

Grøn omstilling

Praktisk læring fra
virksomheder



GRØN
OMSTILLINGSFOND

Hvad er grøn omstilling?

Grøn omstilling er en forandringsproces, hvor en virksomhed igennem en periode med innovation, udvikling, test og tilpasning forandrer sine produktionsprocesser, sine produkter og ydelser eller sin organisatoriske tilgang henimod en mere grøn forretning. Dermed får virksomheden en mere ressourceeffektiv adfærd, som har en positiv indvirkning på virksomhedens vækst og konkurrenceevne samt på miljøet.

En grøn omstillingsproces er ikke en slagen vej med klare faser og aktiviteter. Aktiviteterne kan konkret dreje sig om ressourceeffektivisering og renere produktion, øget brug af bæredygtige materialer i produktdesign og udvikling

af nye cirkulære design, udvikling af innovative grønne forretningsmodeller og grønne kernekompetencer, bedre styring af værdikæden, teknologisk og bæredygtig innovation, arbejde for at leve op til lovgivning mv. Målet for aktiviteterne kan således være alt fra modifikationer af eksisterende produkter og processer til skabelse af helt nye markeder.

Som aktiviteterne ovenfor viser, er **samspillet** mellem teknologiske opfindelser og grønne ideer om ressourceeffektivisering, marked og forretningsudvikling i virksomheden kernen i den grønne omstillingsproces.

Hvad er grøn omstillingsfond?

Grøn Omstillingsfond under Erhvervsstyrelsen arbejder for, at danske virksomheder udnytter vækstmulighederne i grøn omstilling og effektiv ressourceanvendelse. Fonden har desuden et særligt fokus på den såkaldte cirkulære økonomi. Det betyder produkter, forretningsmodeller og serviceydelser, der bidrager til, at materialer og produkter i højere grad bliver sendt i cirkulation, så de dermed kan bruges igen i stedet for at ende som affald.

Grøn Omstillingsfond bidrager til, at danske virksomheder rustes til fremtidens ressourceknappe økonomi gennem en række indsatser: Fonden giver medfinansiering og faciliterer samarbejder mellem virksomheder, organisationer og partnerskaber, der arbejder med grøn omstilling. Grøn Omstillingsfond investerer bl.a. i udvikling af nye grønne forretningsmodeller, innovative grønne produkter og services, partnerskaber for grøn omstilling samt grønne industrisymbioser.

Udover at give tilskud til projekter og partnerskaber udfører fonden analyser og udbreder praktisk læring om grøn omstilling i virksomheder.

Opsamling og formidling af ny viden

Erhvervsstyrelsen ønsker at fremme grøn omstilling i danske virksomheder og har således efterspurgt mere konkret viden om, hvad grøn omstilling **er i praksis**. Derfor har Erhvervsstyrelsen fået lavet en analyse af grøn omstilling i danske virksomheder.

Den gruppe, der er blevet undersøgt, er virksomheder, som har fået støtte under en eller flere af Grøn Omstillingsfonds puljer eller programmer. Resultaterne af undersøgelsen præsenteres i denne rapport.

Der er blevet identificeret **fire virksomhedstyper**, som har erfaringer med grøn omstilling i praksis. Hver virksomhedstype er en slags 'virksomheds-persona', der beskrives gennem virksomhedstypens drivkraft til grøn omstilling, dens karakteristiske måde at arbejde med grøn omstilling på, samt de kritiske succesfaktorer, der påvirker omstillingsprocessen for typen.

De fire virksomhedstyper kan bruges til at inspirere, tilpasse og igangsætte grøn omstilling i andre danske virksomheder. Virksomhedstyperne præsenteres på side 4-11.

Der er ligeledes blevet identificeret nogle gennemgående tendenser, der går på tværs af virksomhedernes arbejde med grøn omstilling. Disse tendenser peger på typernes fortrukne tilgang til innovation og udvikling og opsummerer, hvad der er vigtigt i en grøn omstillingsproces generelt set, f.eks. markedsforståelse. Dette præsenteres på side 12-13.

Virksomheds typer

Type 1: Den moderate

Hvordan kan renere og mere ressourceeffektive produktionsprocesser forbedre oplevelsen af kvalitet i dine produkter og ydelser og reducere omkostninger?

