os helt nye muligheder for at højne dokumentationsdelen. Og samarbejdet har ikke kun været givtigt for os. Teknologisk Institut har også lært rigtig meget i denne her proces".*

Hans Holmstrøm oplever, at der igennem de seneste par år i langt højere grad er kommet fokus på at vælge den "gode og passende" mørtel frem for altid den stærkeste og billigste. Der bliver set mere nuanceret på tingene i dag. Mursten er i dag heller ikke kun mursten, der bliver foretaget mange valg. Endvidere bidrager kalkmørtlen til at øge værdien af det samlede byggeri, da murstene som nævnt vil kunne genbruges.

I forbindelse med den nye produktlancering har Kalk A/S først og fremmest haft fokus rettet mod det danske marked, hvor man hidtil har haft sine kunder og markeds-kendskab. Kalk A/S har imidlertid for nyligt stiftet et svensk datterselskab, som man planlægger at åbne forretning for i løbet af 2016. Om end beslutningen om at åbne i Sverige ikke udelukkende er et resultat af relanceringen af virksomheden, så har det spillet kraftigt ind. Hans Holmstrøm uddyber:

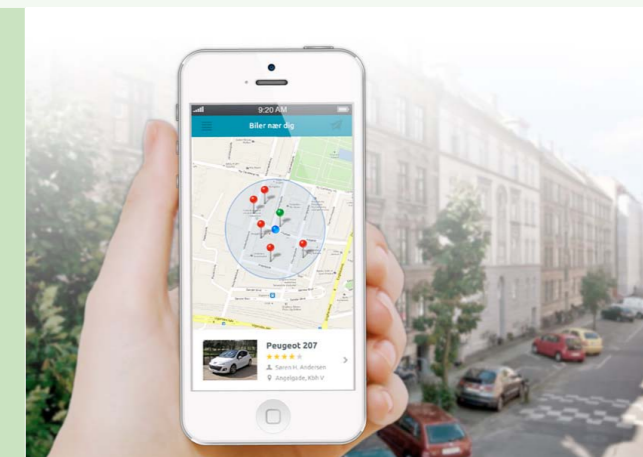
*"Vi kører et momentum, hvor vi er i stand til at præsentere en ny produktpakke med stort fremadrettet potentiale. Vi har en god fornemmelse af det svenske marked og ser store fremtidige muligheder dér".*

# KnowledgeWorker & GoMore

## En virksomhedscase

### Introduktion til casen

KnowledgeWorker er en dansk vidensplatform og GoMore en platform for samkørsel, P2P og leasing. Denne eksempelcase handler om, hvordan de to platforme har arbejdet sammen omkring grøn omstilling og den tilhørende forretningsudvikling. Casen berører både de motivationer, der har drevet processen, og de udfordringer, der er mødt undervejs.



### Om KnowledgeWorker og GoMore

KnowledgeWorker og GoMore har gennem Grøn Omstillingsfond fået støtte til et "P2P delebilsprojekt". Det overordnede formål med projektet har været at udvikle en ny forretningsmodel og platform for delebilskonceptet, som ville kunne bidrage til at øge mobiliteten, nedbringe trængsel og CO<sub>2</sub>-udledning i specielt de større byområder. Helt konkret, så har projektet støttet udviklingen af en brugervenlig internetplatform, som gør det muligt for oprettede brugere hos GoMore at leje deres bil ud til andre brugere (privat personer), når de ikke selv bruger den. Derigennem er folks privatbiler blevet gjort til delebiler gennem udlejning. Dette koncept komplementerer GoMores oprindelige samkøringsplatform, hvor oprettede brugere har kunnet tilbyde eller ønske et lift blandt andre brugere på platformen. Konceptet sikrer en bedre udnyttelse af den eksisterende bilpark, og herigennem en positiv indvirkning på CO<sub>2</sub>-udslippet.

KnowledgeWorker blev dannet i 2012 som en platform for formidling af viden.

KnowledgeWorker fungerer i praksis som et arbejdende netværk af højtuddannede kandidater, der investerer viden i små- og mellemstore virksomheder. Disse virksomheder har ofte ikke den nødvendige akademiske og praktiske knowhow eller finansielle opbakning, der kræves, for at de kan opnå og vedligeholde økonomisk vækst i det globale projekt- og videnssamfund. Den udfordring forsøger KnowledgeWorker at være med til at løse. I "KnowledgeWorker" er alle i princippet medejere af selskabet. Ingen får fast løn, men bliver aflønnet i forhold til de resultater, som arbejdet med de specifikke projekter fører med sig.

## GoMore



KnowledgeWorker er vokset fra at bestå af et netværk af 3 eksperter tilbage i 2012 til i dag at bestå af 14 eksperter.

GoMore blev startet af Matias Møl Dalsgaard og Søren Riis tilbage i 2005, mens de studerede filosofi i Tyskland. Sitet blev hurtigt Danmarks førende portal for samkørsel, og eksisterede i en årrække som fritidsprojekt. I 2011 indgik Lasse Gejl og Jacob Tjørholm som partnere, og gomore.dk blev relanceret på ny teknologi. I 2013 investerede bl.a. Jesper Buch i GoMore, og teamet gik på fuld tid.

