

Springkilde

En undervisningsguide



**GRØN
OMSTILLINGSFOND**

Indhold

Virksomheden Springkilde	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 Instituttet A/S i samarbejde med VIA University College og Orbicon.
Januar 2015.

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

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



Virksomheden Springkilde

Springkilde I/S 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 videresalg 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.

Ud over de to ejere, som også står for den daglige drift, er der 2,5 ansat (pr. dag), som står i pakkeriet. Deres opgave er bl.a. at sortere snavsede eller revnede æg fra. De gode æg bliver pakket i bakker og lagt på køl. Danæg henter æg hos Springkilde flere gange om ugen.

Det projekt, der arbejdes med i virksomheden i forbindelse med den grønne omstilling, handler om at udvinde energi af de 16 tons hønsemøg, der dagligt produceres, i stedet for at køre det væk (til et nærliggende biogasanlæg) eller sprede det på marken. Der anvendes på forsøgsbasis en teknologi, hvor man ved hjælp af termisk forgasning omdanner hønsemøget 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.

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 og de studerende. 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 er at illustrere og undersøge, hvordan en lille landbrugsvirksomhed, der producerer æg, arbejder med grøn omstilling og ressourceeffektivisering. Hovedtemaet i casen er forretningsudviklingen omkring den grønne løsning, der arbejdes med, herunder at træffe valg vedrørende hvilke muligheder, der skal rykkes på, hvor pengene skal tjenes, og hvordan forgasningen skal organiseres. Casen viser, hvordan et konkret problem i driften kan give anledning til en tiltrækkende forretningsmulighed, der først og fremmest er økonomisk fordelagtig – samtidig med at den er grøn.

Relevante temaer og læringsmål

Springkilde har fokus på, at de har fået en god idé. Idéens kerne er ressourceeffektivisering gennem forgasning af tørret hønsemøg, og Springkilde har netop fokus på nye muligheder for at spare på ressourcerne gennem brug af ny teknologi. Der er således taget afsæt i procesinnovation, som ikke forandrer hele produktionen eller forretningsmodellen hos ægproducenten.

Virksomheder, der tilgår grøn omstilling på denne måde, er ofte ikke drevet af en forventning om, at det grønne kan differentiere dem i markedet. Deres fokus er derimod på lovgivningen, reglerne og brug af eksisterende muligheder. Drivkraften for Springkilde til at gå i gang var de økonomiske omkostninger ved bortskaffelsen af hønsemøget samt muligheden for indtjening på den grønne strømproduktion. I dag har de erkendt, at det grønne og økonomien hænger uløseligt sammen: Hvis de tager grønne tiltag, betyder det, at de kan fortælle en positiv historie om deres produkt, hvilket også smitter positivt af på økonomien.

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.

Et overordnet tema i casen er **forretningsudvikling**, herunder at lave en konkret forretningsplan for de næste trin i udviklingen. En del af forretningsudviklingen er at træffe valg vedrørende, hvilke muligheder, der skal rykkes på, hvor pengene skal tjenes, hvordan forgasningen skal organiseres, f.eks. rundt om centrale forgasningsanlæg, og hvordan partnerskaberne skal sættes op. En del af dette handler om at blive klar på, hvad der vedrører Springkildes egen business case, og hvad der vedrører idéen om de centrale forgasningsanlæg, som flere små landmænd kan levere tørret hønsemøg til. Et vigtigt aspekt for Springkilde er f.eks., om de skal gå længere med udviklingen af gødning eller ej, og hvad der i givet fald skal til. Man kunne forestille sig, at yderligere systematisering af forretningsudviklingen i det nuværende initiativ og den medfølgende branding peger fremad mod en grøn omstillingsproces, der både handler om ressourceeffektivisering og decideret forretningsdrevet grøn udvikling.

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, mens den spørgsmålsbaserede er den, der minder mest om traditionel undervisning med en facilitator, der stiller spørgsmål, som

tilhørerne svarer på, eventuelt diskuterer i grupper eller 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. Det anbefales at vælge nogle spørgsmål eller temaer ud.