Type 2: Den målrettede

Hvordan kan det grønne forbedre dit nye/dit eksisterende produkts værdi og brand, så din virksomhed får større markedsandele og kan differentiere sig på markedet gennem en grøn profil?

Type 3: Frontløberen

Hvordan udvikler og fastholder din virksomhed sin grønne forretningsmodel?

Type 4: Opfinderen

Hvordan udvikles den grønne prototype? Hvad skal der til for at få den på markedet?

Type 1 Den moderate

Din virksomhed arbejder i moderat omfang med grøn omstilling. I gør det primært for at leve op til lovgivningen, men også fordi I er opmærksomme på nye muligheder for at spare ressourcer. Den grønne omstilling er typisk en sidegevinst i din virksomheds udvikling.

Virksomhedstræk

Din virksomhed er ejerledet og har typisk 25-75 ansatte, men kan dog også være mindre. Din virksomhed er etableret for 50-60 år siden, eller er en nyere virksomhed, fx dannet ud fra en ældre virksomhed. Din virksomhed kan både være presset eller i fremgang.

Din virksomhed vil ofte være en produktionsvirksomhed, og det, der tit kickstarter udviklingen i din virksomhed, er **udvikling og forbedringer af produktionsprocesserne**. I anvender ofte ny teknologi i omstillingsprocesser, som ansporer til yderligere udvikling og udnyttelse af ressourcer og restprodukter.

Case: Springkilde

Ægproducenten Springkilde vil via termisk forgasning lave el, gas og gødning af hønsemøg.

Springkilde er Danmarks største producent af æg med et hønseri, der huser 150.000 høns. De to ejere gik sammen om at stifte selskabet i 2010, fordi der kom skærpede regler, som betød, at alle bure skulle skiftes ud, så hønserne fik pinde at sidde på og grus at gå i.

Virksomhedens overskudsgrad har de seneste år været nul. Dog har de penge til at dække de faste omkostninger og afskrivninger. Ud over de to ejere, som også står for den daglige drift, er der 2,5 medarbejdere, som står i pakkeriet. Æggene pakkes i bakker, lægges på køl og afsættes til Danæg, der henter æg flere gange om ugen.

De 150.000 høns producerer dagligt 16 tons hønsemøg svarende til én hel container. Hønsemøget skal bortskaffes, hvilket er en ressourcekrævende opgave for virksomheden. Derfor har virksomheden igangsat et projekt, der

skal udvinde energi af hønsemøget, hvilket der er klare ressourceoptimerende – og dermed økonomiske – fordele ved. Økonomien kommer ind i billedet både ved salg af strøm og måske gødning, samt besparelsen på at komme af med hønsemøget.

Det kan ske ved hjælp af et anlæg til termisk forgasning, der omdanner hønsemøget til energi og et restprodukt, der kan bruges som gødning. Teknologisk kræver det dels et anlæg til at tørre hønsemøget, dels selve forgasningsanlægget. Hvis Springkilde lykkes med deres ide, vil de ved hjælp af hønsemøget fra deres bedrift kunne producere 1,5 mio. kW om året. Det er strøm nok til at dække eget samt 300 familiers årlige elforbrug. Samtidig er der mulighed for at sælge restproduktet fra forgasningen som gødning til økologiske landmænd.



Drivkraft: Grøn omstilling som sidegevinst

I din virksomhed er udvikling og innovation drevet af **konkrete udfordringer i produktion og drift** med fokus på, hvordan I kan spare på energi-, ressource-, og materialeforbruget og lave forbedringer. Derfor er det grønne ofte ikke i sig selv en motiverende faktor for udvikling og innovation i jeres virksomhed eller i branchen. I opfatter det grønne som positivt, men økonomien bestemmer. På den anden side kan interesse i grøn omstilling opstå som følge af jeres ressourcebesparende projekter og sprede sig til andre områder, f.eks. i værdikæden.