Ekspansionen i både KnowledgeWorker og GoMore skyldes i høj grad gennemførelsen af Grøn Omstillingsfond projektet. For KnowledgeWorker gav dette projekt mulighed for dels at prøve kompetencer af i en konkret projektsammenhæng, dels gav det adgang til en lang række private og offentlige aktører, som har været vigtige indgange til efterfølgende opgaver for KnowledgeWorker. For GoMore har projektet betydet en væsentlig ekspansion af deres eksisterende platform, herunder inddragelse af en række nye investorer.



## Koncept- og produktudvikling

Idéen til P2P delebilsprojektet blev udviklet gennem dialog og samarbejde mellem KnowledgeWorker og GoMore i starten af 2013. Formålet var at lave et projekt med udgangspunkt i "deleøkonomi", som på dette tidspunkt var begyndt at vinde stadig større indpas. I lande som Tyskland og USA havde man allerede haft delebilsmodeller i flere år.

Da selve grundidéen til P2P delbilsprojektet var blevet konkretiseret og udviklet, stødte KnowledgeWorker og GoMore ifølge Frederik Petersen fra KnowledgeWorker på den første store udfordring. Mens GoMore på daværende tidspunkt var lykkedes med at identificere de første investorer til deres samkøringsplatform, så forholdt det sig nemlig anderledes problematisk med finansieringen af en delebilsplatform:

*"Vi manglede finansiering til denne platform. Det var en uafprøvet forretningsmodel, vi ville udvikle, og vi var ikke i stand til at dokumentere konkrete resultater fra tilsvarende praktiske erfaringer. Selvom der allerede eksisterede delebilsmodeller i andre lande, så var de udenlandske platforme og markeder ikke umiddelbart sammenlignelige med det, som vi ønskede at udvikle".*

KnowledgeWorker og GoMore screenede derfor markedet grundigt for finansieringsmuligheder og Grøn Omstillingsfond, som på daværende tidspunkt netop var blevet etableret, poppede hurtigt op, som en meget oplagt og relevant mulighed. Og Frederik Petersen fremhæver Grøn Omstillingsfond støtten som en vigtig løftestang for projektet:

*"For det første gav det mere tryk hos potentielle investorer, at projektet havde fået en form for "blåstempling" af Grøn Omstillingsfond. Dette blev anset som en væsentlig indikation af, at projektet havde et vist potentiale. For det andet var tilførslen af Grøn Omstillingsfond midler helt essentiel med henblik på at få mulighed for at foretage en grundig markedsafdækning indenfor en relativt overskuelig tidshorison".*

## Partnerskaber og kompetencer

Frederik Petersen fremhæver samarbejdet og komplementariteten mellem KnowledgeWorker og GoMore, som et meget centralt aspekt i projektet:

*"Det unikke i dette projekt har været, at vi har kunnet koble GoMores meget stærke tekniske kompetencer indenfor bl.a. IT-platformsområdet med vores egne forretningsudviklingskompetencer. Dette har været et stærkt match. I tillæg hertil har vi været i den fordelagtige situation, at vi fra starten havde direkte adgang til en stor potentiel kundegruppe via GoMores eksisterende kundedatabase".*

Ifølge Frederik Petersen har det været af helt afgørende betydning at have de nødvendige tekniske kompetencer til rådighed. Det kræver meget stor IT kapacitet at gøre brugerfladen brugervenlig og koordinere udviklingen af web og app.

Et vigtigt partnerskabselement i produktkonceptet har været at finde et forsikringselskab, der ville kunne tilbyde den nødvendige forsikringsdækning på rimelige vilkår. Da dette er det første produkt af sin type på markedet, så skulle der reelt set opfindes et nyt forsikringsprodukt. Dette har krævet rigtig mange forhandlinger med forskellige forsikringselskaber. Her har medfinansieringen fra Grøn Omstillingsfond, sammen med den gode omtale af projektet, også hjulpet meget. Det er således Frederik Petersens vurdering, at forsikringselskabet ikke udelukkende har haft fokus på det isolerede afkast fra projektet, men også på at blive en del af "en god historie", som ville kunne sikre selskabet positiv omtale, der ville kunne gavne på andre fronter også.

Desuden er det Frederik Petersens oplevelse, at forsikringsproduktet gradvist er blevet bedre og bedre, i takt med at erfaringerne og tiltroen til projektet er blevet øget.

## Markedsmodning og markedsføring

Ifølge Frederik Petersen har projektet budt på to væsentlige barrierer i forhold til at få kunderne til at byde ind på produktet:

Den ene barriere har været den "mentale barriere" hos kunderne, som henfører til selve markedsmodningsselementet. Ifølge Frederik Petersen har der således været en helt grundlæggende udfordring i at overbevise folk om anvendeligheden af produktet og skabe den nødvendige tiltro. KnowledgeWorker og GoMore har fokuseret meget på anvendelse af digital markedsføring, og de sociale medier har også været anvendt i stor udstrækning.

KnowledgeWorker og GoMore havde et stort ønske om, at dette ikke kun blev et "københavnprojekt", som der har været tendens til med disse typer af platforme, men at projektet rent faktisk kom ud til provinsen også, i hvert fald til de større byer her. Frederik Petersen husker, at man havde mange forskellige overvejelser omkring dette aspekt:

*"Grundlæggende set, så mente vi, at der ville være behov for en personlig og direkte kundekontakt i provinsen, som tog udgangspunkt i, at de unge generelt har en langt større fortrolighed med internetplatforme end deres forældres generation".*

Løsningen blev, at KnowledgeWorker og GoMore oprettede et "grønt ambassadørkorps", bestående af unge studerende med interesse i grøn omstilling, til at hjælpe med at bringe budskabet og kendskabet til P2P delebilskonceptet ud til provinsen. Helt konkret tog KnowledgeWorker og GoMore kontakt til videregående uddannelsesinstitutioner rundt om i landet og bad dem hjælpe med at identificere en relevant målgruppe af unge. Herefter blev der indkaldt til et indledende "grønt ambassadørkorps" møde i København. Deltagernes transport og forplejning blev betalt af projektet. Efterfølgende hjalp de grønne ambassadører med at viderebringe budskabet og anvendeligheden af P2P delebilsplatformen til deres lokalområder.

