

KLS Grafisk Hus

En undervisningsguide



**GRØN
OMSTILLINGSFOND**

Indhold

Virksomheden KLS Grafisk Hus	3
Indledning til guiden	3
Relevante temaer og læringsmål	4
Casens målgruppe.	4
De tre undervisningstilgange	5
Kontakt Grøn Omstilling	10

Udarbejdet for Erhvervsstyrelsen af Alexandra Institut A/S i samarbejde med Orbicon.
Januar 2015.

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

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



Virksomheden KLS Grafisk Hus

KLS Grafisk Hus A/S er en dansk trykkerivirksomhed. Virksomheden ligger i Hvidovre og producerer og rådgiver om alt fra konceptudvikling, design og produktion af tryksager til storformat-bannere, udstillingssystemer m.v.

KLS Grafisk Hus er et familieforetagende, som blev startet af Preben Larsen tilbage i 1946. Virksomhedens årlige omsætning ligger på ca. 75 mio. kr. med en afkastningsgrad på ca. 3 %.

Mens den grafiske branche har været hårdt udfordret gennem de sidste 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 2013, hvor virksomheden producerede 26 % flere tryk end i 2007.

Virksomheden har samtidig i perioden 2007 – 2013 formået at reducere sit energiforbrug med 42 %, at halvere

sit varmekonsum 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.

Efter i en årrække at have arbejdet målrettet med deres miljø- og klimastrategi, ville KLS Grafisk Hus gerne udvikle en grøn forretningsmodel for virksomhedens tryksagsproduktion, der er baseret på et retur- og funktionssalgssystem til virksomhedens kunder. Projektet der arbejdes med under Grøn Omstillingsfond er således en videreførelse af den dagsorden om miljø og klima, som virksomheden har fulgt siden 2007.

Indledning til guiden

Denne undervisningsguide er tænkt som en inspiration og hjælp til de facilitatorer og undervisere, der skal anvende casen.

Det er ikke meningen, at denne guide skal udleveres til deltagerne. Der kan dog plukkes elementer ud, som man giver som en del af case-materialet til forberedelse.

Guiden beskriver **tre forskellige undervisningstilgange til casen**. Valget af undervisningstilgang kan f.eks. tages ud fra, hvor lang tid man har til gennemgangen; hvor meget man ønsker at indsnævre diskussionen til et specifikt emne; hvor teoretisk drøftelsen skal være.

Formålet med denne case om KLS Grafisk Hus er at illustrere og undersøge, hvordan en ældre familievirksomhed fra 1946 med 50 ansatte har iværksat en strategisk

og forretningsmæssigt gennemgribende grøn omstillingsproces i virksomheden. Den grafiske branche har generelt set oplevet et fald på ca. 40 % og er en udfordret branche. KLS Grafisk Hus har imidlertid i 2013 sat produktionsrekord og har en strategi, der differentierer virksomheden i branchen. Casen handler om, hvordan KLS Grafisk Hus har gennemført en ny strategi for virksomheden om at være 'Skandinaviens Grønneste Trykkeri'. Casen berører således strategiuudvikling, forretningsudvikling samt differentiering gennem grønne satsninger. Forretningsudviklingen handler både om de involverede mennesker og kompetencer, om muligheden og udfordringen i omstillingen (forstået som risici og belønninger som f.eks. tid og nye markedsandele) og hvad den aktuelle kontekst er for KLS Grafisk Hus.

Relevante temaer og læringsmål

Et overordnet tema i casen er **udviklingen af den grønne forretningsmodel og tilhørende grønne strategi, samt hvordan der skabes værdi i forretningen på dette grundlag**. Hvad skal der til, hvad er udfordringerne, og hvad er næste skridt?

Den grønne omstillingsproces involverer i KLS Grafisk Hus ressourcer som eksterne rådgivere, partnere og netværk, og der trækkes på interne kompetencer og ressourcer. Denne anvendelse af ressourcer understøtter virksomhedskulturen, hvor **grønt strategiarbejde** udføres på mange niveauer, herunder med aktiv inddragelse af medarbejdere, og med ledelsen i en vigtig rolle som dem, der tilpasser kulturen løbende. Arbejdet med omstillingen

påvirkes endvidere af motivationen for at realisere strategien og innovationstiltagene og blive Skandinavisens mest grønne trykkeri. Arbejdet er desuden påvirket af ressourcudfordringer som tid og investeringer.

