Januar 2025

GRØN KONKURRENCEKRAFT

En analyse af sammenhængen mellem grøn omstilling og konkurrencekraft i danske industrivirksomheder

IRISgroup

Rapport udarbejdet
for Industriens Fond
af IRIS Group

IRISgroup
INDUSTRIENS FOND

Denne publikation er udarbejdet af IRIS Group for Industriens Fond og præsenterer en analyse af sammenhængen mellem grøn omstilling og konkurrencekraft i den danske industrisektor. Det er den første undersøgelse af sin art på området.

Resultaterne bygger på den nyeste forskning og baserer sig på en omfattende spørgeskemaundersøgelse samt interviews med danske virksomheder. Gennem analyseforløbet har et advisory board, bestående af professor Annabeth Aagaard, professor Poul Houman Andersen og lektor Signe Pedersen, bidraget med værdifuld indsigt og analytisk sparring.

For mere information kontakt:

IRIS Group
Christians Brygge 28, 1. Sal
1559 København V

irisgroup@irisgroup.dk
https://irisgroup.dk

Forord

Viden er en forudsætning for handling, og det er gennem handling, at vi skaber forandring.

Forandring er et vilkår i den tid, vi lever i nu. Ikke mindst for danske virksomheder, som presses af en ny geopolitisk virkelighed, omfattende regulering og vækstmarkeder, der buldrer frem båret af teknologiske kvantespring.

I den virkelighed må grøn omstilling og virksomhedernes ansvar for at lykkes, ikke skubbes længere ned på agendaen. Men danske virksomheder fortjener incitamenter og et ordentligt vidensgrundlag inden meget store og afgørende investeringer i grønne tiltag foretages.
Det er det, vi vil bringe til bordet med denne rapport.

Grønne tiltag og investeringer i bæredygtighed gavner ikke bare klimaet, men også konkurrenceevnen. Både nu – og endnu mere i fremtiden. Bundlinje og bæredygtighed går hånd i hånd, og rapporten her er et værktøj til at forstå, hvordan grøn omstilling skaber værdi for den enkelte virksomhed.

Vi håber, den vil inspirere og guide virksomheder såvel som rådgivere på vejen mod en bæredygtig og konkurrencedygtig fremtid.

God læselyst og god rejse mod grøn konkurrencekraft!

Anders Ziegler Kusk

Programchef for bæredygtig produktion i Industriens Fond

Indhold

Hovedindsigter	7
Status for industriens grønne omstilling	8
Hvordan hænger grøn omstilling sammen med konkurrencekraft?	15
Effekter på ressourceforbrug, klimaaftryk og naturpåvirkning	16
Effekter på konkurrencekraft	18
Fem arketyper for grøn konkurrencekraft	20
Vejen til grøn konkurrencekraft	35
Metodebilag og slutnoter	42

Hovedindsigter

#1

Grøn omstilling øger konkurrencekraften

Der er en positiv sammenhæng mellem investeringer i grøn omstilling og konkurrencekraft i danske industrivirksomheder. Dog varierer det betydeligt mellem virksomheder, hvor hurtigt grønne tiltag omsættes til konkurrence-fordele og økonomisk værdiskabelse.

#2

Næsten alle er i gang med grøn omstilling...

93 pct. af industrivirksomhederne har som minimum implementeret enkeltstående grønne tiltag.

#3

...men få går strategisk til værks

Kun 2 ud af 10 industrivirksomheder har en plan eller strategi for grøn omstilling.

#4

Begrænset samarbejde om grøn omstilling i forsyningskæden

Danske industrivirksomheder er længst med grøn omstilling "inden for murene" (fx reduktion af energi-, materiale- og vandforbrug), mens færre arbejder aktivt for grøn omstilling i den samlede forsyningskæde (fx samar-bejde med underleverandører om reduktion af klimaaftryk).

#5

Vejen til grøn konkurrencekraft er ikke ens for alle

Udgangspunktet for at opnå grøn konkurrencekraft er ikke ens for alle indus-trivirksomheder. Både de interne forudsætninger og eksterne vilkår varierer, og det betyder, at grønne tiltag er nemmere at gennemføre og hurtigere viser sig i konkurrencekraft for nogle virksomheder end for andre.

#6

Grøn omstilling er en læringsproces

For mange industrivirksomheder er grøn omstilling en læringsproces, som kræver læring udefra. Mange starter omstillingen i samarbejde med eksterne rådgivere og begynder først efter et par års arbejde med grøn omstilling at opbygge interne grønne kompetencer.

Status for industriens grønne omstilling

De fleste danske industrivirksomheder har gennemført grønne tiltag, men få går strategisk til værks. Virksomhederne er længst med grøn omstilling "inden for murene". Det er en læringsproces, og mange har behov for viden for at komme i gang.

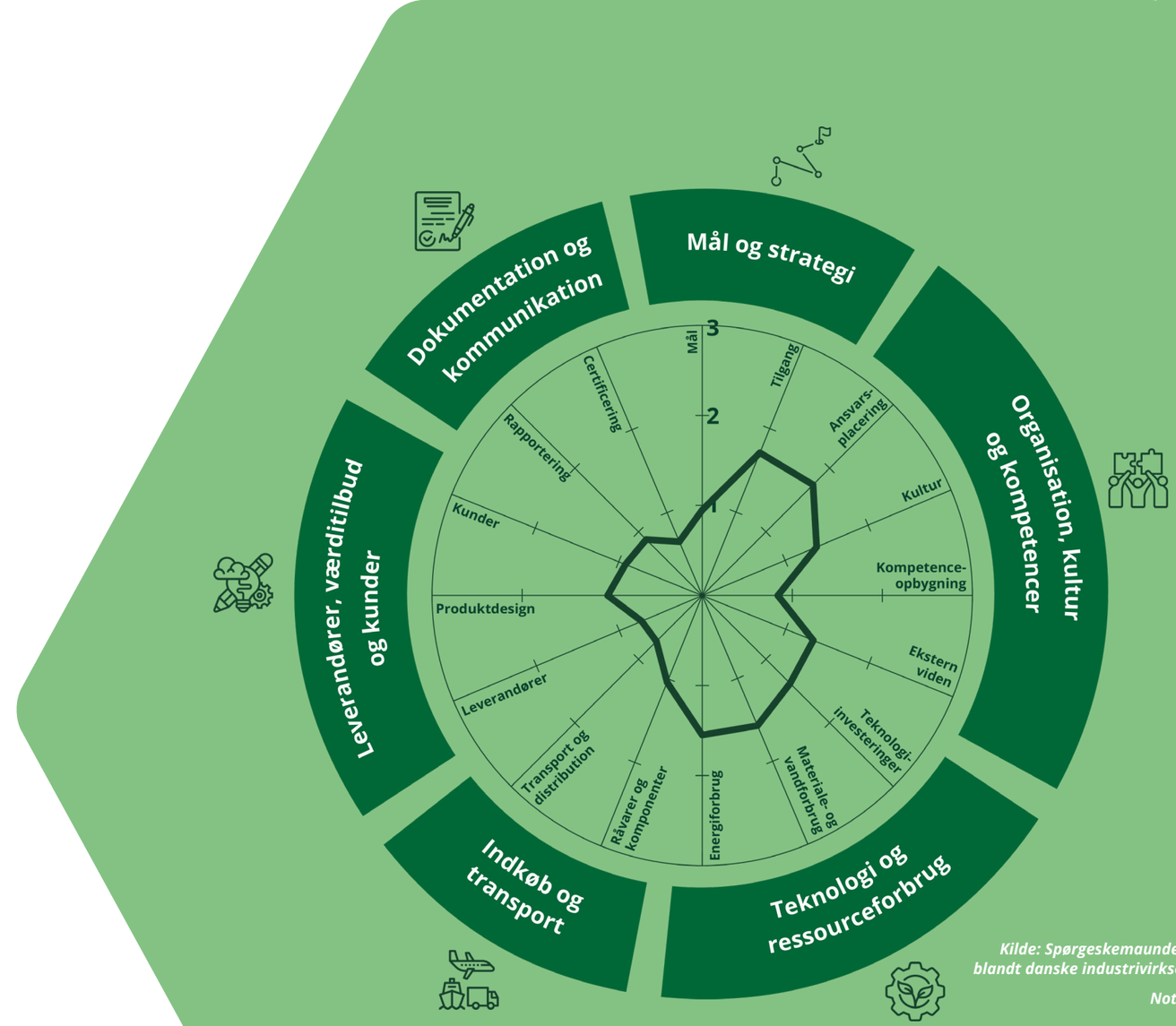
Grøn omstilling kan vedrøre alle dele af en virksomheds forretningsmodel. Når vi i denne analyse gør status for grøn omstilling i industrien, sker det på baggrund af 16 indikatorer, som kan inddeles i seks temaer. Samlet kommer de seks temaer hele vejen rundt i en industrivirksomheds forretningsmodel[1]. Det spænder fra virksomhedens arbejde med grøn omstilling på det strategiske og organisatoriske plan, over indsatser for at nedbringe ressourceforbrug, til samarbejder i forsyningskæden omkring indkøb, værditibud og dokumentation. Analysen dækker således både grønne tiltag inden for virksomhedens egne mure og tiltag, som involverer aktører i virksomhedens forsyningskæde.

De 16 indikatorer er udviklet og testet i samarbejde med analysens advisory board og trækker bl.a. på erfaringer fra tidligere undersøgelser[2] (find en kort forklaring af indikatorerne på side 12). På hver indikator kan en virksomhed opnå en score mellem 0-3 afhængig af niveauet af grøn omstilling på det pågældende område (se boks "Sådan har vi gjort" til højre).

Figuren til højre viser den gennemsnitlige score på de 16 indikatorer for danske industrivirksomheder. Midten har værdien 0 og repræsenterer det laveste niveau af grøn omstilling. Virksomheder, der scorer 0, har slet ikke, eller kun i meget begrænset omfang, arbejdet med grøn omstilling på det pågældende område. Scoren 1 repræsenterer virksomheder, som har investeret en smule i området. Virksomheder, der scorer 2, har investeret en del ressourcer i grønne tiltag på området, mens scoren 3 repræsenterer virksomheder, som har investeret mange ressourcer og arbejdet målrettet med grøn omstilling af det pågældende område.

Samlet set peger analysen på, at danske industrivirksomheder er længst med grøn omstilling inden for egne mure. Det fremgår af figuren, at virksomhederne gennemsnitligt scorer højst på indikatorerne "tilgang", "ansvarsplacering" samt de tre indikatorer, som relaterer sig til teknologi og ressourceforbrug. Det er alle områder, der vedrører interne forhold.

