

Tropica Aquarium Plants

En undervisningsguide



**GRØN
OMSTILLINGSFOND**

Indhold

Virksomheden Tropica Aquarium Plants	3
Indledning til guiden	3
Relevante temaer og læringsmål	4
Casens målgruppe.	4
De tre undervisningstilgange	5
Kontakt Grøn Omstilling	8

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 Tropica Aquarium Plants

Tropica Aquarium Plants A/S (Tropica) udvikler, producerer og sælger akvarieplanter, gødning og tilbehør til akvaristik. Virksomheden er privatejet dansk selskab med produktion og hovedkontor i Egå ved Århus. Der sælges til hele verden.

Tropica arbejder med grøn omstilling på flere områder. Der arbejdes bl.a. inden for produktudvikling, optimering i produktionsprocessen (forsyningskæden), ressourceforbrug mv. Mange af aktiviteterne er udviklingsorienterede og foregår i projekter. Nogle foregår med udelukkende interne ressourcer, andre i samarbejde med forskellige partnere.

Produktionschefen arbejder sammen med den øvrige ledelse hen mod en mere skarp miljø- og energipolitik og egentlig strategi for området. Der er sat nye mål for ressourceforbruget.

Der er mange aktiviteter i gang, og samtidig er der flere muligheder og nye mål med hensyn til at blive en bæredygtig virksomhed. Tropica finder dels, at dette er en naturlig udvikling for dem, dels forventer man stigende krav fra markedet. Derfor overvejer man, hvordan aktiviteterne kan anvendes direkte i branding og markedsføringen af virksomheden. Faktisk kan man forestille sig, at det er tid til en helt samlet strategi for Tropica med grøn omstilling som et centralt element. Væsentlige overvejelser og forudsætninger knytter sig til markedsmodningen i forhold til de nye produkter og medfølgende forretningsudvikling.

Indledning til guiden

Denne undervisningsguide er tænkt som en inspiration og hjælp til de facilitatorer og undervisere, der skal anvende casen. Der kan være mange andre muligheder end de forelagte.

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

Undervisningsguiden indeholder **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 mellemstor dansk produktions- og handelsvirksomhed arbejder med grøn omstilling på flere forskellige felter. De forskellige indsatser, der sættes i værk i virksomheden, handler alle sammen om forretningsudvikling. Forretningsudviklingen handler både om de involverede mennesker og kompetencer, om muligheder og udfordringer i omstillingen, som f.eks. tid og nye markedsandele, og hvad den aktuelle kontekst er for virksomheden.

Relevante temaer og læringsmål

Tropica har fokus på at **reducere omkostninger** ved at udnytte ressourcer og materialer effektivt / at være på forkant med udviklingen og foran konkurrenterne. Der er typisk fokus på **produktudvikling og medfølgende udvikling af forretningsmodeller**, der både er miljømæssigt gode for kunderne og virksomheden. Tropica arbejder for at differentiere sig i markedet med et grønt produkt.

Et helt overordnet tema i casen er 'åbenhed'. Foruden de konkrete beslutninger, som virksomheden løbende skal træffe, er der en betydelig åbenhed i forhold til det næste skridt i den grønne omstilling for virksomheden. Det vil sige, at en del af casens grundlæggende udfordring er

selve afvejningen og prioriteringen af de åbninger, der viser sig i den grønne omstillingsproces, der er gået i gang. Skal der f.eks. laves en **samlet grøn strategi**? Skal der ansøges om **certificeringer**? Hvordan skal vi **foretage markedsmodningen**? Hvad mangler vi af viden til **forretningsudviklingen**, og hvor vigtigt er det? Denne åbenhed er en **balancering af mulighederne for forretningen**, konkrete mennesker og partnere, der er til rådighed for den grønne omstilling, forhold i konteksten og vurderinger og betragtninger om risici og belønninger, hvilket tilsammen er hjørnestenene i en forretningsplan.

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)

De tre undervisningstilgange

I det følgende beskrives de tre forskellige didaktiske tilgange til arbejdet med casen. Det anbefales, at underviseren vælger én bestemt 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 'tavleundervisning' 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 selve casen som en del af forberedelsen for deltagerne. Det anbefales at vælge nogle spørgsmål eller temaer ud:

- Hvilke grønne omstillingsaktiviteter arbejder Tropica med? Og hvorfor? Hvad er hovedårsagerne til, at Tropica overvejer en samlet grøn strategi/grøn forretningsmodel? Hvilken rolle spiller systematisk dokumentation i strategiuudviklingen, f.eks. certificeringer?
- Hvordan ser Tropicas forsyningskæde ud? I hvilke dele af forsyningskæden og værdikæden arbejder Tropica med grøn omstilling? Hvor er der muligheder for at ændre og justere i værdikæden i forhold til mere grønne processer eller bæredygtige aktiviteter?
- Hvordan arbejder Tropica med ressourcebesparelser, og hvordan kan de arbejde med det fremadrettet? Hvad er målene? Hvordan kan Tropica forecaste værdien af deres besparelser? Hvordan spiller besparelserne sammen med den øvrige grønne udvikling og både økonomien og forretningsstrategien? Hvor tjener Tropica sine penge?
- Hvilke grønne elementer kan Tropica bruge i forbindelse med branding? Hvordan skal en sådan grøn branding balanceres i forhold til de øvrige værditilbud, som Tropica arbejder med i deres produkter? Hvordan kan Tropica skabe branding gennem deres online vejledninger til akvarieopbygning? Hvordan kan det give mening at brande sig som en grøn virksomhed, hvis det ikke er rigtig relevant for markedet?
- Hvordan kan markedet inddrages i forretningsudviklingen? Hvilke nye services kan der bygges på de fysiske planteprodukter gennem online-plattformen?
- Hvad er Tropicas produkt – hvilke dele består det af?
- Hvordan skal Tropica arbejde med deres markedsmodning? På hvilken måde kan Tropica inddrage sine kunder i produktudviklingen – og tilpasningen af produktet for at holde deres grønne produkt på markedet? Skal produktet testes eller valideres i markedet? Hvilken rolle spiller hhv. forhandlerne, andre i værdikæden og slutbrugerne i markedsvalideringen? Hvad må markedsføringen koste?
- Hvilke typer af innovation foregår hos Tropica? Hvordan kan man risikostyre innovationsprocessen? Hvilke nøgletal er nødvendige for at vurdere innovationens potentiale?
- Hvilke netværk og samarbejdspartnere kan bidrage til Tropicas grønne aktiviteter? Hvordan kan der arbejdes med politisk bestemte dagsordner og beslutninger gennem f.eks. netværk og partnere?
- Hvordan sikrer Tropica, at man får fat i de rigtige partnere?

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.

Konkrete grønne omstillingsaktiviteter:

Tropica er motiveret til grøn omstilling af mulighederne for besparelser, effektiviseringer samt differentiering i markedet med en grøn profil.

De konkrete grønne tiltag er dels praktiske (som f.eks. at bruge råvarer tæt på, skifte belysning, undgå kemikalier og engangsemballage), dels strategisk drevet af globalt udsyn. Der er flere projekter med genbrug af restprodukter til andre energikilder, retursystemer mv., og der er fokus på, hvordan virksomheden kan udbrede sit grønne budskab.

Hertil kommer en del specifik produktudvikling hos Tropica, hvilket inddrager omliggende produktionsprocesser og organisatorisk udvikling, f.eks. rekruttering af salgspersonale og strategilægning. Det betyder, at der sker en væsentlig systematisering af denne virksomhedstypes grønne udviklingsprocesser, f.eks. gennem certificeringer og nye servicekontrakter.

Innovation og produktudvikling:

Tropica har en innovationskultur i virksomheden, hvor organisatorisk udvikling er en del af innovationsprocessen: det peger på udfordringer som f.eks. organisering, medarbejderinddragelse og adfærsændringer som en del af den grønne omstilling. Hvor meget innovation kan den samme organisation holde til på én gang?

Der er andre aspekter, som decideret vedrører produktudviklingen: kvalitet, emballage, service, vejledning mv.

Tropica kan inddrage produktservice som en del af innovationen, men det er ikke så tydeligt i forretningen endnu.

Netværk og samarbejdspartnere:

Tropica arbejder målrettet med håndtering af netværk og samarbejdspartnere, f.eks. påvirkning af politiske beslutninger. Der indgår overvejelser i forbindelse med partnerskaber, og hvilken rolle de spiller i markedsmodningen/ markedstest.

Det er afgørende for Tropica, at de har adgang til de rette netværk og får skabt relationer til de rigtige samarbejdspartnere, f.eks. i værdikæden, i teknologiudviklingen og med henblik på at forstå markedet, men også for at kunne påvirke politiske beslutninger gennem deres netværk.

Værdikæden og tilhørende muligheder for procesoptimering:

Forsyningskæden (værdikæde) og de interne processer i virksomheden spiller sammen og spiller en rolle i den grønne omstilling. Kan Tropica f.eks. stille krav til leverandører og forhandlere om også at blive mere grønne?

Ressourcebesparelser/–optimering:

Tropica arbejder med ressourcebesparelser inden for områderne materialer, vand, energi, genbrug, omlægning af produktion, kvaliteten i emballage, samspillet mellem mulighederne og fremadrettet strategi.

Der er mere end ét grønt projekt/tiltag i gang. Er der for mange tiltag? Skal de eventuelt prioriteres i en samlet grøn strategi?

Tropica arbejder både på produkt- og procesudvikling.

Forretningsudvikling og markedsmodning af nye markeder:

Tropica står over for en udfordring med, hvordan de kommer på markedet med et grønt produkt og fastholder produktet succesfuldt på markedet, herunder opbygning af markedskendskab og produkttest. Man kan diskutere, hvordan de skal udføre en produkttest.

De overvejer en samlet grøn strategi for virksomheden.

Hvad er forretningsplanen for et eller flere grønne produkter, og hvad skal der reelt til for at basere forretningsudviklingen på en grøn forretningsmodel?