Ifølge Frederik Petersen, så viste det grønne ambassadørkorps sig at være en meget effektiv måde at få distribueret budskabet om P2P delebilsplatformen på rundt om i landet:

*"Det var en god måde at rykke det ud til provinsen på også, så det ikke kun blev et københavnerfænomen. Det viste sig at være effektivt"*

Beslutningen om at anvende unge og engagerede studerende som grønne ambassadører var ifølge Frederik Petersen et meget bevist strategisk valg:

*"Hvis vi kunne få de unge til at støtte op om idéen, ville det være en direkte indgang til forældresegmentet, som udgør en meget væsentlig del af kundegrundlaget. De unge ville kunne vise deres forældre og familie, hvor simpel platformen er at anvende, og derigennem minimere den barriere, der bygger på uvidenhed og utryghed omkring produktet".*

En anden væsentlig barriere, som KnowledgeWorker og GoMore har kæmpet hårdt for at nedbryde, har været den juridiske del, som har skullet sikre lovligheden af projektet. Der var i denne proces brug for at indhente såvel juridisk som politisk assistance for at forstå og sikre, at de juridiske og politiske dagsordener blev fulgt.

Mens de juridiske aspekter i stor udstrækning var blevet forudset af KnowledgeWorker og GoMore, så kom kompleksiteten i det politiske spil i højere grad bag på projektdeltagerne. For at stå ordentlig rustet til dialogen med det politiske system, havde KnowledgeWorker behov for at sikre sig viden om, hvordan man gør i udlandet, hvad EU direktiverne indenfor området lægger op til m.v. Ifølge Frederik Petersen var dette en meget ressourcekrævende proces at komme igennem:

*"Vi blev i løbet af processen nødt til at hente input og rådgivning fra bl.a. en spindoktor for at sikre, at vi agerede hensigtsmæssigt i forhold til de politiske dagsordener, herunder fik skrevet til de rigtige personer og argumenteret på den rigtige måde. Der var en hel del lobbyarbejde involveret".*

## Markedsudvikling

Indtil videre har resultaterne af P2P delebilsprojektet langt oversteget forventningerne. Antallet af brugere hos GoMore er steget fra 75.000 til mere end 330.000 i løbet af projektperioden, og 3.600 udlejningsbiler er registreret i Danmark. Det har gjort GoMore til Danmarks største portal for samkørsel og biludlejning mellem privatpersoner.

Ifølge Frederik Petersen har der været flere grunde til dette:

*"Kombinationen af en gennemtænkt og skalérbar forretningsmodel, et udviklingsteam med stærke teknisk-faglige, komplementære kompetencer samt støtten fra Grøn Omstillingsfond har været altafgørende. Derudover har timingen været helt perfekt. Folk er generelt blevet meget mere trygge ved at bruge digitale platforme. Det var endvidere en kæmpefordel, at GoMore allerede havde et kundekartotek fra deres samkøringsplatform, som man kunne henvende sig til. Der var et konkret marked at tage fat i".*

Efter at platformen blev lanceret, og de første resultater har kunnet præsenteres i sammenhæng med de gennemførte markedsanalyser, er en række nye investorer kommet til. Dette har muliggjort, at platformen har kunnet implementeres også i udlandet, i første omgang i Norge, Sverige og Spanien. Denne ekspansion har hele tiden været en del af planen, men det ville ikke have været realistisk at gennemføre på så kort tid for egne midler. Her har i første omgang medfinansiering fra Grøn Omstillingsfond og senere den eksterne kapitaltilførsel fra investorerne været af helt afgørende betydning. I både Sverige og Spanien har GoMore etableret et lokalt kontor.

GoMores platform er nu markedsledende i Europa, og man har ambitioner om at ekspandere yderligere. Det unikke ved GoMores platform er, at den kan forbinde lande med hinanden, eksempelvis kan man køre fra Danmark til Sverige. Der er dog stadig muligheder for at videreudvikle konceptet, eksempelvis ved at koble platformen sammen med Rejseplanen.

# KLS Grafisk Hus

## En virksomhedscase

### 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 varmefforbrug 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 velbegrunderet 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. Toppedelsen 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<sup>1</sup> 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 strategievent 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 den 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 bølgeskulp 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 (dåværende 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

# Vigga

## En virksomhedscase

### Introduktion til casen

VIGGA er en dansk virksomhed, og denne eksempelcase 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, der er mødt undervejs.



### Om Vigga

VIGGA blev grundlagt af Vigga og Peter Svensson i 2013. Før VIGGA, drev Vigga og Peter i 10 år sammen et andet dansk børnetøjsfirma, Katvig, som var et populært, miljøvenligt børnetøjsmærke.

På trods af gode intentioner med Katvig omkring miljøvenlighed og bæredygtighedsprincipper, så syntes Vigga og Peter ikke, at de helt var lykkedes med bæredygtige børnetøjsløsninger. De ønskede at lave en mere helstøbt grøn løsning, hvor miljøvenligt børnetøj blev koblet med en mere bæredygtig måde at bruge tøjet på.