"Tilgang" dækker over, hvordan virksomhederne overordnet går til grøn omstilling. En gennemsnitscore på 1,8 indikerer, at langt de fleste er i gang, og mange ønsker at arbejde mere systematisk med grøn omstilling. En tilsvarende gennemsnitscore for "ansvarsplacering" viser, at virksomhederne generelt har prioriteret at placere et ledelses- og/eller medarbejderansvar for arbejdet med grøn omstilling. Gennemsnitligt scorer virksomhederne omkring 1,5 på de tre indikatorer, som relaterer sig til teknologi og ressourceforbrug. Det indikerer, at grøn omstilling i mange tilfælde indgår som kriterium i forbindelse med investeringer i ny teknologi, og at der i industrien generelt er igangsat tiltag for at reducere materiale-, vand- og energiforbrug.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt danske industrivirksomheder

Note: N=366

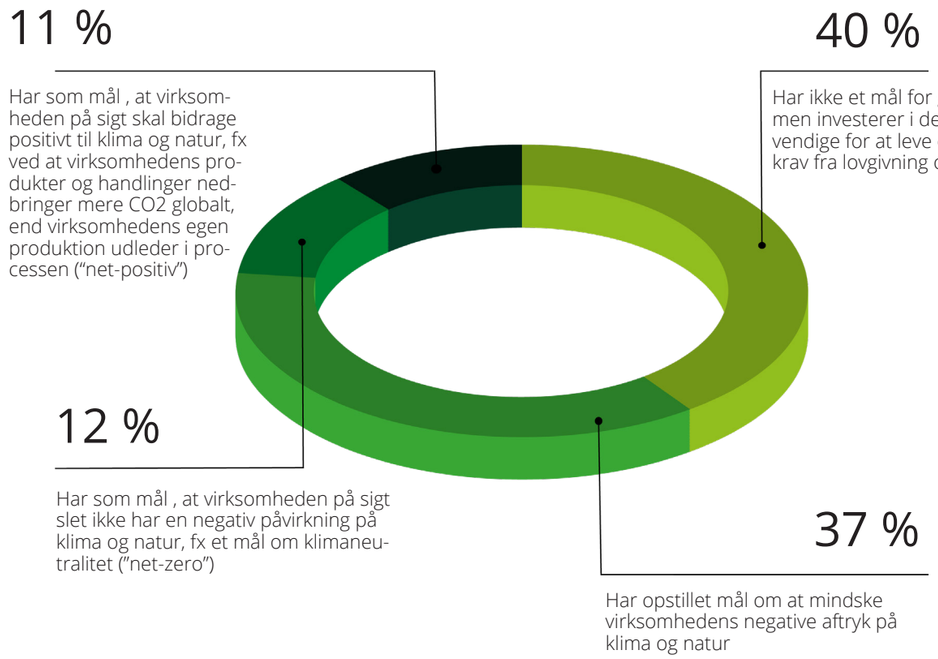
Sådan har vi gjort

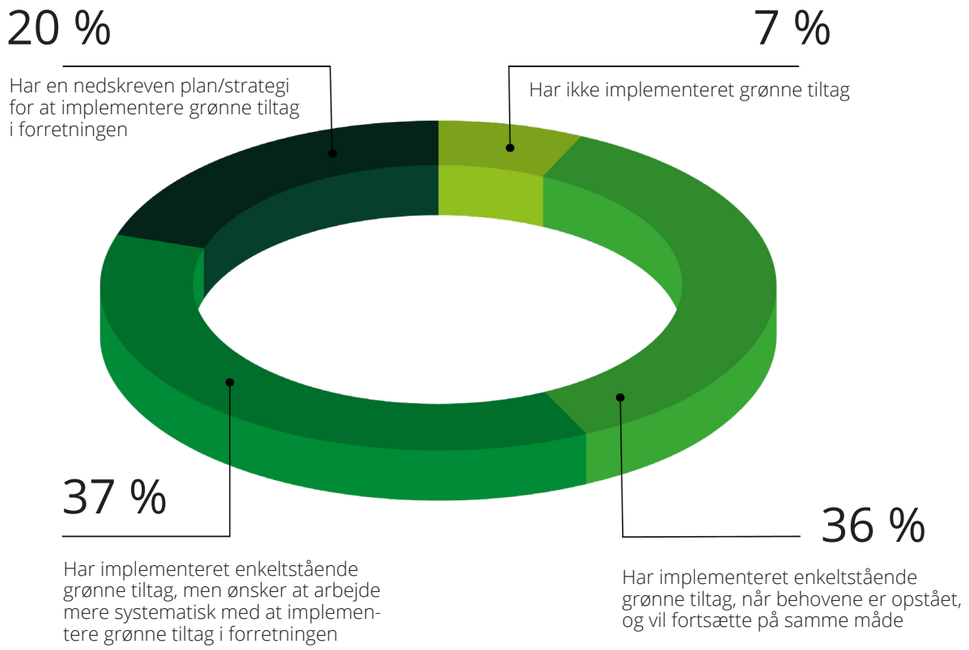
Vi har undersøgt, hvordan danske industrivirksomheder arbejder med grøn omstilling på 16 forskellige områder i deres forretningsmodel ved at bede virksomhederne vurdere fire udsagn og vælge det, der bedst beskriver deres tilgang til at arbejde med grøn omstilling på det pågældende område. Udsagnene er formuleret således, at de afspejler forskellige niveauer af grøn omstilling og derved kan omsættes til en score fra 0-3.

Eksempel på udsagn vedrørende virksomhedens materiale- og vandforbrug	Score
Vi har ikke igangsat tiltag for at reducere materiale- og vandforbruget og genbruger heller ikke overskydende ressourcer.	0
Vi har igangsat tiltag for at reducere materiale- og vandforbruget.	1
Vi er begyndt at genbruge overskydende ressourcer.	2
Vi har igangsat tiltag for at reducere materiale- og vandforbruget og genbruger så vidt muligt alle overskydende ressourcer.	3

Mål og strategi

En virksomheds målsætning for og tilgang til grøn omstilling er som regel styrende for, hvor stor en indsats virksomheden lægger i at implementere grønne tiltag. Det er derfor relevant at se nærmere på de to indikatorer under temaet "mål og strategi".





Mål

Figuren viser, at 6 ud af 10 industrivirksomheder har opstillet mål for grøn omstilling. 23 pct. har sat ambitiøse mål om enten at blive klimaneutral eller klimapositiv.

Tilgang

Figuren viser, at blot 7 pct. ikke har implementeret grønne tiltag. Stort set alle industrivirksomheder er således i gang. Dog har kun 2 ud af 10 har en plan eller strategi for virksomhedens grønne omstilling.

Grøn omstilling i hele forretningsmodellen

Foruden virksomhedernes mål og tilgang måler analysen industriens grønne omstilling på 14 øvrige indikatorer (se boks nedenfor). Som tidligere nævnt peger spørgeskemaundersøgelsen på, at danske industrivirksomheder er længst med grøn omstilling inden for egne mure. Uddybende interviews med en række af de virksomheder, som har besvaret spørgeskemaet, bekræfter dette billede og viser samtidig, at grøn omstilling er en læringsproces for danske industrivirksomheder.

Langt de fleste virksomheder i denne analyse (45 pct.) er aktivt begyndt at arbejde med grøn omstilling inden for de seneste 1-3 år. Mange starter på bar bund og benytter ekstern viden for at komme i gang. Typisk skal virksomhederne være mere modne, før grønne tiltag rækker ud over egne mure og involverer aktører i forsyningskæden. Analysen viser, at virksomheder, der har været i gang i mere end tre år eller altid har haft fokus på grøn omstilling, i noget højere grad har implementeret grønne tiltag, der retter sig mod leverandører, samarbejdspartnere og kunder. De er ligeledes mere tilbøjelige til at dokumentere og kommunikere om deres indsats.

Virksomhedernes tilgang er imidlertid ikke kun et spørgsmål om modenhed. Analysen afdækker også en række vilkår, som har stor betydning for, hvordan virksomhederne går til grøn omstilling. Den nederste figur på side 13 viser andelen af virksomheder, der i høj eller nogen grad er enig i seks udsagn vedrørende forskellige vilkår for grøn omstilling. Analysen peger bl.a. på, at lovgivning i højere grad end markedet er en driver for grøn omstilling. Således mener 57 pct., at den nuværende lovgivning tilskynder til grøn omstilling, mens kun 39 pct. mener, at grøn omstilling er blevet et konkurrenceparameter blandt deres konkurrenter.

Indikatorer for grøn omstilling i industrien

Mål og strategi

- Fastsat mål for virksomhedens grønne omstilling
- Systematisk tilgang til arbejdet med grøn omstilling

Organisation, kultur og kompetencer

- Ansvarsplacering for grøn omstilling i ledelse og øvrig organisation
- Arbejdspladskultur som understøtter grøn omstilling
- Opbygning af grønne kompetencer
- Brug af ekstern viden/rådgivning om grøn omstilling

Teknologi og ressourceforbrug

- Grøn omstilling som kriterium ifm. teknologi-investeringer
- Reduktion af materiale- og vandforbrug
- Reduktion af energiforbrug

Indkøb og transport

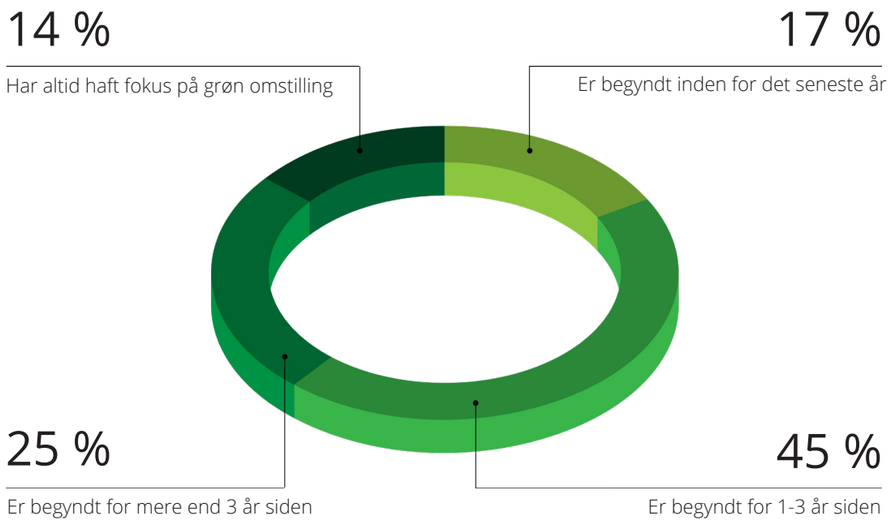
- Grøn omstilling som kriterium ifm. indkøb af råvarer, komponenter og produkter
- Grøn omstilling som kriterium ifm. valg af transport og distributionsløsninger

Leverandører, værditilbud og kunder

- Samarbejde med leverandører om grøn omstilling
- Design af produkter og emballage med fokus på lavt klimaaftryk og naturpåvirkning
- Viden om og inddragelse af kunder i arbejdet med grøn omstilling

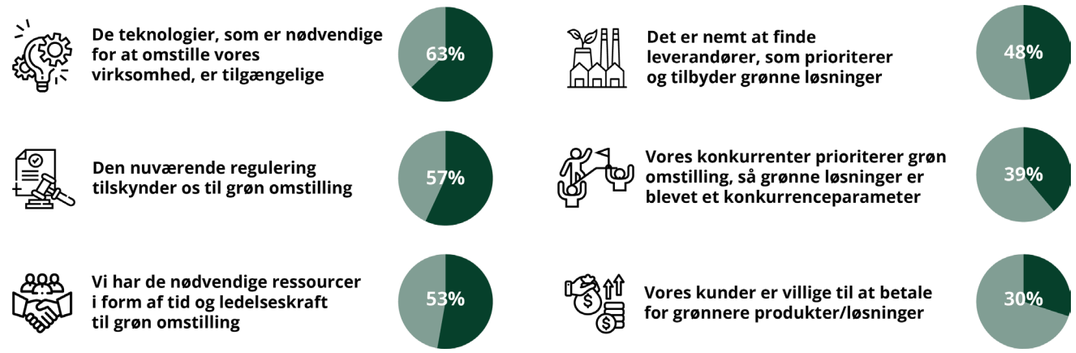
Dokumentation og kommunikation

- Opgørelse og rapportering af klimaaftryk og naturpåvirkning
- Brug af grønne mærkningsordninger, certificeringer og standarder