Markedsføring og salg:

Tropica er ikke helt sikre på, at markedet er klart til et grønt produkt. Faktorer som kundebarathed, kommunikation og formidling af grønne produkter og processer, branding mv. spiller ind.

Den grønne historiefortælling kan fremme branding af Tropica som en grøn virksomhed hos partnere, borgere og andre aktører.

I forbindelse med salget af det nye grønne produkt, er det afgørende, at forhandlere og leverandører kan viderebringe den grønne historiefortælling.

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

Typiske opstartsspørgsmål

- Hvad er det for en situation, Tropica 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 Tropica (muligheder/udfordringer)? Hvad er de store risici og belønninger?
- Hvad er det for beslutninger, Tropica skal træffe/forholde sig til? Hvad kunne være kriterier for beslutningerne?
- Hvad skal der til for at Tropica 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 nogle forslag til, hvilke diskussioner den problembaserede tilgang kan indeholde.

Tilbagesourcing

Af grønne omstillingstiltag arbejder Tropica med "tilbagesourcing" af produktion – dvs. i stedet for at købe hel- eller halvfærdige produkter og få dem transporteret for derefter at sælge dem videre, så vil Tropica hjemtage produktionen. Det vil mindske transport, omkostninger hertil, CO₂, risiko for at produkterne ikke kan leveres – samt skabe flere arbejdspladser hjemme. Altså gevinst på både den miljømæssige, sociale og økonomiske bundlinje. Der arbejdes ligeledes med produktudvikling (f.eks. emballage) og ressourcereduktion.

Markedsføring

I forbindelse med at Tropica påtænker at markedsføre sig som en grøn virksomhed, er det også relevant at diskutere vægtningen i budskaber i forhold til produktets nuværende karakter og en grøn profil – f.eks. koblingen mellem et holdbart, kvalitetsprodukt og et bæredygtigt produkt. På mange måder falder disse egenskaber helt naturligt sammen, og der er sandsynligvis ingen konflikt – tværtimod. Man kan argumentere for, at det faktum at Tropica vejleder i optimal opbygning og vedligeholdelse af et akvarium er en bæredygtig tilgang. Relevante aspekter af dette kan være yderligere udvikling af deres online services til slutbrugerne.

Innovation: typer af innovation, LEAN, intern R&D-udvikling, krav til værdikæden?

Innovation kan diskuteres fra forskellige vinkler i denne case. Tropica er udviklingsorienteret i sin grundtænkning. I forbindelse med produktudvikling kan man også tænke livscyklusanalyser ind. Det kan inddrages, hvordan Tropica arbejder med LEAN. Dette peger på formalisering af virksomheden som organisatorisk innovation. Er det f.eks. noget, kunderne efterspørger?

Herudover er det en del af den grønne omstillingsproces at overveje, om Tropica kan/vil stille krav til leverandørerne i forbindelse med disses produktionsprocesser.

Når der diskuteres innovation, er det også relevant at nævne laboratoriet, dels som en unik afdeling men også som den interne leverandør, den betragtes som. Det er interessant at overveje, hvilke andre muligheder Tropica har end egen R&D, samt hvad denne udvikling evalueres på. Skal laboratoriet f.eks. komme med x antal nyheder om året? Eller er der fri leg? Og spiller laboratoriet en vigtig rolle i forbindelse med den grønne omstilling?

Produktet

Produktet er interessant, fordi der kan udvikles diskussioner af, hvad produktet udgøres af, og hvor Tropica tjener penge på deres produkt. Det er oplagt, at indtjening er kædet sammen med salget af planterne, men der kan være andre muligheder for at udvikle services, som kan være en slags 'sekundært' værditilbud. F.eks. kunne det handle om, hvilke eftersalgsservices, der kan udvikles i tilgift til de eksisterende produkter. Det kan også handle om, hvordan produktet kan optimeres med henblik på besparelser og ressourceeffektiviseringer, f.eks. videreudvikling af emballage til opbevaring og forsendelse med fokus på nemmere bortskaffelse.

Forsyningskæden

Hvad er værdikæden for de grønne tiltag, der arbejdes med både internt i Tropica (f.eks. affaldsreducing og emballageløsninger) samt i forholdet til eksterne leverandører (f.eks. i forbindelse med tilbagesourcing-projektet samt i forbindelse med ressourceoptimeringer på varme og el). Lister Tropica alle leverandørerne op, kan det være, der viser sig andre muligheder for optimering af processerne og eventuelle ressourcebesparelser. Det kan måske være i relation til deres gødningsleverandører – måske er der mere optimale produkter.

Når processerne analyseres, vil spørgsmålet om alternativer også være aktuelt. Dette kunne være tilfældet i relation til energileverandørerne. Er der andre muligheder for Tropica? Er der alternative energiformer, de kunne knytte til deres gartneriproduktion – f.eks. jordvarme? Der er sat nogle få konkrete 2020 mål op for Tropicas ressourcereduktion, men burde der ikke være flere?

Kontakt Grøn Omstilling

Erhvervsstyrelsen
Langelinie Allé 17
2100 København Ø

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