Karakteristika: Lovgivning og ressourceoptimering

I kan have flere ressourcebesparende projekter i gang på samme tid, og det ene projekt er trædesten for det næste. Lovgivningen er ofte en væsentlig faktor, der skaber et pres for udvikling og innovation i virksomheden. Det kan handle om påbud om at finde energibesparelser, krav til produktionen, materialer mv. Men det kan også handle om de forretningsmæssige incitamenter, der er indbygget i lovgivningen – som f.eks. mulighed for, at I kan tjene på salg af overskudsvarme eller el, anvende bæredygtige materialer eller sælge restprodukter.

Arbejdet med udviklingen kræver ofte, at I inddrager rådgivere, der har viden om indsatsen og hvordan man kan rejse penge, og det vil ofte være en rådgiver, som I kender i forvejen. Det kan også være rådgiveren, der får ideen til udviklingsprojektet. Hvis jeres projekt involverer samarbejdspartnere, er det vigtigt, at de er med på ideen og den nye måde at gøre tingene på. I inddrager eventuelt medarbejdernes idéer, men ofte sker det kun i mindre grad.

Kritiske succesfaktorer

- At projekterne har en **kort tilbagebetalingstid** (2-3 år).
- **At økonomiske risici minimeres**, hvor det er muligt, f.eks. gennem offentlige midler og tilbud.
- At der afsættes **tid og ressourcer** til at lave omstillingen ved siden af driften af kerneforretningen, da det er svært at have tid til både udvikling og drift.
- At **lovgivningen** stiller krav om udvikling til jer.
- At I har adgang til **sparring og rådgivning**, som kan kvalificere jeres grønne omstillingsproces.

Type 2 Den målrettede

Din virksomhed arbejder målrettet med grøn omstilling. I har fokus på at reducere omkostninger ved at udnytte ressourcer og materialer effektivt, og det er vigtigt for jer at være på forkant med udviklingen og foran konkurrenterne ved bl.a. at have en grøn profil.

Virksomhedstræk

Din virksomhed er ofte ejerledet og har op mod 50 medarbejdere. Din virksomhed kan dog også være en af de store med 100+ ansatte. Din virksomhed kan både være ældre (50-100 år) eller yngre (10-15 år). Din virksomhed er typisk en teknisk virksomhed eller en produktionsvirksomhed, men det kan også være en rådgivningsvirksomhed, og den er formentlig i vækst.

I din virksomhed er den grønne omstilling drevet af at udvikle **grønne produkter og produktionsprocesser**. I ønsker at udvikle et produkt, der kan give jer adgang til et nyt marked. Jeres tilknyttede arbejde med optimering af produktionsprocesser opstår som en del af realiseringen af det nye produkt.

Case: Tropica Aquarium Plants

Tropica Aquarium Plants udvikler og producerer tropiske vandplanter. Tropica vil omlægge deres produktion, således at de vandplanter, der tidligere blev indkøbt fra Asien, nu kan produceres i Danmark.

Tropica Aquarium Plants beskæftiger sig med at fremme glæden og oplevelsen ved at have akvarier som hobby. Virksomheden udvikler, producerer og sælger akvarieplanter, gødning og tilbehør. Virksomheden blev grundlagt i 1970 og blev i 2004 solgt, hvorefter nye ejere i 2007 grundlagde et nyt gartneri til dyrkning af akvarieplanter. Der er stigende omsætning, og indtjeningen er i plus. Der er i alt 36 ansatte.

Virksomhedens projekt handler om at øge egenproduktionen af planter af høj kvalitet; både for at gavne miljøet og forretningen ved at differentiere sig med en grøn profil



i markedet. Det vil være til gavn for miljøet, at virksomheden ikke skal transportere planter til Danmark fra Asien for derefter at transportere dem videre til detailhandel i både ind- og udland. Desuden bliver planterne af højere kvalitet, og leveringssikkerheden øges. Virksomheden mærker interesse og efterspørgsel fra deres kunder på miljøcertificeringer af deres produktionsprocesser, men det er endnu ikke klart, om kunderne er interesseret i virksomhedens grønne profil, eller hvordan den skal markedsføres. Ud over dette projekt arbejdes der med en række andre grønne tiltag. F.eks. ønsker man at spare på energiforbruget i gartneriet, at bruge så få kemikalier som muligt i planteproduktionen og at bekæmpe svampe- og insektangreb biologisk. Medarbejdere i alle afdelinger bruger en 'forbedringstavle' som en del af et LEAN-projekt inden for klima og miljø. Der er således både en økonomisk og en grøn drivkraft i denne virksomhed.