- Hvordan arbejder Springkilde med grøn omstilling? Er det i deres øjne en grøn omstilling, eller handler det om ressourceoptimering? Hvad er deres drivere bag indsatsen? Hvad betyder driverne for, hvordan Springkilde kan/vil designe den konkrete forretningsmodel og de fremtidige skridt, f.eks. at gå videre med produktion af gødning?
- Hvad er produktet i forbindelse med Springkildes projekt om ressourceoptimering? Hvilket værditilbud tilbydes til hvem? Hvordan kunne produktet afprøves i samarbejde med konkrete kunder, og hvilke kunder? Hvilke andre tiltag kunne blive aktuelle for Springkilde at arbejde med? Er der udfordringer med markedsmødenhed?
- Hvordan kunne den værdikæde, som Springkilde er ved at lave, konkret se ud? Hvad er de afgørende partnerskaber/alliancer? Hvad kræves der af partnere i værdikæden (f.eks. tørreanlæg, transport m.v.), og hvordan kan partnerne kompenseres?
- Hvordan kan Springkilde arbejde med at afklare sin konkurrencesituation og sit markedspotentiale? Hvilken rolle spiller teknologivalget for konkurrencen? Hvordan påvirkes konkurrencesituationen af den måde, værdikæden designes på?
- Spørgsmål relateret til forretningsudviklingen i casen: Hvem er kunderne til gødningen, og hvem skal aftage strømmen? Hvordan finder kunderne ud af, om de vil købe gødning fra Springkilde? Hvorfor skulle de købe el/gødning fra Springkilde? Hvad skal prisen for gødning være? Hvad skal en evt. pris for hønsemøg, der leveres til et centralt anlæg, være? Er der forskellige kundesegmenter til gødningen (private haveejere og økologiske landmænd). Skal der laves en indsats for at holde på kunderne? Hvordan og hvornår kommer Springkilde til at tjene penge på dette projekt?
- Kan der laves partnerskaber, der baserer sig på en win-win forretningsmodel? Hvilken rolle spiller partnerskabet med Frich A/S for indsatsen? Ud over partnerskaberne i produktionen, hvad har Springkilde så brug for af partnerskaber og menneskelige kompetencer? Hvordan kan partnerskaberne bruges til branding og påvirkning af lovgivningen?
- Hvad er tydelige risici og belønninger ved projektet for Springkilde? Hvad er sammenhængen mellem drivere, forretningsudvikling, risici og belønninger?
- Hvordan arbejder Springkilde med branding, og hvad vil de gerne have ud af det? Ser de sig selv som en virksomhed, der arbejder med grøn omstilling?
- Hvad skal Springkilde gøre fremadrettet? Hvad er deres mål? Hvilke 'knudepunkter' er der i deres roadmap i forbindelse med forretningsudviklingen? Opstår der nye muligheder i relation til projektet? Hvordan kan Springkilde arbejde med at prioritere mulighederne? Hvad kunne være en exit-strategi for Springkilde i forbindelse med projektet?

Rammesættende

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

Grønne omstillingsaktiviteter

Forskellige konkrete tiltag, som virksomheden sætter i værk i forbindelse med ressourceeffektivisering, og hvad der ligger i de forskellige tiltag. Virksomheden opdager en god mulighed for at udnytte sine ressourcer bedre.

Ud over at sælge den strøm, der produceres, kan Springkilde genanvende den i den eksisterende produktionsproces.

Dermed er det ofte ikke som sådan den grønne omstilling, der driver værket, men muligheden for at spare penge og samtidig skabe et nyt forretningsområde. Idéen til indsatsen udspringer af et konkret problem, der er afsæt for at gå nye veje. Sådan var det også hos Springkilde. Det er så sidenhen blevet tydeligt for dem, at økonomien og det grønne hænger uløseligt sammen.

Procesinnovation efterfulgt af produktinnovation

Der arbejdes med afsæt i udviklingen af produktionsprocessen, hvor restprodukter genanvendes.

Der arbejdes med produktudvikling af gødning, som laves af restproduktet fra forgasningen. Produktudviklingen er afledt af ressourceeffektiviseringen.