Markedets parathed og kundernes indstilling til det grønne er en anden væsentlig faktor i casen. KLS Grafisk Hus har erfaret, at de med succes kan differentiere sig ved at være en grøn og bæredygtig virksomhed inden for deres branche, hvilket motiverer til at udvikle og bevare den grønne bærende værdi i virksomheden.

Casens målgruppe

Casen har følgende primære målgrupper:

- Medarbejdere og ledere i virksomheder og visse offentlige organisationer
- Studerende på videregående uddannelser
- Deltagere på videreuddannelser (som f.eks. merkonom, diplom, HD, MBA)

Casen er bedst egnet i en merkantil kontekst – den er ikke teknisk rettet, men der er dog klare teknologiske aspekter i den.

De tre undervisningstilgange

I det følgende beskrives tre forskellige didaktiske tilgange til arbejdet med casen. Det anbefales, at underviseren vælger én tilgang i undervisningen.

Den mest udfordrende og selvstyrende tilgang for deltagerne er den problembaserede tilgang. Den spørgsmålsbaserede er den, der minder mest om traditionel undervisning med en facilitator, der stiller spørgsmål, som

tilhørerne svarer på, eventuelt diskuterer i grupper/to-og-to. Den rammesættende tilgang styres af facilitatoren gennem valget af temaer, der skal behandles ud fra casen, og deltagerne melder ind med input og diskussioner under temaerne.

Se figuren nedenfor.



Spørgsmålsdefineret

Spørgsmålene kan gives på forhånd sammen med casen som en del af forberedelsen for deltagerne. Det anbefales at vælge nogle spørgsmål eller temaer ud.

- Hvordan arbejder KLS Grafisk Hus med grøn omstilling? Hvad er deres drivere bag indsatsen? Hvad betyder driverne for, hvordan KLS Grafisk Hus kan/vil udforme den konkrete forretningsmodel og de fremtidige skridt?
- Hvad karakteriserer innovationen i virksomheden? Hvordan hænger de forskellige former for innovation sammen (proces, produkt og organisatorisk innovation), og hvilken innovationstype er i fokus for KLS Grafisk Hus de næste 2 år?
- Hvad er produktet, som KLS Grafisk Hus tilbyder? Hvilket værditilbud tilbydes til hvem? Hvordan kommer KLS Grafisk ud til kunderne med deres værditilbud? Hvordan kunne produktet afprøves i samarbejde med konkrete kunder – og hvilke kunder? Hvilke andre tiltag kunne blive aktuelle for KLS Grafisk Hus at arbejde med?
- Er der udfordringer med markedsmodenhed? Hvad kender KLS Grafisk Hus til deres marked – både konkurrenter, branchen som sådan og kunderne? Hvilken betydning har markedskendskabet haft for deres udvikling? Er nu et godt tidspunkt for en markedsanalyse?
- Hvordan påvirker KLS Grafisk Hus sin værdikæde, og hvorfor gør de det? Hvordan spiller deres adfærd i værdikæden og dialogen med leverandørerne sammen med deres overordnede strategi?
- Hvad er strategien for KLS Grafisk Hus? Hvordan inddrages medarbejderne i implementeringen af strategien? På hvilken måde kan man se strategien i virksomhedens adfærd i forbindelse med produktudvikling, leverandørvalg, indkøb m.v.? Hvad mener ledelsen hos KLS Grafisk Hus er afgørende i forbindelse med implementering af strategien? Hvordan skal de bevare deres strategiske forspring?
- Hvilken betydning har formalisering og struktur af den grønne omstilling gennem certificeringer og standardiseringer? Hvad er det virksomheden håber på at opnå gennem certificeringer og standardiseringer? Hvordan afgør man forretningsværdien af en certificering?
- Spørgsmål der relaterer til forretningsudviklingen i casen: Hvad er KLS Grafisk Hus' muligheder/udfordringer i at blive ved med at udvikle det grønne og bevare forspringet i markedet? Hvorfor skal der måske ansættes medarbejdere, der kan 'nå kunderne på et højere niveau' som en del af det grønne salg?
- Hvordan bruger KLS Grafisk Hus den grønne historiefortælling eksternt til branding? Hvordan kommer de i kontakt med deres kunder?
- Hvilken betydning har virksomhedskulturen for den grønne satsning? Hvad er ledelsens tilgang til virksomhedskulturen? Hvilke konkrete tiltag laver de? Hvad oplever ledelsen som en udfordring ved virksomhedskulturen?
- Hvad er tydelige risici og belønninger ved den grønne omstilling i KLS Grafisk Hus? Hvad er sammenhængen mellem drivere, forretningsudvikling, risici og belønninger?