Drivkraft: En grøn profil er en del af salgsstrategien

I ønsker at have en grøn profil, der kan bringe jer på forkant og differentiere jer fra konkurrenterne i et marked, hvor mange kan det samme. I har en langsigtet, tobenet salgsstrategi, hvor det grønne udvikles, samtidig med at kerneforretningen fortsætter. I oplever, at I kan sparre med andre virksomheder i værdikæden, hvilket er en yderligere motivation for grøn omstilling. Jeres kunder vil i stigende grad gerne selv være grønne, hvilket giver mulighed for at udvikle forretningsmodeller, der er gode for både jer og jeres kunder.



Karakteristika: Ny forretning og differentiering i markedet

Udover udviklingen af det nye produkt, arbejder I side-løbende med konceptet og services omkring produktet, f.eks. brug af miljøvenlige materialer, energibesparelser, levetid, genbrug og hjemtagning, reparation og lignende. I er eventuelt begyndt at arbejde med certificeringer, miljømærkning og formulering af en egentlig grøn strategi.

Den grønne bevidsthed breder sig i jeres virksomhed, og bestyrelsens holdning til udviklingen bliver mere og mere vigtig. I får øget fokus på salg og marketing, og det bliver vigtigt for jer at arbejde med virksomhedskulturen for at overvinde medarbejdernes eventuelle skepsis. Markeds-

modningen sker gennem salg og kundedialog men også ved, at I tester prototyper i udvalgte kundegrupper.

I gør brug af eksternt rådgivning om teknologi, forretningsudvikling og jura, som I finder via jeres netværk. I sparrer med partnere i værdikæden og arbejder desuden på at skabe strategiske partnerskaber.

Kritiske succesfaktorer

- At passe den grønne omstilling ind i den daglige drift, når **tid og penge er knappe ressourcer**.
- At bevare **fokus på målet** for omstillingen og finansiering af produktudviklingen.
- At håndtere udfordringer med **forretningsudvikling** og at sikre gevinsten ved grøn omstilling, herunder eksport og markedsføring af det nye produkt.
- At **undgå 'Death Valley'**¹ efter endt produktudvikling.
- At navigere mellem fordomme fra markedet om, at **det er for dyrt at være grøn**, koblet med et pres fra markedet og værdikæden om at være mere grøn.
- At skabe de nødvendige **adfærdssændringer i praksis** blandt medarbejderne i virksomheden.

1. Begrebet Death Valley henviser til den økonomiske risiko og behovet for finansiering, når virksomhederne, og især opstartsvirksomhederne, begynder at sætte den teknologiske opfindelse i produktion og dermed gøre den til en kommerciel succes. Dybet af dalen henviser til størrelsen på investeringen i opfindelsen, før der begynder at komme penge i kassen.

Type 3 Frontløberen

Din virksomhed er blandt frontløberne, når det handler om at arbejde med grøn omstilling. Grøn omstilling er vigtigt i sig selv og tænkes strategisk ind i alle dele af virksomheden – i de produkter I udvikler samt i forbindelse med produktionsprocesserne.

Virksomhedstræk

Din virksomhed har typisk enten 50–200 ansatte eller under 5 ansatte. Din virksomhed er enten i kategorien med de ældste (50–100 år), eller i kategorien med de små og helt nye virksomheder. Din virksomhed er formentlig i vækst og har selv likviditet til at lave de første grønne investeringer, fordi det er vigtigt.

Din virksomhed kan være inden for mange brancher – måske inden for produktion, design eller energi.

I din virksomhed har I fokus på **grøn forretningsudvikling** – primært i form af produktudvikling, men også i form af **optimering af produktionsprocesserne**. I er blandt frontløberne og er måske den eneste virksomhed i branchen med et grønt brand.



Case: KLS Grafisk Hus

KLS Grafisk Hus vil udvikle deres tryksagsproduktion til at blive bæredygtig og fuldt bionedbrydelig. Desuden skabes et retursystem for event- og skiltemateriale.