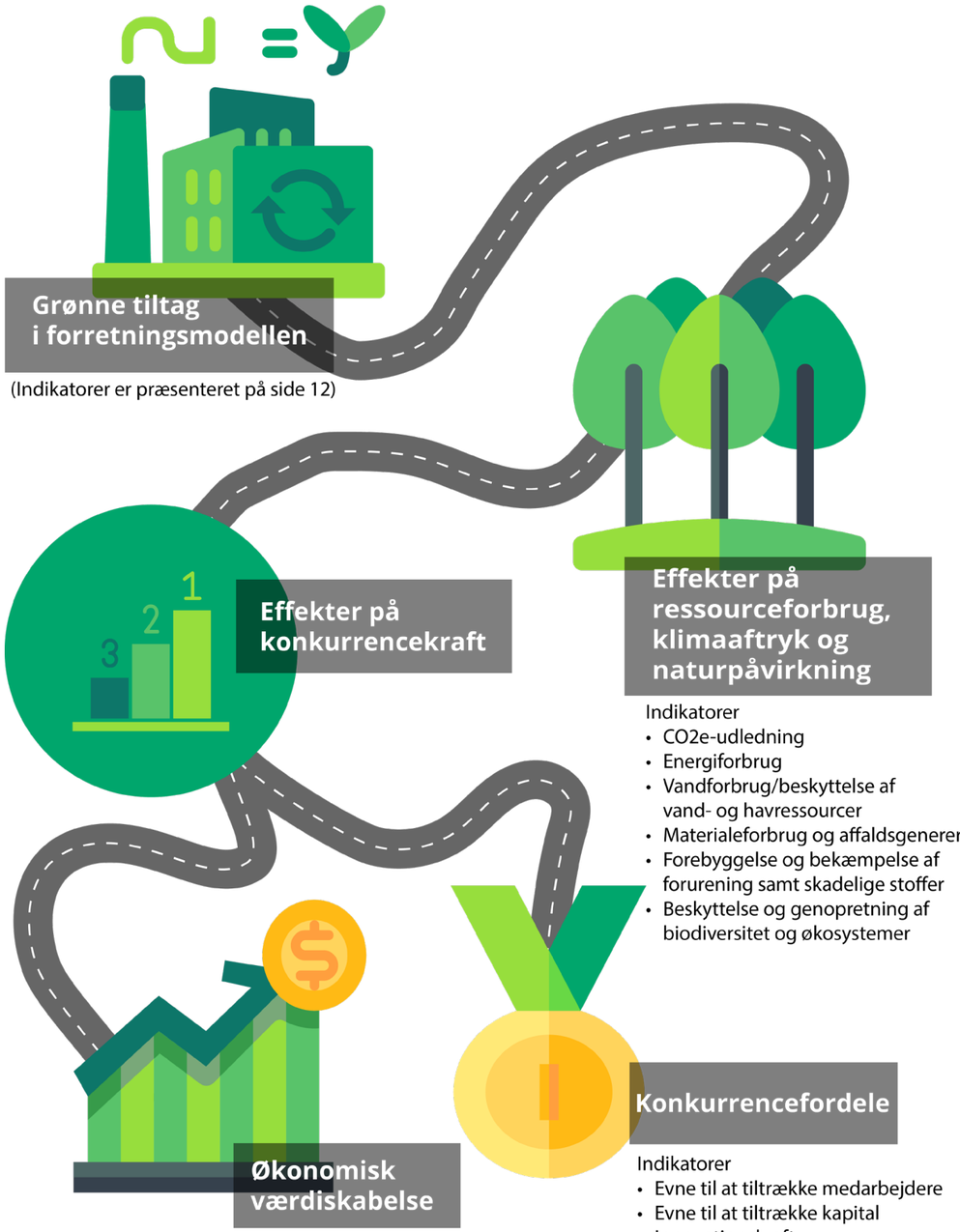
Erfaring

Figuren viser, at 45 pct. af de industrivirksomheder, som er i gang med grøn omstilling, er begyndt inden for de seneste 1-3 år.



Vilkår

Figuren viser andelen af virksomheder, der i høj eller nogen grad er enig i udsagnene.



Hvordan hænger grøn omstilling sammen med konkurrencekraft?

Der findes mange teorier men kun lidt empiri om, hvordan grøn omstilling hænger sammen med konkurrencekraft. Denne analyse er et empirisk bidrag til forståelsen af det, vi kalder grøn konkurrencekraft.

Både politisk og i industrien er sammenhængen mellem grøn omstilling og konkurrencekraft omdiskuteret. En række store, danske industrivirksomheder bruger aktivt grøn omstilling som konkurrenceparameter, men for små og mellemstore industrivirksomheder kan det være vanskeligt at se koblingen.

Der findes ikke mange empiriske undersøgelser af, hvordan grøn omstilling hænger sammen med konkurrencekraft. Det samme gælder viden om, hvilke betingelser der skal være til stede, for at koblingen opstår. Formålet med denne analyse er at bidrage til en bedre forståelse af sammenhængen.

Figuren til venstre illustrerer analysens tilgang og opsummere de anvendte indikatorer.

Når en virksomhed gennemfører grønne tiltag i forretningsmodellen, kan det påvirke virksomhedens ressourceforbrug, klimaaftryk og naturpåvirkning. Disse grønne effekter kan så påvirke konkurrencekraften, som i denne analyse undersøges i form af henholdsvis konkurrencefordele og økonomisk værdiskabelse.

Sammenhængen er dog ikke så simpel, som figuren kan give indtryk af. Det skyldes bl.a., at:

- Grønne tiltag kan gennemføres i alle dele af forretningsmodellen og på tværs af forsyningskæden. Der kan være stor forskel på hvilke grønne tiltag, der er mest relevante på tværs af virksomheder. Grøn omstilling kan således ikke sættes på en formel, hvor virksomheder på de samme modenhedsniveauer typisk har indført de samme tiltag.

- Det vil ofte være samspillet mellem forskellige grønne tiltag i forretningsmodellen, som har effekt på konkurrencekraften. Fx kan virksomheder udvikle nye produkter med lavere klimaaftryk. Men hvis ikke virksomheden også har afdækket potentielle kunders behov, defineret et klart grønt værditilbud og kommunikeret effektivt herom, kan det være svært at realisere forrentningsmæssige gevinster af det grønne tiltag.

- Mange ydre betingelser er med til at påvirke i hvilken grad, at grønne tiltag har en positiv effekt på konkurrencekraften. Det gælder regulering og markedsbetingelser i form af efterspørgsel, teknologisk udvikling, adgang til viden, kompetencer, standarder, mv.

"Der er mange både interne og eksterne faktorer, som kan have betydning for, hvordan en virksomheds grønne omstilling påvirker konkurrencekraften.

Vores viden på dette område har indtil nu været begrænset, og har overvejende bygget på kvalitative data og enkeltstående cases. Så denne analyse er derfor et vigtigt bidrag til forståelsen af sammenhængen."

Annabeth Aagaard, professor ved Aarhus Universitet og medlem af advisory boardet til denne analyse.

Effekter på ressourceforbrug, klimaaftryk og naturpåvirkning

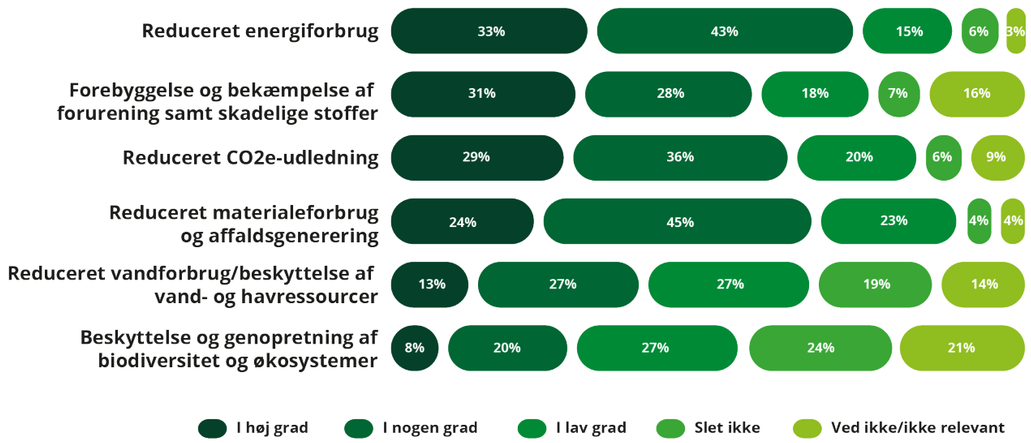
Industrivirksomheders grønne tiltag har indtil videre størst betydning for reduktion af sektorens ressourceforbrug og klimaaftryk. Industriens naturpåvirkning er i mindre grad ændret.

Analysen peger på, at de grønne tiltag, som er implementeret i danske industrivirksomheder, hovedsageligt har effekt i form af mindre ressourceforbrug og – bl.a. som konsekvens heraf – reduceret udledning af CO2-ækvivalenter (CO_2e)[3], jf. figuren nedenfor.

