



# Verdensmålene som konkurrencefordele i Østjyske SMV'er



Udarbejdet af:

Lotte Buchbjerg Petersen, Adjunkt

Torben Wenneberg, Lektor

Camilla Bisgaard Sørensen, Adjunkt



# Indholdsfortegnelse

|  |    |
|--|----|
| 1. Indledning.....   | 1  |
| 1.1. Problemformulering.....                                       | 2  |
| 2. Metode.....   | 2  |
| 2.1. Videnskabsteoretisk tilgang.....                              | 2  |
| 2.2. Analysedesign.....  | 3  |
| 2.2.1. Sekundære data.....   | 3  |
| 2.2.2. Primære datakilder.....                                     | 4  |
| 2.2.2.1. Kriterier for udvælgelse af respondentvirksomhederne..... | 5  |
| 2.2.3. Udvikling af spørgeramme.....                               | 6  |
| 2.2.4. Metode til segmentering af virksomhederne.....              | 7  |
| 2.2.4.1. Faserne i Bob Willard's model.....                        | 8  |
| 2.2.5. Vurdering af metoden.....                                   | 8  |
| 2.2.6. Projektets deltagere.....                                   | 10 |
| 3. Analyse af virksomhederne.....                                  | 10 |
| 3.1. Virksomhederne i fase 2.....                                  | 11 |
| 3.1.1. Analyse.....  | 12 |
| 3.1.1.1. En højtydende organisation.....                           | 14 |
| 3.1.1.2. Vækst.....  | 15 |
| 3.1.1.3. Kapitalafkast.....  | 15 |
| 3.1.1.4. Risikostyring.....  | 16 |
| 3.1.2. Fremtidsperspektiver.....                                   | 17 |
| 3.1.3. Delkonklusion.....  | 17 |
| 3.2. Virksomhederne i fase 3.....                                  | 18 |
| 3.2.1. Analyse.....  | 21 |
| 3.2.1.1. En højtydende organisation.....                           | 22 |
| 3.2.1.2. Vækst.....  | 24 |
| 3.2.1.3. Kapitalafkast.....  | 24 |
| 3.2.1.4. Risikostyring.....  | 25 |
| 3.2.2. Fremtidsudsigter.....                                       | 26 |
| 3.2.3. Delkonklusion.....  | 27 |
| 3.3. Virksomhederne i fase 4.....                                  | 28 |
| 3.3.1. Analyse.....  | 30 |
| 3.3.1.1. En højtydende organisation.....                           | 31 |
| 3.3.1.2. Vækst.....  | 32 |



|   |    |
|---|----|
| 3.3.1.3. Kapitalafkast .....                      | 33 |
| 3.3.1.4. Risikostyring.....                       | 35 |
| 3.3.2. Fremtidsperspektivet .....                 | 35 |
| 3.3.3. Delkonklusion .....                        | 36 |
| 3.4. Virksomhederne i fase 5 .....                | 38 |
| 3.4.1. Analyse .....                              | 39 |
| 3.4.1.1. En højtydende organisation .....         | 40 |
| 3.4.1.2. Vækst .....                              | 41 |
| 3.4.1.3. Kapitalafkast .....                      | 41 |
| 3.4.1.4. Risikostyring.....                       | 42 |
| 3.4.2. Fremtidsperspektiver .....                 | 42 |
| 3.4.3. Delkonklusion .....                        | 43 |
| 4. anbefalinger .....                             | 44 |
| 4.1. anbefalinger til virksomheder i fase 2.....  | 45 |
| 4.1.1. En højtydende organisation .....           | 45 |
| 4.1.2. Vækst .....                                | 45 |
| 4.1.3. Kapitalafkast .....                        | 46 |
| 4.1.4. Risikostyring.....                         | 47 |
| 4.2. anbefalinger til virksomheder i fase 3.....  | 47 |
| 4.2.1. En højtydende organisation .....           | 48 |
| 4.2.2. Vækst .....                                | 48 |
| 4.2.3. Kapitalafkast .....                        | 48 |
| 4.2.4. Risikostyring.....                         | 49 |
| 4.3. anbefalinger til virksomheder i fase 4.....  | 49 |
| 4.4. anbefalinger til fase 5-virksomhederne ..... | 51 |
| 5. Konklusion .....                               | 51 |
| Litteraturliste.....                              | 53 |
| Bilag .....                                       | 55 |
| Bilag 1 - Litteraturstudier.....                  | 55 |
| Bilag 2 - Spørgeramme .....                       | 57 |



# 1. Indledning

Bæredygtighed<sup>1</sup> har fået stigende opmærksomhed de seneste 20 år i takt med øget bevidsthed om såvel miljømæssige som menneskelige konsekvenser af den nuværende indretning af samfundet. I september 2015 blev FN's 17 verdensmål<sup>2</sup> (og 169 delmål) vedtaget. De forpligter alle FN's 193 medlemslande til at afskaffe fattigdom og sult i verden, reducere uligheder, sikre god uddannelse og bedre sundhed til alle, anstændige jobs og mere bæredygtig økonomisk vækst. Målene trådte i kraft 1. januar 2016 og skal sikre en mere bæredygtig udvikling for både mennesker, dyr, planter på vores planet frem mod 2030.

Brancheorganisationer som f.eks. Dansk Erhverv og Dansk Industri udgav i 2018/2019 rapporter om virksomhedernes arbejde verdensmålene, som blandt andet viste, at ni ud af ti danske virksomheder gør bæredygtig forretning<sup>3</sup>. Dansk Erhverv fandt, at lidt over halvdelen af deres medlemsvirksomheder arbejder med Corporate Social Responsibility, CSR<sup>4</sup>. De pågældende rapporter omfatter store internationale virksomheder, som ved årsregnskabsloven er pålagt at redegøre for deres samfundsmæssige påvirkning<sup>5</sup>. Det blev kilden til en del indbyrdes diskussioner om, hvorvidt dette også var gældende for Midt- og Østjyske små og mellemstore virksomheder<sup>6</sup>.

Forskningsprojektet centrerer sig om muligheden for at udnytte de bæredygtige indsatser til at skabe konkurrencemæssige fordele for virksomhederne i kraft af den differentiering, der opnås, når man tilbyder andre løsninger end konkurrenterne til værdiskabelse for kunderne. Det understøtter dels muligheden for vækst og dels muligheden for virksomhedens fremtidige overlevelse, at der investeres i at være relevante og have attraktive produkter for kundernes efterspørgsel.

Formålet med projektet er at indsamle viden om, hvordan virksomhederne arbejder med verdensmålene for derefter at inddrage viden herom i undervisningen, formidle de fundne resultater tilbage til erhvervet samt skabe en videns platform for lokale virksomheder. Forskningsprojektets bidrag til feltet er i form af anbefalinger til nuværende og kommende medarbejdere og ledere i små og mellemstore virksomheder, som ønsker at udvikle eller styrke arbejdet med bæredygtighed. Anbefalingerne kan betragtes som inspiration til, hvordan hver enkelt virksomhed kan arbejde videre med at skabe konkurrencemæssige fordele gennem bæredygtige tiltag.

---

<sup>1</sup> I rapporten arbejdes der ud fra Brundtland rapportens definition af bæredygtighed. Dvs at bæredygtighed omfatter både de sociale, økonomiske og miljømæssige aspekter. Brundtland-rapporten Vore fælles fremtid fra 1987.

<sup>2</sup> <https://www.verdensmaalene.dk/maal>

<sup>3</sup> Dansk Industri: Ni ud af ti danske virksomheder gør bæredygtig forretning.

<sup>4</sup> Dansk Erhverv: Alle ombord? Status på virksomhedernes arbejde med CSR og FN's verdensmål/ februar 2019

<sup>5</sup> Årsregnskabsloven §99a og §99b

<sup>6</sup> Små og mellemstore virksomheder defineres i EU's som følgende. Mikrovirksomheder har under 10 beskæftigede og/eller under 2 millioner euro i omsætning eller samlet balance på under 2 millioner euro.

Små virksomheder har under 50 beskæftigede og/eller under 10 millioner euro i omsætning eller samlet balance på under 10 millioner euro. Mellemstore virksomheder har under 250 beskæftigede og/eller under 50 millioner euro i omsætning eller samlet balance på under 43 millioner euro.



## 1.1. Problemformulering

Projektet bygger på en nysgerrighed om, hvorvidt Midt- eller Østjyske mindre og mellemstore virksomheder arbejder på grundlag af verdensmålene og hvilke muligheder der er for vidensdeling med andre virksomheder. Projektets problemformulering lyder derfor:

Hvordan arbejder udvalgte små og mellemstore Midt- og Østjyske produktionsvirksomheder med FN's 17 verdensmål med henblik på at skabe konkurrencemæssige fordele?

Herunder undersøges følgende spørgsmål:

1. Hvordan er kendskabet til FN's 17 verdensmål blandt lokale SMV'er?
2. Arbejder virksomhederne med verdensmålene ud fra en hhv. proaktiv eller reaktiv tilgang?
3. Hvordan arbejder virksomhederne med bæredygtighed til værdiskabelse fordelt på fire forskellige drivere (højtydende organisation, vækst, kapitalafkast og risikostyring)?
4. Hvordan forventer virksomhederne, at bæredygtige tiltag vil skabe værdi for dem i fremtiden?
5. Hvilke konkrete eksempler på "best practise" i forhold til værdiskabelse i arbejdet med bæredygtighed findes der i Midt- og Østjylland.
6. Hvordan anbefales virksomhederne at indarbejde bæredygtighed ifht. videre værdiskabelse?

## 2. Metode

Kapitlet har til formål at beskrive det videnskabsteoretiske fundament og de metodiske overvejelser i analysedesignet, som projektet bygger på.

Først diskuteres den videnskabsteoretiske tilgang og dernæst beskrives analysedesignet. Sidstnævnte består dels af den underliggende litteratur gennemgang, som var startskuddet til projektet og dels af en forklaring af, projektets anvendelse af hhv. sekundære og primære data, herunder valg af geografisk område samt respondenter.

### 2.1. Videnskabsteoretisk tilgang

Vi ønsker at undersøge, hvordan virksomhederne arbejder med bæredygtighed, samt hvilke motiver eller holdninger der ligger til grund for deres aktiviteter og har derfor valgt den kvalitative metode til indsamling af primære data.

På et videnskabsfilosofisk niveau følges den fortolkningsteoretiske retning 'Pragmatisme' med en abduktiv<sup>7</sup> tilgang til viden. Tilgangen til analyse af empiri er således et mix af induktiv og deduktiv tilgang. Ifølge Dewey<sup>8</sup> har pragmatismen den grundantagelse, at man ikke kan have viden om verden uden at være aktør i denne. Det er med andre ord gennem handlinger, at mennesker tilegner sig viden. Det er på den måde, at både virksomhedernes og projektdeltagernes roller i projektet

---

<sup>7</sup> Kvale, S og Brinkman, Svend s. 259

<sup>8</sup> Saunders, Mark & Lewis, P. & Thornhill, A.. (2009). Understanding research philosophies and approaches. Research Methods for Business Students. 4. 106-135.



opfattes. Virksomhederne lærer/erfarer ved at sætte gang i nogle bæredygtige aktiviteter. De evaluerer og vurderer værdien af de gennemførte aktiviteter på baggrund af praktiske erfaringer. På samme måde er projektdeltagernes indstilling til læring. Der indsamles viden om virksomhedernes aktiviteter, deres motiver og erfaringer i forhold til praksis gennem interviews. Den viden relateres til teoretiske modeller og søges på den måde fortolket med henblik på at innovere eller forandre den eksisterende praksis i virksomhederne. Løsningerne findes ved at afprøve dem i praksis og eksperimenterer for at opnå en højere værdi.

Den abduktive tilgang i forskningsprojektet tager udgangspunkt i rapporterne fra Dansk Industri og Dansk Erhverv mfl., som bl.a. konkluderede, at især store virksomheder arbejder med verdensmålene (specielt mål 7:bæredygtig energi, 12: Ansvarligt forbrug og produktion og mål 13: klima indsats<sup>9</sup>). Det ser ud til at have betydning for arbejdet, om man har ledelsens opbakning og i hvor høj grad kunderne efterspørger bæredygtige produkter. Som nævnt tidligere medførte det undren over, hvorvidt det samme mønster gør sig gældende for Midt- og Østjyske SMV'er.

Den pragmatiske forskningsfilosofi fokuserer på praktiske løsninger og hensigten med projektet er således også at bidrage med anbefalinger til bæredygtige indsatser på forskellige bæredygtighedsmodenheds niveauer med henblik på at opnå konkurrencemæssige fordele for virksomhederne. De bæredygtige indsatser er til gavn for alle tre bundlinjer (miljømæssige, sociale og økonomiske).

## 2.2. Analysedesign

Med udgangspunkt i problemformuleringen; ønsket om at undersøge "hvordan Midt- og Østjyske SMV'er i fremstillingsbranchen<sup>10</sup> arbejder med bæredygtighed med henblik på at skabe konkurrencefordele" gennemføres først et litteraturstudie af foreliggende artikler indenfor området. Herefter indsamles primære data gennem et semistruktureret kvalitativt interview.

De indsamlede data analyseres ved hjælp af to modeller, og på den baggrund udvikles der typologier som beskrives i analyseafsnittet. Analysen danner basis for opstilling af anbefalinger omkring arbejdet med bæredygtighed til andre SMV'er. Der foretages afslutningsvist en vurdering af, hvorvidt metodens resultater er troværdige, gyldige og transparente, samt hvorvidt det er muligt at anvende de fundne resultater i en anden kontekst.

### 2.2.1. Sekundære data

Projektets indsamling af sekundære data er baseret på forskningsartikler og rapporter fra internationale konsulentvirksomheder. Det indledende litterature review<sup>11</sup> er foretaget med udgangspunkt i Peattie<sup>12</sup>, idet denne forfatter er en af de oftest citerede indenfor området og i databaserne Forskningsdatabasen.dk via AU, ResearchGate og Google Scholar med fokus på perioden efter 2014 samt nedenstående søgeord:

- Green marketing

<sup>9</sup> <https://www.pwc.dk/da/artikler/2019/08/puls-verdensmaalene-i-erhvervslivet.html>

<sup>10</sup> Danmarks statistik branchekoder DB07 C:fremstillingsvirksomhed (10-33)

<sup>11</sup> Literature review er foretaget i projekt perioden aug-dec 2019

<sup>12</sup> Peattie, Belch et al



- Bæredygtighed Marketing
- Sustainable marketing
- Sustainable B2B
- Sustainable business model

Fundamentet for projektet afgrænses til 15 videnskabelige artikler, conferencepapirer og konsulentrapporter, der tilsammen danner vidensgrundlaget for arbejdet med tilblivelsen af projektets problemformulering.

Litteraturindsamlingen er fulgt op med møder med følgende eksperter og interessenter:

- Viborgegnens Erhvervsråd, Ian Normann, Erhvervskonsulent og Henrik Hansen, Erhvervsdirektør
- Randers Erhvervsråd, Torsten Westh, Erhvervs konsulent
- Uddannelsesudvalget for Markedsføringsøkonom Randers<sup>13</sup>,
- Professor Anne Ellerup Nielsen fra Institut for Virksomhedsledelse på Aarhus Universitet,
- Konsulent Dennis Friis Thaagaard fra virksomheden Sustainor ApS,
- Konsulent Jens Gert Eiby Sørensen fra virksomheden FAZE2

Litteraturindsamling, deltagelse i kurset MasterClass<sup>14</sup> og møder med eksperter og interessenter har bidraget til at definere og afgrænse projektet, ligesom møderne med erhvervsrådene har bidraget med indsigt i mulighederne for indsamling af primære data. Alle møder er dokumenteret i projektets logbog.

### 2.2.2. Primære datakilder

Primære data omfatter kvalitative semistrukturerede interviews af repræsentanter fra de udvalgte virksomheder med det formål at afdække deres viden, holdninger og forventninger til virksomhedens situation omkring bæredygtighed og indsatser.

Der anvendes en eksplorativ undersøgelse med 19 personlige interviews baseret på en semistruktureret spørgeramme. Med anvendelsen af den kvalitative metode opnås en større fleksibilitet i besvarelserne og man kan opfange flere nuancer, holdninger og individuelle forhold.

Før hvert personlige interview blev virksomhedsbeskrivelser indeholdende omsætningsniveau og antal ansatte gennemgået med henblik på at skabe en basal viden om virksomheden for intervieweren. Interviewene og virksomhedsbeskrivelserne er alle gennemført i 2020.

Virksomhedsrespondenterne er valgt ud fra, at det skulle være den person i virksomheden med ansvaret for CSR, bæredygtighed, grøn omstilling og er kontaktet telefonisk med henblik på at in-

---

<sup>13</sup> Uddannelsesudvalget består af repræsentanter fra Erhvervsakademi Dania samt eksterne medlemmer fra Randers Erhverv, samt virksomhederne Svend Høyer A/S, Bent Brandt A/S, Freeway, eNavigate, Cimber Trading, Nordic Female Founders, HK, Business Danmark og mødet foregik november 2020.

<sup>14</sup> To projektdeltagere deltog 21.-23. januar, 2020 i kurset MasterClass udviklet til erhvervsakademiernes FUI-medarbejdere.



formere om projektets hensigt og derpå aftale tid og dato for interviewet. Alle interviews er foretaget på respondentvirksomhedens adresse med en projektdeltager som interviewer og 1-2 respondenter fra virksomheden. Varigheden var i gennemsnit ca. 70 minutter. De udvalgte respondenter er blevet interviewet en gang og interviewene er grundlaget for segmenteringen af virksomhederne og analysen af, hvordan hvert segment arbejder med bæredygtighed.

To studerende har transskriberet lydfileerne med de 19 optagede interviews<sup>15</sup>. Alle projektdeltagere har derefter gennemgået hvert af de transskriberede interviews med henblik på at strukturere og afkorte interviewene, så den præcise mening kom frem og alle fyld-ord (fx "øh", "man kan sige" eller gentagelser) blev fjernet, således at de skriftlige interviews blev tilgængelige og letlæselige for de øvrige projektdeltagere. Herefter er al materialet gennemgået af alle projektdeltagere. Hver virksomheds svar dannede grundlag for indplacering i Willards fasemodel<sup>16</sup>. Derefter blev McKinseys model<sup>17</sup> brugt til at analysere virksomhedernes svar på, hvordan de arbejder med de enkelte "drivere" for bæredygtighed. Alle virksomheder indgår i analysen med samme vægtning uafhængig af størrelse, omsætning etc. Analysen fremgår af kapitlerne 3-6.

#### *2.2.2.1. Kriterier for udvælgelse af respondentvirksomhederne*

Af hensyn til projektets værdiskabelse er variationen af respondenterne afgrænset indenfor geografi, produktion og størrelse.

Geografisk er virksomhederne afgrænset indenfor området Midt- og Østjylland. Området dækker det vidensunivers, som uddannelsen til Markedsføringsøkonom ved Erhvervsakademi Dania omfatter.

Branchemæssigt afgrænses til produktionsvirksomheder tilhørende SMV-segmentet<sup>18</sup>. Valget af produktionsvirksomheder skal ses i sammenhæng med målgruppen for markedsføringsøkonom studiet, som er lokale SMVer indenfor fremstillingsvirksomhed<sup>19</sup>. Derudover var ønsket at undersøge virksomheder i området med ansvar for egen produktion.

Konkret er virksomhederne udvalgt indenfor fremstillingsvirksomhed<sup>20</sup>, desuden indgår transportvirksomheden Grenaa Havn og F&H of Scandinavia, som er kategoriseret som detailhandel hos Danmarks Statistik. Projektgruppen har valgt at medtage de to virksomheder i undersøgelsen, da de begge er lokale og bidrager med erfaringer og viden om arbejdet med bæredygtighed.

Respondentvirksomhederne er bevidst udvalgt efter en form for 'snowball' metode<sup>21</sup>, hvor ovenstående kriterier samt en liste fra erhvervsrådene i henholdsvis Randers og Viborg mfl. har ledt til henvisningerne fra den ene respondent til den næste. Enkelte virksomheder kunne af tidsmæssige årsager ikke passes ind i projektplanen og andre virksomheder ønskede ikke at deltage i projektet.

---

<sup>15</sup> De oprindelige lydfileer opbevares hos Dania FoU.

<sup>16</sup> Willard, Bob: The Five stage sustainability journey

<sup>17</sup> McKinsey: The drivers of ...

<sup>18</sup> Se ordforklaring for definition

<sup>19</sup> MESU kommer med kilde

<sup>20</sup> Branchekode DB07:10-33

<sup>21</sup> Andersen Rolighed, Finn et al: International markedsføring, 6. udgave s. 200





I analysen anvendes to grundmodeller indenfor Sustainability Marketing<sup>22</sup>. Den ene er udviklet af McKinsey og knytter sig til værdiskabelse gennem arbejdet med bæredygtighed. Den anden er en fasemodel, som er udviklet af amerikaneren Bob Willard<sup>23</sup>, som beskriver, hvilken udviklingsfase en given virksomhed befinder sig i. McKinseys model danner grundlag for udviklingen af spørgerammen.

### 2.2.3. Udvikling af spørgeramme

McKinsey's Kompass-model arbejder med 4 kategorier af værdiskabende aktiviteter og er tidligere anvendt til analyse af en lang række danske virksomheder, herunder Arla og Carlsberg<sup>24</sup>.



Figur 1: 12 måder at skabe værdi på baggrund af verdensmålene

Med udgangspunkt i ovenstående figur "12 måder til at skabe værdi på baggrund af verdensmålene", er der udviklet en spørgeguide med konkrete spørgsmål, der henvender sig til de respektive virksomheder og undersøger, hvordan de hver især skaber værdi indenfor bæredygtighed.

De kvalitative spørgsmål tager udgangspunkt i McKinsey modellen og følger strukturen indenfor flg. fire kategorier.