Herigennem begyndte ideen til VIGGA børnetøjskonceptet stille og roligt at udvikle sig. Med VIGGA har Vigga og Peter Svensson nu skabt en model, der bygger på en abonnementsordning med børnetøj i en høj og miljøvenlig kvalitet, så ikke kun én men flere børnefamilier kan få glæde af tøjet. Selve grundstenen i VIGGA konceptet er den cirkulære økonomiske tankegang, hvor et produkt produceres med henblik på at kunne bruges optimalt i sin levetid og derefter indgå i ny produktion i stedet for at ende som affald. Kunden tegner et abonnement hos VIGGA, som sikrer adgang til kvalitetsbørnetøj i størrelser, der følger barnets udvikling, og som udskiftes i takt med, at barnet vokser. Hver tøjblanding kan sammensættes af ca. 8 basissæt.



Vigga Svensson er administrerende direktør og kreativ designer i VIGGA med ansvar for at udvikle VIGGAs tøjdesign, så tøjet kan anvendes i den cirkulære model. Vigga er også firmaets ansigt udadtil. Peter Svensson er primært ansvarlig for etablering af logistik samt for udviklingen af de nødvendige IT-værktøjer, der skal understøtte både kundens og virksomhedens transaktioner. Udover Vigga og Peter, er der ansat en regnskabsmedarbejder i firmaet.

Vigga og Peter Svensson ejer stadig hovedparten af aktierne i firmaet, men andre investorer har købt sig ind og tilført kapital til virksomheden.

## Produkt og forretningsudvikling

Med støtte fra Grøn Omstillingsfond har VIGGA fået mulighed for udvikle og udbrede et nyt, bæredygtigt abonnementskoncept for børnetøj. Konceptet består af to tæt-knyttede produkter: Dels produktion af børnetøj af højeste kvalitet og design, dels et cirkulært abonnementskoncept, der opfylder forbrugernes behov for bekvem levering af børnetøj nu og her.

På verdensplan er tekstilbranchen en af de mest forurenende brancher i verden. Traditionelt har branchen været kendt for en brug-og-smid-væk-kultur, hvor bæredygtighed og kvalitet er blevet set som fordyrende elementer. Det er denne virkelighed, som VIGGAs abonnementsmodel søger at gøre op med: Produktion af tøj i en høj kvalitet skal sikre, at det genbruges flest muligt gange, så behovet for at producere nyt tøj falder. Dermed reduceres også ressourceforbruget og affaldsmængderne.

Udviklingen af det nye forretningskoncept for VIGGA er baseret på en grundig viden og research omkring markedsforholdene. Viggas Svensson uddyber:

*“Vi kendte markedet rigtig godt i forvejen, havde været der i 10 år med vores tidligere firma, og kendte til de dilemmaer, som mange småbørnsfamilier står over for i forbindelse med køb af tøj. Man vil gerne købe økologisk og miljøvenligt tøj til børnene, men den type tøj er ofte noget dyrere end det mere konventionelle børnetøj. Og børnene vokser jo hurtigt fra det...”*

Projektet med Grøn Omstillingsfond har bl.a. givet VIGGA mulighed for at gennemføre en række supplerende markedsundersøgelser. For eksempel adspurgte man 200 forældre om, hvor mange sæt børnetøj de mente at have brug for. Dette har dannet grundlaget for beregningen af det gennemsnitlige antal basis sæt, som VIGGA kalkulerer med i de enkelte størrelser.

En af de udfordringer, Viggas har haft i processen, og som der stadig arbejdes på, er at få tekstilleverandørerne til at levere tøj med stor holdbarhed. Dette har ifølge Viggas Svensson været en krævende proces:

*“Mange tekstilproducenter har været vant til at producere børnetøj uden væsentlige krav til holdbarhed og slidstyrke. Dette har vi skullet ændre på, da et vigtigt kriterie i vores koncept jo netop er, at tøjet kan genbruges flere gange uden at blive ødelagt”*.

Det er således nyskabende ved forretningsmodellen, at børnetøjet forbliver i VIGGAs ejerskab. Herved sikres incitamentet til at producere tøj i så høj kvalitet som muligt ud fra devisen om, at jo bedre kvalitet tøjet er i, jo flere gange kan det sendes i cirkulation og dermed øge indtjeningen, samtidig med at miljøbelastningen minimeres.

VIGGA har fortrinsvis arbejdet videre med de tøjproducenter, som Viggas og Peter Svensson allerede kendte i forvejen fra deres tidligere børnetøjsfirma. VIGGA har bl.a. fået lavet test af tøjet af uafhængige tekstilproducenter, og dette kører videre også i 2016.

Mens Viggas forretningsmodel med leasing og abonnementsordning er velkendt indenfor andre områder, så er det en innovativ og nyskabende forretningsmodel indenfor børnetøjsverdenen. Viggas Svensson uddyber:

*“Vi er de første på verdensplan til at lancere denne forretningsmodel for børnetøj. Der eksisterer allerede et stort marked for internethandel med genbrugstøj, men ingen arbejder med cirkulation, som vi gør”*.

VIGGA skiller sig også ud ved selv at lancere et høj-profils børnetøjsbrand uden fordyrende detalier.