Endelig kan organiseringen med de centrale forgasningsanlæg som en slags andelsforeningstankegang for små landmænd opfattes som en form for organisatorisk innovation.

Projektet involverer teknologiske løsninger.

Partnerskaber og finansiering

Partnerskaber er alfa og omega for succes med projektet om forgasning. Der er en del forskellige partnerskaber i spil, men der er også fokus på at få kontakt med de rigtige partnere.

I Springkilde-casen er der potentiale for et tema om partnerskaber i den andelstanke, som virksomheden har omkring de centrale forgasningsanlæg. Her spiller partnerskaberne en central rolle i forretningsmodellen.

Forretningsudvikling

Forretningsudviklingen handler meget om at få idéen og tiltagene ført ud i livet, dels så det er rentabelt for Springkilde, dels så ressourceeffektivisering med forgasning af hønsemøg spredes. Det er væsentligt, at der er en kort tilbagebetalingstid.

Lovgivningen spiller bl.a. en central rolle her.

Et andet meget centralt parameter er værdikæden omkring produktion og salg af både strøm og gødning. Der er ikke nu pres fra værdikæden for at være mere grøn, men der er en forventning om, at det kan komme. Bl.a. forsyningselskaberne har en forpligtigelse til at købe en vis del 'grøn' strøm.

Der er en separat forretningsudvikling knyttet til både idéen om de centrale forgasningsanlæg og til gødningsproduktet.

Virksomheden står over for en udfordring med at udarbejde den konkrete forretningsmodel og de tilhørende økonomiske udsagn, der skal indgå i forretningsplanen, f.eks. beregninger af profit/loss, cashflow m.m.

Derudover er der fokus på partnerskaber, der kan bidrage til spredningen af budskabet – både i medierne og i politiske kredse.

Lovgivning og politisk arbejde

Lovgivningen siger, at termisk forgasset hønsemøg er affald, og prisen for den strøm, der produceres på affald er væsentligt lavere, end hvis der var tale om forgasning i et biogasanlæg. Dette var Springkilde ikke klar over, da de gik i gang.

Det har stor betydning for rentabiliteten i projektet, og Springkilde arbejder aktivt med at påvirke den politiske dagsorden.

Den fremtidige udvikling

Den fremtidige udvikling afhænger af, hvad der er af risici og belønninger ved at arbejde videre med de forskellige ressourceeffektiviseringstiltag. Der er en stor risiko, hvis ikke virksomheden kan tjene investeringen hjem over 2-3 år.

Den fremtidige situation kan være en blanding af ressourceeffektivisering og decideret forretnings-drevet grøn udvikling i Springkilde. Flere af de virksomheder, der har fået taget hul på grøn omstilling gennem ressourceeffektivisering, åbner op for nye grønne omstillingsprocesser på denne baggrund; der kan være flere muligheder for at optimere ressourceforbruget. Springkilde står måske også over for denne nye palet af muligheder.

Tid og ressourcer kan være en faktor, der betyder meget, fordi virksomhederne ofte skal holde gang i den 'sædvanlige' drift ved siden af deres procesinnovation.

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 deltagerens refleksion, at de hele tiden fastholdes på at argumentere ud fra casens oplysninger.

Typiske opstartsspørgsmål

- Hvad er det for en situation, Springkilde står i? (Deltagerne beskriver udfordringer/muligheder koblet til forretningsudviklingen).
- Kan situationen beskrives gennem mål for den grønne omstilling? Eller forretningsmål eller andre typer af mål?
- Er der faktorer, der har været uventede for Springkilde i relation til den grønne omstillingsproces? Er der f.eks. forhold i lovgivningen og det eksterne miljø, der er svære at styre?
- Hvad er forventningerne til den grønne omstillings betydning for Springkilde (muligheder/udfordringer)?
- Hvad er det for beslutninger, Springkilde skal træffe/forholde sig til? Hvad kunne være kriterier for beslutningerne?
- Hvad skal der konkret til af handlinger og beslutninger, for at Springkilde kommer videre med den grønne omstilling?
- Hvad er vigtigt at overveje i forbindelse med forretningsplanen for Springkilde?