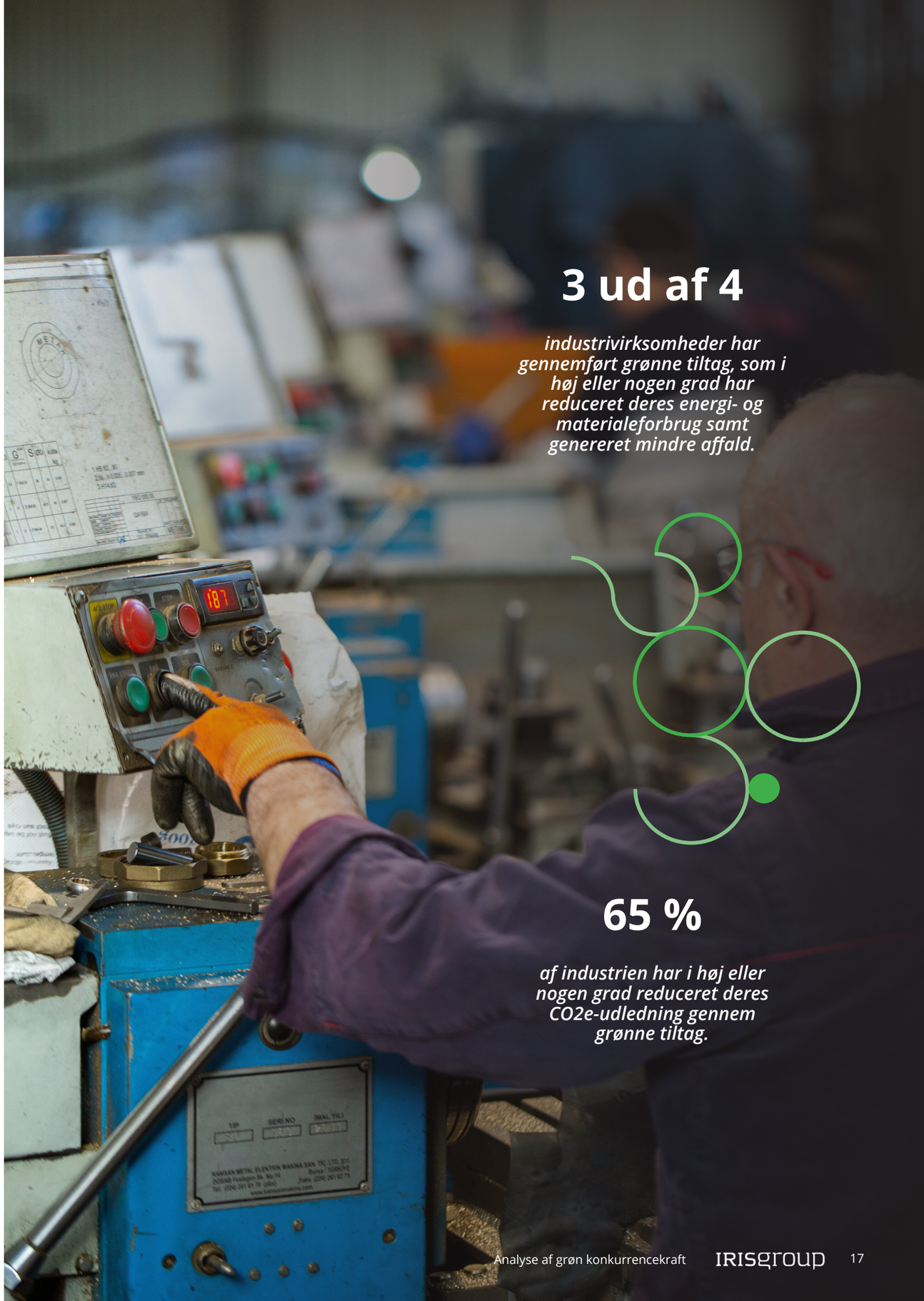
De opnåede grønne effekter hænger sammen med, hvilke dele af forretningsmodellen som primært har været i fokus i industriens grønne omstilling. Figuren på side 9 viste, at danske produktionsvirksomheder samlet set har gjort den største indsats "inden for egne mure". De første skridt bliver ofte igangsat mhp. at mindske energi-, vand- og materialeforbrug eller ved at lade grøn omstilling indgå som kriterium ifm. nye teknologiinvesteringer. Det giver – ikke overraskende – størst udslag i effekter såsom mindre ressourceforbrug og reduceret CO_2e-udledning.

Denne analyse går ikke yderligere i dybden med grønne effekter, da fokusset primært er sammenhængen mellem grøn omstilling og konkurrencekraft. Men resultaterne peger i samme retning som andre analyser, der i højere grad fokuserer på, hvor langt industrien er med den grønne omstilling[4].

Andel virksomheder, der har realiseret forskellige typer af grønne effekter



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt danske industrivirksomheder
Note: N=366



3 ud af 4

industrivirksomheder har gennemført grønne tiltag, som i høj eller nogen grad har reduceret deres energi- og materialeforbrug samt genereret mindre affald.

65 %

af industrien har i høj eller nogen grad reduceret deres CO_2e-udledning gennem grønne tiltag.

Effekter på konkurrencekraft

Der er sammenhæng mellem omfanget af grønne tiltag, som gennemføres i danske industrivirksomheder, og virksomhedernes konkurrencekraft. Jo mere dedikeret virksomheder arbejder med grøn omstilling, desto bedre konkurrencekraft er de alt andet lige tilbøjelige til at opnå.

Analysen undersøger effekten af grøn omstilling på konkurrencekraft i form af konkurrencefordele og økonomisk værdiskabelse. De to figurer på side 19 viser sammenhængen mellem industrivirksomheders indsats for grøn omstilling og henholdsvis opnåede konkurrencefordele af indsatsen (øverste figur) og opnået økonomisk værdiskabelse af indsatsen (nederste figur).

Hver prik i figurerne repræsenterer en virksomhed i undersøgelsen.

Tendenslinjen, som er indsat i begge figurer, viser en positiv sammenhæng, og illustrerer således, at grøn omstilling øger konkurrencekraften. Jo mere virksomhederne har arbejdet med grøn omstilling, desto bedre konkurrencekraft er de alt andet lige tilbøjelige til at opnå.

Det bemærkes, at tendenslinjen i den nederste figur er mindre stejl end i den øverste figur. Virksomheder på det samme grønne omstillingsniveau har altså i højere grad opnået konkurrencefordele end økonomisk værdiskabelse.

Det skyldes sandsynligvis, at konkurrencefordele som fx styrket innovationskraft eller adgang til nye markeder og kunder kan vise sig, før en egentlig økonomisk værdiskabelse i form af fx større produktivitet eller øget omsætning slår igennem (se oversigt med samtlige indikatorer i figuren på side 14).

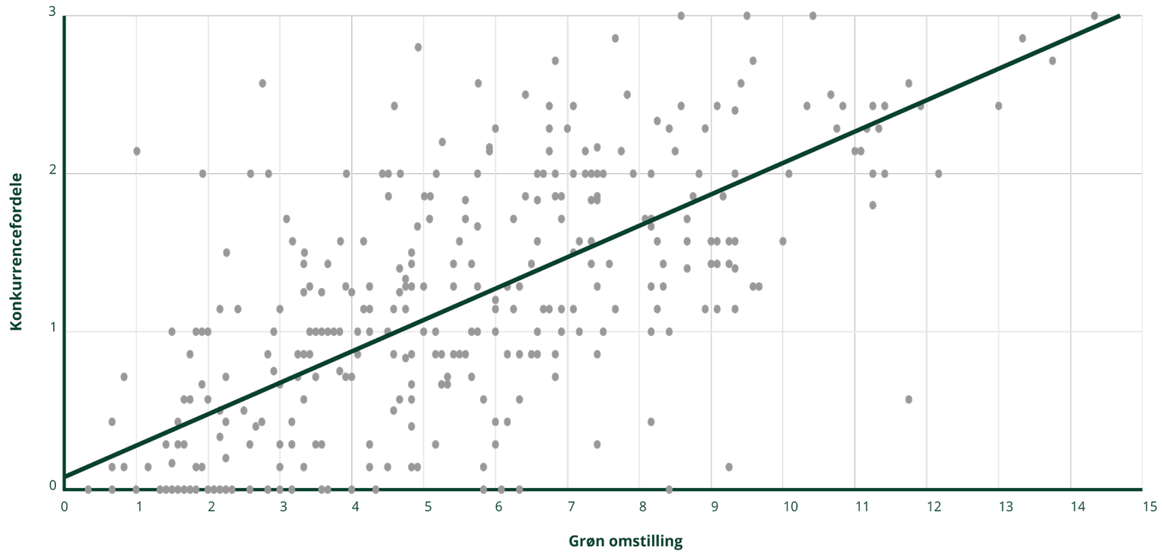
I spørgeskemaet blev virksomhederne både spurgt om realiseret og forventet økonomisk værdiskabelse af deres grønne omstilling. Hvis vi i stedet analyserer virksomhedernes forventninger til økonomisk værdiskabelse inden for et par år af gennemførte grønne tiltag, er tendenslinjen da også stejlere. Det underbygger formodningen om, at grøn omstilling på kort sigt kan give konkurrencefordele og på længere sigt øge virksomhedens økonomiske værdiskabelse.

Sådan gjorde vi

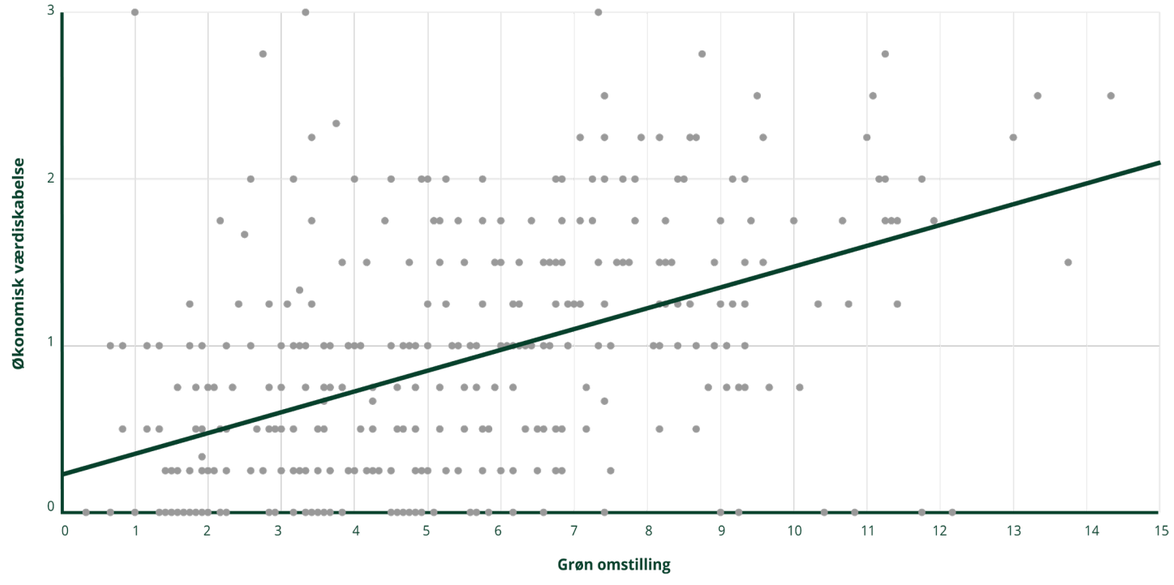
I en spørgeskemaundersøgelse er industrivirksomheder blevet bedt om at vurdere fire udsagn og vælge det, der bedst beskriver deres tilgang til at arbejde med grøn omstilling på det pågældende område. Der er i alt spurgt ind til 16 områder fordelt på seks temaer. Hver besvarelse er omsat til en score mellem 0-3. En samlet score for grøn omstilling er beregnet ved at lægge gennemsnitsscoren for fem af temaerne sammen (mål og strategi er ikke medregnet). En virksomhed kan derved opnå en score for grøn omstilling mellem 0-15. Scoren kan aflæses på figurernes x-akse.

Scoren for konkurrencefordele/økonomisk værdiskabelse kan aflæses på y-aksen og er beregnet som et gennemsnit af virksomhedernes angivelse af, hvorvidt deres grønne tiltag har haft en effekt på en række indikatorer for konkurrencekraft. 0 angiver, at tiltagene ingen effekt har haft, mens 3 angiver, at tiltagene i høj grad har haft effekt. Y-aksen er således en kontureret lineær skala[5].

Sammenhæng mellem grøn omstilling og konkurrencefordele



Sammenhæng mellem grøn omstilling og økonomisk værdiskabelse



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt danske industrivirksomheder
Note: N=366

Fem arketyper for grøn konkurrencekraft

Udgangspunktet for at opnå grøn konkurrencekraft er ikke ens for alle industrivirksomheder. Interne forudsætninger og eksterne vilkår påvirker sammenhængen mellem grøn omstilling og konkurrencekraft.

Fem arketyper
Analysen af grøn omstillings effekter på konkurrencekraft viser en positiv lineær sammenhæng, jf. figurerne på side 19. Jo mere virksomheder arbejder med grøn omstilling, desto bedre konkurrencekraft er de alt andet lige tilbøjelige til at opnå. Det er imidlertid ikke alle virksomheder, som ligger tæt på tendenslinjen i de to figurer. Det indikerer, at nogle opnår store konkurrencefordele relativt til deres indsats, mens andre har svært ved at veksle grønne tiltag til konkurrencekraft.