<sup>22</sup> Sustainability Marketing repræsenterer en udvikling af markedsføring, hvor de traditionelle økonomiske og tekniske perspektiver blandes med koncepterne relations markedsføring, og de sociale, etiske, miljømæssige og intergenerationale perspektiver fra agendaen for bæredygtig udvikling. Peattie (2012)

<sup>23</sup> Willard, Bob: The 5 stage Sustainability Journey, 2010

<sup>24</sup> [https://www.horesta.dk/media/4550/mckinsey\\_haefteweb.pdf](https://www.horesta.dk/media/4550/mckinsey_haefteweb.pdf)



1. En højtydende organisation - med fokus på den interne organisation, herunder hvordan man strategisk arbejder med bæredygtighed, hvordan bæredygtighed er indarbejdet i vision/mission, hvor integreret bæredygtighed er i organisationskulturen og hvor det er forankret, hvordan opfølgningen på indsatsen sker, om virksomheden bruger det i employer branding, samt om virksomheden har etableret partnerskaber.
2. Vækst - med fokus på tilpasninger i forretningsmodeller, betydningen for salget til eksisterende kunder, udviklingen af nye produkter og udviklingen af nye kundesegmenter og/eller eksportmarkeder
3. Kapitalt afkast - med fokus på bæredygtighed i produktudvikling og design (fra lineær til cirkulær levetid), branding og marketing mix
4. Risikostyring - med fokus på rapportering og dokumentation af indsats, overholdelse af lovgivning samt sikring af omdømme.

Herudover er der tilføjet indledende spørgsmål om, hvad der satte gang i arbejdet med bæredygtighed, hvilke verdensmål virksomheden arbejder med samt afslutningsvist et spørgsmål omkring deres forventninger til fremtiden<sup>25</sup>.

#### 2.2.4. Metode til segmentering af virksomhederne

Bob Willard har udviklet en fasemodel<sup>26</sup>, hvor virksomhederne inddeles i faser alt efter deres modenhed på bæredygtighed. Bob Willards fasemodel refereres bl.a i forskningsartiklen<sup>27</sup> af Mike Valente, hvor den anvendes til kategorisering af virksomheder i én ud af fem mulige forretningsstrategier indenfor bæredygtighed.

I dette projekt er fasemodellen anvendt til segmentering af virksomhederne på modenhed i forhold til deres integration af bæredygtighed i hele virksomheden. Den bygger på et step-by-step approach, som i andre fasemodeller, som f.eks. Uppsala modellen<sup>28</sup> –, er processen forholdsvis lang og forbundet med et stort tidsforbrug i forbindelse med læring fra step-til-step. Modellen beskriver virksomheder, som gennemgår en transformation henimod en bæredygtig virksomhedsdrift, men omfatter ikke virksomheder, som er født bæredygtige<sup>29</sup>. De fem faser er beskrevet nedenfor.

---

<sup>25</sup> Se den komplette spørgeguide i bilag

<sup>26</sup> Willard, Bob: The five step..

<sup>27</sup> Valente, Mike: *Corporate Responsibility Strategies for Sustainability*, 2017

<sup>28</sup> Johanson, Jan & Vahlne, Jan-Erik.: The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*. 8. 23-32

<sup>29</sup> Virksomheder er født bæredygtige, er virksomheder hvis DNA (mission, vision) fra virksomhedens etablering har fokus på Sustainability



#### 2.2.4.1. Faserne i Bob Willard's model

Respondenterne i undersøgelsen er blevet segmenteret i forhold til Bob Willards Bæredygtighed modenheds fasemodel<sup>30</sup>. Faserne er karakteriseret ved følgende:

**Fase 1: Pre-compliance** - virksomheden fokuserer udelukkende på overskud, skærer hjørner til for at reducere omkostninger, hvor det er muligt og aktivt modstår regulering og andet pres for en bæredygtig adfærd. Der indgår ikke virksomheder fra fase 1 i undersøgelsen.

**Fase 2: Compliance** - virksomheden administrerer sine forpligtelser ved at overholde loven og de gældende regler, men bæredygtighed behandles som en omkostning. De 5 virksomheder, der i undersøgelsen er kategoriseret til fase 2, er Dancutter, Danotek, F&H, Geovent og Skomø.

**Fase 3: Beyond Compliance** – virksomheden bevæger sig fra reaktiv til proaktiv. Virksomheden har indset, at den proaktivt kan reducere omkostninger og risiko ved at minimere affald, forurening, energiforbrug og skadelige sociale påvirkninger – udover det i loven fastsatte. De 7 virksomheder, der i analysen er kategoriseret til fase 3, er Excellent Systems, Gardin Lis, Innovation Living, MV Plast, ProUnit Frames, Topline og Vibocold.

**Fase 4: Integreret strategi** - virksomheden 'rebrandes' (eller er opstået) som en virksomhed, der er forpligtet til bæredygtighed og integrerer bæredygtighed i den centrale forretningsstrategi. Gentænkningen af forretningsstrategien udnytter merværdien (added value) fra nye banebrydende bæredygtigheds-initiativer, der gavner alle interessenter/stakeholders. De 5 virksomheder, der i analysen er kategoriseret til fase 4, er Grenå Havn, POMPdeLUX, Refurb, Suncil og Wallpipe.

**Fase 5: Purpose and Passion** - virksomheden er drevet af en passion for bæredygtighed. Den har forpligtet sig til at forbedre virksomheden, samfundet og miljøet fordi det er den rigtige ting at gøre. De 2 virksomheder, der i analysen er kategoriseret til fase 5 er Peter Larsen Kaffe A/S og LifeShelter ApS.

#### 2.2.5. Vurdering af metoden

Forud for igangsættelsen af projektet ligger en såkaldt prejekt periode på seks måneder, som blev brugt til at gennemgå en række artikler samt andre undersøgelser indenfor emnet bæredygtighed og verdensmål i relation til forretningsudvikling. Litteraturgennemgangen fra denne fase danner grundlag for bl.a. problemformuleringen samt vores videnskabsteoretiske tilgang og har været bestemmende for valg af metode.

Det kvalitative metodevalg fokuserer på det eksplorative element og giver mulighed for at undersøge sammenhænge respondenterne imellem samt evt. sammenhænge mellem de enkelte spørgsmål. Omvendt skal man ved anvendelsen af en kvalitativ metodisk tilgang være påpasselig i forhold

---

<sup>30</sup> Willard, Bob: The Five step Sustainability Journey.



i forhold til generalisering. Projektdeltagerne anerkender, at fortolkningen af situationer og kvalitative data er subjektiv og at muligheden for "flere virkeligheder" resulterer i, at konklusion og anbefalinger ikke nødvendigvis giver "det sande billede"

Udvælgelsen af respondenter er sket ved en bevidst udvælgelse på baggrund af de opstillede kriterier. Udvælgelsen af de 19 respondenter har fundet sted på baggrund af indstilling fra erhvervsrådene samt eget virksomhedsnetværk. Hvilket skal tages i betragtning i forhold til en vurdering af repræsentativiteten af undersøgelsen. Repræsentativiteten i forhold til respondentudvælgelsen vurderes derfor til at være middel til lav.

Undersøgelsens gyldighed vurderes ud fra den hhv. interne og eksterne gyldighed. Det vurderes, hvorvidt det er muligt at opstille en eller flere sammenhænge variabler imellem for de enkelte virksomheder.

Der er gennemført indledende tests på spørgerammen. Spørgerammen er således forelagt en forsker fra Århus Universitet til kommentering. Herudover er spørgerammen afprøvet på en konkret virksomhed forud for gennemførelsen af de 19 interviews.

Den indledende test af spørgerammen resulterede i en sammensmeltning af begreberne bæredygtighed, verdensmål, grønnomstilling. Det viste sig i praksis at være vanskeligt at skelne mellem begreberne og der er derfor i interviewene accepteret svar som "ja vi arbejder med grønnomstilling og bæredygtighed men verdensmålene har vi ikke forholdt os til". I analysen undersøges nærmere hvorvidt der er en sammenhæng mellem opfattelsen af begreberne henholdsvis verdensmålene og den fase virksomhederne befinder sig i.

I forhold til undersøgelsesdesignet har der således været en høj grad af fokus i undersøgelsen på at opnå en så høj grad af intern /ekstern gyldighed.

Pålideligheden af de gennemførte interviews vurderes til at være relativ stor, da de forskellige respondenterne på baggrund af spørgerammen er stillet de samme spørgsmål. Der er ligeledes tilstræbt at have en objektiv interviewerrolle, hvor respondenterne ikke påvirkes til svare på en bestemt måde. Respondenterne har typisk haft afsat 1 time til interviewet. Samtlige interviews er blevet transskriberet. Virksomhederne har efterfølgende været indkaldt til et online møde, hvor der var mulighed for at kommentere de foreløbige analyser. Det vurderes, at analysen vil kunne genskabes ud fra de foreliggende interviews.

Alle interviews er gennemført i løbet af 2020, hvorfor der formentlig er sket en udvikling i adfærd og aktiviteter indtil i dag. Denne udvikling er der ikke taget højde for og grundlaget for analysen er udelukkende de udtalelser, som respondenterne gav og som fremgår af de transskriberede interviews.



### 2.2.6. Projektets deltagere

Projektet er finansieret indenfor Frascatirammen og har tilknyttet 1 projektleder, 2 projektdeltagere og 2 studentermedhjælpere. Projektlederen har, ud over deltagelse i projektet som projektdeltagerne, ansvaret for rapportering af progressionen i projektet til ansvarshavende for projektet i Dania Viden og Læring, uddannelsesleder og andre med interesse i området.

Alle projektdeltagere har tilknytning til uddannelsen til Markedsføringsøkonom hos Erhvervsakademiet Dania, enten som undervisere eller studerende.

Projektleder: Lotte Buchbjerg Petersen (Adjunkt) med projektledelses erfaring fra både private og offentlige institutioner derudover erfaring med udvikling af spørgeskemaer samt underviser erfaring fra fagene erhvervsøkonomi, statistik, Sustainability Marketing og markedsanalyse på Erhvervsakademiet.

Projektdeltager: Torben Wenneberg (Lektor) erfaring fra 22 års bestyrelsesarbejde inden for kursusbranchen /onlineshops 3D-visualisering samt underviser erfaring fra fagene markedsføring og makroøkonomi på Erhvervsakademiet.

Projektdeltager: Camilla Bisgaard Sørensen (Adjunkt) har knap 20 års erfaring inden for forretningsudvikling, markedsføring og salg i private produktions- og detailhandelsvirksomheder af kort- og langvarige forbrugsgoder. Undervisererfaring i forretnings- og markedsforståelse, udvikling af en marketingplan, samt online og offline promotion på Erhvervsakademiet.

Studentermedhjælper: Maria Lindgaard Pedersen, studerende på 2-4. semester. Har transskriberet interviews samt udviklet design og delvist indhold på websitet – [sustainabilitymarketing.dk](http://sustainabilitymarketing.dk).

Studentermedhjælper: Tobias Skudstrup, studerende på 3-4. semester. Har transskriberet interviews.

## 3. Analyse af virksomhederne

Kapitlet er struktureret efter Bob Willards fase model og indledes med en beskrivelse af de enkelte virksomheder, som indgår i faserne fra 2-5. Analysedelen følger opdelingen fra spørgeguiden, som tager udgangspunkt i McKinsey's bæredygtighedskompass. For hver fase er der udarbejdet en delkonklusion, som danner grundlag for de efterfølgende anbefalinger.

Interviewene analyseres på tværs af brancher for at finde frem til mønstre, som sammen kan skabe et billede, som giver mening for SMV'er i forskellige brancher. På den måde opnås en bred viden om hvilke faktorer der gennem konkurrencefordele er med til at skabe værdi for den enkelte virksomhed. Fase opdelingen giver et indblik i hvilke beslutninger og valg, der tages i de forskellige trin/faser, hvorved der kan findes mønstre på tværs af brancher, men sammen med virksomheder på samme niveau.



### 3.1. Virksomhederne i fase 2

Nedenstående virksomheder er placeret i fase 2. Det kendetegner fase 2 virksomheder, jf. B. Willard's model, at de fokuserer på bundlinjen. Bæredygtighed betragtes som en omkostning og i kraft af perifer kundeefterspørgsel er det ikke en nødvendighed for fremtidig eksistens.

#### *Dancutter*

*Produkt: Cutterløsninger til kloaksystemer m.m.*

*Antal ansatte: 18 (September 2021)*

*Ejerform: A/S*

*Etableringsår: 1989*

*Respondenter: Lars Stenberg (Direktør) og Helle Andreasen Buus (Marketingchef)*

Dancutter er et aktieselskab stiftet i 1989. Virksomheden har 18 ansatte (September 2021) og er 100% ejet af Lars Stenberg, som også er direktør i virksomheden. Dancutter udvikler, producerer og sælger robot-cutter-løsninger, der kan skære igennem alle typer materialer. Eksempler kunne være reparation af kloakrør under jorden eller faldstammer inde i bygninger. Virksomhedens løsninger er med til at rørenes levetid forlænges 40-50 år, hvilket i sig selv dels sparer CO2. Omkring 95% af omsætningen eksporterer til lande i og udenfor Europa gennem distributører udvalgt af virksomheden selv. Interviewet som danner grund for videre analyse er gennemført med direktør, Lars Stenberg, og marketingchef, Helle Andreasen.

#### *Danotek*

*Produkt: Totalleverandør indenfor industriel elektronik*

*Antal ansatte: 38 (August 2021)*

*Ejerform: A/S*

*Etableringsår: 1987*

*Respondent: Ole Stabell (Direktør)*

Danotek er et aktieselskab stiftet i 1987. Virksomheden har 38 ansatte (August 2021) og 100% ejet af Ole Stabell, som også er direktør i virksomheden. Danotek leverer totalløsninger inden for industriel elektronik. Dette indebærer systemer til landbrug, industri, automation og lys til danske og internationale kunder. Interviewet som danner grundlag for videre analyse er gennemført med direktør, Ole Stabell.

#### *F&H of Scandinavia*

*Produkt: Stort brandhouse indenfor "kitchen, living, dining" branchen.*

*Antal ansatte: 302 (August 2021)*

*Ejerform: A/S*

*Etableringsår: 1945 (hed Vinther & Larsen), bliver til Fusager og Høgh i 1986*

*Respondenter: Carressa Brinchmann Bos (product compliance, CSR and IPR coordinator) og Karen Fisker Nielsen (Quality Manager)*

F&H of Scandinavia er en dansk grossistvirksomhed inden for isenkram stiftet i 1945. Virksomheden er siden 2005 ejet af den norske koncern Canica og har 302 ansatte (august 2021). F&H of Scandinavia udvikler og sælger længerevarende forbrugsgoder inden for "kitchen, living, dining" branchen.



Dette gør de under en række forskellige brands, hvoraf de mere kendte er mærker som Södahl, Mette Blomsterberg, Christian Bitz, Rosdti og Zone. Produktionen er outsourcet til virksomheder overvejende i Asien, og produkterne sælges gennem detailhandelskæder både online og offline i Skandinavien og i stigende grad også øvrige europæiske lande. Interviewet som danner grundlag for videre analyse er gennemført med product compliance, CSR and IPR coordinator, Carressa Brinchmann Bo, og quality manager, Karen Fisker Nielsen.

### *Geovent*

*Produkt: Ventilationssystemer*

*Antal ansatte: 32 (August 2021)*

*Ejerform: A/S*

*Etableringsår: 1975*

*Respondent: Kim Møller Rasmussen (medejer og Sales and Marketing director)*

Geovent er et aktieselskab stiftet i 1975. Virksomheden har 32 ansatte (August 2021) og er 100% ejet af Kim Møller Rasmussen, Preben Jensen og Thomas Holmelund Molsen, som alle 3 udgør ledelsen. Geovent udvikler, producerer og sælger ventilationssystemer. Dette kan f.eks. være til produktionshaller, autoværksteder, miner og administrationsbygninger. Deres produkter sælges direkte til danske og internationale kunder, og skræddersyes ofte direkte til den enkelte kunde i samarbejde med tekniske konsulenter. Interviewet som danner grundlag for videre analyse er gennemført med medejer og sales and marketing director, Kim Møller Rasmussen.

### *Skomø*

*Produkt: Totalleverandør af reklameartikler til forskellige brancher.*

*Antal ansatte: 31 (August 2021)*

*Ejerform: A/S*

*Etableringsår: 1987*

*Respondent: Sine Østergaard Bielefeldt (Direktør)*

Skomø er et aktieselskab stiftet i 1987. Virksomheden har 31 ansatte (August 2021) og er 100% ejet af den svenske koncern Lagercrantz. Virksomheden er totalleverandør indenfor reklameartikler til forskellige brancher, her f.eks. autobranschen og ejendomsmæglerkæder i Danmark. Det som virksomheden ikke selv producerer, bliver købt ind hos underleverandører. Skomø er markedsledende i sin niche og kompetencerne ligger primært i at kunne trykke på forskellige materialer. Interviewet som danner grundlag for videre analyse er gennemført med direktør, Sine Ø. Bielefeldt.

#### *3.1.1. Analyse*


Virksomhederne i denne fase er opmærksomme på bæredygtighedstendensen, men de fleste har endnu ikke igangsat konkrete initiativer eller projekter. De er endnu i overvejelserfasen om, hvordan arbejdet skal gribes an og peger på eksempler fra andre virksomheder, som de ikke selv ønsker at være en del af.



Virksomhederne Dancutter og Skomø oplever ikke, at der er krav fra kunder i relation til bæredygtighed og kun lidt bevidsthed fra medarbejdere. Danotek oplever jævnligt, at medarbejdere har forslag til reduktion af spild, eller at leverandører skriver, at de har udviklet et nyt produkt, som er mere bæredygtigt. Det sker også, at der er forespørgsler fra kunder.

I F&H oplever man i stigende grad, at forbrugere efterspørger mere bæredygtige produkter (særligt ift. tekstiler). Endvidere er der ansatte, som arbejder med det lokalt. Eksempelvis en lagerchef, som har skiftet alt folie ud og erstattet den med en bæredygtig variant. Endvidere er der ansatte under forskellige brands, som arbejder med bæredygtig optimering af emballage og endelig de norske ejere, Canica, tog emnet op på et årsmøde for direktionen. Geovent oplever nye krav i udbud fra eksempelvis Danish Crown, som skal opfyldes for at kunne levere på bestemte projekter.

I forhold til verdensmålene angiver F&H, at de arbejder med en række mål. Dancutter, Geovent og Skomø har ikke identificeret specifikke verdensmål. Dancutter påtænker at lægge sig op ad samme mål som deres store kunder, Grundfos og Per Aarsleff, men er usikre på, hvor mange de skal gå i gang med fra starten. Danotek påpeger, at de arbejder efter klima og ligestilling mellem kønnene. Skomø nævner mål nummer 12, eftersom de med en produktion af 1.000.000 nummerpladeholdere i plast om året kan flytte noget på netop dette mål.

|                    |  |
|--------------------|--|
| Dancutter          |  |
| Danotek            |  |
| F&H of Scandinavia |  |
| Geovent            |  |
| Skomø              |  |

Figur 2: Verdensmålene i fase 2 virksomhederne

Generelt opfatter samtlige respondenter i denne fase sig selv som reaktive. De følger lovgivningen, men udtrykker også, at ny lovgivning ofte kræver ret høje investeringer. Og som Geovent meget rammende for respondenterne i gruppen udtrykker det *“vi bliver proaktive, men vi er det ikke i dag”*.





Figur 3: Eksempler og karakteristika på fase 2 virksomheder

#### 3.1.1.1. En højtydende organisation

Decideret strategisk arbejde med bæredygtighed pågår ikke, men respondenterne har en forventning om at komme til det. Flere respondenter nævner, at de mangler en fremgangsmåde og påpeger, at der er usikkerhed om, hvad bæredygtighed er. Den eneste, der skiller sig ud fra gruppen, er F&H, som helt systematisk har gennemgået alle 17 verdensmål samt delmål og kortlagt, hvad virksomheden gør i dag, og hvor der var umiddelbare muligheder for optimering.

Ingen har indarbejdet bæredygtighed i værdier/mission/vision. Respondenterne nævner ikke bæredygtighed som værende en integreret del af organisationskulturen i virksomheden og således heller ikke en faktor i relation til employer branding. Det er kendetegnende for virksomhederne, at arbejdet hverken er særligt formaliseret eller kommer ret langt ud i organisationen. Det er hovedsageligt forankret hos ejer/ledelse eller i marketing.

Der er ikke opstillet mål. Man har udfordringer med at finde ud af, hvordan man skal måle bæredygtighed. Hos Dancutter vil man gerne måle CO2-besparelsen, men man ved ikke, hvordan man skal gøre det, fordi anvendelsen af produktet i sig selv sparer en del CO2-udledning. Det skaber således usikkerhed for flere af virksomhederne, at de ikke ved, hvordan de skal fastlægge udgangspunktet for målfastsættelsen, hvis/når deres produkt i udgangspunktet kan være CO2-besparende i forhold til andre løsninger på markedet.

I forhold til netværk og bæredygtighed er svarene særdeles fragmenteret. Geovent nævner sponsoreret af den lokale sportsklub. Danotek har en aftale om, at der kommer en og afhenter deres metalaffald, fordi de kan bruge det i deres produktion.

Flere respondenter nævner generelle forretningsnetværk, hvor de har mødt inspirerende mennesker. Særligt Dancutter nævner, at man mangler partnere. Lars Stenberg udtaler: "vi mangler lige-



sindede partnere, som vi kan dele viden og information med, uden at skulle bekymre os om konkurrenter, der løber med viden og skaber noget selv". Respondenterne siger samstemmende, at de gerne vil sparre med andre virksomheder, hvis det kan foregå uden de store omkostninger, og når dem, de sparrer med, ikke er deres primære konkurrenter.

Dancutter, Danotek og F&H forsøger sig med partnerskaber eller samarbejder med universiteter/designskole og/eller studerende, som kan bidrage med gratis viden og arbejdskraft, som forhåbentligt kan inspirere og sætte gang i virksomhedens arbejde inden for et begrænset område. Kun virksomheden F&H indgår i et formelt upcyclingsnetværk, hvor de på ideplan arbejder med at aftage restaffald fra en bordpladefabrik til produktion af skærebretter.