VIGGA estimerer selv, at deres abonnementsmodel sikrer kunderne en prisreduktion på ca. 70 % i forhold til de vejledende udsalgspriser på sammenligneligt tøj. VIGGAs egne undersøgelser viser, at dette prisniveau er attraktivt for kunderne at handle på. Samtidig vil det sikre VIGGA en tilstrækkelig høj indtægt til at kunne dække virksomhedens kalkulerede tab på det tøj, der løbende skal udskiftes, samt til dækning af de øvrige driftsomkostninger.

## Kundernes efterspørgsel

VIGGA skaber merværdi for deres kunder i form af let og brugervenlig adgang til høj-kvalitetsbørnetøj til lave priser med en høj miljøprofil. Ud over pris og bæredygtighed er bekvemmeligheden således en væsentlig salgspareparameter i konceptet.

VIGGAs forretningsmodel bygger på en 100% online løsning. Dermed følger VIGGA markedstrenden med, at en større og større andel af handlen med børnetøj flytter fra butikkerne over på netsalg. Inde på VIGGAs website har kunden mulighed for at logge ind på site eget site (“Mit VIGGA”), hvor der følger vejledning om tøjcyklus, og de foretrukne tøjblandinger kan vælges. Som en del af servicen sender VIGGA automatisk beskeder ud, når det er tid til at skifte tøjpakke, så kunden ikke selv behøver huske på det. Tøjpakkerne leveres herefter direkte til kundens dør med pakkepost eller kurér, som også tager den gamle tøjstørrelse med retur.

Indtil videre er VIGGAs abonnementsalg gået over al forventning. Viggas Svensson uddyber:

*“Det har været en nem historie at fortælle og nemt at forstå fordelene ved vores koncept. Der er både en økonomisk og miljømæssig gevinst at hente for kunderne”*.

Kendetegnende for gruppen af “first movers” abonnenter var, at disse var orienterede imod trends, nye innovative koncepter, moderne forbrug og bæredygtighed. Viggas

mener i den sammenhæng også, at det her har haft betydning, at hun og hendes mand har haft en vis kredit i markedet fra deres tidligere børnetøjsfirma. Derudover mener hun, at timingen for introduktionen af konceptet har været rigtig god:

*“Da vi først fik ideen til den cirkulære økonomiske model, var min tanke, at det ville være et for teknisk udtryk at anvende i markedsføringen. Men udviklingen er gået meget stærkt på dette område inden for de seneste par år, og i dag er der bred forståelse for cirkulationstankegangen inden for en række forbrugsområder”*.

VIGGA monitorer løbende brugernes tilfredshed med produkterne. Der bliver f.eks. gennemført empiriske undersøgelser blandt VIGGAs brugere med henblik på at undersøge deres forventninger til konceptet samt de løbende erfaringer med den cirkulære abonnementsordning.

Og selvom tilbagemeldingerne fra kunderne ovevejende har været positive, så arbejder VIGGA stadig meget målrettet på at optimere deres produkt. Et af de centrale spørgsmål er, hvor meget fleksibilitet abonnenterne skal tilbydes i forhold til tøjvalg. På den ene side skal abonnenterne tilbydes en række valgmuligheder, mens det på den anden side er vigtigt at udvalget ikke kommer til at fremstå uoverskueligt.

## Bæredygtighed og værdikæde

Igennem deres 10 år med Katvig havde Vigga og Peter Svensson erfaret, at på trods af at børnetøj blev fremstillet af miljøvenlige materialer og produktionsprocesser, så ændrede dette ikke grundlæggende på børnetøjsbranchens store udfordringer i forhold til bæredygtighed. Vigga Svensson uddyber:

*”Det meste børnetøj, der bliver købt bruges som oftest kun få gange, før det bliver for småt og derfor hurtigt ender på loftet. Hvis et stykke børnetøj kun bruges meget få gange er det ikke bæredygtigt, og det ligegyldigt, hvor miljøvenligt tøj er produceret”.*

Det bæredygtige element står således helt centralt i VIGGAs forretningskoncept. VIGGA tager udgangspunkt i, at tøj i gennemsnit vil kunne cirkuleres 5-6 gange mellem abonnenterne. Tøjcyklussen indrettes efter den enkelte abonnents behov, og tøj udskiftes automatisk i takt med, at børnene vokser fra det. Abonnenterne sender den brugte tøjpakke tilbage til VIGGA efter brug. Her tjekkes tøjets kvalitet, før tøj rengøres på et svanemærket vaskeri og cirkuleres på ny. VIGGA har således ejerskab til tøj i hele dets levetid.

Det er samtidigt en meget væsentlig parameter i VIGGAs koncept, at det brugte tøj sendes i yderligere cirkulation, efter det ikke længere har kvaliteten til at indgå i abonnementsordningen (enten omsyet eller genbrugt), hvilket yderligere nedbringer miljøpåvirkningen. VIGGA har et omsyningsprogram af tøj uegnet til cirkulation og har bl.a. etableret et samarbejde med en virksomhed, der kan bruge det slidte VIGGA tøj til at producere nye produkter. På den måde går intet til spilde.

Tøjet produceres af en bomuld, som dyrkes i Indien helt uden brug af pesticider og andre farlige sprøjtemidler. Det skarpe fokus på bæredygtighed kræver også en stor opmærksomhed på de certificerede underleverandører. VIGGA bærer et af tekstilbranchens strengeste certifikater, GOTS (forkortelse for Global Organic Textile Standard, en international, anerkendt mærkningsordning), som garanterer, at VIGGAs børnetøj er produceret af mindst 95 % økologisk materiale, og at produktionen er både miljømæssigt og socialt ansvarlig. GOTS certificeringen er samtidig en garanti for, at VIGGAs leverandører ikke anvender børnearbejde, at de ansatte har lov til at organisere sig, at arbejderne ikke diskrimineres eller underbetales, at spildevand bliver rensset effektivt, samt at alle internationale arbejdstagerrettigheder overholdes.