Det giver anledning til en dybere analyse af, hvilke forudsætninger og vilkår virksomhederne har for at opnå grøn konkurrencekraft.

I figuren på side 21 er virksomhederne i undersøgelsen inddelt i fem arketyper markeret med hver sin farve. De grå prikker er virksomheder, som ligger mellem forskellige arketyper. De indgår ikke i den videre analyse. Dette er et metodisk valg, der gør os i stand til at tegne billeder af fem arketyper, som differentierer sig fra hinanden. I virkeligheden er grænserne mellem arketyperne mere slørede, og en virksomhed kan over tid flytte sig fra en arketype til en anden. Eksempler på industrivirksomheders vej til grøn konkurrencekraft er præsenteret senere i rapporten i form af cases. I det følgende går vi i dybden med de fem arketyper for at få en bedre forståelse af, hvordan grøn omstilling og konkurrencekraft hænger sammen.

Tre af de fem arketyper ligger tæt på den lineære tendenslinje. Det er "de reaktive virksomheder" nederst i venstre hjørne, "de målrettede virksomheder" i midten og "de visionære virksomheder" øverst i højre hjørne. Sammenlignes alene disse tre grupper er billedet klart: Flere grønne tiltag fører til flere konkurrencefordele.

"De pragmatiske virksomheder" er karakteriseret ved at have implementeret relativt få grønne tiltag, men oplever, at det giver betydelige konkurrencemæssige fordele. "De afprøvende virksomheder" har omvendt gennemført relativt mange grønne tiltag, uden at det for alvor har påvirket deres konkurrencekraft.

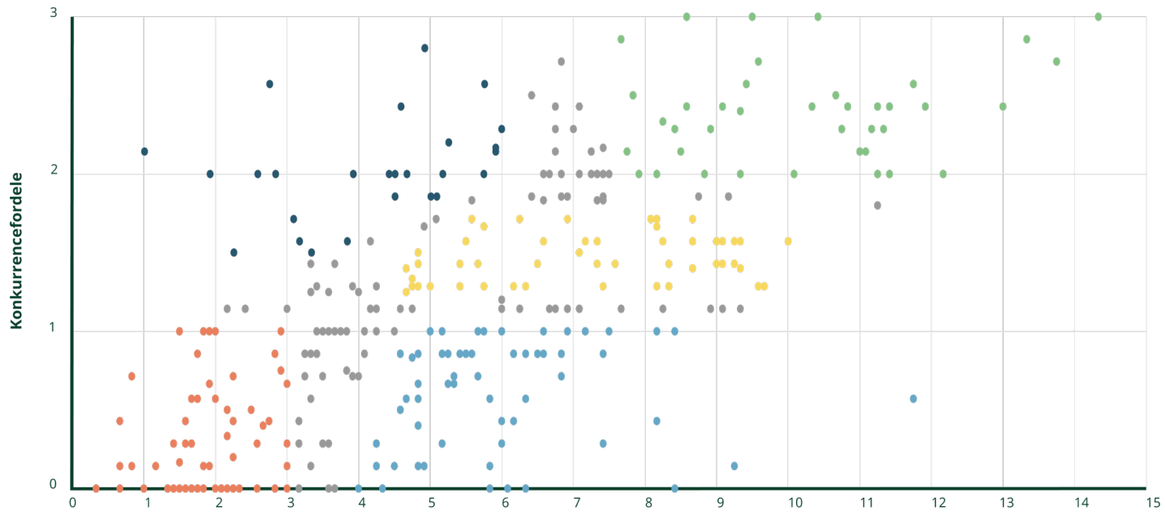
Interne forudsætninger
Analysen af de fem arketyper viser, at der er stor forskel på deres interne forudsætninger for at arbejde med grøn omstilling. De visionære og de målrettede virksomheder er typisk større og har de nødvendige ressourcer i form af tid og ledelseskraft til at gennemføre grønne tiltag. De to arketyper har samtidig været i gang i længst tid og har derved haft mulighed for at tilegne sig mere erfaring med grøn omstilling end de øvrige arketyper.

Eksterne vilkår
Analysen peger samtidig på, at en række eksterne vilkår har stor betydning for virksomheders evne til at omsætte grøn omstilling til konkurrencekraft. Der er bl.a. store forskelle i kundernes betalingsvillighed for grønnere produkter på tværs af de fem arketyper. Samtidig viser analysen, at der er stor forskel på, hvilket pres for grøn omstilling, arketyperne møder fra kunder, konkurrenter og lovgivning.

Alle fem arketyper kan findes i langt de fleste underbrancher af industrien. Arketyperne følger således ikke i udpræget grad et klassisk branchemønster. Analysen kan dog tyde på, at virksomheder i metal-, maskin- og transportmiddelindustrien har vanskeligere vilkår for at opnå grøn konkurrencekraft, da andelen af visionære og pragmatiske virksomheder i disse brancher er relativt lav.

På side 22-23 er en række interne forudsætninger og eksterne vilkår for de fem arketyper præsenteret i fire nøglefigurer. De efterfølgende sider portrætterer arketyperne enkeltvist.

Fem arketyper for grøn konkurrencekraft



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt danske industrivirksomheder
Note: N=366

De visionære virksomheder har over længere tid strategisk implementeret mange grønne tiltag i deres forretningsmodel og oplever i høj grad konkurrencefordele af deres indsats.

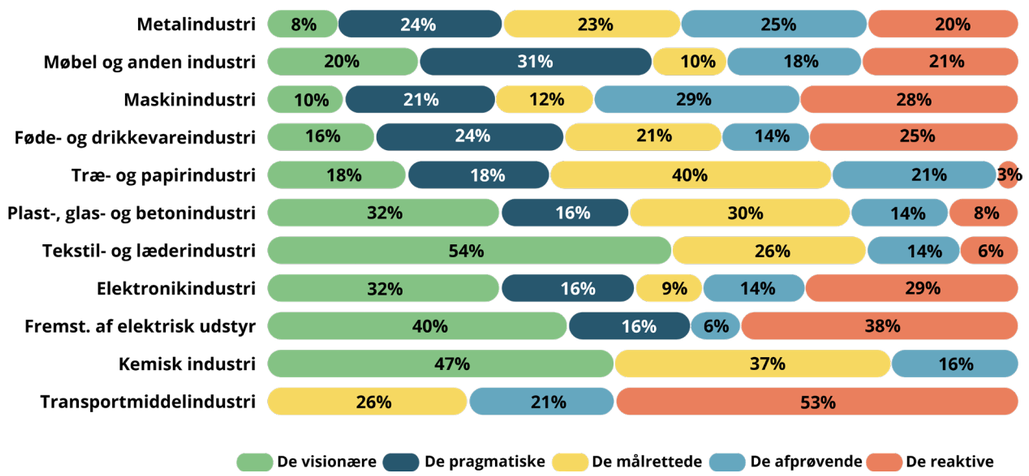
De pragmatiske virksomheder har implementeret relativt få grønne tiltag i deres forretningsmodel, men oplever stor effekt af deres indsats.

De målrettede virksomheder er godt på vej med at implementere grønne tiltag i deres forretningsmodel og er begyndt at realisere konkurrencefordele af deres indsats.

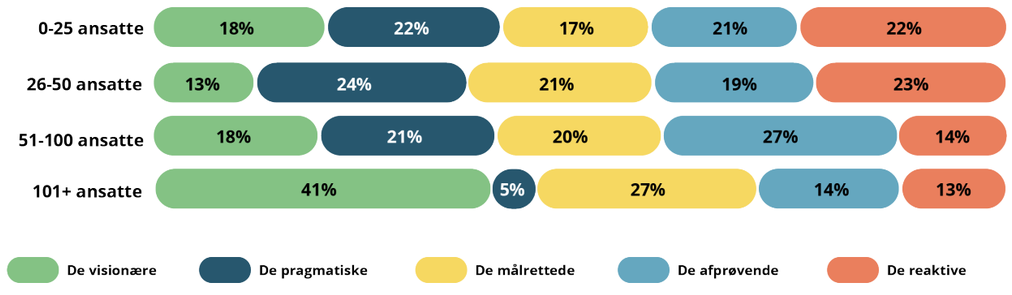
De afprøvende virksomheder har forsøgt sig med relativt mange grønne tiltag, men oplever ikke stor effekt af deres indsats.

De reaktive virksomheder har implementeret ingen eller kun få grønne tiltag som reaktion på konkrete behov. De oplever ikke stor effekt af deres indsats.

De fem arketyper fordelt på brancher



De fem arketyper fordelt på virksomhedsstørrelse

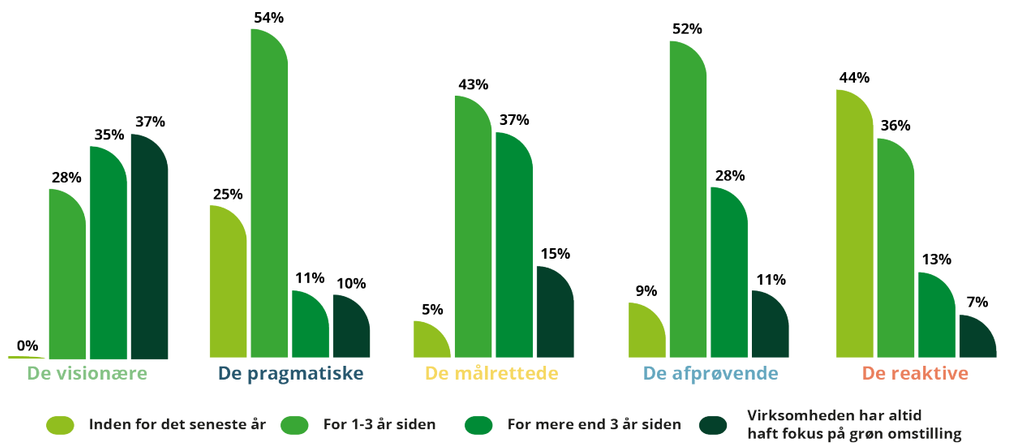


Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt danske industrivirksomheder (gælder alle figurer på side 20-21).

Note: N=271 observationer. Branchekategorier følger Danmarks Statistiks standardgrupper for industrivirksomheder. Dog er olieraffinaderier og medicinalindustri udeladt pga. få besvarelser fra virksomheder i disse brancher.