#### 3.1.1.2. Vækst

Respondenterne i denne fase har ikke foretaget tilpasning eller ændring i forretningsmodellen. Enkelte har overvejelser om at kunne tilbyde leje, take-back ordninger eller reparationsmuligheder, men der er ikke konkrete initiativer i den retning endnu. F&H foreslår delvist at fjerne sæsontænkning for dermed at undgå overforbrug. Karen Fisker udtaler: *"Vi afskriver ikke fuldstændig den forretningsmodel med sæsontænkning, der er i dag. Der vil vokse nogle nye forretningsmodeller op, f.eks. leasing, returtagning, etc. Men der går nok mere end fem år"*.

Ingen af respondenterne har udviklet nye bæredygtige produkter. De manglende bæredygtige produkter har ikke haft betydning for salget til eksisterende kunder. Tværtimod angiver nogle respondenter, at de ikke forstår nødvendigheden af at omstille sig til bæredygtige løsninger, da det nuværende salg er tilfredsstillende. Geovent understreger dog, at de forventer, at bæredygtighed bliver en fremtidig standard og hvis virksomheden ikke kan levere, så er der risiko for, at man er ude af markedet, eller at man får en lavere rangering blandt kunder.

Dancutter forventer, at deres eksisterende produkter kan føre til flere kunder inden for samme segment samt øget eksport, særligt til lande med stigende problemer med oversvømmelse. Geovent forventer, at stigende fokus på arbejdsmiljø vil skabe efterspørgsel efter måling af CO2-niveauet i luften omkring arbejdsstationer.

#### 3.1.1.3. Kapitalafkast

Det mest fremherskende synspunkt er, at det primære i et nyt produkt eller applikation er, at det skal virke, dernæst kigger man også under tiden på det bæredygtige. Med meget begrænset efterspørgsel fra kunder siger det sig selv, at udviklingen af bæredygtige produkter eller løsninger ikke har fundet sted. Derudover er det mest interessant at udvikle nye produkter, som kan bidrage til øget salg, hvorfor optimeringer mod mere bæredygtige materialer ikke er i fokus. Hvis man foretager justeringer i produktet, er det typisk ikke som en del af en større plan, men mere en konkret kundeefterspørgsel eller en mulighed, der opstår for fx bæredygtig emballage.

Ingen af virksomhederne brander sig på bæredygtighed Og de er alle hurtige til at sige, at man skal være ret bæredygtig i sin tilgang, før man kan kommunikere troværdigt om det. De har alle eksempler på, at nogle virksomheder siger, at de gør meget inden for bæredygtighed, men så som så med troværdigheden af disse tiltag.



Der er generelt ikke fokus på bæredygtighed som indsatsområde i virksomhedens promotion. Kun Dancutter nævner medarbejderhistorier med bæredygtighed som tema.

Samtlige virksomheder i denne kategori kender begrebet Green Washing og har fokus på, at man skal kommunikere ærligt. De er ikke bevidste om begrebet Green Hushing<sup>31</sup>, men der er tydelig selvsjult i måden, man kommunikerer om dette emne.

Når man spørger respondenterne til distributionskanaler, så tænker de fleste på fragt, herunder med lastbil eller skib og diskussionen om at stille krav til fragtmændenes anvendelse af el-lastbiler eller langsommere sejlede skibe. Der tænkes ikke på grossist- eller detailnet. Et par af respondenterne sælger produkter til direkte anvendelse i andres produkt eller produktion og for dem er det ikke relevant.

Den generelle opfattelse er, at bæredygtighed er en omkostning og at prisen således ikke bliver lavere af at arbejde bæredygtigt. De fleste respondenter i denne kategori mener, at prisen er den afgørende parameter for, om bæredygtige produkter vil skabe nye kunder. Prisen er et tungtvejende fokuspunkt for disse virksomheder, som alle føler sig udsat for meget hård konkurrence og det er afgørende vigtigt, at prisen således ikke stiger. Sine Bielefeldt, Skomø uddyber: *"..både bilforhandlere og ejendomsmæglere køber ind på prisen, for når det kommer til skilte eller nummerpladeholdere, er det ikke nok til en 'grøn profil'".*

Med hensyn til optimering af produktionsprocessen, herunder ressourceforvaltningen, er virksomhederne i det små i gang med udskiftningen til LED-pærer. Endelig påpeger Danotek, at man betaler til bortskaffelsesordninger.

#### 3.1.1.4. Risikostyring

Ingen af virksomhederne i denne fase afrapporterer, eller nævner, at de forventer markante lovgivningsmæssige tiltag. Skomø bemærker dog, at der må forventes reguleringer for brugen af virgin plast (inspireret af det, der er sket med engangs-plastbestik og sugerør). Geovent og F&H, forventer også et bedre omdømme fra kunderne, hvis de fremadrettet kommer til at arbejde mere bæredygtigt. De øvrige respondenter forventer ikke, at det vil gøre en forskel. F&H har arrangeret heldagsseminar i hele koncernen, som skal give viden og læring til medarbejderne om denne problematik, som proaktivt skal beskytte mod negativ omtale vedrørende green washing.

Flere respondenter mener, at lovgivningen i højere grade burde fremme udviklingen af nye mere bæredygtige produkter. Eksempelvis nævnes lovkrav fra næste år om, at elektriske produkter til forbrugere skal kunne repareres, hvilket betyder, at man ikke længere vil kunne sælge produkter, der er limet sammen. Lovgivning sikrer, at vilkårene er ens for alle, så man ikke taber en forretningsmulighed ved at bruge penge på bæredygtighed.

---

<sup>31</sup> 'Greenhushing' betyder at kommunikere selektivt færre bæredygtighedstiltag fra virksomheders side, end det praktiseres. Xavier Font et al. , 2017



### 3.1.2. Fremtidsperspektiver

Forventningerne til de næste 5 år er forskellige blandt virksomhederne. Dancutter forventer at være klogere på, om bæredygtighedstendensen har fået fat og at der er mere lovgivning indenfor området. Hos Danotek forudser man, at prisen stadig er en afgørende faktor. Ole Stabell udtaler: *“jeg tror ikke, at folk er villige til at betale mere for bæredygtighed om 5 år. De fleste mennesker vil gerne køre over grænsen for at spare en femmer.”* Geovent håber på at kunne reducere CO2-udslip og at have mål for hvor meget. Endvidere vil bæredygtighed være en integreret del af deres produktudvikling. Endelig forventer Skomø at have en grønnere profil og at bæredygtighed er en integreret del af deres strategi.

F&H skiller sig lidt ud fra de øvrige respondenter, fordi de allerede nu arbejder på en mere cirkulær forretningsmodel, da bæredygtighed skal være en integreret del af deres værdikæde. De påtænker også at ændre tankegangen omkring sæsonvarer.

### 3.1.3. Delkonklusion

Virksomhederne i fase 2 har en reaktiv tilgang til arbejdet med bæredygtighed. De er opmærksomme på tendensen med bæredygtighed, men driver stadig virksomhed, som de altid har gjort. De oplever sporadisk interesse fra kunder, medarbejdere, leverandører eller samfundet generelt og betragter det derfor ikke som højeste prioritet at arbejde med det. Respondenterne har kendskab til verdensmålene, men 4 ud af 5 har ikke udvalgt konkrete verdensmål i forhold til deres forretningsstrategi og generelt giver de udtryk for stor usikkerhed omkring arbejdet med bæredygtighed og FN's verdensmål.

Fase 2-virksomheder arbejder ikke strategisk med bæredygtighed og deres tilgang er af filantropisk karakter, hvor det handler om at støtte (vilkårlige) initiativer mere end om udvikling, innovation eller strategi. Der er stor usikkerhed omkring dokumentation og måling af bæredygtighed, hvorfor virksomhederne ikke er kommet i gang. Ligeledes er der stor åbenhed for indgåelse af partnerskaber uden for store omkostninger, blot ikke med primære konkurrenter.

I forhold til vækst oplever respondenterne, at de bidrager til at løse deres kunders funktionelle behov, som ikke er knyttet til bæredygtighed. Virksomhederne ser derfor ikke formål med at investere i bæredygtighed, hverken i relation til kunder eller produkt, da virksomhedens salg er stigende, hvorfor væksten på kort sigt ikke er truet.

I et meget konkurrencepræget marked, som de fleste af virksomhederne i denne fase befinder sig i, er det en udbredt opfattelse, at kunderne køber ind på pris, hvilket betyder, at man bliver fravalgt som leverandør, hvis prisen er for høj. Samtidig mener man, at bæredygtige løsninger er ensbetydende med øgede priser – enten fordi volumen er for lav eller fordi råvarepriserne vil stige. Respondenternes svar bærer præg af en traditionel forretningsmodel med fokus på drift og pris. Man producerer og sælger et produkt, som løser et funktionelt problem for kunderne. Virksomhederne vil gerne investere i nye og flere produkter, men de betragter ikke bæredygtighed som en måde at



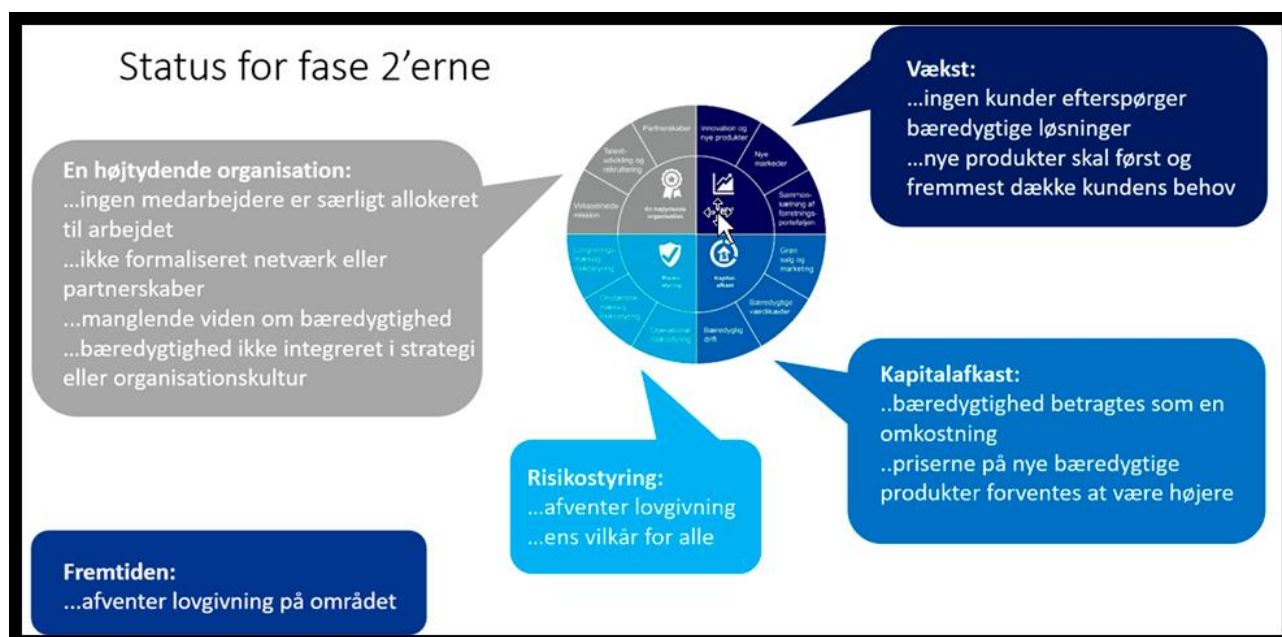
skabe yderligere vækst eller konkurrencemæssige fordele. Derfor er optimering af eksisterende produkter med eksempelvis bæredygtige materialer mindre interessant, fordi det ikke bidrager til mere salg. Man er særdeles orienteret mod egen økonomisk bundlinje.

Endvidere er man fokuseret på selvjustits i forhold til at kommunikere om bæredygtighed, som er udokumenteret.

Virksomhederne vil gerne investere i bæredygtighed til gavn for samfundet, men de foretrækker lovgivning til styring af området, så vilkårene bliver ens for alle. Det hænger sammen med opfattelsen af, at arbejdet med bæredygtighed er en omkostning, som reducerer bundlinjen.

Om bæredygtighed skaber værdi for virksomhederne fremover, er uklart. De fleste forventer, at bæredygtighed vil være et vilkår på linje med andre reguleringer og værdien heraf afhænger af, hvilket område der bliver lovgivet på. Deres adfærd forventes at være uændret. Undtagelsen er F&H, som signalerer en mere proaktiv adfærd.

Det konkluderes for virksomhederne i fase 2, at de ikke arbejder med FN's verdens mål eller bæredygtighed som en mulighed for at skabe konkurrencemæssige fordele. Oplevelsen af en manglende kundeefterspørgsel efter bæredygtige løsninger betyder, at de betragter bæredygtighed som en omkostning. Respondenterne anerkender, at virksomhederne skal tage et ansvar for miljømæssige såvel som sociale påvirkninger, men de afventer lovgivning som en driver, der skal sikre, at konkurrencevilkårene er ens for alle virksomheder. Det resulterer i en ganske reaktiv tilgang til arbejdet.



Figur 4: Status for fase 2 virksomhederne

### 3.2. Virksomhederne i fase 3

Nedenstående virksomheder er placeret i fase 3. Det kendetegner fase 3 virksomheder, jf. B. Willard's model, at de kan reducere omkostninger ved at investere i bæredygtige løsninger i f.eks. produktionen.



### *Excellent Systems*

*Produkt: Underlag og gulv til forskellige brancher. Bygningsartikler af plast*

*Antal ansatte: 24 (September 2021)*

*Ejerform: A/S*

*Etableringsår: 2000*

*Respondent: Sjabbe Jan Tang van der Weij (Salgskonsulent)*

Excellent Systems er et aktieselskab stiftet i 2000. Virksomheden har 24 ansatte (September 2021). Excellent Systems fremstiller produkter indenfor industri, rehab & sundhed og byggeri & anlæg. Produkterne består bl.a. af gulvbelægning til industrien, som er lavet specielt til at beskytte ryg og ben for stående medarbejdere. Samtidig laves produkterne og i en skridhæmmende version som er tiltænkt baderum eller et miljø med olier, fedt, alger mv. Af forskellige produkter der udbydes kan nævnes industriramper, kørestolsramper og udligning af niveauforskelle på dørtrinsramper eller på badeværelser. De har en stærk vision om at være bæredygtige ved at spare på råvarer, energi og affald under produktionen og gennem rekruttering af miljøbevidste medarbejdere. Interviewet som danner grundlag for videre analyse er gennemført med salgskonsulent, Sjabbe Jan Tang van der Weij.

### *Gardin Lis*

*Produkt: Gardinløsninger til både B2B og B2C*

*Antal ansatte: 35 (September 2021)*

*Ejerform: A/S*

*Etableringsår: 2018*

*Respondenter: Lis Bilde (CEO) og Camilla Anthony Berno Hald (Marketingkoordinator)*

Gardin Lis er et aktieselskab stiftet i 2018. Virksomheden har 35 ansatte (September 2021). Gardin Lis sælger, syr og opsætter gardiner. De har tidligere været længere fremme i faseforløbet, fase 4, men bæredygtighedsfokus har været aftagende indenfor de sidste år, da kunderne ikke som sådan har efterspurgt bæredygtige koncepter. Gardin Lis har tidligere fået en CSR-reward for bæredygtighedsstrategi. Interviewet som danner grundlag for videre analyse er gennemført med CEO, Lis Bilde, og marketingkoordinator, Camilla Anthony Berno Hald.

### *Innovation Living*

*Produkt: Møbler*

*Antal ansatte: 57 (September 2021)*

*Ejerform: A/S*

*Etableringsår: 1981*

*Respondenter: Peter Bach (Sales Manager APAC) og Lars Brøndum (Sales and Marketing)*

Innovation Living er et aktieselskab stiftet i 1981. Virksomheden har 57 ansatte (September 2021). Innovation Living designer og producerer møbler som bliver solgt i store dele af verden. Ift. bæredygtighed planter de træer i Rusland og køber FSC-certificeret træ til deres møbler og bæredygtigt skum til madrasserne. Interviewet som danner grundlag for videre analyse er gennemført med Sales



Manager APAC, Peter Bach, og sales and marketing coordinator, Lars Brøndum (nu: Supply Chain Coordinator).

### *MV Plast*

*Produkt: Producerer paller af genbrugsplast*

*Antal ansatte: 15 (September 2021)*

*Ejerform: ApS*

*Etableringsår: 2006*

*Respondent: Michael Velling (Medejer)*

MV Plast er et anpartsselskab stiftet i 2006 med i alt 15 ansatte (September 2021). Virksomheden laver bl.a. paller af genbrugsplast, og har indgået samarbejder med flere parter, for at bedre den miljømæssige påvirkning indenfor deres branche. Interviewet som danner grundlag for videre analyse er gennemført med medejer, Michael Velling.

### *ProUnit Frames*

*Produkt: Mejerimaskiner*

*Antal ansatte: 10 (August 2021)*

*Ejerform: ApS*

*Etableringsår: 2019*

*Respondent: Michael R. L. Kristensen (Direktør)*

ProUnit Frames, som laver mejerimaskiner, er et anpartsselskab stiftet i 2019 og har på nuværende tidspunkt 10 ansatte (August 2021). Virksomheden har lavet et projekt kaldet "Danish recycling technology", som er en avanceret maskine der bruges til separation af emballage som f.eks. mælkekartoner eller kaffekopper. Herunder arbejder de sammen med Randers kommune omkring beskæftigelse af ledige akademikere, så de kan få bedre forståelse for recycling. Interviewet som danner grundlag for videre analyse er gennemført med direktør, Michael R. L. Kristensen.

### *Top-Line*

*Produkt: Møbelproducent*

*Antal ansatte: 23 (August 2021)*

*Ejerform: A/S*

*Etableringsår: 1986*

*Respondent: Svend Ø. Pedersen (CEO/koncernchef)*

Top-Line er et aktieselskab stiftet i 1986, som har i alt 23 ansatte (August 2021). Virksomheden designer og producerer møbler. Produktionen foregår i Polen. Udover brandet Top-Line er der etableret et datterselskab, ved navn Minding, som produktudvikler nye bæredygtige produkter. Særligt har virksomheden fokus på anvendelse af kork som 100% bæredygtigt råmateriale i produktion af møbler. Interviewet som danner grundlag for videre analyse er gennemført med CEO/koncernchef, Svend Ø. Pedersen.

### *Vibocold*



Produkt: Køleelementer

Antal ansatte:

Ejerform: ApS

Etableringsår: 2008

Respondent: Thomas Bo Sømod (Marketingchef)

Vibocold er et anpartsselskab stiftet i 2008. Virksomheden producerer og sælger køleelementer til større B2B-løsninger som f.eks. kiosker. Vibocold leverer til virksomheder på det europæiske marked. Der opleves hos virksomheden i stigende omfang at der i udbudsmaterialet skrives hensyn til bæredygtighed, dette er bl.a. grundet at branchen er under stor lovgivningsmæssig bevågenhed, pga. den klimamæssige påvirkning branchen har. Vibocold er i en overgangsfase mellem fase 3 og 4. Interviewet som danner grundlag for videre analyse er gennemført med marketingchef, Thomas Bo Sømod.

### 3.2.1. Analyse












For fase 3-virksomhederne er den bæredygtige tankegang til stede, men arbejdet med bæredygtighed blev igangsat på mange forskellige måder. Hos Excellent Systems er det CEO's personlige holdning til ordentlighed i virksomhedens drift og/eller pga påvirkning fra markedstendenser. Hos Innovation Living oplever de et kundekrav, hos Vibocold er det de lovgivningsmæssige krav, Gardin Lis ansatte en praktikant, som igangsatte arbejdet med en strategi for bæredygtighed og endelig var det hos virksomheden MVPlast kommunen, der satte gang i arbejdet. Michael Velling udtaler: "Det var kommunen, der inviterede os ud og se på det kæmpe bjerg, der var ved affaldsterminalen – man stod jo nærmest og fik dårlig samvittighed ved at se på det. Og så tænkte vi at det må vi kunne bruge til noget".

I forhold til FN's verdensmål koncentrerer respondenterne sig om relativt få mål, som ligger tæt op ad den allerede eksisterende lovgivning i Danmark. Virksomheden MV Plast har afgrænset deres indsatsområder til VM 11 og 12, som giver særlig mening i forhold til plastbranchen. Gardin Lis nævner VM 8, 11 og 12 med henvisning til CSR-strategien for 2019. Innovation Living fokuserer på VM 12 og 13, Vibocold på VM 8 og 12 og Topline på VM 7, 8, 12, 13 og 15. Det er dog kendetegnende for flere af respondenterne, at viden om deres særlige indsatsområder ikke er top of mind. Flere skal først konsultere deres interne papirer og hjemmesider for at svare. En respondent nævner, at verdensmålene ikke kan stå alene som strategisk styringsredskab, men at de giver god inspiration og kan bruges i promotionsmæssig henseende. Som det fremgår, er der fokus på de miljømæssige mål (fx 11, 12). Ingen nævner sociale mål som sundhed og trivsel (nr. 3), ligestilling (nr. 5) og mindre ulighed (nr. 10)

|                   |   |
|-------------------|---|
| Excellent Systems |   |
| Gardin Lis        |  |





|                   |  |
|-------------------|--|
| Innovation Living |    |
| MV Plast          |    |
| ProUnit Frames    |  |
| Top-Line          |      |
| Vibocold          |    |

Figur 5: Verdensmål i fase 3 virksomhederne

Det er karakteristisk for gruppen af virksomheder, at de gerne vil arbejde med bæredygtighed, men deres tilgange spænder vidt fra meget struktureret til mere tilfældige tiltag. Når man spørger dem, karakteriserer de fleste sig selv som proaktive. Top Line vurderer sig som delvis reaktive – da ikke alle deres aktiviteter kan karakteriseres som proaktive.



• Proaktiv tilgang  
 • Bæredygtighed giver konkurrencemæssige fordele  
 • Verdensmål er nogle steder defineret, men ikke forankret i organisationen  
 • Fragmenteret start på bæredygtighedsarbejde

Figur 6: Eksempler og karakteristika for fase 3 virksomheder

### 3.2.1.1. En højtydende organisation

Få respondenter fra fase 3 angiver, at bæredygtighed er selve omdrejningspunktet for mission og vision. Undtagelsen er Vibocold, hvor bæredygtighed er på vej til at få en stærk forankring i forhold til virksomhedens mission/vision og hos Excellent Systems er det en del af virksomhedens DNA, men ikke nedskrevet.