I modsætning til de traditionelle tekstilvirksomheder, hvor en stor del af aktiviteterne ligger i de producerende lande i Fjernøsten, så foregår en stor del af VIGGAs arbejde i Danmark. I kraft af den cirkulære model er der behov for at transport, vask, reparation, sortering og lagerstyring foregår på det marked, som VIGGA bliver solgt på.

## Partnerskaber og kompetencer

Arbejdet med IT platformen og logistiksystemet har været det mest udfordrende for VIGGA i opstartsprocessen. Det har samtidig været det område, hvor Vigga og Peter Svensson selv havde mindst viden og erfaring, så her har det været vigtigt, at den rette ekspertise har kunnet tilknyttes løbende.

Gennem støtten fra Grøn Omstillingsfond er det blevet muligt at tilknytte en række vigtige partnere til projektet, herunder:

Institut for Design og Kommunikation på Syddansk Universitet, som har stået for at gennemføre en række studier samt for at monitorere, indsamle og behandle data fra brugertests.

Designskolen i Kolding, som har været ansvarlig for at gennemføre og anvendeliggøre studier af den nødvendige kvalitet og det mest optimale design.

Innovationsnetværket Livsstil – Bolig & Beklædning, som i samarbejde med Designskolen i Kolding har stået for en række testaktiviteter og inddragelse af netværk i både udvikling og formidling.

## Markedet og markedsudvikling

Vigga Svensson vurderer, at VIGGA nu er kommet over de største barrierer i opstartsprocessen:

*”De første år har helt klart været de hårdeste. Nu har vi ligesom fundamentet på plads og kan udbygge og optimere stille og roligt ud fra en solid platform. Vi er kommet langt, men er langt fra i mål endnu”.*

En strategisk tilgang til markedspenetrering har været et vigtigt element i opstartsprocessen. Her har VIGGA anvendt en række forskellige tilgange såsom sociale medier, henvisningsprogrammer (belønnede loyalitetsprogrammer), PR omtale og deltagelse i messer.

VIGGA arbejder med tanker om udvidelse på tre forskellige fronter: en geografisk større udbredelse, en udvidelse af sortimentet til at indeholde større størrelser, samt en udvidelse af antallet af produkter.

Vigga Svenssons vurdering er, at samspillet med disse partnere, og de bidrag de har leveret til processen, samlet set har været af helt afgørende betydning for projektets succes indtil videre.

Derudover har en række andre eksterne partnere udtrykt ønske om at blive tilknyttet projektet, også finansielt. Vigga Svensson har således oplevet en noget anderledes interesse blandt investorer for dette projekt end tilfældet var for hendes tidligere firma:

*”Vi blev allerede på et tidligt tidspunkt i forretningsudviklingsforløbet kontaktet af potentielle investorer, som ønskede at være en del af konceptet. Udover den finansielle støtte, så har disse investorer også kunnet bidrage med værdifulde kompetencer til firmaet, bl.a. indenfor IT området”.*

I første omgang fokuserer VIGGA udelukkende på at levere tøjkollektioner gennem abonnementsordningen, men på sigt, ses der muligheder for også at inkludere andre produkter gennem ordningen, f.eks. produkter, som købes, bruges og udskiftes hurtigt i takt med at børn hurtigt vokser fra det.

VIGGA opererer indtil videre kun i Danmark, men har planer om at starte op på udenlandske markeder i løbet af de næste par år. I første omgang kigges der på muligheden for nabolandene Sverige og Tyskland. Der kommer løbende forespørgsler fra mange forskellige lande, men opstart på nye markeder vil kræve kapital til yderligere investeringer i IT og logistik.

# Fischer Lighting

## En virksomhedscase

### Introduktion til casen

Fischer Lighting Aps er en lille 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.



### Om Fischer Lighting

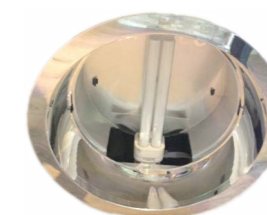
Fischer Lighting blev etableret i 2013 som et datterselskab af den næsten 100 år gamle elinstallationsvirksomhed Røder & Mortensen.

I Fischer Lighting har man opfundet og patenteret en løsning med et apparatur, som gør, at man kan genbruge og ombygge eksisterende lysarmaturer (af typen downlights), så der kan installeres mere energivenlige LED-lyskilder heri. De armaturer, der typisk anvendes i danske virksomheder i dag, kan ikke benytte den mere energivenlige LED-lyskilde, og da tilbagebetalingstiden på køb og opsætning af nye armaturer typisk ligger på over 5 år, afholder det mange virksomheder fra at skifte.

Løsningen som Fischer Lighting har udviklet gør, at det meste af det gamle armatur kan genbruges, samtidig med at det gøres i stand til at anvende energisparende LED-lyskilder.