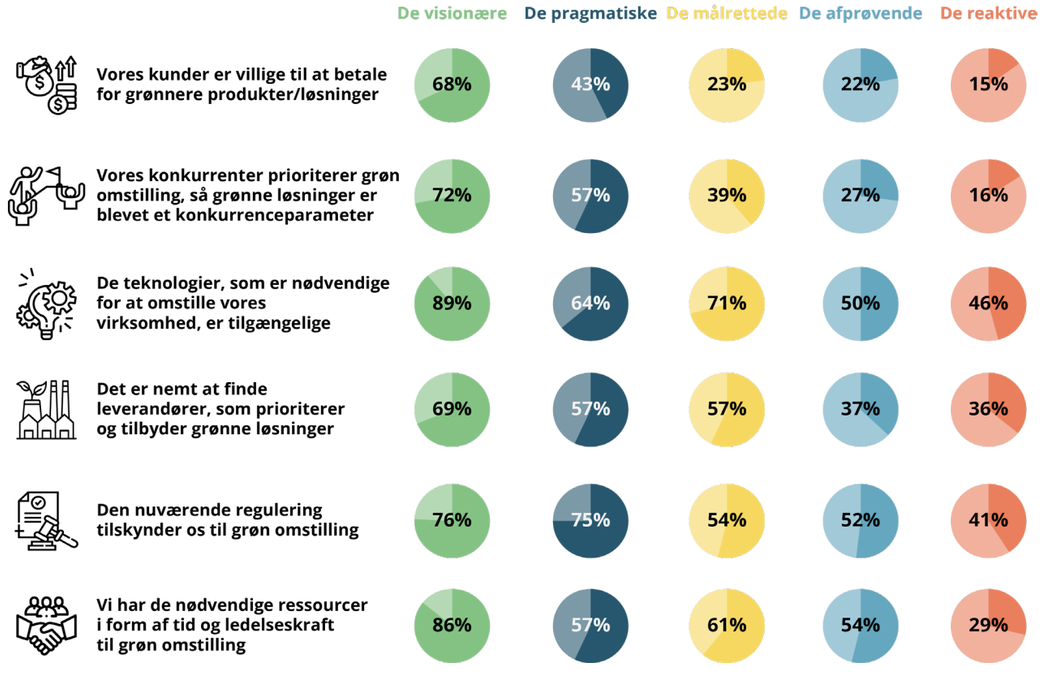
Erfaring med grøn omstilling

Figuren viser, hvornår virksomhederne begyndte at arbejde aktivt med grøn omstilling fordelt på de fem arketyper.



Vilkår for grøn omstilling

Figuren viser andelen af virksomheder, der i høj eller nogen grad er enig i udsagnene, fordelt på de fem arketyper.



De visionære

De visionære virksomheder har gennem flere år arbejdet strategisk med grønne tiltag i hele forretningsmodellen. De oplever generelt gunstige vilkår for grøn omstilling og formår at omsætte deres indsats til grøn konkurrencekraft.

Grøn strategi og ambitiøse mål
De visionære virksomheder arbejder ud fra en nedskrevet strategi for deres grønne omstilling. De har som minimum opstillet mål om at nedbringe virksomhedens negative aftryk på klima og natur, og mange har endda som målsætning at blive klimaneutrale eller ligefrem klimapositive. Flere benytter Science Based Targets initiative (SBTi)[6] som standard for at sætte videnskabeligt baserede klimamål i overensstemmelse med Parisaftalens 1,5-graders målsætning.

Virksomhederne har placeret ansvaret for grøn omstilling hos en person i ledelsen, og mange har også tildelt en eller flere medarbejdere et formelt ansvar, fx som CSR Manager eller Head of Sustainablity. Virksomhederne bruger ressourcer på at sikre, at ledere og relevante medarbejdere har de rette kompetencer til at arbejde med grøn omstilling, og de har i længere tid arbejdet med tiltag for at fremme en grøn kultur på arbejdspladsen.

En sammenhængende indsats
De visionære virksomheder er karakteriseret ved at tænke grøn omstilling ind i alle dele af forretningsmodellen. De er – som industrien samlet set – længst med grønne tiltag inden for egne mure, men de arbejder også med grøn omstilling i deres forsyningskæde.

Det gælder både "upstream" ift. at vælge leverandører og eksterne transport- og distributionsløsninger under hensyntagen til deres klimaaftryk og "downstream" ift. anvendelse og bortskaffelse af virksomhedens produkter.

Analysen tyder imidlertid på, at virksomhederne lægger den største indsats "downstream" i forsyningskæden. Størstedelen af de visionære virksomheders produkter og emballage er således designet, så det kan repareres, genbruges, genanvendes eller genfremstilles, og flere samarbejder med deres kunder eller slutbrugere om at reducere klima- og naturpåvirkningen af deres produkter.

De visionære virksomheder er væsentligt længere med grøn omstilling "upstream" i forsyningskæden end den gennemsnitlige virksomhed i den danske industri. Men selv for de visionære virksomheder vægter kvalitet og pris fortsat højt set i forhold til klimaaftryk og naturpåvirkning, når virksomhederne vælger leverandører og eksterne transport- og distributionsløsninger.

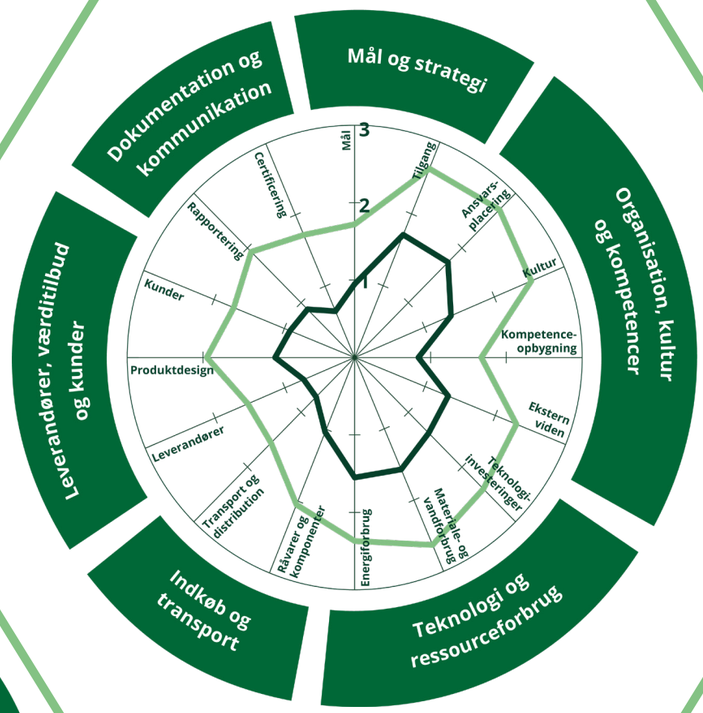
To områder, som især adskiller de visionære virksomheder fra den øvrige industri, er rapportering og certificering. De indsamler systematisk data og rapporterer offentligt om klimaaftryk og naturpåvirkning af deres aktiviteter – mange i form af fyldestgørende ESG-rapporter. De fleste gør brug af grønne mærkningsordninger, som fx Svanemærket og EU-blomsten, eller har opnået certificeringer i fx miljøledelse. En ikke ubetydelig del af de visionære virksomheder engagerer sig desuden aktivt i at påvirke mærkningsordninger og standarder i en mere grøn retning.

Konkurrencefordele og grøn eksport
Grøn omstilling veksles til konkurrencekraft blandt de visionære virksomheder. Deres holistiske tilgang og kontinuerlige indsats har givet dem en række konkurrencefordele. De oplever bl.a., at deres evne til at levere klimadata på deres produkter har givet dem en fordel i forhold til konkurrenterne. Det gør dem compliant og ofte på forkant ift. lovgivning og krav fra eksisterende kunder.

Deres grønne værditilbud og ry i markedet åbner samtidig op for nye kunder og gør dem til attraktive arbejdspladser, som formår at tiltrække medarbejdere.

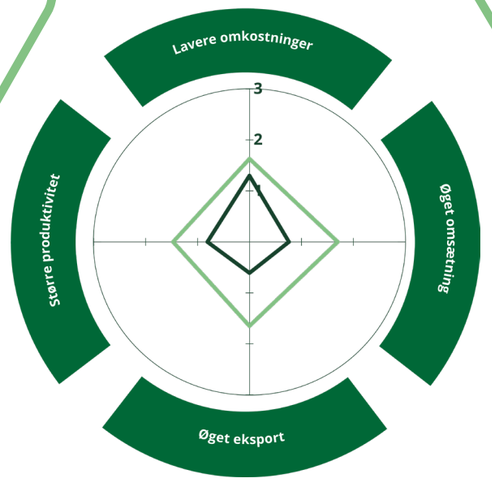
De oplever også en direkte økonomisk værdiskabelse af deres grønne tiltag. Mest iøjnefaldende er øget eksport.

Det sker dog ikke fra den ene dag til den anden. De visionære virksomheder har typisk været i gang i flere år. De har adgang til den nødvendige teknologi og kan afsætte ressourcer i form af tid og ledelseskraft til grøn omstilling. Men vigtigst er muligvis, at de visionære virksomheder har kunder, som overvejende er villige til at betale for grønne løsninger.



Grønne tiltag i forretningsmodellen

Effekter på konkurrencefordele



Effekter på økonomisk værdiskabelse

Gennemsnit for de visionære virksomheder (N=44)
Gennemsnit for alle industrivirksomheder (N=366)

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt danske industrivirksomheder

De pragmatiske

De pragmatiske virksomheder er relativt nye i arbejdet med grøn omstilling og lægger en afvejet indsats. De formår at udnytte grønne muligheder i markedet, hvilket giver dem en række konkurrencefordele.

Investerer efter behov og muligheder
For de pragmatiske virksomheder er grøn omstilling primært en complianceopgave. Ledelsen er opmærksom på krav fra lovgivning og kunder og prioriterer grønne tiltag, der sikrer, at de som minimum lever op til kravene og gerne er lidt på forkant. Nogle har opstillet reduktionsmål, der foruden kundekrav guider virksomhedens arbejde med grøn omstilling, men de færreste har en decideret strategi, der involverer en større del af forretningsmodellen.

Denne gruppe af virksomheder har sjældent arbejdet aktivt med grøn omstilling i mere end et par år. Det er vanskeligt at pege på en bestemt organisering af indsatsen. Der er fx stor forskel på, om virksomhederne har placeret et ledelsesmæssigt ansvar for grøn omstilling. Det er også forskelligt, hvilke dele af forretningsmodellen virksomhederne er begyndt at omstille. Det afhænger af, hvor de ser muligheder.

Det er dog karakteristisk for de pragmatiske virksomheder, at de endnu ikke har brugt mange ressourcer på at opbygge interne kompetencer til at arbejde med grøn omstilling. Til gængæld har de fleste modtaget vejledning eller indgået i et eller flere rådgivningsforløb med henblik på at tilrettelægge grønne tiltag.

Fokus på forsyningskæden
Den pragmatiske tilgang til grøn omstilling betyder, at flere af virksomhederne skiller sig ud fra den typiske industrivirksomhed ved at se på forsyningskæden, før de implementerer større interne tiltag. Der er således eksempler på pragmatiske virksomheder, der er begyndt at kortlægge deres samlede forsyningskædes klimaaftryk og segmentere deres kunder på baggrund af klimafokus uden at have lagt en større indsats inden for egne mure i form af fx alternative energikilder eller genbrug af overskydende materialer. Det er ellers de første skridt for mange industrivirksomheder.