En spændende observation i forhold til ansvaret for det strategiske arbejde med bæredygtighed er identificeret i virksomheden Gardin Lis. Virksomheden havde i 2017 en akademiker i jobtræning, som blev ansat til at udvikle virksomhedens kommende 5 års strategi med særligt fokus på inddragelse af bæredygtighed. Det resulterede i en konkret CSR-strategi og virksomheden vandt Randers kommunes CSR-certifikat 2017. Efterfølgende har virksomheden ikke fulgt op på arbejdet med bæredygtighed, grundet manglende kundeefterspørgsel.

Topline og Vibocold er ISO 14001 certificerede og relaterer deres arbejde med FN's verdensmål indenfor de samme rammer.

Der er stor fragmentering ifht. integrationen af bæredygtighed i organisationskulturen. Yderpunkterne er Excellent Systems, hvor bæredygtighed er en del af virksomhedens DNA og man rekrutterer medarbejdere, som er optaget af miljøet. Hos Vibocold og Topline sker integrationen af bæredygtighed primært med regelstyring i form af ISO-certificeringerne, som kontrolleres af eksterne myndigheder.

Excellent Systems har i den højtydende organisation fokus på, at medarbejderne har personlig interesse i bæredygtighed, fordi ledelsen understøtter, at alle skal kunne komme med forslag til miljømæssige forbedringer i virksomhedens drift. Sjabbe Jan Tang van der Weij udtaler: *“At vi er en bæredygtig virksomhed, som gør en stor indsats inden for det miljøvenlige, er noget af det første, man læser i vores jobannoncer – og sådan har det været i mange år. Flere og flere bider mærke i det og svarer på det, når de skriver ansøgningen, har vi bemærket de seneste 5 år. Det er dem, vi først og fremmest tager til samtale”*.

Selve det strategiske arbejde med bæredygtighed er typisk forankret hos enten CEO eller Marketingschefen. Hos MV Plast er det udelukkende virksomhedens direktør, der forestår det strategiske arbejde med fokus på bæredygtighed. Modsat Excellent Systems, hvor man har en forventning om, at samtlige medarbejdere involverer sig i virksomhedens arbejde med bæredygtighed. Ingen af virksomhederne har ansat medarbejdere med særligt fokus på bæredygtighed.

Bæredygtighed bliver ikke brugt i relation til at rekruttere nye medarbejdere. Eneste undtagelse her er Excellent Systems, der bevidst indkalder de kandidater til samtale, som interesserer sig for miljøet.

Til gengæld benyttes partnerskaber omkring bæredygtighed i høj grad blandt den overvejende del af respondentvirksomhederne. Det er kendetegnende, at man søger partnerskaber, hvor man ikke selv internt i virksomheden har kompetencerne. Eksempelvis indgår virksomheden Vibocold i et strategisk samarbejde med virksomheden Stena Recycling i forhold til recycling løsninger for Vibocolds kunder. MV Plast indgår i samarbejde med møbelvirksomheden Houe, der laver en plaststol baseret på 70 – 80% genbrugsplast. ProUnitFrames indgår i partnerskab med Randers Kommune vedr. diverse recycling projekter herunder efteruddannelse af ledige inden for recycling. Gardin Lis har samarbejde med Vejtex med henblik på at levere svanemærkede gardiner til Scandic Hoteller.



### 3.2.1.2. Vækst

Tendensen blandt respondenterne i fase 3 er, at de har påbegyndt en proces med at ændre forretningsmodellen fra lineær til cirkulær. Undtagelsen er Pro Unit Frames, som er født cirkulær<sup>32</sup>. Vibocold angiver, at de er i gang med tilpasningen, som i høj grad drives af markedet og som går på recycling af kølemontre. Gardin Lis tilbyder nu også leasing af gardiner og Topline etablerer et nyt datterselskab med et nyt bæredygtigt møbelkoncept.

Flere oplever et generelt pres fra eksisterende kunder i forhold til at kunne levere dokumenterede bæredygtige produkter, ligesom de oplever henvendelser fra nye kundesegmenter om mulighederne. De nævner også at have vundet kontrakter, fordi de kunne dokumentere deres CSR-profil. Hos Topline drives væksten i bæredygtighed af det offentlige delmarked og større projekter, hvor de oplever, at man bliver foretrukket som leverandør, hvis man har bæredygtig profil. Bæredygtighed giver dermed Topline en konkurrencemæssig fordel. Modsat Excellent Systems, som generelt efterspørger bæredygtighed som væsentligt element i de offentlige udbud.

Innovation Living og Excellent Systems nævner endvidere, at væksten i efterspørgslen efter bæredygtige produkter primært kan relatere sig til Skandinavien og Nord-Europa, men at den forventes at komme senere på øvrige markeder.

Endelig har det hos alle respondenter i større eller mindre grad ført til udviklingen af nye produkter, fra et enkelt nyt produkt, over en produktserie til et nyt datterselskab. De har således alle investeret i produktudvikling de seneste år, dog har de til gode at se afkastet.

### 3.2.1.3. Kapitalafkast

Der er stor variation i, hvordan virksomhederne i fase 3 har udmøntet deres bæredygtige strategi i deres parametermix. Flere af fase 3 virksomhederne har introduceret en række spændende nye bæredygtige produkter på markedet. Vibocold har redesignet deres køleanlæg til at køre på naturlige kølemidler. Innovation Living nævner, at de har en ny sofa målrettet det segment, der har bæredygtighed som det vigtigste valgkriterie. Samtlige elementer i sofaen kan udskiftes, hvorved produktets levetid forlænges.

Møbelvirksomheden Top-Line er tilsvarende gået i gang med at udvikle en helt ny produktserie af møbler af råmaterialet kork. Det høstes fra træer i Portugal, og regnes for at være en 100% bæredygtig løsning, eftersom træerne ikke skal fældes, men blot kan høstes igen og igen. Topline regner sig selv som first-mover i forhold til udvikling af møbelkoncepter i kork. Prototypen er udviklet, nu venter blot en stærkere kommerialisering af konceptet. Gardin Lis har arbejdet med udvikling af markiser i et bæredygtigt råmateriale.

Virksomheden MV Plast har produceret en ny stoleserie for møbelvirksomheden Houe ApS, hvor det anvendte plastmateriale indeholder 70-80% husholdnings-plastaffald. Excellent Systems kan ligeledes producere deres plastprodukter med genbrugsplast.

---

<sup>32</sup> Se note 29



ProUnit Frames har udviklet en ny maskine i samarbejde med Randers Kommune til separation af affald for andre virksomheder.

Bæredygtighed indgår ikke i branding af virksomhederne i fase 3. Hverken logo, slogan eller farveidentitet er ændret i takt med udviklingen i virksomhedernes arbejde med bæredygtighed.

Promoveringsmæssigt er der stor variation i respondenternes tilgang. Excellent Systems erkender, at det ikke er i markedsføring, at de har de stærkeste kompetencer, mens både Innovation Living og Topline angiver, at de nu (i 2020) er blevet bevidste om at bruge bæredygtighed i deres promotion. Topline nævner også, at særligt B-t-G segmentet er lydhør overfor sådanne kampagner. Vibocold er på vej med en større kampagne, der indebærer avisannoncer, redesign af website samt anvendelse af sociale medier. Gardin Lis bruger messer og festivaler for erhvervs- og offentlige kunder som platform for deres begrænsede markedsføring af bæredygtige produkter.

Bæredygtighed har ikke betydning for respondenterne, når de designer deres distributionskanal og de har ikke særlige krav til salgskanaler til deres bæredygtige initiativer.

Omkring prisfastsættelsen er virksomhederne generelt enige om, at bæredygtige produkter ikke kan koste mere end konventionelle produkter. Man kan godt få billige genbrugsråmaterialer, men produktionsprocessen fordyres med sortering og rengøring og i tillæg kommer certificeringer og dokumentation af nye standarder, som også presser kostprisen op. Michael Velling fra MV Plast udtaler: *“der har været stor debat om, hvad prisen skal være på genbrugsplast. Min filosofi er, at det ikke må være dyrere end ny plast. Det er nødt til at være billigere.”* Excellent Systems er enig i, at prisen ikke kan være højere på genbrugsplast. Sjabbe Jan van der Weij udtaler: *“vi lavede en prisliste med produkter udelukkende lavet på genbrugsmateriale, som var 10 % lavere end vores almindelige. Produktet var så lidt sort i nuancen, men vi har aldrig solgt noget af det.”*

Innovation Living nævner, at de ikke forventer, at deres særligt bæredygtige produktvariant skal prisfastsættes højere end tilsvarende produkter. Topline nævner tilsvarende, at kork møbler forventes prisfastsat på samme niveau som virksomhedens øvrige møbler. Iflg. Gardin Lis er deres kunder ikke interesseret i at give en højere pris for bæredygtige produkter.

Den bæredygtige drift omfatter optimering af produktionsprocessen, herunder ressourceforbrug, spild og transport. Virksomhederne har fokus på at reducere ressourceforbruget med henblik på omkostningsminimering. Gardin Lis og Vibocold har etableret take back-ordninger for deres udlejte produkter. Transporten udfordrer flere af respondenterne, hvordan de skal håndtere den mest bæredygtigt. Det oplevede de hos Gardin Lis, hvor Lis Bilde fortæller: *“Københavns kommune havde et udbud på gardiner, hvor de havde skrevet, at man skulle køre i el-biler for at få opgaven. Kravet blev dog trukket tilbage, da det ikke er lovligt, men det kommer jo næste gang”.*

#### 3.2.1.4. Risikostyring

Virksomhederne har mål for ressourceforbrug og andre effektivitetsmål, men pt ingen direkte relaterede til verdensmålene og udarbejder ikke CSR-rapport eller anden afrapportering.



Hos Vibocold er implementeringen af det bæredygtige et spørgsmål om økonomi på kort sigt. Det lovgivningsmæssige fokus på branchen i EU-regi betyder, at virksomheden har været tvunget til omgående omstilling til de nye stramme betingelser.

For møbelproducenterne Topline og Innovation Living ligger der klart elementer af risikostyring i deres fokus på bæredygtighed, fordi det handler om økonomisk overlevelse på længere sigt. For MV Plast handler den bæredygtige indsats om at være med i front på omstillingen, og dermed opnå de konkurrencemæssige fordele.

Excellent Systems oplever et bedre omdømme i takt med, at de fortæller om produkternes bæredygtige kvaliteter. For Gardin Lis handler risikostyringen i høj grad om at kunne vise, at man har profilen ved kundeforespørgsler, herunder også de vundne awards for bæredygtighed. Ingen har oplevet negativ respons i form af beskyldninger omkring Greenwashing, men flere har et stærkt fokus på det og er bevidste om, at der forekommer uheldige eksempler - også inden for deres branche.

### 3.2.2. Fremtidsudsigter

Virksomhederne i fase 3 forventer, at fokus på bæredygtighed stiger de næste 5 år. Excellent Systems tror, at virksomheden følger samme udvikling som nu. Dog håber de, at øget tilslutning til deres projekt om "skoleplast", som uddanner elever i plast og miljø med henblik på at give dem en større forståelse for forbrugets betydning for miljøet. Gardin Lis forventer også samme tilstand som nu med en stigende efterspørgsel efter bæredygtige produkter til samme pris som konventionelle. Det samme gælder for Vibocold og Innovation Living, som yderligere forventer at udvikle certificerede bæredygtige produkter.

For Topline startede bæredygtigheden for 5 år siden i erkendelsen af, at bæredygtighed var en blivende tendens. Svend Ø. Pedersen bemærker: *" hvis man skal overleve som selvstændig virksomhed, så kan man ikke tænke på gammeldags manér og være ligeglad med alting og bare levere billigst muligt skrammel. Det betyder også, at svaret er, at vores virksomhed vil se helt anderledes ud om 5 år"*.

MV Plast forudser, at vi om 5-10 år ikke vil have noget affaldsproblem. Michael Velling udtaler: *"vi bliver vant til at bruge affald som ressource og så er det bare en integreret del af produktionen. Samtidig håber jeg på en mærkningsordning for CO2-aftryk, så man som forbruger kan se, hvor meget CO2 det enkelte produkt har udledt"*.

ProUnit Frames håber, at deres grønne nørdede tilgange til bæredygtighed bliver ved og at teknologien kan assistere. Michael R. Christensen udtaler: *"vi mener jo, at det ikke nødvendigvis er borgerne, der skal sortere. Lad nu teknologien hjælpe"*.

Flere af virksomhederne nævner, at de har et ønske om fremadrettet at foretage afrapportering på deres indsatser, samt at virksomhedens fokus på bæredygtighed bliver ekstremt relevant i rekrutteringen af nye medarbejdere i fremtiden.



### 3.2.3. Delkonklusion

Virksomhederne ser sig selv som værende proaktive. De vil være med på udviklingen indenfor bæredygtighed, fordi de vil være med fremme og være relevante for deres kunder. De er orienteret mod bæredygtighed og de fleste respondenter arbejder efter nogle udvalgte verdensmål, primært de miljømæssige mål kombineret mere tekniske mål som 7 og 8, der er løsningsorienterede (fx energieffektivisering og økonomiske vækst).

De oplever en stigende efterspørgsel fra kunder, medarbejdere eller samfundet generelt (fx via lovgivning) og betragter det derfor som høj prioritet at arbejde med bæredygtighed. For nogle få er arbejdet med bæredygtighed forankret i deres værdier.

Kendetegnende er dog også, at de ikke arbejder struktureret med indsatsen og de har ingen opstillede mål. Det generelle billede viser også, at arbejdet er forankret i ledelsen, men ikke hos alle er tilgangen integreret i organisationskulturen og ej heller anvendt i rekrutteringen af medarbejdere. Partnerskaber spiller en stor rolle for de fleste virksomheder i fase 3, fordi de komplementerer virksomhedens egne kompetencer.

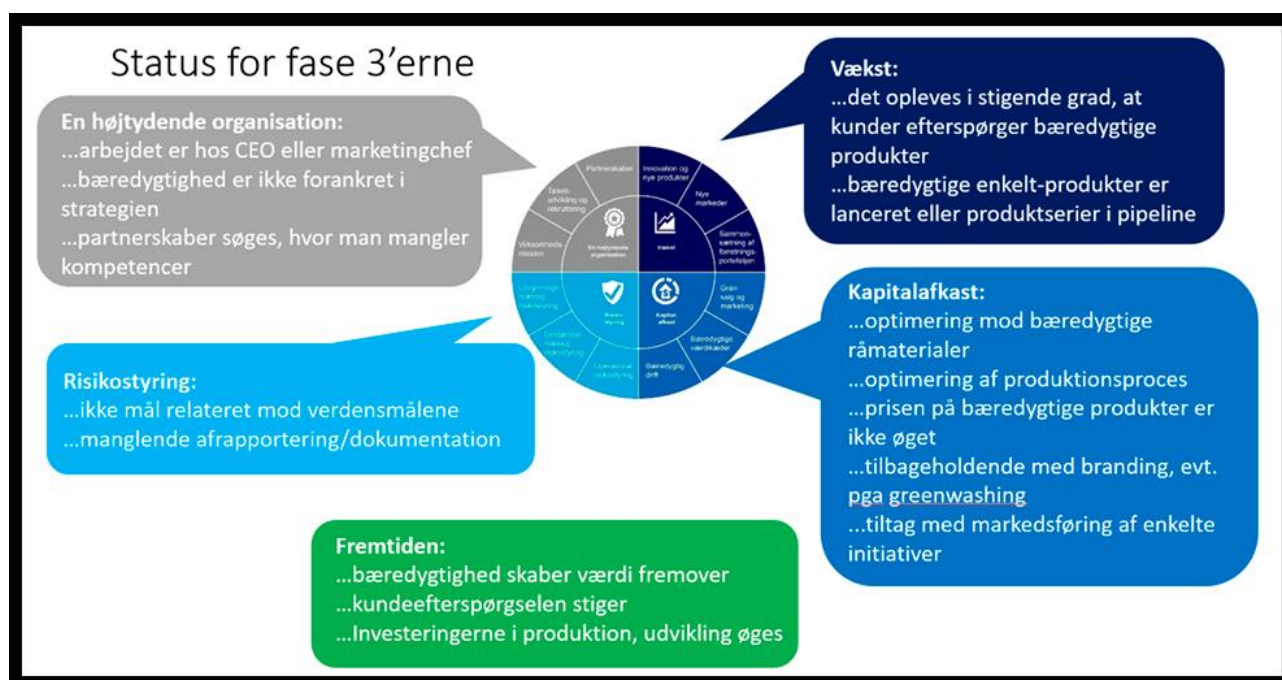
Virksomhederne er begyndt at investere i bæredygtighed. De forventer, at udviklingen af nye produkter i retning af genbrug, længere levetid eller certificerede materialer er en mulighed for vækst. Den traditionelle lineære forretningsmodel er på vej mod en mere cirkulær model.

Udviklingen er i gang, både med optimeringen af eksisterende produkter i retning af bæredygtige materialer og produktionsprocesser med fokus på minimering af ressourceforbrug og spild. Det bemærkelsesværdige er, at prisen i denne sammenhæng ikke forventes at kunne bære et højere kapitalafkast. Der er stadig potentiale for et øget kapitalafkast ved at integrere bæredygtighed i deres branding og promotion tiltag.

Det er uvist om de manglende branding og promotion tiltag skyldes, at virksomhederne frygter beskyldning om greenwashing, men indtil videre har ingen oplevet negativ respons på de sporadiske indsatser. En anden forklaring kunne være, at ingen af virksomhederne har opstillet mål relateret til verdensmålene, og dermed ikke kan dokumentere deres indsats.

Virksomhederne forventer, at bæredygtighed også fremover vil skabe værdi for dem. Efterspørgslen vil stige i takt med større opmærksomhed på mulighederne og konkurrence på området. Derfor vil de investere yderligere i både produktudvikling og dokumentation, for at kunne følge med udviklingen i markedet.

Generelt set har respondenterne i denne fase forstået, at bæredygtighed er en trend, som kan give konkurrencemæssige fordele, hvis man er med i front. Organisationerne er ikke gennemsyret af verdensmålene og de er ikke integreret i strategien. Men verdensmålene er synlige på overfladen, som noget virksomhedens ledelse er orienteret mod og de ønsker at kunne differentiere sig fra konkurrenterne.



Figur 7: Status for fase 3 virksomhederne

### 3.3. Virksomhederne i fase 4

Nedenstående virksomheder er placeret i fase 4. Det kendetegner fase 4 virksomheder, jf. B. Willard's model, at bæredygtighed er en integreret del af marketing mixet og virksomheden påbegynder en branding/re-branding.

#### *Grenaa Havn*

*Produkt: Industrihavn*

*Antal ansatte: 30 (September 2021)*

*Ejerform: A/S*

*Etableringsår: 2000*

*Respondent: Henrik Carstensen (CEO)*

Grenaa Havn er et aktieselskab stiftet i 2000, som har i alt 30 ansatte (September 2021). Virksomheden består af havnen som er en af Danmarks største erhvervs- og industrihavne. Havnen håndterer gods fra land til vand og har defineret otte forskellige forretningsområder, her f.eks. vindindustrien, energi og innovation, genbrug og affaldshåndtering m.m. Interviewet som danner grundlag for videre analyse er gennemført med CEO, Henrik Carstensen.

#### *POMPdeLUX*

*Produkt: Producerer børnetøj*

*Antal ansatte: 72 (September 2021)*

*Ejerform: ApS*

*Etableringsår: 2006*

*Respondent: Rikke C. Johnsen (Produktkoodinator)*



POMPdeLUX er et anpartsselskab stiftet i 2006, som har i alt 72 ansatte (September 2021). Virksomheden designer og producerer børnetøj. En del af det tøj de udvikler og sælger er GOTS- og OEKO-TEX 100-certificeret. Deres forretningskoncept bygger dels på "home shopping" drevet af konsulenter rundt omkring i landet og dels på websalg fra egen webshop. Interviewet som danner grundlag for videre analyse er gennemført med produktkoordinator, Rikke Johnsen.

### *Refurb*

*Produkt: Refurbishment af elektronik*

*Antal ansatte: 54 (August 2021)*

*Ejerform: A/S*

*Etableringsår: 2008*

*Respondent: Peter Hove (Markedsdirektør, CCO)*

Refurb er et aktieselskab stiftet i 2008, som har i alt 54 ansatte (August 2021). Virksomheden opkøber brugt IT-udstyr fra både den private og offentlige sektor med henblik på "refurbishment" og genbrug. Dette er med til at Refurb karakteriserer sig selv som værende en cirkulær økonomisk virksomhed. Interviewet som danner grundlag for videre analyse er gennemført med markedsdirektør og CCO, Peter Hove.

### *Suncil*

*Produkt: Producerer lygtepæle*

*Antal ansatte: 9 (August 2021)*

*Ejerform: ApS*

*Etableringsår: 2017*

*Respondent: Lars Nørgaard Bjørn (Direktør og grundlægger)*

Suncil er et anpartsselskab stiftet i 2017, som har i alt 9 ansatte (August 2021). Virksomheden designer, producerer og sælger primært lygtepæle, der er drevet af energi fra solceller, til B2B markedet. Suncil startede som et projekt, men blev senere etableret som et anpartsselskab. Interviewet som danner grundlag for videre analyse er gennemført med direktør og grundlægger, Lars Nørgaard Bjørn.

### *WALLPIPE*

*Produkt: Producerer lamper af f.eks. genbrugsrør*

*Antal ansatte: 7 (September 2021)*

*Ejerform: ApS*

*Etableringsår: 2018*

*Respondent: Lisbeth Grove Mikkelsen (CEO og grundlægger)*

WALLPIPE er et anpartsselskab stiftet i 2018, som har i alt 7 ansatte (September 2021). Virksomheden producerer håndlavede lamper til hjemmet. Produkterne er lavet af genanvendte materialer som f.eks. vandrør. WALLPIPE forhandler deres produkter på både B2C og B2B markedet. Interviewet som danner grundlag for videre analyse er gennemført med CEO og grundlægger, Lisbeth Grove Mikkelsen.