Rammesættende

Nedenfor beskrives en række temaer, som kan danne rammen for arbejdet med casen. Temaerne kan gives på forhånd som en del af casematerialet til forberedelse. Spørgsmålene fra den spørgsmålsdefinerede tilgang kan bruges som hjælpespørgsmål under de respektive temaer.

Grønne omstillingsaktiviteter

Det konkrete grønne projekt er udviklingen af en forretningsmodel med henblik på at tilbagetage og genbruge skiltematerialer, koblet med et tilbud om andre bionedbrydelige tryksager og emballager.

Udover at der arbejdes med det konkrete projekt, er der en konsekvent grøn holdning i virksomheden, hvor lastbilen f.eks. er en ellastbil, og man ejer en del af en vindmølle, der dækker strømforbruget i virksomheden.

Det er den grønne værdibaserede målsætning, der driver udviklingen. Det kan være svært at adskille det ene grønne projekt fra det andet, fordi hele virksomheden stræber efter at være grøn i alle aktiviteter og i sin samlede adfærd.

Produkt- og organisatorisk innovation

Det grønne omstillingsprojekt bygger bl.a. videre på et tidligere LEAN-projekt, der var rettet mod procesoptimering i virksomheden, samt en række energibesparende og ressourceoptimerende tiltag (procesinnovation).

Fra 2013 er man begyndt at kigge mere på miljøforbedringer/energibesparelser i forhold til produkterne, hvilket medfører organisatorisk innovation, som f.eks. certificeringer. Dette relaterer sig desuden til formalisering og strukturobygning i virksomheden. Der kan identificeres en kaskadeeffekt af grøn udvikling og innovation i virksomheden, som starter med procesinnovationen og udvikler sig til produktinnovationen og organisatorisk innovation (f.eks. virksomhedskultur).

Virksomhedskultur og ledelsens rolle

Ledelsen er udfordret med at skulle stå på mål for alle de grønne aktiviteter, fordi der hele tiden skal arbejdes med udviklingen af den grønne virksomhedskultur. På den anden side, er det vigtigt, at ledelsen går forrest i den grønne omstilling og fastholder den grønne profil. Ledelsen 'sym-boliserer' virksomhedens grønne profil.

Ledelsen spiller en rolle i at være konsekvente i den grønne tilgang, dvs. følger den valgte strategi uden at ryste på hånden. Topledelsen er fuldt engageret i strategien, som er forankret i alt, hvad der sker i virksomheden, f.eks. ellastbil og vindmøllestrøm. Beslutsomhed og drive i ledelsen er dermed en tydelig mekanisme i KLS Grafisk Hus' omstillingsproces.

Påvirkning af marked og værdikæde

KLS Grafisk Hus forsøger at presse deres underleverandører til at leve op til deres tanker om en miljø- og klimavenlig tankegang.

Virksomheden vælger leverandør og køber ind efter teknologi-, økonomi- og/eller miljøpåvirkning, og man har skiftet leverandør, fordi denne ikke levede op til KLS Grafisk Hus' grønne holdninger og værdier.

Det er vigtigt med denne direkte påvirkning, fordi virksomheden oplever, at markedet ikke helt er der, hvor de havde forventet det. De oplever, at det er udfordrende og komplekst at få et nyt, helt grønt produkt på markedet.

Ledelsen har aktivt arbejdet med at sælge den grønne profil og strategi internt i virksomheden, bl.a. med brug af FN's Klimarapport og ved at skabe en 'brændende platform'.