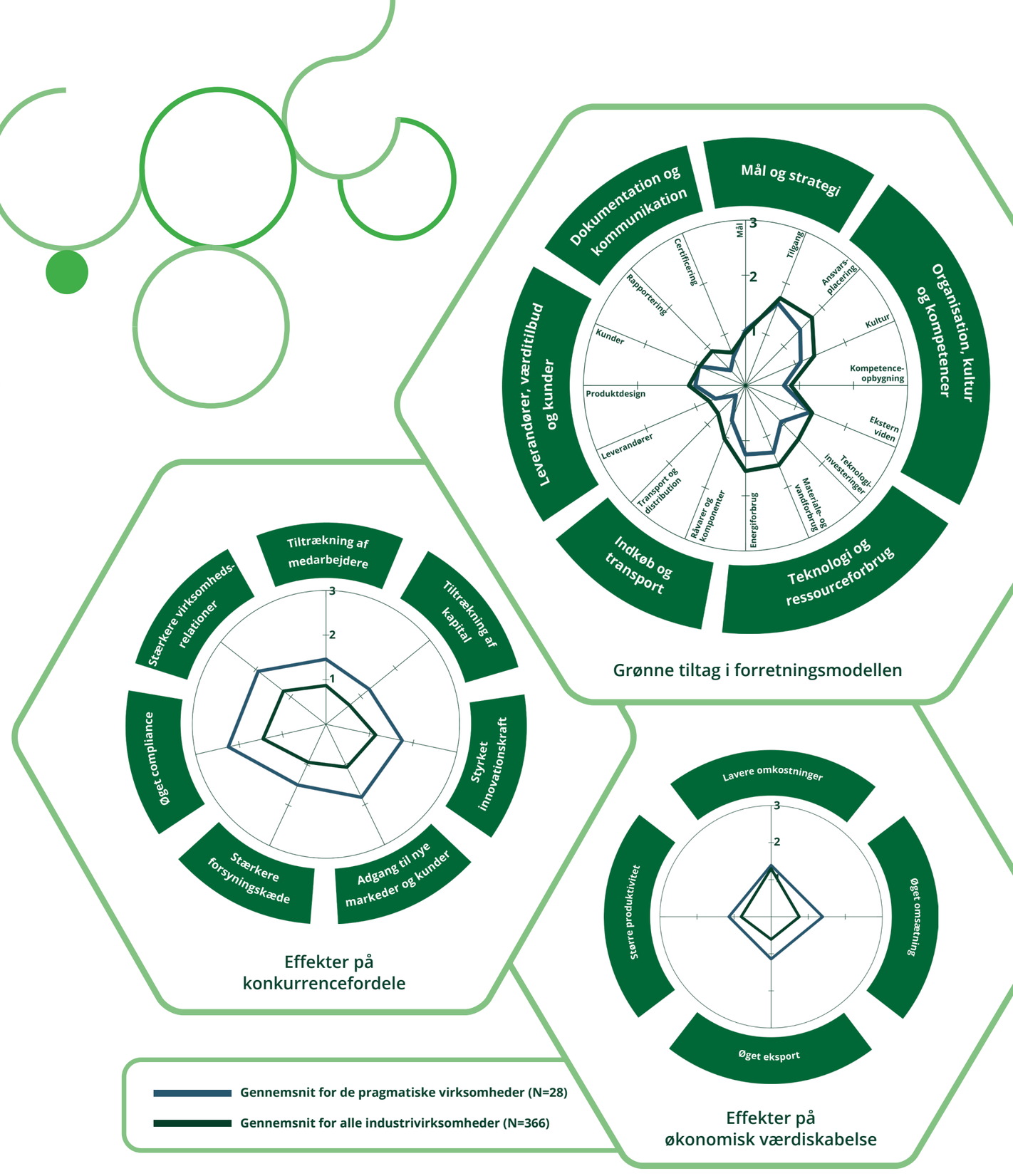
Det forskellige fokus og fraværet af en decideret strategi for grøn omstilling er ikke ensbetydende med, at virksomhederne ikke har blik for de mange tiltag, der kan implementeres forskellige steder i forretningsmodellen. Virksomhedernes prioritering skal snarere ses som en afvejning af, hvor de vurderer at få mest ud af indsatsen – både i forhold til klima og forretning.

Konkurrencefordele, men begrænset økonomisk værdiskabelse… for nu
De pragmatiske virksomheders tilgang til grøn omstilling har givet dem en række umiddelbare konkurrencefordele. Fordelene viser sig primært i form af stærkere relationer til andre virksomheder og øget compliance i forhold til lovgivning og krav fra kunder. For nogen har det også åbnet en dør til nye kunder.

Stærkere virksomhedsrelationer er ofte et resultat af, at de pragmatiske virksomheder er begyndt at se på deres produktdesign og har startet en dialog med leverandørerne i forsyningskæden for at få kendskab til og potentielt udskifte materialer, som indgår i deres produktion. De pragmatiske virksomheder, som initierer leverandørdialogen, oplever stor villighed til samarbejde om fx indhentning af klimadata eller afprøvning af alternative materialer.

Oplevelsen af øget compliance bunder ligeledes i de reaktioner, som de pragmatiske virksomheder har fået fra kunder. Det handler i første omgang om sikkerhed for ikke at blive valgt fra som leverandør af store kunder, der er forpligtet til at aflægge klimaregnskaber. Hovedparten af de pragmatiske virksomheder oplever, at deres konkurrenter prioriterer grøn omstilling, så grønnere løsninger er blevet et konkurrenceparameter.

Men øget compliance kan også være en mulighed for at få adgang til nye markeder og kunder, som kan øge omsætningen.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt danske industrivirksomheder

De målrettede

De målrettede virksomheder går strategisk frem og implementerer tiltag i alle dele af forretningsmodellen, selvom kunder og konkurrenter i mindre grad efterspørger og prioriterer grønnere løsninger. Virksomhederne oplever en moderat effekt på konkurrencekraften, men har stor tiltro til, at deres tilgang vil betale sig inden for et par år.

Systematisk tilgang
Som navnet antyder, arbejder de målrettede virksomheder systematisk efter fastsatte mål om at mindske deres negative aftryk på klima og natur. De opstillede mål er generelt ikke helt så ambitiøse som de visionære virksomheders mål (se side 24), selvom der også findes virksomheder i denne gruppe med mål om fx klimaneutralitet. Virksomhederne har forpligtet sig til grøn omstilling og indsatsen styres systematisk med et ansvar fast placeret i ledelsen.

De målrettede virksomheder har typisk arbejdet aktivt med grøn omstilling i nogle år og prioriterer at udvikle interne kompetencer og en kultur i virksomheden, der understøtter grøn omstilling. Det handler eksempelvis om at italesætte virksomhedens mål og tiltag over for medarbejderne, så de fremstår meningsfulde.

Generelt minder de målrettede virksomheders tilgang til arbejdet med grøn omstilling om den måde, som de visionære virksomheder arbejder på – blot med lavere intensitet. Begge arketyper arbejder systematisk med grønne tiltag i hele forretningsmodellen og har en god forståelse for, hvordan tiltag et sted kan afføde behov for tiltag andre steder.

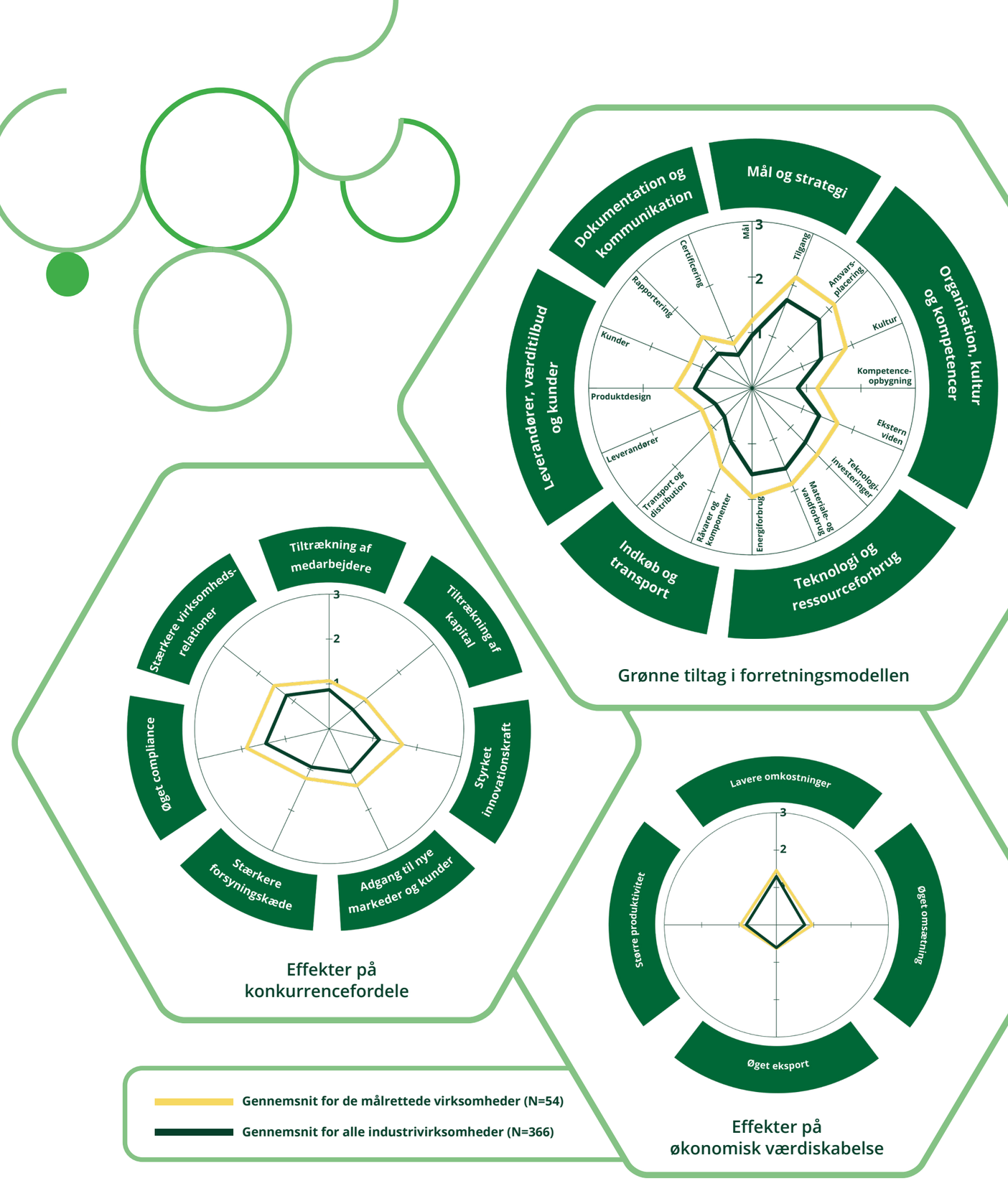
Gode forudsætninger, men manglende efterspørgsel
Størstedelen af de målrettede virksomheder vurderer, at de har de nødvendige ressourcer i form af tid og ledelseskraft til at arbejde aktivt med grøn omstilling. Samtidig er de teknologier, som er nødvendige for at omstille virksomheden, tilgængelige, og mange har nemt ved at finde leverandører, som prioriterer og tilbyder grønne løsninger. Denne gruppe af virksomheder har således et godt udgangspunkt for at implementere grønne tiltag.

Dog er mange af de målrettede virksomheder underleverandører til kunder, som ikke er villige til at betale for grønnere produkter. Flere oplever at tabe ordrer til konkurrenter, som tilbyder billigere men mindre bæredygtige løsninger.

Den manglende betalingsvillighed hos kunderne er den primære årsag til, at de målrettede virksomheder på nogle områder holder igen med den grønne omstilling.

Høje forventninger til grøn konkurrencekraft
Motivationen for grøn omstilling blandt de målrettede virksomheder skal dels findes i et ønske om at passe på klima og natur og dels i en forventning om, at omstillingen vil vise sig rentabel på længere sigt.