### 3.3.1. Analyse

Den bæredygtige tankegang er stærkere integreret i virksomhederne i denne fase. I lighed med virksomhederne i fase 3 er arbejdet initieret internt fra enten ejer eller medarbejdere eller qua markedstendenserne. Alle respondentvirksomheder i denne fase er i gang med eller har gennemgået en transformation af forretningsmodellen mod en mere cirkulær model. Fra at være virksomheder med en konventionel forretningside har de skiftet position i markedet ved at orientere forretningen mod verdensmålene, hvilket har resulteret i opnåelse af en konkurrencemæssig fordel på deres respektive markeder. Refurb har eksempelvis skiftet fra at være prisbillige high end produkter, fordi de solgte varerne brugt til at brande sig som genbrugt IT, hvilket betyder et større fokus på de miljømæssige faktorer. POMPdeLUX har skiftet fokus fra blot højkvalitets børnetøj til også øko-certificerede råvarer og produktionsprocesser i en del af deres højkvalitets børnetøj. De har således tilføjet både miljømæssige faktorer og arbejdsforhold i deres produkter. WallPipe's oprindelige produkt var baseret på nye vandrør, men de blev hurtigt udskiftet med genbrugte vandrør fra lokalområdet. Det betød, at kasserede vandrør fik ny værdi som råvare i virksomheden.

Grenå Havn arbejder efter VM 3, 4, 7, 8, 11, 12 og 17, Suncil efter VM 7, 8, 9, 11, 12, 13 og 17, Refurb efter VM 8, 12 og 17 og Wallpipe efter VM 4, 8, 11 og 12. POMPdeLUX arbejder ikke efter verdensmålene, men har underskrevet UN Global Compact, som er 10 principper bredt indenfor CSR og som tidsmæssigt blev lanceret før verdensmålene og som POMPdeLUX har været medlem af siden 2011. Virksomhederne arbejder efter flere mål (end fase 3-virksomhederne) og det tegner et billede af, at virksomhederne i denne fase har et bredere perspektiv på bæredygtighed og inkluderer også flere af de sociale mål.

|             |  |
|-------------|--|
| Grenaa Havn |        |
| POMPdeLUX   |   |
| Refurb      |     |
| Suncil      |        |
| WALLPIPE    |      |

Figur 8: Verdensmålene i fase 4 virksomhederne



Det er karakteristisk for gruppen af virksomheder, at de betegner sig selv som meget proaktive i deres arbejde med bæredygtighed og qua deres fokus på bæredygtighed arbejder de struktureret med indsatserne.



Figur 9: Eksempler og karakteristika for fase 4 virksomheder

#### 3.3.1.1. En højtydende organisation

Rent strategisk har virksomhederne stærkt fokus på bæredygtighed. For Grenå Havn, Refurb, Suncil og Wallpipe indgår bæredygtighed som en del af deres strategi samt i både vision og mission. Grenå Havn har valgt at tage udgangspunkt i verdensmålene, de andre i det bredere begreb bæredygtighed. Refurb, der fokuserer på 100% genbrug både i drift og produktion, har siden 2016 justeret deres vision/mission, så den omfatter de 3 bundlinjer<sup>33</sup> (people, planet, profit).

Karakteristisk for virksomhederne i fase 4 er, at de ser bæredygtighed som en integreret del af hele organisationen. I de virksomheder, vi har interviewet, er typisk direktøren engageret og involveret i arbejdet og aktiviteterne omkring forskellige bæredygtigheds indsatser.

Medarbejderne er typisk involveret i bæredygtighedsaktiviteterne. Grenå Havn har haft en medarbejder dag omkring virksomhedens fokus på bæredygtighed og i Suncil har afdelingslederne valgt et eller flere af de 17 verdensmål på dagsordenen til den månedlige MUS. Generelt har bestyrelserne været de sidste i organisationerne, der er blevet involveret i arbejdet og som oftest i forbindelse med opfølgning på mål.

POMPdeLUX, Grenå Havn og Refurb har fastlagte mål, som de jævnligt følger op. Fx har Refurb afsat 30% af én af de ledende medarbejders tid til at kommunikere/undervise/netværk i Cirkulær Øko-

<sup>33</sup> Elkington, John: Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, January 2000. Journal of Business Ethics 23(2):229-231



nomi både lokalt og på EU-plan. POMPdeLUX har blandt andet sat mål for, at 30% af indkøbsvolumen skal være enten GOTS eller OekoTex certificeret. Virksomhederne ønsker at opsætte mål for CO2 reduktion, men ingen af dem har indtil videre hverken viden, ressourcer eller erfaring til at gøre det.

Hovedparten af virksomhederne bruger ikke bæredygtighed i deres rekruttering af nye medarbejdere. Den eneste, for hvem det tilsyneladende har afgørende betydning for antallet af ansøgere til forskellige stillinger, er Refurb. Herunder i virksomhedens APV, hvor medarbejderne giver udtryk for øget arbejds glæde, fordi de gør en forskel.

Fire af virksomhederne har etableret partnerskaber med enten leverandører eller samarbejdspartnere. Suncil tager udgangspunkt i de 17 verdensmål, når de starter et nyt samarbejde med en kommende kunde eller leverandør og vælger, hvilke verdensmål de vil samarbejde om. Dialogen omkring verdensmålene har resulteret i en konstruktiv debat og løftet relationen, ligesom respekten er vokset, fordi de er fælles om et større mål. Lars Bjørn udtaler: *“Når vi satte bæredygtighed på dagsordenen i kontrakten, blev dialogen en anden og respekten voksede, fordi vi er her for et større mål end ussel mammon. Og dét gav en forskel.”*

Endvidere har Suncil en partnerskabsaftale med Makeen Energy om anvendelse af deres produktionshal, administrationsbygning og distributionsnetværk.

Wallpipe har indgået et samarbejde med Kabeltromlen, som producerer møbler af genbrugsmaterialer (komplementært til Wallpipes lamper) og ønsker derved at styrke deres genbrugs image og samtidig nå ud til flere kunder. De har også samarbejde med den lokale genbrugsstation og VVS'er i forbindelse med levering af råmaterialer. Grenå Havn har indgået partnerskab med Mærsk og forventer, at flere kunder følger trop om, at de skal levere grøn strøm til skibene, når de ligger i havnen.

Refurb har samarbejdsaftaler med mange offentlige leverandører og store virksomheder om at levere brugt IT-udstyr. Derudover har de en god dialog med fx Syddansk universitet, VIA mfl., men det er ikke et officielt samarbejde.

### 3.3.1.2. Vækst

Tendensen blandt respondenterne i fase 4 er, at de er kommet langt i processen med at tilpasse forretningsmodellen fra lineær til cirkulær. Refurb undersøger mulighederne for privatleasing, tradein eller samarbejder med store detailhandelskæder. Suncil har tilføjet en tilbagekøbsgaranti på både batterier og aluminium i deres kundekontrakter.

POMPdeLUX oplever en stigende fokus fra deres eksisterende kunder og mange spørgsmål til deres kundeservice om materialer og produktion. For Grenåhavn har det haft betydning, fordi deres kunder er meget store virksomheder, for hvem det at have en defineret CSR-politik er lovpligtigt<sup>34</sup> og skal rapportere om deres leverandørers påvirkning på det omkringliggende miljø og samfund.

---

<sup>34</sup> ÅRL §99a og b



Grenå Havns produktudviklingsstrategi har rettet sig mod udnyttelse af vedvarende energikilder. For Wallpipe har integrationen af verdensmålene og bæredygtighed vist sig ikke at have betydning for salg til nye kunder, men storytelling herom er med til at skabe konkurrencefordele. Virksomheden oplever fx på deres nye marked i Tyskland, at bæredygtighed helt klart også er en positiv faktor.

For Suncil skaber det nye større markedsmuligheder, at man arbejder efter verdensmålene. Lars Bjørn nævner, at de *“som relativ lille iværksætter virksomhed formentlig er blevet lukket ind til større forhandlingsborde pga. vores forpligtelse til verdensmålene”*.

### 3.3.1.3. Kapitalafkast

Respondenterne har fokus på produkternes levetid, bortskaffelse, energiforsyning etc. både egne og andres produkter. POMPdeLUX, Wallpipe og Grenå Havn har reduceret spild, affald og bruger mere miljøvenlige/genbrugs ressourcer i deres produktion. Suncils lygtepæle er designet til, at produktet skal være nemt at samle og nemt at skille ad. I POMPdeLUX's forretningsmodel har der ikke været fokus på bortskaffelse, men levetid har altid været centralt og de lægger vægt på, at deres tøj gensælges ofte via diverse forbrugerfora, fx Trendsales eller Re-shopper. Rikke Johnsen udtaler: *“Det er faktisk rigtig vigtigt for os, at vi får lavet nogle gode produkter i gode kvaliteter, så tingene bliver brugt af flere end bare et barn.”*

Wallpipes lamper er fremstillet i genbrugsmaterialer, der kan holde længe og bortskaffes på ansvarlig vis, hvis det skilles ad. Nu udvides produktsortimentet til også at omfatte måtter, der er fremstillet af PVC-fri brugte bildæk.

Grenåhavn udvider forretningen med en ny produktkategori omkring Power-to-X<sup>35</sup>, som skal udvikle transportkæden i retning af grøn energi til gavn for hele transportindustrien.

Flere af respondenterne bruger bæredygtighed aktivt i branding af virksomheden. Suncils slogan er *“Inspired by nature. Powered by the sun”*. Wallpipes slogan er *“together we create a better future, that's why we make products from recycled materials”*. Refurb har et grønt blad i deres logo og deres tagline er *“genbrugt IT”*.

Grenå Havn er påbegyndt branding processen i forbindelse med deres virksomhedsstrategi for 2025, som har titlen *“Partnerskabshavn for en grøn verden”* og har fået produceret deres egen version af verdensmåls-nålen med eget logo.

POMPdeLUX bruger pt ikke deres bæredygtigheds indsats i deres branding af virksomheden.

Virksomhederne har også kommunikationsindsatser med bæredygtighed som tema. I Suncil er verdensmålene nu indarbejdet i deres markedskommunikation på hhv. LinkedIn, Facebook og Instagram. Grenå Havn er meget aktiv flere på online medier og Refurb anvender alle digitale kanaler,

---

<sup>35</sup> Power2X betyder at lave elektricitet om til noget andet. Dvs at omdanne strøm fra vindmøller og solceller til grøn brint (hydrogen) via elektrolyse og derefter fremstille gasser og flydende brændsler ved at tilsætte brinten fx kulstof fra CO2 eller Nitrogen fra luften. Elektrolyse foregår ved at sætte strøm til vand (H2O) og derved spalte vandmolekylerne til brint (H) og ilt (O).



både i retning mod leverandører og kunder. Wallpipe skelner mellem kommunikationen B2B og B2C, for her er erfaringen, at forbrugerne ikke kender betydningen af de enkelte mål og derfor er termen bæredygtighed bedre. I relation til deres B2B-kunder er det mere effektivt at anvende verdensmålene. Selvom POMPdeLUX ikke bruger bæredygtighed i branding, har de flere kommunikationsindsatser, som sætter fokus på de konkrete produkter, de har i sortimentet med bæredygtighedstiltag.

Wallpipe, der anvender indirekte distribution på det tyske marked tillægger ikke bæredygtighed nogen afgørende betydning i valget af distributør/kanal. Lisbeth Grove Mikkelsen siger: *“Vi håber jo egentlig bare, at når vi vælger distributør, at de har en fed butik. Der er det mere business.”*

Rent prismæssigt betyder bæredygtighedsindsatsen for respondenterne i denne gruppe, at de fleste har øget prisen. Suncil kan via lokal produktion og partnerskaber øge prisen med 20%. Lars Bjørn udtaler: *“Vi var jo sindsygt heldige. Emiraterne har ikke før haft ‘local content’ som et krav, men det er kommet nu. Og den rammer jo lige ind i Verdensmålene, så nu kan vi gå ud og tage 20% højere pris for vores produkt, fordi det er lokalt produceret dernede.”*

Wallpipe prissætter deres produkter en del højere på det tyske marked, sammenlignet med det danske, qua egenskaberne dansk design, håndlavet og bæredygtighed. POMPdeLUX udtaler, at de er nødt til at tage mere for deres produkter, der er certificeret, fordi certificeringer er omkostnings-tunge blandt andet pga audits på fabrikkerne.

Grenåhavn vurderer stadig, at prisen er den altafgørende faktor for mange af deres forretninger, og at kunderne derfor vil fravælge dem, hvis de hæver prisen. Men de er bevidste om, at priserne skal justeres i opadgående retning, hvorfor de ikke altid skal være de billigste i tilbudsgivningen. Carsten Henriksen uddyber: *“Vi er ikke et sted, hvor vi kan benefitte på det endnu på den måde, at vi kan forsvare at sætte vores priser 10% op. Det vil sige, at hvis leverandør A kan gøre det til 100 kr, men ikke arbejder bæredygtigt, og leverandør B kan gøre det til 110 kr, så kan vi godt vælge den til 110 kr., så på den måde tænker vi det trods alt ind. Det koster nogle penge, men det giver også noget den anden vej. Det, jeg mener, er, at på et tidspunkt kan man godt forsvare at tage en anden pris for sine ydelser. Men der er vi ikke endnu.”*

Bæredygtighed har indflydelse på respondenternes produktionsprocesser på forskellige måder. Suncil har omstillet produktionen af deres lygtepæle i Danmark til lokalproduktion i modtagerlandet. Det er mere bæredygtigt at producere lokalt, da det er store og tunge mængder af råvarer, der skal transporteres over store afstande. Grenå Havn har anlagt en ny kaj, lavet på 100% bæredygtige materialer og købt en ny kran, som kører på el. Refurb bruger grøn strøm, deres bygninger er A-mærkede, ligesom al inventar og biler kommer fra genbrug. POMPdeLUX stiller krav til alle de fabrikker de samarbejder med, så fabrikkerne skriver under på, at de følger restriktionerne i UN Global Compact. Yderligere krav stilles til de fabrikker, der producerer de GOTS-certificerede produkter, som relaterer sig til grønnere energi (fx eget spildevandsanlæg, solcelleanlæg og vindmøller) samt anstændige arbejdsforhold. Wallpipe ansætter flexjobbere i produktionen og praktikanter fra vide-regående uddannelser i administrationen.



#### 3.3.1.4. Risikostyring

Som den eneste af virksomhederne udarbejder POMPdeLUX en Communication on progress<sup>36</sup> rapport, hvor de årligt som en del af årsrapporten beskriver deres fremskridt i det ansvarlige arbejde med UN global Compacts 10 principper<sup>37</sup>. Refurb er ISO 14001 certificeret og har data til internt brug for deres genanvendelsesrater. De mener dog ikke, at de som virksomhed med bæredygtigt image behøver at lave en CSR-rapport eller lign. for eksternt at dokumentere deres aktiviteter.

POMPdeLUX samler sin eksterne afrapportering i COP-rapporten, som udgives en gang om året for at dokumentere sin indsats. Rikke Johnsen udtaler: *“vi følger den europæiske standard “Reach”, men ønsker ydermere at vores leverandører følger OEKO-TEX restriktionerne – også på de produkter, der ikke er certificerede. Denne beslutning er taget, fordi vi vil vores jord og vores børn det godt. Vi kan selvfølgelig ikke markedsføre os på dette ekstra tiltag, da man skal have dokumentation på alle bæredygtigheds tiltag, man laver for at måtte markedsføre det, ellers kan man beskyldes for Greenwashing.”*

Respondenterne er enige om, at det gælder om at være på forkant med lovgivningen i branchen. Suncil nævner bortskaffelse/genanvendelse af batterier, som et område hvor de udnytter deres muligheder som lille fleksibel virksomhed til at få et forspring fra nærmeste konkurrent. POMPdeLUX har valgt at forfølge ikke-lovpligtige certificeringer som fx Oeko-tex til at skabe bedre tøj. Og som Grenå Havn udtrykker det, så “kan man være med til at blive hørt som first mover” og det skaber konkurrencemæssige fordele.

Ingen af respondenterne har oplevet negativ feedback på deres promotion, men der er forskellige tilgange til, hvordan de bæredygtige indsatser bruges i markedskommunikationen. POMPdeLux er bange for at blive anklaget for Greenwashing. Rikke Johnsen uddyber: *“Vi beder alle leverandører om at følge Oeko-Tex restriktionerne ift. kemikalier, men det kan vi jo ikke markedsføre os med, pga manglende certificeringer.”*

I modsætning hertil er Carsten Henriksen fra Grenåhavn, som udtrykker “hvis det bare har en snert af, at det har noget at gøre med bæredygtighed, så fortæller vi om det”. Det understreges dog, at ærlighed og viden om lovgivningen er central for budskaberne i kommunikationen, som både Grenåhavn og Refurb bemærker.

Wallpipe frygter i højere grad at ende i Greenhushing<sup>38</sup>. Det gælder om at få kommunikeret ud, hvad det er for grønne tiltag, der er i gang. Lisbeth Grove Mikkelsen påpeger: *“Jeg synes, det er værre ikke at kommunikere det end at kommunikere noget forkert.”*

#### 3.3.2. Fremtidsperspektivet

Virksomhederne i fase 4 ønsker at måle og rapportere på deres bæredygtighedsindsatser meget mere, end de gør i dag. Ønsket er drevet af at kunne dokumentere deres indsatser over for kunder,

---

<sup>36</sup> <https://globalcompact.dk/rapportering-virksomhed/>

<sup>37</sup> <https://www.unglobalcompact.org/>

<sup>38</sup> Se note 31



leverandører og samarbejdspartnere samtidig med, at det formindsker risikoen ved at bruge det i deres branding. Samtidig har de alle forventninger til flere partnerskaber indenfor og mellem brancher, samt med vidensinstitutioner.

På spørgsmålet om, hvordan virksomheden ser ud om 5 år tror Refurb og Wallpipe, at trenden vil fortsætte. Suncil forventer en radikal forandring af deres virksomhed. Lars Bjørn udtaler: *"Vi kommer til at tappe ind i en verden, hvor vi skal lære, at vi ikke kan lave det hele selv, men at vi er nødt til at samarbejde"*. Samarbejdet bliver både med lokale virksomheder som Makeen Energy og med internationale kabelvirksomheder. Suncil er dog også bevidst om, at det at opretholde en position som first movers er ressourcekrævende, så en mere reaktiv tilgang til udviklingen kan i perioder være nødvendig.

POMPdeLux håber på at få mere nuanceret viden om bæredygtig produktion. Rikke Johnsen siger: *"Jeg håber, at bagsiden af medaljen er blevet bedre belyst, fx at det kræver et større areal at dyrke økologisk bomuld."* De håber i øvrigt, at et samarbejde mellem forskningsinstitutioner og brancheforeninger kan mindske afstanden mellem viden og praksis. Det må bemærkes, at verden har ændret sig markant, siden dette citat blev givet under interviewet i slutningen af 2020. Forbrugerombudsmanden har i løbet af 2021 sat fokus på dette område, hvorfor virksomheden har brug for lovgivning, så alle spiller efter samme regler.

I Grenå Havn tror de på Power-to-X, som skal gøre ikke bare skibsindustrien men også havnen meget mere energieffektiv ved at omdanne fx ammoniak fra landbruget til brændstof. Carsten Henriksen ønsker, at *"Havnen skal være "tankstation" for eldrevne skibe og testplatform for Power-to-X projekter."*

### 3.3.3. Delkonklusion

Virksomhederne betegner sig alle som proaktive, dog med forskellig intensitet. De er enige om, at det at være proaktiv på arbejdet med bæredygtighed skaber konkurrencemæssige fordele og arbejdet er således også initieret internt, enten qua markedstendenserne eller med udgangspunkt i virksomhedens værdier.

De har alle været igennem eller gennemgår en transformation mod en mere cirkulær forretningsmodel og har tilpasset deres forretningsmodeller til den nye verden med fokus på verdensmålene. Der er fokus på reduktion af spild, genanvendelse, bortskaffelse og levetid af produkterne. Produktionen flyttes til den mest energioptimale lokation og der opstår nye forretningsområder, eksempelvis PTX og batteriproduktion.

Det er karakteristisk, at de alle arbejder efter verdensmålene (eller tilsvarende) og at fokus er bredere end miljøet. Fx arbejder flere af respondentvirksomhederne efter målene 3 (sundhed og trivsel) og 4 (kvalitetsuddannelse), ligesom de også påpeger vigtigheden af partnerskaber, nr. 17.

Fælles for virksomhederne er, at de alle har integreret arbejdet med bæredygtighed/de 17 verdensmål i hele forretningen og både direktøren, medarbejderne og i nogle tilfælde bestyrelsen er højt



involveret. Bæredygtighed er også blevet en del af forretningsstrategien og i flere tilfælde også vision/mission. De har alle eksplicit fastsatte mål, som de følger op på, hvilket indikerer en længere tidshorisont.

I transformationsprocessen fra lineær til cirkulær har det vist sig værdifuldt for alle respondenterne at etablere partnerskaber med leverandørvirksomheder i forsyningskæden. Respondentvirksomhederne er enige om, at væksten kommer fra både nye markedsmuligheder og nye produktudviklinger.

Bæredygtighed er en integreret del af kapitalafkastet. Virksomhederne er langt i anvendelse af bæredygtighed i produktstrategien og sågar forsyningskæden, hvor de stiller krav om ansvarlig produktion til leverandører med accept af højere kostpriser til følge. Flertallet af respondenter har også fokus på bæredygtighed i såvel branding, som i kommunikationsindsatser, begge er væsentlige kilder til at kapitalisere på at være firstmovers. De fleste respondenter har ændret prisstrategien i opadgående retning enten qua certificeringer eller som følge af øget kundeefterspørgsel. Distribution er nedprioriteret som handlingsparameter.