Medarbejderne er inddraget i virksomhedens udvikling, og der er en åben kultur. Der er kvartalsvise møder i teams, hvor der systematisk opsamles ideer til klima og miljø fra medarbejderne.





Kompetenceudvikling og eksterne rådgivere

Der er behov for eksterne rådgivere til bl.a. certificering og LEAN-processer, mens der også arbejdes med intern kompetenceudvikling – altså det at medarbejderne lærer af de konkrete grønne projekter, der foregår i virksomheden.

Der er en forventning i virksomheden om, at der skal ansættes medarbejdere, der kan formidle den grønne værdi til kunderne og bidrage til differentieringen.

Rådgiverne spiller en stor rolle, og der trækkes på bestyrelsen, samarbejdspartnere og netværk såvel som eksterne konsulenter.

Strategi og forretningsudvikling

Der arbejdes strategisk med de grønne værdier og med at udvikle en ny grøn forretningsmodel. Forretningsmodellen retter sig mod produktudviklingen og de tilknyttede services.

Målet er at differentiere KLS Grafisk Hus i markedet, og der er et stort drive i virksomheden for at gøre dette. Det giver mening at agere som en grøn virksomhed, og der er en tendens til, at det grønne også får opbakning i medierne. Men det er også vigtigt at få styr på markedet, kundernes villighed til at betale for det grønne, samt at finde balancen mellem ideologi og økonomi.

KLS Grafisk Hus har en tilbagebetalingstid på 1-2 år på deres energibesparende tiltag og kan sælge grønne tryksager til same pris som andre i branchen.

Formalisering og struktur

KLS Grafisk Hus har Svanemærket, et FSC-certifikat (støtter bæredygtig skovdrift), certificering fra det uafhængige selskab CO2focus, ISO 14001-2004 og ISO 9001 siden 1996.

Den grønne strategi, og ledelsens fokus på at implementere den, er ligeledes en formalisering og strukturering af omstillingen.

Det er en høj grad af formalisering af den grønne omstillingsproces og en tydelig organisatorisk innovation. Det er et interessant tema, om formaliseringen og struktureringen bliver så dominerende, at innovationen bremses, fordi der er for mange regler, der skal overholdes.

Sideeffekter

Arbejdet med grøn omstilling har resulteret i en række sideeffekter som medieopmærksomhed, synergi med andre virksomheder og opstilling af konkret måleprogram for den grønne forretning.

Problembaseret

Denne undervisningstilgang adskiller sig ved, at det er deltagerne, der definerer, hvad casen handler om.

Nedenfor beskrives en række spørgsmål og temaer, som kan støtte facilitatorens strukturering af de input, der kommer fra deltagerne.

Først nævnes typiske 'opstartsspørgsmål' til at få deltagerne i gang med at overveje, hvad casen handler om. Det er væsentligt for deltagerne reflektere, at de hele tiden fastholdes på at argumentere ud fra casens oplysninger.

Typiske opstartsspørgsmål

- Hvad er det for en situation, KLS Grafisk Hus står i? (Deltagerne beskriver udfordringer/muligheder koblet til forretningsudviklingen og den videre implementering af den grønne strategi, herunder faktorer der påvirker forretningsudviklingen).
- Kan situationen beskrives gennem mål for den grønne omstilling? Eller forretningsmål eller andre typer af mål? Er der konkret tale om grøn omstilling eller en forretningsmulighed, eller begge dele?
- Hvad er forventningerne til den grønne omstillings betydning for KLS Grafisk Hus (muligheder/udfordringer)? Hvad er de store risici og belønninger?
- Hvad er det for beslutninger, KLS Grafisk Hus skal træffe/forholde sig til? Hvad kunne være kriterier for beslutningerne?
- Hvad skal der til, for at KLS Grafisk Hus kommer videre med den grønne omstilling? (med afsæt i en forståelse af en udfordring eller en mulighed)

Oplæg til 5 diskussioner af, hvad casen kan handle om

Nedenfor gives der forslag til, hvilke diskussioner den problembaserede tilgang kan indeholde:

Hvad består den grønne forretningsmodel af hos KLS Grafisk Hus?