KLS Grafisk Hus er en grafisk familievirksomhed, der blev etableret i 1946. Der er 50 ansatte. Den grafiske branche har som sådan været presset igennem de seneste år, men KLS Grafisk Hus satte produktionsrekord i 2013, fordi man tidligt valgte at gå mod strømmen og siden 2007 har haft et meget stort fokus på miljø og klima. Det er KLS Grafisk Hus' strategi at være Skandinaviens grønneste trykkeri, og de arbejder med en lang række grønne projekter, bl.a. udvikling af en grøn forretningsmodel for virksomhedens tryksagsproduktion baseret på et retur- og funktions-salgssystem.

Hos KLS Grafisk Hus involverer man eksterne rådgivere og trækker på egne interne kompetencer og ressourcer i forbindelse med den grønne omstillingsproces. Der er en karakteristisk virksomhedskultur, hvor grønt strategiarbejde foregår på mange niveauer, og ledelsen spiller en stor rolle i at tilpasse kulturen løbende. Markedets parathed og kundernes positive indstilling til det grønne fremmer den grønne virksomhedsdrift. Motivationen for at gennemføre den grønne strategi er til stede, men det kan være en udfordring at få tid til at arbejde med det. KLS Grafisk Hus har via projektet fået bekræftet antagelsen om, at man som virksomhed kan differentiere sig ved at være grøn og bæredygtig. Dette peger frem mod at fortsætte arbejdet med at udvikle og bevare den grønne, bærende værdi i virksomheden.

Drivkraft: Grøn omstilling – fordi det er vigtigt

I din virksomhed er den grønne omstilling drevet af en **værdibaseret og sammenhængende grøn målsætning**, der er eksplicit formuleret: Vi leverer rene, grønne og bæredygtige produkter. Der er ikke et pres fra markedet eller konkurrenterne, men mange kunder giver udtryk for, at det grønne er spændende og giver dem tryk ved produktet. Det grønne er en motivationsfaktor på arbejdspladsen.



Karakteristika: Grøn værdi gennem en grøn strategi

I har erfaring med grøn omstilling og med at arbejde med miljø- og klimastrategi, som bliver til en sammenhængende grøn forretningsstrategi. Det enkelte grønne projekt er ofte vanskeligt at adskille fra jeres generelle grønne adfærd og jeres strategi. Det er ledelsen, der sørger for, at strategien bliver iværksat og efterlevet i samarbejde med medarbejderne. Samtidig påvirker I den grønne omstilling hos jeres leverandører ved at stille grønne krav til de produkter, I køber.

I arbejder struktureret med forretningsudvikling og -scenarier, klart formulerede vækst mål, klare parametre for mål og effekter, og I har fokus på medieomtale. Hertil kommer kvalitetssikring af det grønne brand i certificeringer, standarder, ressourceregnskaber, grønne strategier og forretningsmodeller.

ger, standarder, ressourceregnskaber, grønne strategier og forretningsmodeller.

Eksterne rådgivere spiller en rolle for jer i forbindelse med forretningsudvikling, markedsføring og kommunikation, men I bruger ligeså gerne jeres bestyrelsesmedlemmer, netværk og samarbejdspartnere. I oplever, at markedet er delvist modent, og at der er stort potentiale for en virksomhed med en grøn profil.

Kritiske succesfaktorer

- At finde de **rette rådgivere**, fordi I som frontløbere kan opleve, at I er foran rådgiverne.
- At være **vedholdende og have is nok i maven**, fordi at drive en grøn virksomhed kræver stædighed og erfaringer med innovationsprocesser og grøn omstilling.
- At særligt **ledelsen holder et klart fokus på strategi, partnere og mål**, og hvad der skal til for

- at kvalitetssikre det grønne, f.eks. gennem certificeringer.
- At have **likviditet nok** til at holde den grønne udvikling i gang.
- At kunne holde balancen mellem **ideologi og indtjening**.