*"Vores løsninger gør det muligt at genbruge de eksisterende armaturer, hvilket er billigere og sænker tilbagebetalingstiden til 1-5 år. Samtidig opnås der store miljømæssige gevinster, og man får mulighed for at beholde de gamle armaturer, som jo ofte er valgt ud fra nogle arkitektoniske synspunkter. Der er dermed alt mulig grund til at få udskiftet de gamle lyskilder med det samme".*  
Lars Elmvang, Strategisk Direktør, Fischer Lighting.

Man har selv udviklet produktet i firmaet. Ideen til produktet opstod i forbindelse med energirådgivning, som blev udført i moderfirmaet Røder & Mortensen. Her havde man en del projekter på bl.a. hoteller, hvor det var åbenlyst, at det ikke kunne betale sig at skifte armaturerne.



Før ombygning



Efter ombygning



Der har været tale om en løbende produktudvikling. Selve ideen blev for alvor konkretiseret i 2012, hvor man over en 1-årig periode brugte omkring et mandeår på at videreudvikle ideen. Det var primært den samme tekniske person i firmaet, som arbejdede på dette. Den første prototype var klar i 2013. Efterfølgende har Fischer Lighting taget patent på opfindelsen.

Fischer Lighting har fået støtte gennem Grøn Omstillingsfonds acceleratorprogram Nye Grønne Forretningsmodeller<sup>1</sup>.

## Vigtige partnerskaber

Fischer Lighting har indgået partnerskab med en dansk plastproducent til at forestå selve produktionen af de nye apparaturer. Fischer Lighting har i første omgang valgt at lægge deres produktion i Danmark ud fra den betragtning, at det er vigtigt med hurtige leveringstider, og at det er vigtigt at kunne have tæt kontakt til leverandøren. Disse faktorer har vægget mere end muligheden for eventuelle lavere produktionsomkostninger i udlandet. Det har desuden vist sig, at der har været en del udfordringer med at få produktionen op at køre, så virksomheden vurderer, at det var den rigtige beslutning at have producenten tæt på.

Fischer Lighting har desuden indgået partnerskab med firmaet Green Investors. Formålet med dette partnerskab er, at Green Investors vil kunne tilbyde en attraktiv finansieringsmodel til kunderne til Fischer Lightings nye energi- og ressourcebesparende apparatur. Modellen indebærer bl.a., at kunderne vil kunne få dækket omkostningerne i forbindelse med investeringen, mod at Green Investors får andel i den deraf følgende besparelse. Kunderne behøver således ikke i større stil selv at skulle finde pengene til at gennemføre investeringen. Begge firmaer vurderer, at der er store muligheder i denne finansieringsmodel.

En af de udfordringer, som Fischer Lighting møder i forhold til at skulle lancere finansieringsmodellen over for kunderne er, at man i det daglige primært har kontakt til

Virksomheden har i dag en administrerende direktør, en strategisk direktør og en deltidsansat medarbejder, som arbejder med planlægning og markedsføring. Derudover har virksomheden netop ansat en salgsschef, med ansvar for at føre den grønne forretningsmodel ud i livet.

det tekniske personale i virksomhederne, som ikke er dem, der kan træffe beslutninger om finansieringsforhold. Dette vil ofte foregå på CEO niveau. Da Fischer Lighting i mange tilfælde ikke selv har denne adgang til kundevirksomhedernes ledelse, har det medvirket til, at beslutningsprocesserne vedrørende køb har trukket ud.

Vedrørende partnerskabet med moderfirmaet Røder & Mortensen, udtaler Lars Elmvang, Direktør, Fischer Lighting:

*“Vi kan bruge det meget i begge ender. Fischer Lighting har stor nytte af Røder & Mortensens setup, kundenetværk, administration, økonomisystem m.v., mens Røder & Mortensen profiterer af at kunne udføre selve installationsarbejdet for Fischer Lighting”.*

Gennem branchenetværket skabes der også løbende partnerskaber.

*“Netværket er meget vigtigt inden for branchen, det er vigtigt at kende de rigtige personer”.* Lars Elmvang, Direktør, Fischer Lighting.

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.

## Fokus på forretningsudvikling

Fischer Lighting har haft meget gavn af relationen til moderfirmaet Røder & Mortensen i forbindelse med opstarten af forretningen. Blandt andet har moderfirmaets kundenetværk været en meget værdifuld støtte, som har gjort, at man ofte har haft mulighed for at komme hurtigere og nemmere igennem til kunderne.

Den første mulighed for at lave et pilotprojekt med opsætning af det nye apparatur opstod under et møde med Byggningsstyrelsen om virksomhedens ydelser inden for energioptimering. På mødet opstod en mulighed for at kunne præsentere den nye Fischer Lighting opfindelse for Byggningsstyrelsen. Da styrelsen netop var i gang med at indhente tilbud på energibesparende løsninger, inviterede de Fischer Lighting med i udbudsrunderen. Fischer Lightings løsning viste sig dels at være markant billigere end de øvrige modtagne tilbud, dels at have længere levetid.

Dette førte til, at Byggningsstyrelsen i første omgang gerne ville teste Fischer Lightings produkt af i en af deres bygningsopgange. Efterfølgende har styrelsen efterspurgt flere leverancer fra Fischer Lighting, da de har været meget tilfredse med resultatet af testningen af prototypen. Fischer Lighting vurderer på den baggrund, at det er rigtig vigtigt for nye produkter, at de bliver testet i realistiske omgivelser og af rigtige kunder. Det er meget nemmere at markedsføre et produkt, der har gennemgået en grundig test.