Med afsæt i produktudviklingen omkring genbrug af gamle skilte og det medfølgende take-back system, kan det diskuteres, hvad produktet består af, og hvordan serviceinnovation spiller sammen med produktinnovationen for at frembringe en rentabel grøn forretningsmodel. Hvor er indtjeningen for KLS Grafisk Hus og for partnerne? Hvad er værditilbuddet til kunderne? Hvad skal KLS Grafisk Hus skaffe af viden og analyser, for at de kan estimere profit/loss? Og hvordan vurderer de, hvad værdien er af produktet? Både på grundlag af produktets egne indtjeningsmuligheder, men også set som en del af virksomhedens samlede strategi? Skal alt være grønt for enhver pris?

Kvalificering af den grønne strategi

KLS Grafisk Hus har ikke lavet egentlige markedsundersøgelser, men har i sin opstart af det grønne reageret på, at en af de andre markante grønne virksomheder i branchen er blevet solgt og har mistet sin grønne profil. Man kunne diskutere, om denne situation forventes at vare ved, og hvad de konkrete strategiske projekter kunne være de næste 1-2 år. Er KLS Grafisk Hus i et blåt konkur-

rencemæssigt ocean, jf. 'Blue Ocean Strategy'? En anden vinkel kan være at se på teori om den 'ressourcebaserede strategitilgang', der tager afsæt i, at det er kompetencerne i virksomheden, der er den konkurrencemæssige fordel, der ikke kan efterlignes. Endelig kunne man se på det 'strategiske fit' mellem virksomhedens strategi og markedet, branchen, ledelsens og medarbejdernes adfærd, certificeringer m.v.

Formalisering og strukturering af den grønne omstilling

Der er en tendens til, at virksomhederne arbejder mere og mere formaliseret og struktureret med grøn omstilling, jo længere tids erfaring de har med det, og jo mere det betyder for virksomhedens kerneforretning. Formaliseringen gennem certificeringer og arbejdet med en grøn virksomhedsstrategi gør den grønne omstilling og værdien af den målbar og konkret. Det interessante er, hvad certificeringerne betyder for kunderne og virksomhedens certificerede processer? Hvad kan man gøre for at anslå værdien af en certificering, inden man går i gang? Hvad koster det at holde den ved lige? Hvordan vælger man en relevant certificering?

Arbejdet med udvikling af virksomhedskulturen

Det interessante ved KLS Grafisk Hus er den meget 'holistiske' tilgang til medarbejderne og deres inddragelse i den grønne omstilling. Som en del af arbejdet med ISO og LEAN er der lavet forbedringstavler, som bruges til at indsamle forslag fra medarbejderne, og ejeren fortæller medarbejderne om FN's klimastrategi. Det er dog også tydeligt i casen, at medarbejderne ikke altid kan forstå den grønne dagsorden og den grønne adfærd, ledelsen lægger for dagen. Det sætter fokus på, hvad det grønne er i KLS Grafisk Hus for den enkelte medarbejder? Hvordan kan de se det? Hvad betyder det for dem? Er det en del af deres arbejdsglæde, og hvor vigtigt er det for KLS Grafisk Hus, at medarbejderne bakker 100 % op om den grønne strategi?

Samspelet mellem innovation og standardisering

Man hører tit, at standardisering generelt set bremser innovation og innovative processer. Derfor er det interessant at diskutere, hvordan standardisering påvirker virksomhedskulturen og innovationskapaciteten mere generelt set. Der er lavet undersøgelser, der indikerer, at standarder fremmer innovation, fordi det giver ro og systematik og tit følges ad med en strategi og mål for innovationen. Man kan diskutere, om det er det, KLS Grafisk Hus har gjort, og om det er derfor, de lykkes med deres grønne omstilling? Man kan også diskutere, hvad der skaber de bedste forudsætninger for udvikling af forretningsmodellen? Hvilken rolle spiller standardisering i udviklingen af forretningsmodellen, både i forhold til målbarhed og som brand udadtil?

Kontakt Grøn Omstilling

Erhvervsstyrelsen
Langelinie Allé 17
2100 København Ø

Tlf: 35 29 10 00
E-mail: groenomstilling@erst.dk
www.groenomstilling.dk