Type 4 Opfindereren

Din virksomhed er en opstartsvirksomhed, der udvikler et nicheprodukt, der baserer sig på en grøn forretningsmodel, produktion eller markedsføring. Din virksomhed er sat i verden omkring den nye grønne opfindelse og drevet af entreprenørens energi.

Virksomhedstræk

Din virksomhed er drevet af et ønske om at udvikle en løsning, der er god for jeres kunder, miljøet og din virksomheds forretning samtidig. I er en typisk opstartsvirksomhed med 0-5 ansatte og er etableret inden for de seneste fem år. Din virksomhed er ejer- eller familieledet og har endnu ikke en stor overskudsgrad men er måske begyndt at vokse i antal ansatte. Din virksomhed ligner mange andre iværksættervirksomheder men har en grøn vinkel i produktet og et mål om f.eks. at spare på energi eller CO₂-udledning.

Det er næsten udelukkende med afsæt i **produktudvikling** og til tider helt nye og innovative løsninger, at det grønne startes op i din virksomhed. Der er et tydeligt teknologisk islæt i dine nye produkter, f.eks. energiteknologi, LED-teknologi, grøn it m.m. Ud over produktudviklingen har I et stigende fokus på opbygning af en **organisation** omkring produktet med henblik på at få det til markedet.

Case: Fischer Lighting

Fischer Lighting har opfundet en løsning, der genbruger og ombygger eksisterende lysarmaturer (downlights), så der kan isættes mere energivenlige LED-lyskilder.

Virksomheden Fischer Lighting blev etableret i 2013 og er et datterselskab af et 100 år gammelt elektrikerfirma. Fischer Lighting har opfundet og patenteret en løsning, hvor man genbruger og ombygger eksisterende lysarmaturer (downlights), så der kan isættes mere energivenlige LED-lyskilder. På den måde vinder både kunden, miljøet og virksomheden.

Virksomhedens arbejde med den grønne opstart har handlet om at videreudvikle løsningen og gøre den salgsklar. Virksomheden har søgt rådgivning til at få sat løsningen i produktion, juridisk bistand i forbindelse med patentansøgning samt rådgivning om markedsføring, positione-



ring og eksportmuligheder. Der er samtidig synergieffekt til moderfirmaet, der står for at installere løsningen og dermed sikre adgangen til kunderne. Arbejdet fremadrettet handler om at få ansat en sælger og nedsat en bestyrelse. Der har været en del udfordringer med at finde de rette samarbejdspartnere til produktionen og med at få virksomheden organiseret. Der er en forventning om, at virksomheden kan differentiere sig i et ellers mættet marked af elinstallatører på grund af den grønne forretningsmodel og de elbesparelser, kunderne kan opnå ved at indføre løsningen.

Drivkraft: Den født grønne virksomhed

Motivationen bag den grønne opstart er jeres ønske om at skabe et grønt produkt og få det på markedet, altså selve **opfindelsen af produktet**, i højere grad end en observeret markedsmulighed. I forventer, at der er en hurtig tilbagebetalingstid på gode, grønne løsninger, og at det er den grønne vinkel på produktet, der giver salget. Det er forventningen om den gode forretning og ambitionen om at støtte en grøn dagsorden, der driver opstarten af den født grønne virksomhed.



Karakteristika: Grøn opstart – grønt produkt – grøn forretningsmodel

I produktudvikler typisk et grønt nicheprodukt med udgangspunkt i en grøn forretningsmodel, grøn produktion eller grøn markedsføring, samtidig med at I arbejder med at opbygge en egentlig virksomhed omkring produktet. En anden stor aktivitet er test af produktet i markedet, hvor målgruppen afprøver produktet, samt opbygning af en forretningsmodel. Da jeres organisation ofte ikke er på plads endnu, arbejder I ikke i ret høj grad med optimering af produktionsprocesserne. I arbejder derimod hårdt på at

nedsætte en god bestyrelse, ansætte f.eks. en sælger, på at finde de rette kontakter, skabe netværk, være i dialog med mulige kunder og lave alliancer, der kan være med til at sikre et kundegrundlag.

Hvis I har råd, gør I brug af rådgivere inden for teknologi, patenter, økonomi og hele forretningsudviklingen i forbindelse med opstart af en grøn virksomhed.