Fischer Lighting fremhæver, at hvis ikke muligheden havde været der for støtte gennem Grøn Omstillingsfond, så ville den grønne forretningsudvikling have taget meget længere tid, og det ville være forgået mere tilfældigt.

*“Vi har mange andre ting i hverdagen, vi ville ikke have satset så massivt [på den grønne forretningsmodel]. Vi har også mange andre projekter, så det er svært at dedikere den nødvendige tid, medmindre man har presserende deadlines (...). Det er netop hvad Grøn Omstillingsfond har været effektiv med – fastholdelse på deadlines; det at vi vidste, at vi skulle lave en præsentation, skabte et ekstra pres – vi er blevet udfordret maksimalt”.* Lars Elmvang, Direktør, Fischer Lighting.

Fischer Lighting har brug for at differentiere sig fra andre elinstallatører på et mættet marked. Virksomheden forventer, at det netop er det, som den grønne forretningsmodel kan gøre. Fischer Lighting, og i særdeleshed Lars Elmvang, har selv styret og faciliteret processen omkring udviklingen af en grøn forretningsplan med støtte fra Grøn Omstillingsfond til bl.a. at få sparring til at udfordre forretningsplanen.

Fischer Lightings kunder er primært kontorer, offentlige som private, hoteller, lufthavne samt detailsektoren, hvor lyset typisk er tændt mange timer hver dag. Disse virksomheder og institutioner står til at kunne spare mange penge på deres elregning, hvis de får implementeret løsningen. Beregninger viser, at virksomheder, der implementerer løsningen, vil kunne spare op mod 50-75 % af deres nuværende elforbrug og derved spare samfundet for CO<sub>2</sub>-udslip.

## Markeds- forståelse

Arbejdet med markedsforståelsen er sket gennem kontakt med eksisterende kundenetværk i det danske marked, messedeltagelse i Danmark og afdækning af et muligt eksportmarked. Messedeltagelsen har også givet kontakter i udlandet, der måske kan udvikle sig til egentlige partnerskaber, hvor Fischer Lightings produkt kan introduceres til andre kundesegmenter end de nuværende.

Indenfor markeds- og salgsfremstød har Fischer Lighting i første omgang haft fokus på det hjemlige marked. Her har man et indgående kendskab til behovet (erfaringerne gennem Røder & Mortensen) og en række af de potentielle kunder. Danmark er endvidere længere fremme end de fleste andre lande i forhold til at fokusere på energibesparelser, så det har virket naturligt at starte med det hjemlige marked først. Driverne på det danske marked er først og fremmest muligheden for at opnå energi- og ressourcebesparelser.

Selvom der i første omgang har været fokus på det hjemlige marked, er Fischer Lighting opmærksomme på vigtigheden af at holde et øje på udlandet også.

*"Den tekniske udvikling inden for området går hurtigt, og man ved derfor ikke, hvor længe den nuværende opfindelse holder. Så døren til udlandet skal holdes åben". Lars Elmvang, Direktør, Fischer Lighting.*

Fischer Lighting er derfor også begyndt at sondere terrænet i forhold til det potentiale, der kunne ligge i det udenlandske marked. Her har bl.a. Væksthuset været behjælpelig, og man har fået DTU og diverse ambassader i udlandet til at være behjælpelige med at vurdere markedsforholdene for denne type produkt.

Fischer Lighting deltog sidste år for første gang i Building Green messen i Forum, hvor det nye produkt blev lanceret.

*"Det var lidt en test af, hvordan markedet uden for Røder & Mortensens kundekreds tog imod produktet". Lars Elmvang, Direktør, Fischer Lighting.*

Deltagelsen i messen var en stor succes, og der var stor interesse for Fischer Lightings produkt. Det kastede en række interessante kontakter af sig. Bl.a. har Fischer Lighting efterfølgende været ude at kigge på opgaver for danske boligforeninger.

Fischer Lighting fik også i forbindelse med messen gode udenlandske kontakter og har nu bl.a. fået kontakt til en mulig partner i Holland, som laver noget tilsvarende inden for et andet segment. Fischer Lighting blev ligeledes på messen kontaktet af handelskamre fra forskellige lande og har efterfølgende haft besøg fra den australske og new zealandske ambassade.

Fischer Lighting forventer, at der vil være et stort markedspotential for virksomheden, hvilket kan føre til mange arbejdspladser i Danmark.

## Rådgivning og kompetencebehov

Fischer Lighting har valgt at sammensætte et Advisory Board til at rådgive og sparre om strategisk vigtige forhold i forbindelse med den videre udvikling af virksomheden.

*"Det er specielt hele det markeds-mæssige og finansielle område, som vi søger at opgradere gennem dette Advisory Board samt den operationelle erfaring med at drive en lille virksomhed gennem processen fra opstart til salg". Lars Elmvang, Strategisk direktør, Fischer Lighting.*

Processen har resulteret i, at tre personer foreløbigt er blevet identificeret til Advisory Board: Den tidligere CFO for McDonalds i Danmark og nuværende Direktør i Green

Investors; en tidligere direktør fra branchen med ekspertise i salg og markedsføring. Derudover søger virksomheden efter en person, som har været gennem samme rejse, som Fischer Lighting skal igennem (fra virksomhedsidé til salgsvirksomhed).

På det tekniske område har Fischer Lighting selv kompetencerne (qua Røder & Mortensen), inklusiv den praktiske erfaring med installation og opsætning m.v.

## Kontakt Erhvervsstyrelsen

Langelinie Allé 17  
2100 København Ø

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