Oplæg til 5 diskussioner af, hvad casen kan handle om

Nedenfor gives nogle forslag til, hvilke diskussioner den problembaserede tilgang kan indeholde.

Formulering af forretningsplan

Der er meget i casen, der handler om de beslutninger, en virksomhedsleder træffer i forbindelse med, at der skal laves en mere formel forretningsplan for en innovation; altså beskrivelsen af, hvad der skal til, for at en god idé kan blive en god forretning. Det kan diskuteres, hvad det er for en mulighed, Springkilde har fået øje på, og hvordan de konkret er gået til værks. Det første vil være at redegøre for muligheden og det samlede produkt, de forestiller sig; den faktuelle opstilling af anlægget; partnerskabet med maskinfabrikken Frichs A/S; partnerskaberne med de andre landmænd, herunder den mulige organisering med de fælles, centrale forgasningsanlæg, der minder meget om en klassisk andelstankegang. Dette fører frem til at tale om markedet og konkurrenterne, priser og salg.

Værdikæden

Springkilde er endnu ikke kommet helt på plads med deres værdikæde omkring produktionen af el og/eller gødning. Man kan diskutere, hvordan det tørrede hønsemøg kommer frem til de centrale forgasningsanlæg, og hvilke værdier, der skabes for hvilke partnere frem til forgasningen og bagefter, når elektriciteten er produceret. Springkilde selv italesætter bl.a. ministerierne og det politiske system som en del af værdikæden (både i forbindelse med påvirkningen af de politiske regler og lovgivningen, og hvis der skabes arbejdspladser). Det kan diskuteres, hvad der er mål og værdiskabelse i forskellige sammenhænge, og hvordan det spiller sammen med den type af virksomhed, som Springkilde er beskrevet som.

Grøn omstilling og ressourceeffektivisering

Med et blik på fremtiden er det interessant at diskutere, hvordan Springkilde opfatter deres egen indsats (evt. hvilken form for innovation, der er tale om), og hvordan den opfattelse spiller ind på deres brandingaktiviteter og deres fokus på at komme ud med budskabet, samt deres fremtidige planer. Deres aktiviteter italesættes ikke som grøn omstilling i ret høj grad, og deres videre muligheder med også at lave gødning virker som en del af ressourceoptimeringen. Man kan diskutere, hvad der er drivende for en produktionsvirksomhed, der har fået øje på et forretningsområde, og om det er kriterier for grøn omstilling eller økonomi, der påvirker deres beslutninger.

Partnerskaber

Casen tager meget fat i teamet om partnerskaber og disses betydning for forretningsudviklingen. Der kan diskuteres partnerskaber i forbindelse med teknologien (maskinfabrikken), med medier, der kan sprede budskabet og brande virksomheden, samt partnerskaber med de andre landmænd. Forsyningselskaberne, der skal aftage strømmen, kan også ses som strategiske partnerskaber. Det interessante er, hvordan Springkilde arbejder med sine partnerskaber, hvordan de bliver indgået og vedligeholdt, og hvilken funktion de har for projektet og forretningsudviklingen.

Branding

Brandingaktiviteterne spiller en stor rolle i den måde, Springkilde tænker og forstår deres projekt. Den grønne historiefortælling fylder en del, selvom det først er et stykke inde i projektet, at Springkilde begynder at se mulighederne i at brande sig selv som en grøn virksomhed. Man kan diskutere de mange forskellige brandingaktiviteter og deres funktion. Hvilke grønne elementer inddrager de, hvilke medier spiller de på, og hvilken del af budskabet fokuserer de på at rette til hvilke modtagere? Hvilken rolle spiller branding af netop dette projekt i forhold til deres samlede branding af virksomheden og hønseriet? Hvordan laver Springkilde samtidig branding af maskinfabrikkens anlæg?

Kontakt Grøn Omstilling

Erhvervsstyrelsen
Langelinie Allé 17
2100 København Ø

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