Kritiske succesfaktorer

- At få **tid og økonomi** til at spille sammen i den grønne opstart, da det er den altoverskyggende udfordring
- At få løst de konkrete **teknologiske udfordringer** i produktet og få det certificeret efter gældende standarder
- At finde **finansiering**, fordi det er vanskeligt at få finansieret produktudviklingen af en prototype
- At få lavet en god **forretningsplan**, herunder forretningsmodellen
- At få gang i **markedsføring** og det første salg sideløbende med produktudviklingen
- At få **viden om markedet** gennem brugertests
- At finde **de rette investorer**, partnere og rådgivere til udvikling, salg og distribution af produktet

Hvad er grøn omstilling i praksis?

I praksis er virksomheders grønne omstilling kendetegnet ved en række tværgående temaer, der indgår i omstillingsprocessen, og er rettet imod en forandring af et produkt, en proces eller en organisation. Forandringen kan også være at skabe helt nye produkter, processer og organisationer. Det er den enkelte virksomheds forhold, menninger og øvrige ressourcer, der påvirker processen for den grønne omstilling.

Illustrationen på den modsatte side viser, hvordan virksomheder kan tilgå grøn omstilling i praksis. Den sammenfatter, at virksomheders grønne omstillingsproces afhænger af virksomhedstypen, og at der er en række mønstre, som går igen på tværs af alle typer.

Modellen viser, at **virksomhedstyperne** repræsenterer, hvordan den grønne omstilling i praksis sker i de danske virksomheder. Hver type har sin egen tilgang til grøn omstilling, som påvirkes af forskellige drivkræfter og kritiske succesfaktorer. Tilgangen bestemmer, hvordan virksomheden laver f.eks. forretningsudvikling og formalisering af grønne strategier, og hvilken betydningen grøn historiefortælling har i virksomheden mv. Opbygningen af erfaringer med grøn omstilling i virksomheden påvirker løbende tilgangen.

Grønne erfaringer

- Der kan ofte være en form for kaskadeeffekt fra det første grønne projekt og til en voksende og mere og mere omsiggribende portefølje af grønne tiltag og projekter i virksomheden. Det understreger, at omstillingen ikke er en engangshændelse men derimod en længere proces, der skal ledes som sådan.
- Når erfaringsgrundlaget for grøn omstilling vokser, så vokser samtidig tendensen til også at strukturere den grønne omstilling i deciderede grønne strategier, tilpassede certificeringer mv.
- Der er et stort potentiale i procesudvikling, som ikke kræver, at partnere og kunder skal ændre deres forretningsmodel eller adfærd gennemgribende.
- Procesudvikling fremmer ofte oplevelsen af kvalitet og reducerer omkostninger, mens produktudvikling påvirker produktets værdi og brand og typisk giver mulighed for nye markedsandele.
- Der er en generel udfordring med virksomheders modning af markedet og forretningsudviklingen knyttet til de grønne indsatser og produkter, herunder udfordringer med 'the Valley of Death' efter endt produktudvikling.
- Grøn omstilling har meget til fælles med teknologisk innovation, og den grønne opstartsvirksomhed har typisk meget til fælles med iværksættervirksomheder.
- Mange grønne projekter har karakter af åben innovation, hvilket sætter stor fokus på partnerskaber og rådgivere.

Hver type er i modellen identificeret ved sin karakteriserende udfordring, der stilles som et spørgsmål til den grønne omstillingsproces.

De **tværgående temaer** er f.eks. overvejelser om brugen af rådgivere og partnerskaber, markedsforståelse og markedsmodning for det grønne produkt eller graden af formalisering og struktur for den grønne omstillingsproces. Virksomheders fokus for den grønne omstilling er knyttet til, hvad omstillingsprocessen retter sig imod – procesudvikling, produktudvikling eller organisationsudvikling. **Procesudvikling** er typisk en grønnere og mere ressourceeffektiv produktion og involverer renere teknologi. **Produktudvikling** er f.eks. nye produktdesigns, materialer, koncepter, eller ændringer i produktionen, logistikken eller emballagen omkring produktet. **Organisationsudvikling** er typisk certificeringer, værdikædeudvikling, uddannelse af medarbejdere, udvikling af grønne strategier mv.