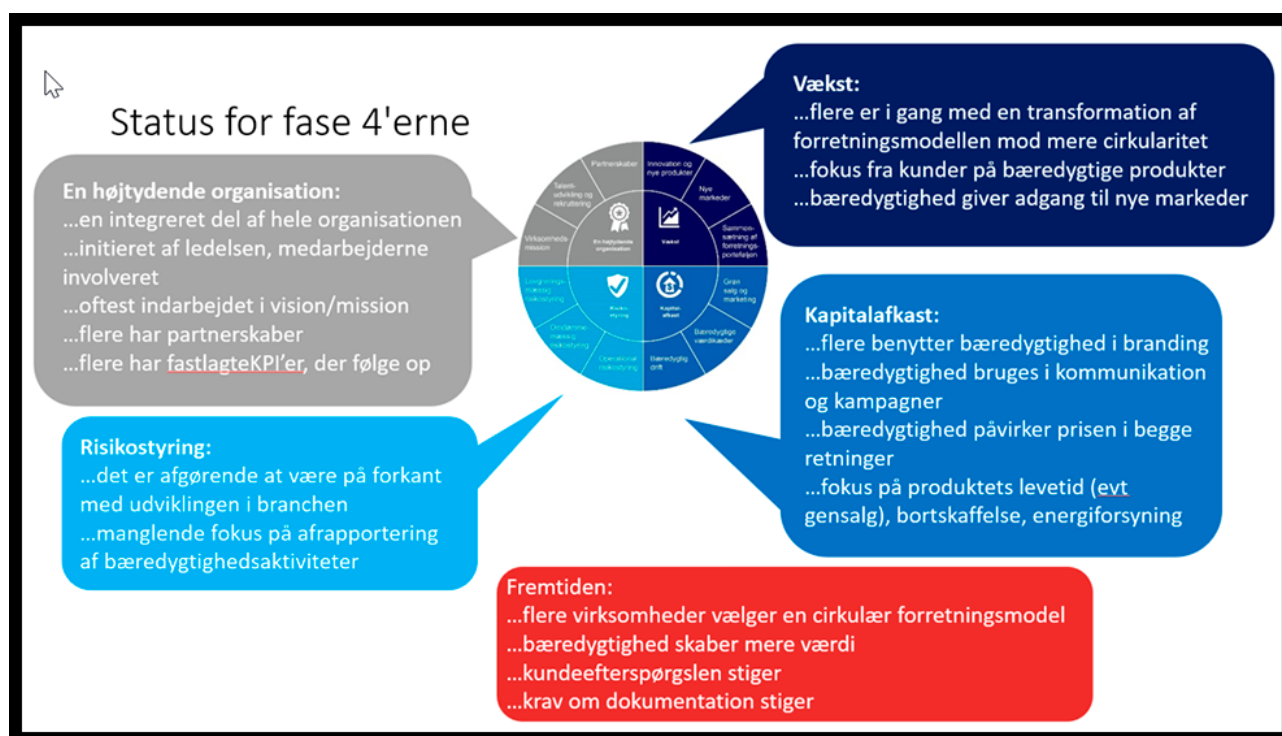
Ekstern afrapportering har ikke høj prioritet blandt virksomhederne i denne fase. Respondenterne giver udtryk for, at de har den bagvedliggende dokumentation, men de har ikke prioriteret at udarbejde en rapport til eksternt brug. Til gengæld er samtlige bevidste om, at det at være på forkant med lovgivningen er central risikostyring for at opnå de konkurrencemæssige fordele.

POMPdeLUX er den eneste virksomhed, som foretager afrapportering, har samtidig forbehold for at bruge deres indsatser i branding processen, hvilket kan skyldes frygt for beskyldninger for Greenwashing.

Om fem år forventer virksomhederne fra fase 4, at verden vil have endnu større fokus på bæredygtighed end i dag. Respondenterne forventer, at bæredygtighed er kommet for at blive og de er indstillet på at få det optimale ud af det forretningsmæssigt.

Det kan konkluderes at fase 4-virksomhederne i undersøgelsen alle arbejder proaktivt med verdensmålene med henblik på at skabe konkurrencemæssige fordele. Transformationen af forretningsmodellen fra lineær til cirkulær er i gang for nogle respondenter og andre har sluttet cirklen. I særdeleshed fokuserer respondenterne på, at organisationen er gennemsyret af bæredygtighed. I forhold til kapitalafkastet anvender virksomhederne i undersøgelsen aktivt bæredygtighed i parametermixet som konkurrenceparameter. I relation til den eksterne afrapportering og dokumentation af de bæredygtige indsatser er der stadig en del potentiale.





Figur 10: Status for fase 4 virksomheder

### 3.4. Virksomhederne i fase 5

Nedenstående virksomheder er placeret i fase 5. Det kendetegner fase 5 virksomheder, jf. B. Willard's model, at de er drevet af en passioneret "commitment" til at forbedre virksomheden, samfundet og miljøet, fordi det er det rigtige at gøre.

#### *Peter Larsen Kaffe*

*Produkt: Produktion af kaffe m.m.*

*Antal ansatte: 87 (September 2021)*

*Ejerform: A/S*

*Etableringsår: 1948*

*Respondent: Lars Aaen Thøgersen (Udviklings- og kommunikationschef)*

Peter Larsen Kaffe er et aktieselskab stiftet i 1948, som har i alt 87 ansatte (September 2021). Virksomheden producerer kaffe og andre læskedrikke. De har stor erfaring med dyrkning og forarbejdning af kaffebønner, og kaffen er certificeret gennem enten økologisk, Fairtrade eller Rainforest Alliance. Interviewet som danner grundlag for videre analyse er gennemført med udviklings- og kommunikationschef, Lars Aaen Thøgersen.

#### *LifeShelter*

*Produkt: Producerer shelters til flygtningelejre*

*Antal ansatte: 2 (September 2021)*

*Ejerform: ApS*



Etableringsår: 2012

Respondent: Jacob Christensen (COO og grundlægger)

LifeShelter er et anpartsselskab stiftet i 2012, som har i alt 2 ansatte (September 2021). Det er en international orienteret virksomhed, som sælger færdigdesignede shelters til flygtningelejre, skolebygninger og andre med behov for tag over hovedet. Interviewet som danner grundlag for videre analyse er gennemført med COO og grundlægger, Jacob Christensen.

### 3.4.1. Analyse

Arbejdet med bæredygtighed er startet vidt forskelligt i de to virksomheder. Hos Peter Larsen begyndte man i 1980'erne at arbejde med økologi og Fairtrade, hvilket de efter eget udsagn endte med at være frontløbere for. Lifeshelter er født bæredygtig, idet grundlæggeren fik ideen til Lifeshelter i arbejdet med sit speciale fra bygningskonstruktøruddannelsen. For begge virksomheder har det resulteret i, at bæredygtighed nu er et kundekrav, men det var det ikke oprindeligt.

Allerede inden verdensmålene blev defineret var begge virksomheder godt i gang med det bæredygtige arbejde. I dag orienterer de sig begge mod FN's verdensmål. Lifeshelter arbejder med 3, 4, 8, 9, 11, 12, 15 og 17. Peter Larsen fokuserer på 8, 12 og 17, og Lars Aaen tilføjer videre: "økologi, fairtrade, beskyttelse af biodiversitet og rainforrest alliance er centrale og vi tager flere og flere hensyn".

|                           |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <i>Peter Larsen Kaffe</i> |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <i>LifeShelter</i>        |  |  |  |  |  |  |  |  |

Figur 11: Verdensmålene i fase 5 virksomhederne

Begge virksomheder betragter således også sig selv som proaktive i arbejdet. Peter Larsen bestemte tidligt, at de ville være frontrunners på den bæredygtige udvikling. Lars Aaen fortæller: "når vi var til møde i brancheforeningen, var de ved at dø af grin af os. Det var sådan noget hippie-noget, som ingen troede på."



Figur 12: Eksempler og karakteristika for fase 5 virksomheder

#### 3.4.1.1. En højtydende organisation

Peter Larsen arbejder strategisk med bæredygtighed i form af en verdensmåls strategi, som hedder "100% cirkulær, nul affald, nul spild i 2030" og har opstillet delmål under de enkelte verdensmål. Hos Lifeshelter er bæredygtighed en del af deres DNA.

Peter Larsens vision er "Make people belong together" og tror på, at deres bæredygtige kaffeproduktion kan være med til at bringe folk på tværs af religion, kulturer, faggrupperinger, etc. tættere på hinanden og dermed øge forståelsen for ubalancen i verden. Hos Lifeshelters er der ligeledes et ønske om at forbedre og styrke lokalsamfundet. Shelterne, som kan holde i op til 15 år, er med til at give de svageste bedre boliger, skoler og kontorer og er gennem uddannelse med til at bekæmpe fattigdom ud over Danmarks grænser.

Arbejdet med bæredygtighed er forankret i ledelse og bestyrelse hos Lifeshelter, som tegner særdeles erfarne kapaciteter indenfor det humanitære område. Hos Peter Larsen er det forankret hos udviklings- og kommunikationschefen, som har ansvaret for og tegner de strategiske linjer samt arbejder med forretningsudvikling, forsyningskæde og produktion. Virksomheden har gennem generationer været drevet som en familie, hvor værdier som bæredygtighed og respekt for det omkringliggende samfund er i højsædet.

Begge virksomheder følger løbende op på deres opstillede delmål. Derimod gør de ikke noget særligt ud af det i relation til rekruttering af nye medarbejdere, men understreger, at det skal være et godt sted at være.

Redskaberne til at opnå deres visioner er i høj grad partnerskaber (VM17) med andre private virksomheder, uddannelsesinstitutioner samt internationale NGO'er. Lifeshelter har et tæt partnerskab med Bath og Cambridge Universiteterne, hvorigennem de deltager i udviklingsprojekter omkring bl.a. CO2 måling. Hos Peter Larsen kaffe er alt baseret på partnerskaber. Det gælder alt fra produktudvikling, strategiudvikling, opvarmning af lokaler og hvilken energi der bruges i ristemaskinerne. Fx på produktudviklingsområdet har de skabt et fællesskab, der hedder "circular coffee community",



som handler om at udnytte kaffens fulde potentiale uden spild og hvor mere genanvendes. De inviterer alle til at være med og hjælpe til. Virksomheden betragter det ikke som konkurrence, men et fælles udviklingsprojekt.

Endelig har begge virksomheder gennem partnerskaber fået adgang til lokale myndigheder og kan derigennem påvirke udviklingen i lokalområderne – enten ved at sikre kaffebønderne en fair pris for deres bønner eller ved at sikre, at der fx bliver bygget holdbare skoler af bæredygtige materialer.

Peter Larsen har nogle grundregler, som man skal leve op til som leverandør, bla skal man dele virksomhedens mission. Lifeshelter er ikke formaliserede omkring deres leverandørudvælgelse, men tager fat i leverandører, som de ved, er passionerede omkring bæredygtighed.

#### 3.4.1.2. Vækst

Peter Larsen har ændret deres forretningsmodel fra lineær til cirkulær, idet de også udnytter kaffegrums, skaller og blade som værdiskabende faktorer. Lifeshelter har også ændret forretningsmodellen fra præfabrikerede plastkløsninger i Kina til nu at have lokalproducerede løsninger i bæredygtige materialer.

Virksomhederne er enige om, at deres fokus på bæredygtighed har haft betydning for salget til eksisterende kunder. Lifeshelter mener, at deres kunder er tilbagevendende af den ene årsag og en markedsundersøgelse foretaget af Peter Larsen kaffe viser blandt andet, at 10,4 % af forbrugerne køber kaffe efter økologi og tendensen er stigende.

Begge virksomheder har også fået nye kunder, qua deres bæredygtige fokus. Lifeshelter med indgåelsen af en aftale med Tanzanias udenrigsministerium vedrørende leveringen af klasselokaler som et alternativ til traditionelt skolebyggeri og Peter Larsen har efter interviewet fået McDonalds som ny kunde med henblik på at øge profilen i McDonald's "*to-go-kaffe-koncept*"<sup>39</sup>. Her har Peter Larsens kvalitet, men i høj grad også Peter Larsens stærke position på bæredygtighed været vigtige kriterier bag McDonalds valg af leverandør.

Det er karakteristisk, at begge virksomheder har fokuseret på udviklingen af forretningsmodellen i højere grad end på nye bæredygtige produkter.

#### 3.4.1.3. Kapitalafkast

I Peter Larsen Kaffes produktudvikling og design fokuseres på udnyttelse af mere end de 1% af råvarerne, der bruges til kaffen. De er gode til at riste, male og sælge kaffe og har indgået partnerskaber med andre private virksomheder omkring udnyttelsen af restproduktet. Kaffegrums kan bruges til at dyrke svampe i, som biobrændsel eller indgå som element i sæbe. Så i stedet for at gå efter at få "*en større del af kagen selv*", er deres motto "*at gøre kagen større*".

---

<sup>39</sup> <https://viborg-folkeblad.dk/artikel/peter-larsen-kaffe-og-mcdonalds-i-k%C3%A6mpe-samarbejde-lokale-b%C3%B8nner-skal-serveres-p%C3%A5-mccafe-i-hele-danmark>



Hos Lifeshelters er alt træ og plastik udfaset i deres shelters. Efter 15 år kan det saves i stykker og genbruges som isoleringsmateriale og jernet kan smeltes om. Det er cirkulært ressourceforbrug.

Ingen af de to virksomheder bruger mange ressourcer på deres branding af bæredygtighed. Lifeshelter har en lille beskrivelse på deres website, men bruger en del taletid ved større præsentationer for NGO'er, kunder eller investorer. Men særligt det at træne folk og skabe lokale arbejdspladser har en positiv effekt på deres brand.

Peter Larsen navnet har en lang historie og de bruger ikke mange ressourcer på branding af bæredygtighed. Deres filosofi er, som Lars Aaen uddyber: *“vi har været her i 100 år og vi skal være her de næste 100 år, derfor er målet en stabil, kontinuerlig, solid og sund drift af virksomheden, så vi kan fortsætte med at bygge ovenpå det, vi har – det giver ro strategisk.”*

Distributionsmæssigt har Peter Larsen, ud over detailhandlen, etableret et ”live univers”, som kommer ud med mobile kaffebarer og møder forbrugerne til festivaler og andre events.

Hos Lifeshelter har optimering af materialerne mod det mere bæredygtige betydet en reduktion af produktionsomkostningerne, og de har derfor reduceret prisen for deres shelters. Hos Peter Larsen koster det at tage sig godt af kaffebønderne og sikre fair priser, samt leve op til miljøcertificeringer mv. Det tager en del af avancen, men det er samtidig med til at sikre en langsigtet sund drift.

#### 3.4.1.4. Risikostyring

Peter Larsen udarbejder hvert år en omfattende bæredygtighedsrapport, som viser status på indsatserne med deres verdensmål. Lifeshelter afrapporterer endnu ikke på deres bæredygtighedsaktiviteter eksternt.

Som en del risikostyringen arbejder begge virksomheder på at være frontløbere på den bæredygtige udvikling indenfor hver deres branche med henblik på at være på forkant med lovgivningen. Peter Larsen hæfter sig ved, at deres tidlige indsats for økologisk kaffe medførte en niche strategi, da ingen andre arbejdede med det og derfor opnåede de en konkurrencemæssig fordel. Lifeshelter har mange år senere valgt at forfølge en tilsvarende niche strategi, fordi ingen i deres branche er i stand til at levere shelters, der har tilsvarende lange levetid og kan genbruges.

Hvorvidt de bæredygtige indsatser resulterer i et bedre omdømme, har Peter Larsen ikke svaret direkte på. Da deres fokus er langsigtet stabil drift 100 år frem i tiden ser deres perspektiv på risikostyring anderledes ud og de har derfor en interesse i at udnytte de eksisterende ressourcer bæredygtigt. Lifeshelter er ikke i tvivl om, at det blandt de lokale befolkninger har givet et langt bedre omdømme, at de har ændret til bæredygtige materialer og ’on site construction’ med lokal arbejdskraft.

#### 3.4.2. Fremtidsperspektiver

Vedrørende fremtiden, forventer Lifeshelter at være en meget større spiller på det internationale marked for nødhjælpsboliger. Peter Larsen håber, at de sammen med deres partnere er i stand til



at påvirke den udvikling, der kommer til at ske inden for de næste fem år. De vil forsøge at gøre deres indflydelse gældende gennem forskning i fx værdiskabelse af restprodukterne fra kaffen, både grums, spildevand og andet. Hvis det ikke lykkedes, kan konsekvensen være, at mange kaffebønder fra lokalsamfundene rundt omkring i verden migrerer og sætter yderligere pres på lande som USA, med klimaudfordringer, sygdom og fattigdom til følge.

### 3.4.3. Delkonklusion

De to virksomheder opfatter begge sig selv som proaktive, men repræsenterer noget meget forskelligt. Det er en ny og en gammel virksomhed, en har 65 ansatte og den anden har 3, en leverer til detailhandelskunder og den anden til offentlige kunder, og alligevel ser vi mange ligheder i arbejdet med bæredygtighed og verdensmål.

Ansvarlighed er nøgleordet for begge virksomheder i denne fase. Deres fokus er på langsigtet drift af virksomheden under hensyntagen til miljø og mennesker i det omgivende samfund, både lokalt og globalt. De er passionerede om at gøre en forskel i verden og opdelingen på de enkelte verdensmål giver ikke længere mening for deres arbejde. Bæredygtighed og verdensmål er en integreret del af virksomhedernes værdier.

Kendetegnende for begge virksomheder er, at bæredygtighed er forankret i vision/mission og strategi og udmøntet i mål, der følges op på, begge steder er ledelsen dybt involveret i arbejdet. Partnerskaberne er centrale for virksomhederne for at kunne udleve deres visioner. De bidrager til produkt-, proces- og strategiudvikling. Gennem dygtige og engagerede partnerskaber er lykkedes det dem at opnå viden og kompetencer, som virksomhederne ikke selv besidder. Konkurrenter inddrages i lighed med andre samarbejdspartnere og bidrager til at løse visionen. Blandt andet er det gennem partnerskaber, at Peter Larsen har været i stand til at skifte fra en lineær til en cirkulær værdikæde.

Begge virksomheder drives ud fra cirkulære forretningsmodeller og deres fokus på bæredygtighed har haft stor betydning for såvel udvikling af produktkoncepter som salget til eksisterende. Derudover får de også nye kunder, som følge af deres stærke position på bæredygtighed.

Peter Larsen har bevist, at fokus på bæredygtighed også kan være økonomisk lønsomt, selv i meget konkurrenceprægede brancher. Virksomheden betaler en højere kostpris på deres råvarer som følge af deres tilslutning til blandt andet fairtrade organisationer. Lifeshelter er ikke så langt i forhold til deres økonomiske bundlinje. Aktuelt har de dog kunnet sætte prisen på deres produkt ned, qua den bæredygtige optimering af materialer og produktionsmetode. Ingen af de to virksomheder forsøger at øge salgspriserne som følge af deres bæredygtige arbejde, hvilket gavner den sociale bundlinje. De to virksomheder bruger ikke synligt bæredygtighed som en kilde til branding, men bæredygtighed er integreret i aktiviteterne, hvorfor det bliver den understøttende fortælling i deres markedsføring.

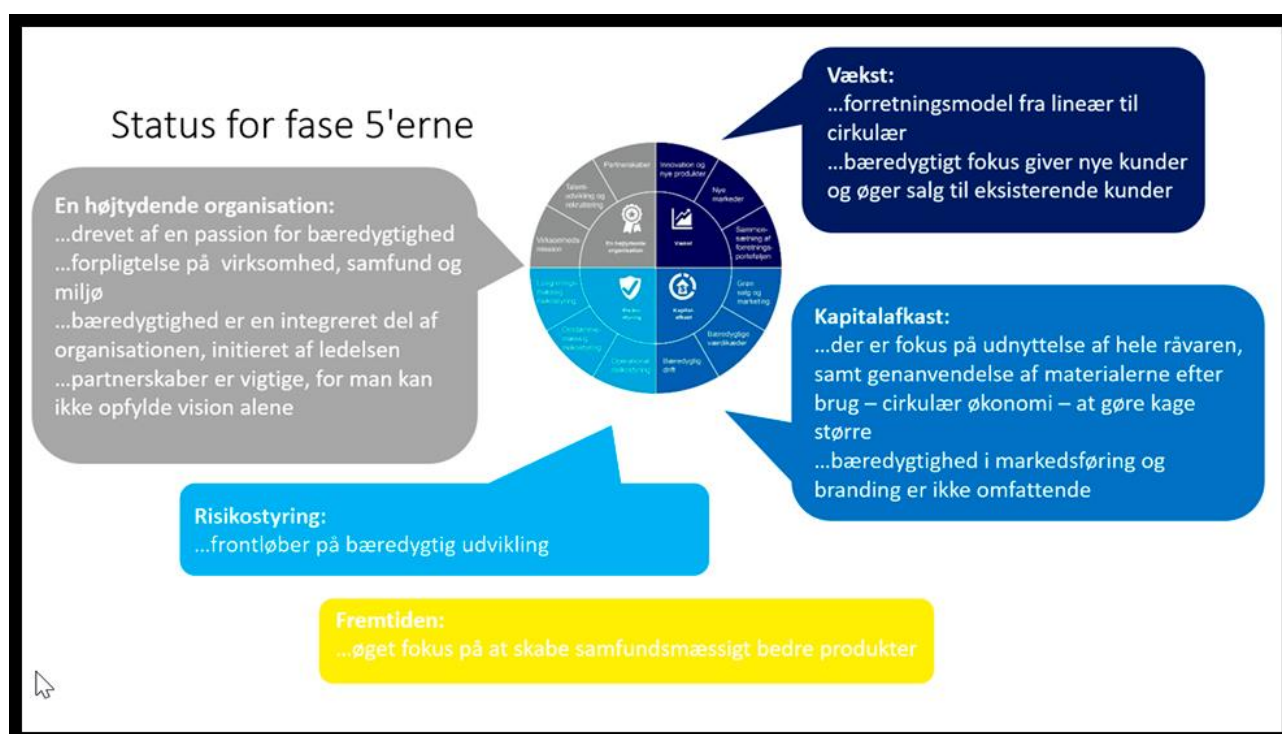
Begge virksomheder står stærkt i deres respektive brancher, både i relation til konkurrencen fra andre, omdømmet blandt deres kunder og i særdeleshed også den lovgivning, som de er langt foran.



Det resulterer i en konkurrencemæssig fordel for dem begge. Dokumentation af indsatser underbygger deres omdømme og anses for væsentligt. Peter Larsen kaffe er langt fremme på denne agenda og har i en lang periode dokumenteret og afrapporteret deres aktiviteter.

I fremtiden forventer virksomhederne at fortsætte deres arbejde om at skabe "shared value" ved at fokusere ligeligt på både den sociale, miljømæssige og økonomiske dimension.

Det kan konkluderes, at de to respondentvirksomheder i denne fase er meget proaktive i deres bæredygtige arbejde. De er "længere end verdensmålene" og bruger dem ikke som primær guide i deres strategiske arbejde. De tre bæredygtige bundlinjer er et værdisæt i hele organisationen, og man har et bevidst længere sigte end blot kortsigtet profitmaksimering.



Figur 13: Status for fase 5 virksomheder

## 4. Anbefalinger

Hensigten med anbefalingerne er at fremhæve elementer fra analysen, som respondenterne har haft særligt fokus på. Anbefalingerne gennemgås for hver fase i Bob Willard's model i erkendelse af, at virksomhederne er på forskelligt niveau og derfor vil kunne drage fordel af forskellige elementer. Det vurderes f.eks. at virksomheder i fase 2 kan lære mest af dem i fase 3, osv.

Kapitlet er struktureret efter McKinsey's 4 drivere (den højtydende organisation, vækst, kapitalafkast og risikostyring), som analysen også er struktureret efter. Der er kigget på, hvad respondenterne i den efterfølgende fase har fokuseret på, hvilket kan imødekomme de udfordringer, som virksomhederne i de tidligere faser italesætter.



I relation til faserne 2,3,4 og 5 udvælges og beskrives eksempler fra en konkret virksomheds case. Best practice virksomhederne er udvalgt ud fra nedenstående kvalitative kriterier. Virksomheden skal, -

- Bidrage til inspiration for virksomheder i den konkrete fase
- Være et illustrativt eksempel på virksomhedernes forskellige tilgang til McKinsey modellen
- Have en høj formidlingsværdi

#### 4.1. Anbefalinger til virksomheder i fase 2

Som konkluderet under analysen af virksomhederne i denne fase har ikke alle respondenterne accepteret bæredygtighed som en parameter til at skabe konkurrencemæssige fordele, primært på grund af manglende efterspørgsel fra kunderne. En grundlæggende anbefaling er, at ledelsen beslutter at udnytte de potentielle konkurrencemæssige fordele, som skabes gennem bæredygtige tiltag.

##### 4.1.1. En højtydende organisation

Virksomhederne i fase 2 er kendetegnet ved at det typisk kun er virksomhedens CEO der har fokus på at teste markedet for et mere Sustainable forretningskoncept. I forhold til videre udvikling, vil det ofte være en fordel at udvide kredsen af medarbejdere der har fokus på denne forretningsmulighed. Fase 3 virksomheder har typisk **også involveret medarbejdere i forsøgsprojekter indenfor bæredygtighed**. Topline har eksempelvis givet mulighed for at en af virksomhedens ingeniører kan eksperimentere med bæredygtige møbler i Kork. Hos Innovation Living er der tale om, at indtil flere ansatte i marketingsafdeling har fået til opgave at teste markedet for mere bæredygtige produkter. Hos Gardin Lis ansatte de en ledig akademiker, som udviklede en bæredygtigheds strategi for virksomheden.

Virksomheden Excellent Systems har fokus på, at medarbejderne har personlig interesse i bæredygtighed, fordi ledelsen understøtter, at alle skal kunne komme med forslag til miljømæssige forbedringer i virksomhedens drift. Sjabbe Jan Tang van der Weij udtaler: *“At vi er en bæredygtig virksomhed, som gør en stor indsats inden for det miljøvenlige, er noget af det første, man læser i vores jobannoncer – og sådan har det været i mange år. Flere og flere bider mærke i det og svarer på det, når de skriver ansøgningen, har vi bemærket de seneste 5 år. Det er dem, vi først og fremmest tager til samtale”*.

Det betyder, at man er i stand til at imødekomme udfordringen omkring **”manglende viden om arbejdet med bæredygtighed”**, som virksomhederne i fase 2 typisk står overfor.

##### 4.1.2. Vækst

Respondenterne i fase 2-virksomheder udvikler produkter til kundernes funktionelle behov og de har (endnu) ikke mærket en afgørende kundeefterspørgsel efter bæredygtige produkter og derfor





heller ikke oplevet væksten. Incitamentet til at ændre forretningsmodellen eller investere i nye produktudviklingskoncepter er derfor ikke stor. Det er muligt at virksomhederne i fase 2, er af den opfattelse at bæredygtig vækst kræver at samtlige af virksomhedens aktiviteter under et omstilles til bæredygtig produktion.

For at udnytte de konkurrencemæssige fordele anbefales det at kigge mod Topline, en fase 3-virksomhed, som har oprettet et datterselskab (Minding Conscious Living), hvor man udvikler, markedsfører og sælger bæredygtige møbler af blandt andet kork. Svend Ø. Pedersen udtaler: *“Man kan sige, at grunden til at lægge initiativerne i et særskilt selskab, det er for at træne i og arbejde med nye materialer og certificeringer og så ikke samtidig kvæle den eksisterende hovedvirksomhed. Hvis ikke du overlever økonomisk, har den tilgang til det, så når du aldrig at producere noget, der er bæredygtigt materiale”*.

Topline har samlet **medarbejdere og kapital, som skal bruges til at opbygge en viden og et forretningsgrundlag, som drives uden at ændre på kerneforretningen.**

#### 4.1.3. Kapitalafkast

Måske er det bedste råd vedrørende denne driver, at man kan starte et sted og gå efter de lette optimeringer. Flere fase 3-virksomheder har udviklet et enkelt nyt bæredygtigt produkt, med henblik på at afsøge forretningsmulighederne i dette marked uden en stor risiko til følge. Andre har optimeret materialerne i eksisterende produkter, mens andre igen har optimeret produktionsprocessen med henblik på at spare ressourcer (fx strøm eller vand).

Innovation Living har **udviklet et enkelt produkt til det nichesegment, der har bæredygtighed** som vigtigste valgkriterie ved køb af sovesofa. De erkender, at det stadig er et mindre segment, men det betyder, at de har et enkelt produkt i sortimentet, som kan imødekomme den efterspørgsel, de har oplevet. Peter Bach (Innovation Living) udtaler: *“Sofatekstilet er lavet af genanvendelige materialer, og kan udskiftes ved slitage.”* Sovesofaen er i øvrigt bygget som de øvrige i virksomhedens sortiment, så den kan skilles helt ad og sorteres ved bortskaffelse, når slutforbrugeren er færdig med at bruge den.

Erfaringerne fra Innovation Living viser, at **produkterne ikke nødvendigvis fordyres, da optimeringer i produktion eller materialevalg kan gøre dem billigere.** Samtidig kan det være kundernes valgkriterie om bæredygtighed, som gør, at prisen spiller en lidt mindre rolle. En del af den bekymring, som fase 2-virksomhederne har omkring pris i fht. deres konkurrenceevne, kan derfor imødekommes på denne måde.

Hos fase 3-virksomhederne er det meget fragmenteret med anvendelse af såvel SoMe, brochurer/kataloger og avisannoncer. På trods af fragmenteringen er der stadig en forskel i markedsføringsindsatsen i fase 2 og 3. **Markedsføringen omhandler kun de konkrete bæredygtige produkter.** Topline har udarbejdet en brochure med deres kork baserede møbler mens Innovation Living har promoveret deres støtte af bæredygtig skovdrift.

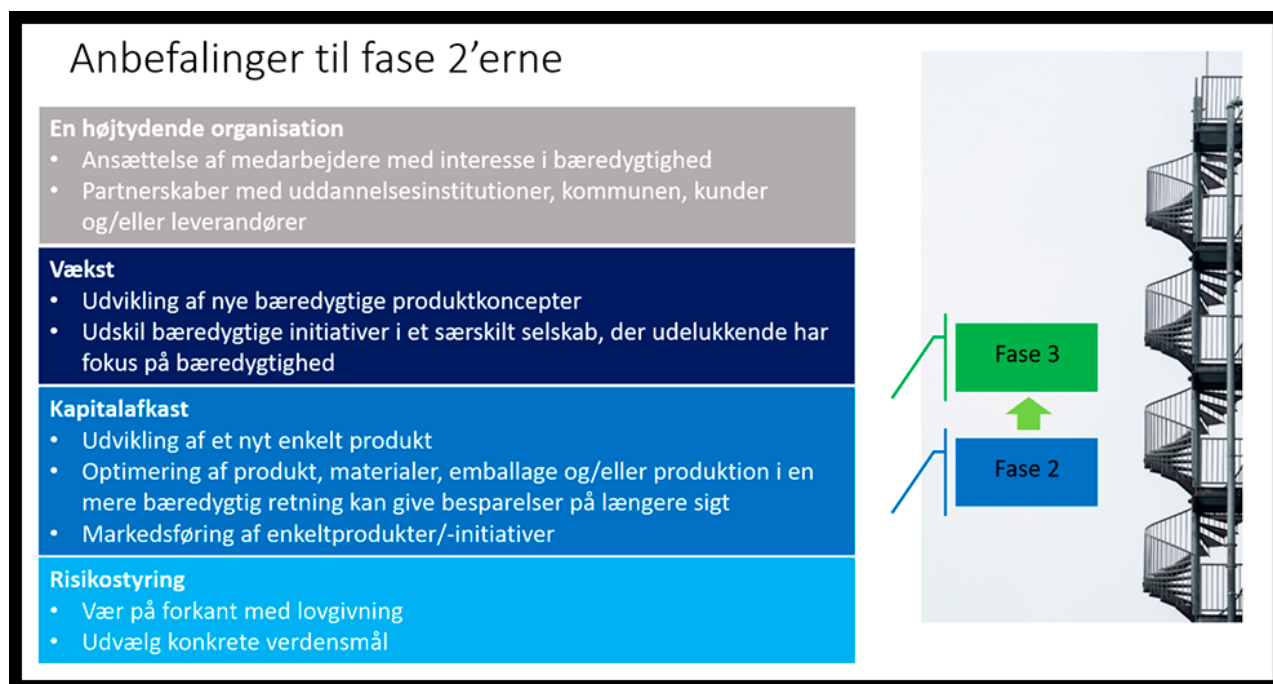


#### 4.1.4. Risikostyring

Som det fremgår i analysen af fase 2-virksomhederne, efterspørger de lovgivning til regulering af markedet. Virksomhederne ikke opmærksomme på de konkurrencemæssige fordele, der kan ligge i at være proaktive i fht. de lovgivningsmæssige tiltag, der kan forventes fra den danske regering eller EU.

Det anbefales at være på forkant, som virksomheden Vibocold, der nåede at omstille deres forretningskoncept og dertilhørende dokumentation. Virksomheden oplevede således at være foran en række konkurrenter, der var langsommere i tilpasningsprocessen. Thomas Bo Sømod (Vibocold) udtaler: *“Vi var lige præcis blevet færdige med at få det defineret”* ...og videre *“vi havde troet, at det ville komme i starten af 2021, men det kom allerede i 2020 og lovgivningen er særdeles vigtig for vores branche.”*

For at udnytte de konkurrencemæssige fordele, skal **man være forud for lovgivningen**. Når lovgivningen træder i kraft, bliver bæredygtighed et konkurrencevilkår og dermed en standard, som alle skal overholde.



Figur 14: Anbefalinger til fase 2 virksomhederne

#### 4.2. Anbefalinger til virksomheder i fase 3

Som konkluderet under analysen af virksomhederne i fase 3, så er disse virksomheder ved at få erfaring med det bæredygtige arbejde. Selvom nogle af dem har defineret verdensmål, så er omdrejningspunktet snarere bæredygtighed end verdensmål. De forstår, at bæredygtige initiativer kan være en kilde til konkurrencemæssige fordele og et fremtidigt øget kapitalafkast qua højere værdi og øget kundeefterspørgsel.



#### 4.2.1. En højtydende organisation

Det anbefales virksomhederne i fase 3 **at forankre arbejdet med bæredygtighed** i hele organisationen via konkrete verdensmål, der indarbejdes i visionen, f.eks. som grundlag for medarbejderudviklingssamtaler, partnerskaber med relevante interessenter og ved kontraktforhandlinger med såvel kunder som leverandører. Flere virksomheder i fase 4 arbejder på tværs af alle 3 drivere i den højtydende organisation og særligt Suncil italesætter verdensmålene.

Hos Suncil er bæredygtighed en del af visionen. Verdensmålene er en platform at tale ud fra, som benyttes ved medarbejderudviklingssamtaler, hvor hver ledende medarbejder har sit eget mål, som de gerne vil arbejde for. Ligeledes starter virksomheden altid dialogen med mulige partnere på basis af verdensmålene. Lars Bjørn (Suncil) udtaler: *“Det løfter bare dialogen og man får taletid hos de store virksomheder. Vi er ikke nogen, der bare prøver at sælge produkt, produkt, produkt. Vi ønsker at finde ud af hvad kan vi gøre sammen for at gøre noget bedre”*.

En formalisering og bredere forankring af de bæredygtige initiativer knyttet op på verdensmålene vil samle de tiltag, som fase 3-virksomhederne har iværksat for at komme i gang og på den måde sikre en mere professionel målopfyldelse.

#### 4.2.2. Vækst

Desuden anbefales at påbegynde en bevidst **transformation af forretningsmodellen** mod en mere cirkulær. Wallpipe udviklede i 2018 deres produkter så de kunne skilles ad og bortskaffes ved endt brug. I dag har virksomheden fokus på en fuldstændig cirkulær model, idet råvaren nu er en andens affald. Sidenhen har virksomheden udviklet helt nye produktkoncepter baseret på genbrugte bildæk.

Lisbeth Grove Mikkelsen udtaler: *“Konceptet er, at det ikke udelukkende er brugte vandrør, vi bruger. Vi bruger ting, som skulle være smidt ud, som vi gerne vil give en værdi. Så det kan jo blive til mange ting.”*

Tankegangen imødekommer de forventninger, som virksomhederne i fase 3 har, nemlig at efterspørgslen efter bæredygtige produkter stiger og at bæredygtighed fremover samlet vil skabe en højere værdi.

#### 4.2.3. Kapitalafkast

Virksomhederne i fase 4 sjældent er bange for at fortælle, hvad de gør. Det må fase 3-virksomhederne gerne inspireres af. For at rekruttere flere kunder, skal der kommunikeres om, hvad virksomheden tilbyder. Herunder er det en forudsætning, at der kan kommunikeres troværdigt om initiativerne. Virksomheden Refurb fra fase 4 er et eksempel på en, som både i branding med logo og imagekommunikation, samt markedsføring af forskellige tiltag **kommunikerer på tværs af medier vedrørende deres bæredygtige deltag**. I tillæg hertil har ejeren dedikeret 30% af sin tid til at holde foredrag om virksomheden og dens transformation henimod den cirkulære forretningsmodel.

Peter Hove (Refurb) udtaler: *“For at starte på leverandørsiden, så er det alt det klassiske. Det er rent relationelt, det er igennem samarbejdspartnere, det er online, det er fysiske besøg. Det er de primære kanaler til marketing. Når det kommer til afsætningsiden, så er det alle digitale kanaler –*

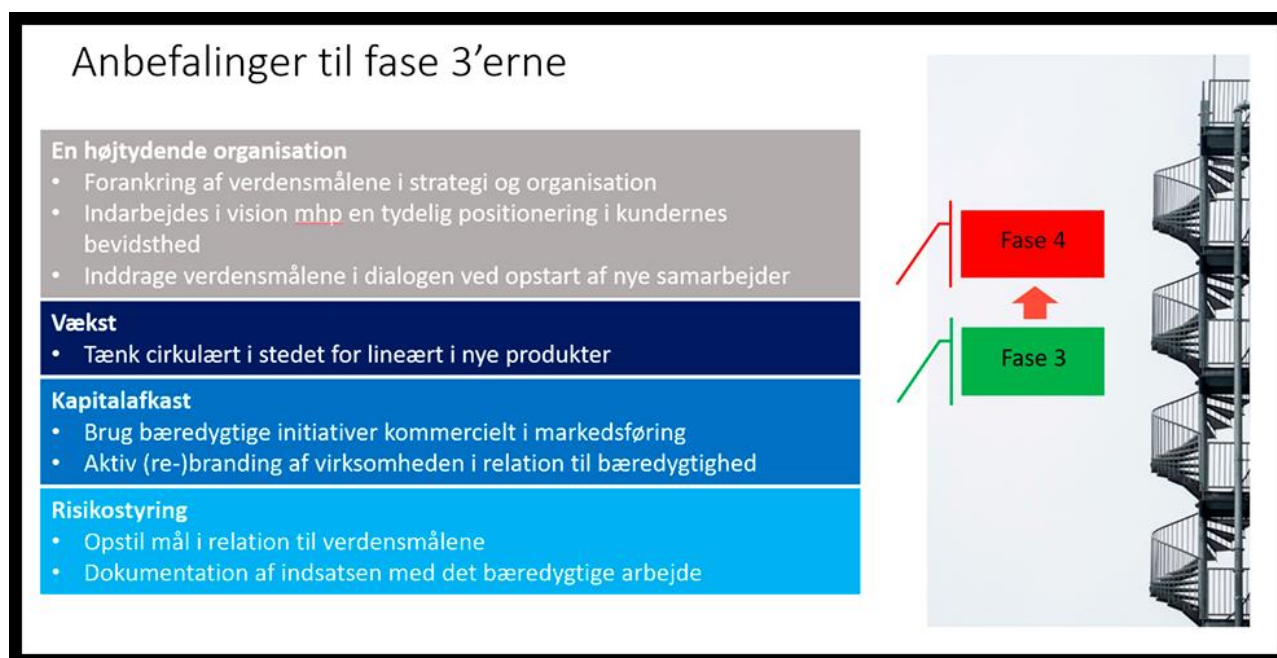


undtagen TikTok. Og så har vi været på TV, kørt printannoncering, kørt outdoor, kørt radio ad flere omgange, instore...”.

#### 4.2.4. Risikostyring

Virksomhederne i denne fase er dem, der har mest øje på problemerne omkring greenwashing. Det anbefales at kæde de identificerede verdensmål (fra kapitalafkast) sammen med konkrete mål for, hvad man vil opnå og gennem risikostyring afrapportere og dokumentere, hvad man præcist gør. Det imødekommer risiko for shitstorm som følge af greenwashing og forankrer arbejdet med bæredygtige initiativer i hele organisationen.

Hos fase 4-virksomhederne er det POMPdeLUX, som går forrest med deres årlige CoP-rapport<sup>40</sup> til UN Global Compact. Det **anbefales at udarbejde offentlig tilgængelig dokumentation af indsatserne** og derved reducere den omdømmemæssige risici, samt risici for driftsforstyrrelser.



Figur 15: Anbefalinger til fase 3 virksomhederne

#### 4.3. Anbefalinger til virksomheder i fase 4

I henhold til problemformuleringen for projektet giver det ikke mening som sådan at anbefale virksomheder i denne fase at flytte til fase 5. I fase 4 har man fokus på de konkurrencemæssige fordele og arbejder struktureret med driverne i såvel den højtydende organisation, som vækst og kapitalafkast. Og for flere respondenter vedkommende har virksomheden været igennem transformationen fra en lineær til en mere cirkulær model. Eneste driver, som respondenterne anbefales at arbejde yderligere med, vil være risikostyring, idet kun en enkelt respondent dokumenterer sin indsats. Den driver forventes at være central i relation til omdømme og lovgivning.

<sup>40</sup> Communication of Progress, COP. Rapportering til UN Global Compact



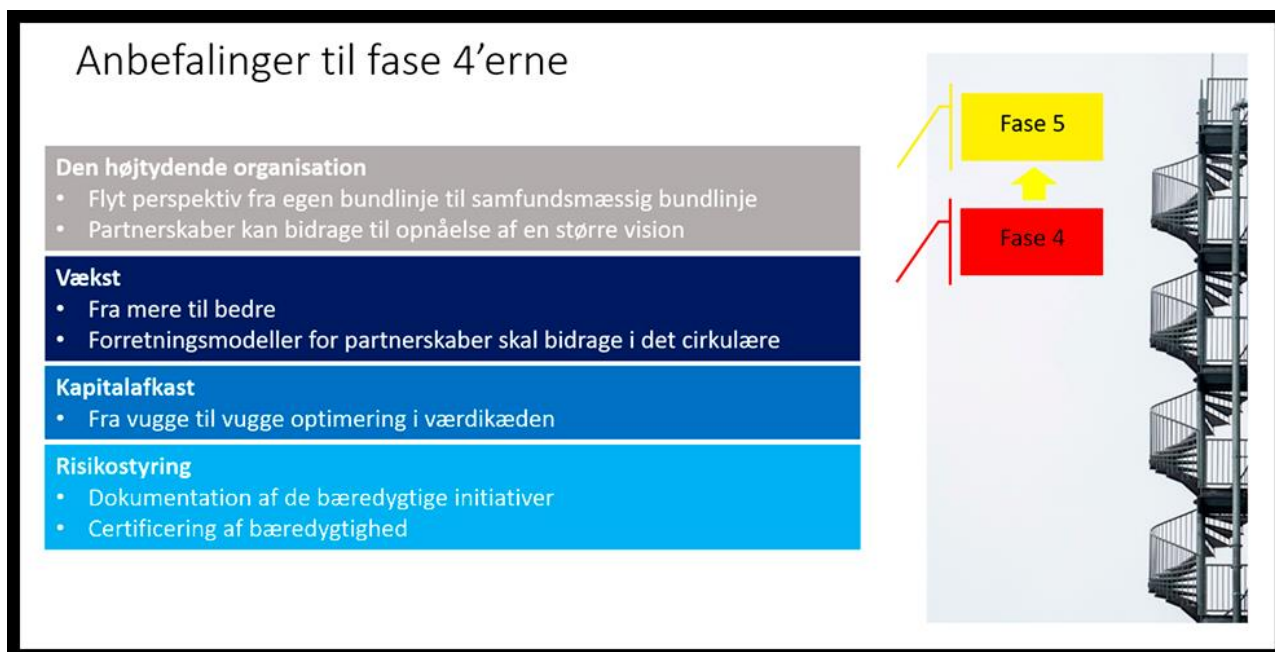
Hvis virksomhederne i denne fase skal fastholde en first mover position på deres respektive konkurrencemæssige fordele skal **deres perspektiv rykkes fra egen økonomiske bundlinje til den samfundsmæssige bundlinje. Det vil sige, at man tager et bredere ansvar end det, der vedrører virksomhedens drift og overlevelse på længere sigt.**

Peter Larsen kaffe har et mere holistisk perspektiv, idet deres vision ikke kun omfatter virksomheden, men det bredere samfund. Lars Aen (Peter Larsen Kaffe) udtaler: *“Vi har den her vision og vi kan ikke løse den alene”*. For virksomheden handler det om, at de hellere vil *“gøre kage større for flere”* end at få en større bid af kagen selv, som er den typiske tilgang til vækst. Derfor er deres perspektiv på kapitalafkast, at det skal være bæredygtigt i den forstand, at *“vi har eksisteret i 100 år og skal også eksistere de næste 100 år”*, som Lars Aen (Peter Larsen Kaffe) understreger.