Tværgående temaer

- Partnerskaber
- Værdikæde
- Forretningsudvikling
- Markedsforståelse & markedsmodning
- Virksomhedskultur; beslutninger & forankring
- Rådgivere & kompetencer
- Formalisering & struktur
- Drivere for omstilling og udvikling
- Grøn historiefortælling
- Videre projekter og ideer til grøn omstilling

Virksomheds typer

Type 1: Den moderate

Hvordan kan renere og mere ressourceeffektive produktionsprocesser forbedre oplevelsen af kvalitet i dine produkter og ydelser og reducere omkostninger?

Type 2: Den målrettede

Hvordan kan det grønne forbedre dit nye/dit eksisterende produkts værdi og brand, så din virksomhed får større markedsandele og kan differentiere sig på markedet gennem en grøn profil?

Type 3: Frontløberen

Hvordan udvikler og fastholder din virksomhed sin grønne forretningsmodel?

Type 4: Opfinderen

Hvordan udvikles den grønne prototype? Hvad skal der til for at få den på markedet?

Omstillingsfokus

- Procesudvikling
- Produktudvikling
- Organisationsudvikling

Dit næste trin i grøn omstilling for din virksomhed

Grøn Omstillingsfond arbejder for at motivere flere virksomheder til at arbejde med ressourceeffektivisering og grøn forretningsudvikling.

Dit næste trin kan enten være at kontakte Grøn Omstillingsfond og ansøge om at deltage i en af fondens aktiviteter. Eller det kan være at bruge nedenstående spørgsmål til at overveje, hvad de næste skridt skal være for din egen virksomhed.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvilken **virksomhedstype** minder din virksomhed mest om?
- Er det i **processer, produkter** eller **organisationen**, du ser størst potentiale for grøn omstilling?
- Hvilke af de **tværgående temaer** er særligt relevante for din virksomhed og på hvilken måde?

Seks spørgsmål til grøn omstilling i din virksomhed

1. Har din virksomhed de nødvendige **ressourcer** til at gå i gang?
2. Hvordan påvirker **eksterne forhold** din virksomhed og mulighederne for at arbejde med grøn omstilling f.eks. markedsforhold, lovgivning, konjunkturer?
3. Hvad er de konkrete **aktiviteter**, I arbejder med vedr. ressourceeffektivisering og grøn omstilling?
4. Hvad kunne **motivere** din virksomhed til at arbejde mere med grøn omstilling f.eks. potentialer for besparelser, positiv branding, nye kunder?
5. Hvad kunne **forhindre** en beslutning om at gå i gang med grøn omstilling f.eks. medarbejderkultur, fokus på kerneforretning, mangel på kompetencer?
6. Hvad er **resultatet** af en succesfuld grøn omstilling i din virksomhed, og hvordan kan du måle din succes?

Dataindsamling og analyse

Målgruppe

Alle virksomheder, der har ansøgt om tilskud under én eller flere af Erhvervsstyrelsens tre tilskudsordninger for grøn omstilling, har været inkluderet i undersøgelsen. Det betyder, at målgruppen for analysen er virksomheder, der allerede orienterer sig imod grøn omstilling. Undersøgelsen siger derfor ikke noget om adfærden hos virksomheder, der ikke har ansøgt Grøn Omstillingsfond.

Dataindsamling og -analyse

Data og viden fra virksomhederne er blevet indsamlet og genereret gennem spørgeskemaer til virksomhederne, virksomhedsinterviews, casebeskrivelser samt litteratur- og dokumentstudier. Der indgår i alt 46 virksomhedsinterviews i studiet, og 88 virksomheder har besvaret det fulde spørgeskema. Der er på baggrund af undersøgelsen udviklet fem virksomhedscases og tre tilhørende undervisningsvejledninger.

Analysen konkluderer på virksomhedernes egne oplevelser. Det vil sige, at når virksomhederne oplever, at markedet er umodent, så er det netop deres oplevelse og ikke en konstatering af markedets beskaffenhed.



Kontakt Grøn Omstilling

Erhvervsstyrelsen
Langelinie Allé 17
2100 København Ø

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