*“Vores overordnede mission, populært sagt vores purpose er at make people belong together”*. Og videre: *“Og det er blandt andet det, den cirkulære omstilling skal bidrage til. Hvordan skal vi bidrage til at skabe nye forretningsgrundlag for at hæve bondens økonomiske fundament og handelsmæssige fundament, så vi kan komme tættere på hinanden, for at se, om vi kan udligne den ubalance, der er bæredygtig, det er måske ved bare at gå forrest”*. Lars Aen citerer forskningsinstituttet Climate Impact, som spår, at i 2030 vil 50% af verdens kaffedyrkningsområder være forsvundet af forskellige årsager, men primært grundet klimaforandringer. Hvis det holder stik, er der et pænt stykke over 100 mio. mennesker i verden, som er afhængige af indtægter fra kaffedyrkning, som mister deres livsgrundlag og vil sætte sig i bevægelse mod egne, som har bedre levevilkår. Det er de samme udfordringer, vi ser i USA med store bevægelser af mennesker mod den amerikanske grænse.

Det tegner et billede af en virksomhed, som tager samfundsansvar og som arbejder bevidst med at balancere de 3 bundlinjer, den økonomiske, den sociale og den miljømæssige bundlinje, fordi det bidrager til en mere stabil udvikling i hele verden.

Så langt er kravene ikke gået endnu i forhold til de konkurrencemæssige fordele med bæredygtighed, men markedet vil formentlig rykke sig i takt med, at flere virksomheder kan levere forskellige bæredygtige løsninger.



Figur 16: anbefalinger til fase 4 virksomhederne

#### 4.4. anbefalinger til fase 5-virksomhederne

Virksomhederne i fase 5 har det holistiske perspektiv og er længere fremme i deres fokus på bæredygtighed end det at skabe konkurrencemæssige fordele. Anbefalingen handler om at udbrede deres erfaringer med det holistiske arbejde.

Set ud fra et samfundsøkonomisk perspektiv kan man ønske sig langt flere virksomheder her, som vil bidrage til det, men det ligger reelt udenfor problemformuleringen i dette projekt.

## 5. Konklusion

Nysgerrigheden, som ledte til undersøgelsen af, hvordan Midt- og Østjyske virksomheder arbejder med FN's verdensmål viste, at variationen i hvordan der arbejdes med målene er forholdsvis stor.

Projektet koncentrerer sig om 4 modenhedsfaser, som alle er karakteristiske i forhold til arbejdet med Verdensmålene og/eller begrebet bæredygtighed. For de 19 lokale respondentvirksomheder gælder det, at det først er virksomhederne i fase 4, som bruger verdensmålene til at skabe konkurrencemæssige fordele. Fase 2-respondenterne kender verdensmålene af navn, men har ikke konkret viden om de enkelte mål. De sidestiller målene med begrebet bæredygtighed, men udnytter ikke mulighederne for at skabe konkurrencemæssige fordele. Respondenterne anerkender, at der er behov for, at virksomhederne tager et ansvar, men de søger en politisk regulering. Med en sådan regulering forventer de, at konkurrencevilkårene vil være ens, fordi de betragter det at opføre sig bæredygtigt som en omkostning på linje med noget andet filantropisk.



Fase 3-respondenterne kender verdensmålene, men arbejder mere pragmatisk med bæredygtighed som en tendens, der skaber forretningsmæssige muligheder i markedet. Her ser man knopskydninger forskellige steder i organisationen, hvor man prøver sig frem med initiativer. Virksomhederne har en proaktiv tilgang til arbejdet med bæredygtighed, men bæredygtighed er i fase 3 typisk ikke integreret i organisation, vision, strategi eller mål.

Fase 4-respondenterne arbejder derimod bevidst med verdensmålene og de bruger dem i de fleste af McKinsey's drivere med henblik på at skabe konkurrencemæssige fordele for at opnå et forretningsmæssigt forspring. Virksomhederne i undersøgelsen er alle i gang med eller har gennemgået en transformation fra lineær til en mere cirkulær forretningsmodel, som illustrerer, hvor langt de er foran. De har i lighed med de to tidligere omtalte faser stadig fokus rettet på virksomhedens økonomiske bundlinje, men sigtet er længere qua de store investeringer.

Fase 5-respondenterne kender verdensmålene, men de arbejder ikke nødvendigvis efter dem. Begge respondenter er drevet af visionen om at gøre en forskel for mennesker og passionerede omkring de verdensmål, der omhandler den menneskelige velfærd. Det værdisæt er forankret i organisationerne. De søger at transformere det omkringliggende samfund (og dermed hele verden) henimod en mere ligelig fordeling af de begrænsede ressourcer. Kombineret med ønsket om at være frontrunners i deres respektive brancher har de optimeret processer, materialer/produkter og forretningsmodel og på den baggrund har de opnået konkurrencemæssige fordele. Verdensmålene er derfor ikke (længere) kilden til at skabe konkurrencemæssige fordele men blot et fælles sprog kan kommunikeres i hele verden.

Respondenterne i de forskellige faser har også forskellige forventninger til, hvordan bæredygtighed i fremtiden vil bidrage til at skabe værdi. Fase 2-virksomhederne betragter investeringerne i bæredygtige initiativer som en omkostning, hvorfor de afventer lovgivningen, så de kan estimere, hvor store investeringer de er nødt til at foretage for at leve op til lovgivningen. Fase 3-virksomhederne forventer, at bæredygtighed kommer til at fylde endnu mere og de forventer derfor at skulle arbejde hurtigt, så de kommer "med på bølgen". Fase 4 og 5-virksomhederne har 'mindsettet' integreret i store dele af organisationen og forventer at fremtiden bringer flere forandringer og med deres proaktive tilgang til udvikling er de parate til at følge med.

Samlet set er der udarbejdet et sæt af anbefalinger kombineret med "best practice" fra de involverede virksomheder. Det er hensigten, at virksomhederne i de forskellige faser kan spejle sig selv og dermed finde frem til relevante anbefalinger til det videre arbejde med verdensmålene.

Anbefalingerne retter sig fortrinsvist mod virksomheder i hhv. fase 2 og 3, da virksomheder i fase 4 allerede arbejder med verdensmålene med henblik på at skabe konkurrencemæssige fordele. Fase 5 virksomhederne er nået op på et trin, hvor de kommercielle konkurrencemæssige fordele prioriteres på lige fod med de sociale og miljømæssige hensyn.

For at øge tilgængeligheden er der oprettet en webside, hvor virksomhederne kan finde anbefalinger og kontakt oplysninger på de virksomheder som er i samme fase som dem eller den over.



# Litteraturliste

Dansk Erhverv: Alle ombord? Status på virksomhedernes arbejde med CSR og FN's verdensmål/ februar 2019

Dansk Industri: Ni ud af ti danske virksomheder gør bæredygtig forretning, februar 2019

Elkington, John: Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, January 2000. Journal of Business Ethics 23(2):229-231. DOI: [10.1023/A:1006129603978](https://doi.org/10.1023/A:1006129603978)

Guldman, E., & Remmen, A. (Eds.) . Towards Circular Business Models: Experiences in Eight Companies. (1 ed.) Copenhagen, Denmark: Danish Environmental Protection Agency/ Miljøstyrelsen, 2018.

Hoek, M. :The Thrillion dollar shift, 1<sup>st</sup> Published by Routledge Jan. 2018

Hsu, Jui-Ling & Cheng, Meng Cheng: What Prompts Small and Medium Enterprises to Engage in Corporate Social Responsibility? A Study from Taiwan (2011)

Javed, Yang, Gul Gilal, Gul Gilal: The sustainability claims impact on the consumer's green perception and behavioral intention: a case study of H&M (Advances in management & applied economics 2019)

Johanson, Jan & Vahlne, Jan-Erik: The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. Journal of International Business Studies (2017). 8. 23-32. [10.1057/palgrave.jibs.8490676](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676)

Joya A. Kemper & Paul W. Ballantine: What do we mean by sustainability marketing?, Journal of Marketing Management, 2019, 35:3-4, 277-309, DOI: [10.1080/0267257X.2019.1573845](https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1573845)

Joyce, A. & Paquin, R.L. : *"The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models"*, Journal of Cleaner Production, 2016, 135, 1474-1486.

Kvale, Steinar & Brinkman, Svend : Interview – det kvalitative forsknings-interview som håndværk, Hans Reitzel, 3.udgave, 2015.

McKinsey & Company : "SDG-guide for virksomhedsledere – en praktisk guide for virksomhedsledere til at arbejde med FNs verdensmål som en konkurrencefordel". 2019

Ottman, J. : The New Rules of Green Marketing : Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding. Published by Greenleaf Jan 2011.

Peattie, K. & Belz, F: Sustainability Marketing – A Global Perspective, 2nd edition. Published by Wiley Aug. 2012.





Porter, M.E. and Kramer, M.R. : *"Creating Shared Value"*, Harvard Business Review, 89 (2011, January-February), 62-77.

PWC's pulsmåling: Verdensmålene i Erhvervslivet', juli 2019

Remmen, A., & Kristensen, H. S.: Cirkulær økonomi & Netværk for Bæredygtig Erhvervsudvikling NordDanmark, 2016.

Saunders, Mark & Lewis, P. & Thornhill, A.. (2009). Understanding research philosophies and approaches. Research Methods for Business Students. 4. 106-135.

Sjåfjell, B. : *"Redefining the Corporation for a Sustainable New Economy"*, Journal of Law and Society, 2018, 45(1), 29-45.

Tollin, K, Christensen, L.B. og Wilke, Ricky :Sustainability in business from a marketing perspective, Journal of Strategic Marketing, 2015, 23:6, 471-496, DOI: 10.1080/0965254X.2014.991348

Tollin, K., Christensen, L.B. Sustainability Marketing Commitment: Empirical Insights About Its Drivers at the Corporate and Functional Level of Marketing. J Bus Ethics 156, 1165–1185 (2019). <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3591-6>

Vaccaro, V : B2B green marketing and innovative theory for competitive advantage", Journal of Systems and Information Technology 2009, 11(4):315-330 DOI: 10.1108/13287260911002477

Valente, Mike: Corporate social responsibility - strategy, communication, Governance. St. Ives: Cambridge University. Ch 4 (2017): Corporate Responsibility Strategies for Sustainability.

Xavier Font, Islam Elgammal & Ian Lamond: Greenhushing: the deliberate under communicating of sustainability practices by tourism businesses, Journal of Sustainable Tourism (2017), 25:7, 1007-1023, DOI: 10.1080/09669582.2016.1158829

<https://www.danskeenergi.dk/nyheder/kort-godt-om-power2x>



## Bilag 1 - Litteraturstudier

I projektets første fase, Prejektperioden, blev der foretaget en litteraturgennemgang med udgangspunkt i bogen Bæredygtighed Marketing – A Global Perspective<sup>41</sup>. Vi fandt Peattie, som værende en af de oftest citerede forfattere inden for området. På den baggrund blev der søgt efter litteratur i databaserne forskningsdatabasen.dk via AU, ResearchGate og Google Scholar med fokus på artikler publiceret efter 2014.

Søgeord:

- Green marketing
- Bæredygtighed Marketing
- Sustainable marketing
- Sustainable B2B
- Sustainable business model

Omkring 15 videnskabelige artikler og konferencepapirer blev ”shortlistet”, og indgik i det videre arbejde med afgrænsning af problemstillingen for det endelige projekt.

På baggrund af vores litteratur studier identificerede vi flg. bøger og artikler, som grundlag for rapporten – henvisningerne findes i litteraturlisten.

Herudover fandt vi nedenstående undersøgelser, som vil indgå som sammenligningsgrundlag i den empiriske del af analysen:

- Dansk Erhverv: 14. Alle ombord – Status på virksomhedernes arbejde med CSR og FNs Verdensmål’, februar 2019
- Dansk Industri: ’ Ni ud af ti danske virksomheder gør bæredygtig forretning’, februar 2019
- PWC’s pulsmåling: Verdensmålene i Erhvervslivet’, juli 2019

Litteraturindsamlingen blev fulgt op med møder med eksperter og interessenter, som fx Viborgegnes erhvervsråd, Randers Erhvervsråd, uddannelsesudvalget for MØK uddannelsen i Randers, Professor Anne Ellerup Nielsen fra Institut for virksomhedsledelse på Århus Universitet, Konsulent Dennis Friis Thaagaard fra virksomheden Sustainor ApS, Konsulent Jens Gert Eiby Sørensen fra virksomheden FAZE2, samt underviser kollegaer på MØK.

Formålet med møderne var at få et indtryk af;

- hvilket behov/interesse virksomhederne har for viden på området
- på hvilket niveau i den grønne omstilling de lokale virksomheder befinder sig i dag
- hvordan arbejder de lokale virksomheder med Bæredygtighed marketing etc.
- hvilke konsulenttilbud de kommunale erhvervsråd og andre har inden for området
- hvilke muligheder der er for at indhente data (både kvalitativt og kvantitativt)

---

<sup>41</sup> Peattie, 2012



Litteraturgennemgangen, diverse rapporter, MasterClass kurset i Skanderborg<sup>42</sup> samt møder med interessenterne har bidraget i processen med at afgrænse projektet ud fra et teoretisk synspunkt, møderne med erhvervsrådene gav et indblik i den aktuelle situation i erhvervet, samt rent praktisk indsigt i hvilke dataindsamlings muligheder der er. Alle møder er dokumenteret i projektets logbog.

---

<sup>42</sup> Fra d. 21-23. januar 2020 deltog to af projektgruppens medlemmer i kurset MasterClass udviklet til erhvervsakademiernes FUI- medarbejdere



## Bilag 2 - Spørgeramme

### Sustainability Marketing – Interview med (virksomhed) – (indsæt Navn på respondent)

Tak fordi du/I tager dig tid til at komme med input til vores forskningsprojekt. Det sætter vi stor pris på.

Vores fokus er at identificere "best practise" indenfor markedsføring af bæredygtig virksomhed. Dvs. finde eksempler på virksomheder med gode erfaringer og resultater, som vi efterfølgende kan bruge i vores undervisning og afrapportering samt som input til seminarer og workshops etc.

Baggrunden for vores projekt er at udarbejde en forskningsrapport på Dania som dels kan give input til udvikling af en mere up-to-date uddannelse og samtidig åbne op for viden og erfaringsdeling på området

Interviewet vil blive optaget mhp videre bearbejdning og vedlægges som appendix til den endelige rapport.

Vi vil løbende fortælle om vores aktiviteter og fremskridt på Danias LinkedIn.

Samtidig henter vi baggrundsoplysninger om virksomheden på Proff.dk fra jeres regnskab.

**Definition af bæredygtighed:** Vi bygger på Brundtland Rapportens def. Ifølge FN er definitionen på bæredygtighed "...en udvikling, hvor opfyldelsen af de nulevende generationers behov ikke sker på bekostning af fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov."

|  |
|--|
| <b>Indledende spørgsmål</b>  |
| Baggrundsoplysninger   |
| Er der særlige ansatte dedikeret arbejdet med bæredygtighed i organisationen?  |
| <b>Spørgsmål</b>   |
| En højt ydende organisation  |
| 1. Hvad var det <i>der satte gang</i> i jeres arbejde med bæredygtighed?   |
| 2. Kom det fx som <i>et krav</i> fra kunder, ansatte eller leverandører, virksomhedens etik, trend?                            |
| 3. Har I eller Kan jeres arbejde med bæredygtighed relateres til et eller flere <i>af FNs 17 Verdensmål</i> ? (hvis ja hvilke) |
| 4. Hvordan arbejder virksomheden <i>strategisk</i> med bæredygtighed?  |
| 5. Indarbejdet i virksomhedens <i>værdier/mission/vision</i> ?   |



|  |
|--|
|  |
| 6. Opfatter du/ I bæredygtighed som en integreret del af <i>organisationskulturen</i> i virksomheden?  |
| 7. Hvor i organisationen er arbejdet med bæredygtighed <i>forankret</i> ?<br><br>- i bestyrelsen<br><br>- i direktion<br><br>- i marketing<br><br>- i produktion<br><br>- i medarbejderudvalg  |
| 8. Hvordan sker <i>opfølgningen</i> på indsatsen (mål/KPI eller lign.)   |
| 9. Hvordan <i>afrapporteres</i> arbejdet med bæredygtighed?<br><br>a. Udarbejder I en CSR rapport eller lign.? (Revisionskrav (ÅRL 99a+b for virksomheder med over 250 ansatte))<br><br>b. frivillig afrapportering fx COP eller lign.<br><br>c. Hvorfor?  |
| 10. Hvordan anvendes arbejdet med bæredygtighed i forhold til <i>Employer branding</i> ? (Employer branding: markedsføring af virksomheden som arbejdsplads)   |
| 11. Har I <i>etableret partnerskaber</i> eller lign. Fx et (u)formelt samarbejde med andre virksomheder (evt. SMVer) /interessenter /leverandører med fokus på at styrke jeres profilering inden for bæredygtighed?<br><br>-foretager I screening ved leverandørvalg (fravælger/selektive ifht leverandører) |
| 12. Opfatter I virksomheden som værende proaktiv eller reaktiv i forhold til jeres indsats med den grønne omstilling?  |
| <b>Vækst</b>   |
| 13. Har I foretaget tilpasning i jeres <i>forretningsmodeller</i> i relation til jeres fokus på bæredygtighed?<br><br>Hvordan?   |



|  |
|--|
| 14. Har Jeres fokus på bæredygtighed haft <i>betydning for salget</i> til eksisterende kunder? – i givet fald hvilken?   |
| 15. Har jeres fokus på bæredygtighed ført til nye produkter/løsninger/applikationer?   |
| 16. Har Jeres fokus på bæredygtighed foranlediget et fokus <i>på nye kundesegmenter</i> herunder også eksportmarkeder.   |
| <b>Kapitalafkast</b>   |
| <b>17. Produkt</b> - Har I fokus på bæredygtighed i forbindelse med produktudvikling og design (herunder produktlevetid, bortskaffelse, genanvendelighed)  |
| <b>18. Branding.</b> Hvorvidt indgår bæredygtighed i jeres til Branding/Image (logo, slogan, label, etc) idag?   |
| <b>19. Promotion.</b> Hvilke indsatser har I i markedskommunikation – med bæredygtighed som tema (budskabsstrategi, medievalg, social media, etc.)?<br><br><b>a. Promotion</b> Kan du evt. fremhæve hvilke indsatser der har haft en hhv. positiv eller negativ respons?<br><br><b>b.</b> Er i opmærksomme på diskussionen omkring <b>Green hushing/washing</b> ? – og påvirker det Jeres promotion indsats? |
| <b>20. Distribution.</b> Betydning af bæredygtighed i forbindelse med valg af distributionskanal?  |
| <b>21. Pris.</b> Har bæredygtighed betydning for jeres prisfastsættelse og i givet fald hvordan?   |
| <b>22. Produktion.</b> Hvordan har bæredygtighed haft indflydelse på jeres produktions proces. (herunder belysning af evt. mere optimal udnyttelse af ressourcer, mindre spild, genanvendelse, redesign)?  |
| <b>Risikostyring</b>   |
| <b>23.</b> Handler Jeres tiltag om at være på forkant med lovgivningen/udviklingen i branchen?   |
| <b>24.</b> Er der konkrete miljømæssige regler inden for Jeres branche som jeres virksomhed skal have særlig fokus på?   |



**25.** Mener du/I at Jeres tiltag vil resultere i et bedre omdømme blandt forbrugerne?

**Afslutning**

**26.** Hvordan forventer du at dine svar vil være om 5 år?

a. De samme som i dag

b. Bæredygtighed vil være integreret i vores strategi

c. Vores virksomhed ser helt anderledes ud om 5 år, vi gentænker hele vores værdikæde

(ex forventninger om nye kunder, nye markeder, nye produkter?)

**27.** Har du afslutningsvis nogle gode råd eller erfaringer i vil bidrage med til andre?

**28.** Kender du/I personer eller virksomheder vi med fordel kunne lære af som har succes og gode erfaringer med Sustainability marketing?

Igen – TAK for din tid og du hører mere fra os når vi har indsamlet data fra flere virksomheder – og behandlet disse – formentlig engang i efteråret.

Vil du være interesseret i at deltage i en workshop/seminar omkring emnet i foråret 2021? Hvor du vil få mulighed for at dele dine erfaringer med andre SMV fra Østjylland og møde studerende fra Dania Randers?

Evt. morgenmøde eller eftermiddags seance?

Er det i orden at vi skriver en lille historie om vores møde/interview på LinkedIn? Og at vi tager et billede til det?