Nogle mærker, at markedet og kunderne er begyndt at vende. Andre mærker det ikke endnu, men er overbevist om, at det er et spørgsmål om tid, før det lovgivningsmæssige pres og derved efterspørgslen på grønnere løsninger slår igennem i forsyningskæden. Blandt de fem arketyper har denne gruppe af virksomheder de højeste forventninger til, at deres indsats inden for et par år vil skabe større økonomiske effekter, end de hidtil har realiseret.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt danske industrivirksomheder

De afprøvende

De afprøvende virksomheder implementerer enkeltstående grønne tiltag – typisk inden for egne mure –, da de ofte indgår i forsyningskæder med begrænset fokus på grøn omstilling. De oplever, at deres grønne tiltag giver dem lavere omkostninger, men få konkurrencefordele.

Ad hoc tilgang
De afprøvende virksomheder arbejder med få grønne tiltag ad gangen. De fleste har ambitioner om at mindske virksomhedens negative aftryk på klima og natur, men der er også flere, som blot investerer i de tiltag, der er nødvendige for at leve op til minimumskrav fra lovgivning og kunder.

De grønne tiltag, som implementeres, fokuserer typisk på den del af forretningsmodellen, der vedrører teknologi og ressourceforbrug. Der er tale om konkrete – og i flere tilfælde store – investeringer i fx efterisolering af bygninger eller alternative opvarmningskilder som jordvarme, fjernvarme eller varmepumper. Det er tiltag, som kan føre til håndgribelige effekter på virksomhedens klima- eller miljøpåvirkning, og hvor investeringens tilbagebetalingstid relativt nemt kan beregnes.

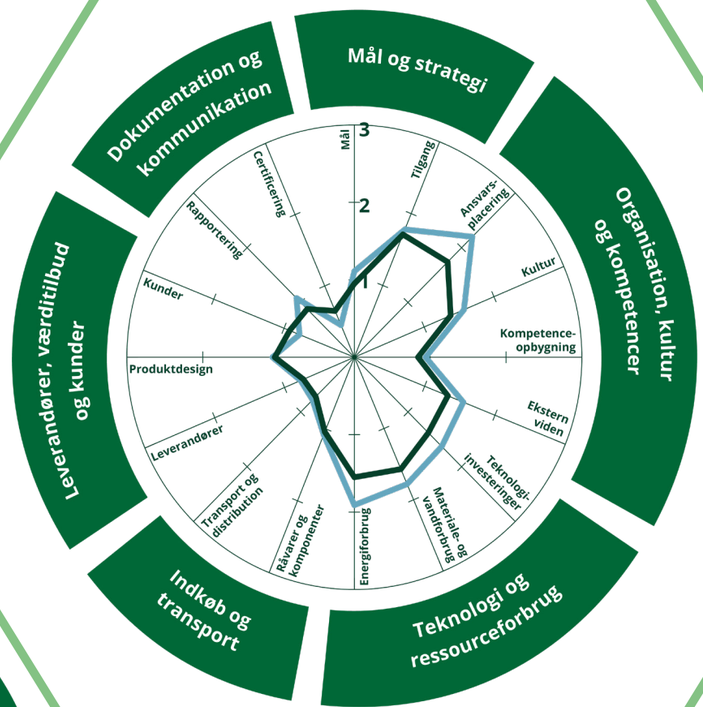
Ansvaret for at gennemføre grønne tiltag er forankret i ledelsen og ofte er en eller flere medarbejdere involveret i implementeringen. Det betyder ikke, at virksomhederne arbejder strategisk med grøn omstilling. Omvendt afprøver de som regel et tiltag ad gangen uden at tænke grøn omstilling dybere ind i forretningsmodellen.

Få grønne tiltag i forsyningskæden
De afprøvende virksomheder samarbejder sjældent om grøn omstilling i deres forsyningskæde. De indkøber råvarer/komponenter og vælger transport- og distributionsløsninger alene eller i hvert fald primært ud fra kvalitet og pris. Hensyn til løsningernes klimaaftryk og naturpåvirkning vægter som regel lavt.

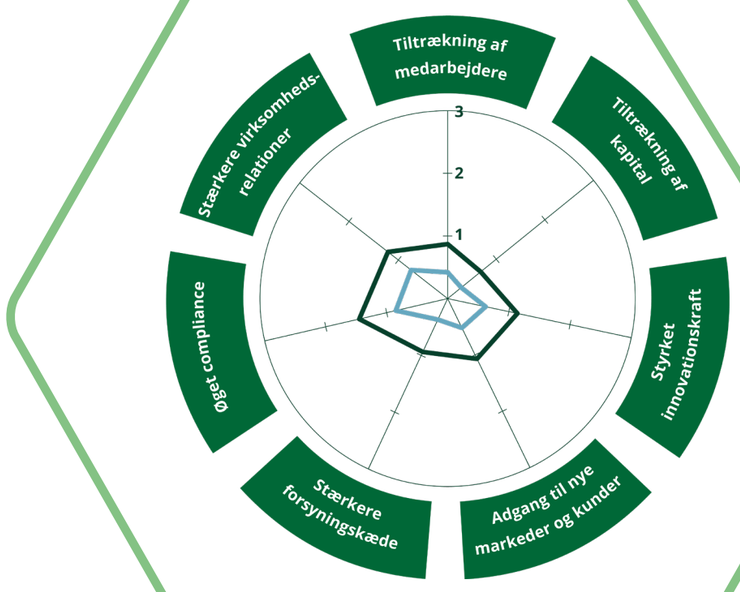
En stor del af virksomhederne ønsker dog at arbejde mere systematisk med at implementere grønne tiltag i forretningen, herunder i forsyningskæden. De har ofte en god fornemmelse af, hvordan forskellige kundesegmenter prioriterer klima- og miljøbelastning i deres ordrer, men de bruger sjældent den viden til strategisk forretningsudvikling. Det skyldes i mange tilfælde, at deres kunder ikke er villige til at betale for grønnere løsninger. De virksomheder, som eksempelvis har investeret i at udarbejde en ESG-rapport, oplever kun svag interesse fra kunderne. Størstedelen af deres konkurrenter prioriterer heller ikke grøn omstilling særlig højt. Grøn omstilling er derfor ikke blevet et vigtigt konkurrenceparameter for de afprøvende virksomheder.

Lavere omkostninger, men få konkurrencefordele
De afprøvende virksomheders fokus på at implementere energibesparende tiltag har reduceret deres omkostninger i stort set samme grad som de øvrige arketyper, der har arbejdet mere intenst og strategisk med grøn omstilling. Til gengæld oplever de afprøvende virksomheder i betydeligt mindre grad, at deres grønne tiltag har givet dem konkurrencefordele. Faktisk oplever de færreste virksomheder i denne gruppe, at deres tiltag samlet set har haft en nævneværdig effekt på de syv typer af konkurrencefordele, som undersøgelsen dækker.

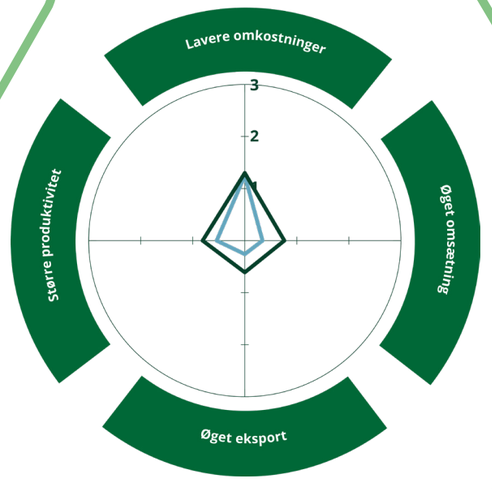
Med udgangspunkt i analysen af, hvordan grøn omstilling og konkurrencekraft hænger sammen for de visionære, de pragmatiske og de målrettede virksomheder, skyldes den manglende sammenhæng for denne gruppe formentlig en kombination af, at de ikke tænker grøn omstilling ind i hele forretningsmodellen, og at de ikke har kunder, som er villige til at betale for grønnere løsninger.



Grønne tiltag i forretningsmodellen



Effekter på konkurrencefordele



Effekter på økonomisk værdiskabelse

Gennemsnit for de afprøvende virksomheder (N=65)
Gennemsnit for alle industrivirksomheder (N=366)

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt danske industrivirksomheder

De reaktive

De reaktive virksomheder har igangsat få eller ingen grønne tiltag. Grøn omstilling er ikke et konkurrenceparameter for denne gruppe og anses hovedsageligt som en udgift.

Få eller ingen grønne tiltag
De reaktive virksomheder har implementeret få eller slet ingen grønne tiltag. Generelt er det stort set kun energibesparende tiltag, der er implementeret – ofte som en reaktion på stigende energipriser. Flere har udskiftet lys- eller varmekilder til energieffektive alternativer eller er blevet mere bevidst om at spare på el og brændstof. Motivationen er primært økonomisk drevet.

Virksomhederne er sjældent mere end 50 ansatte og har hverken en organisering eller kultur, som understøtter grøn omstilling. Det er fx de færreste, som har placeret et ledelsesansvar for indsatsen. Grøn omstilling fylder således ikke meget for de reaktive virksomheder.

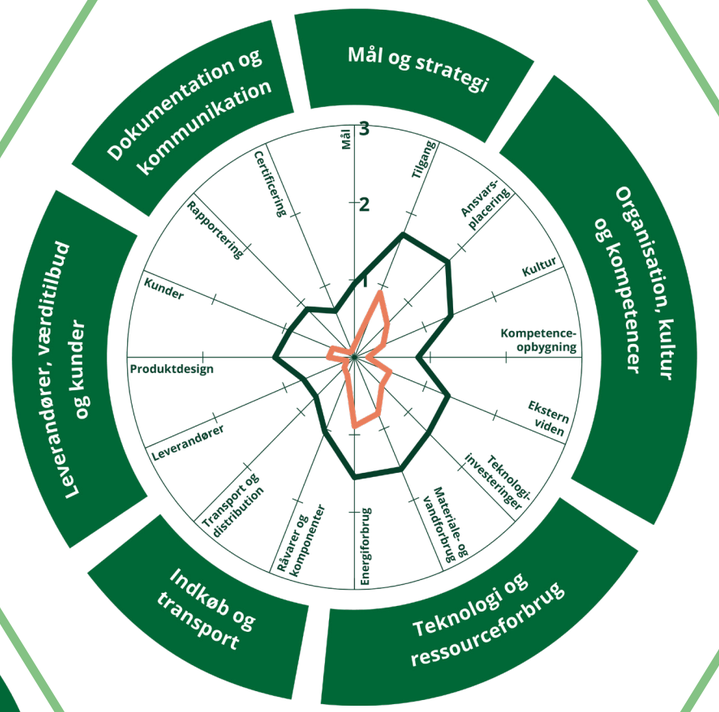
Grøn omstilling er ikke et konkurrenceparameter
De reaktive virksomheder har ikke sat sig mål for en grøn omstilling af deres forretning. De implementerer kun grønne tiltag, som fremstår rentable eller vurderes nødvendige for at leve op til minimumskrav fra lovgivning eller kunder. Det er imidlertid de færreste virksomheder i denne gruppe, som bliver mødt af grønne krav eller ønsker fra deres kunder. Og i de tilfælde, hvor kunderne viser interesse for grønnere produkter eller løsninger, er de ikke villige til at betale for det.

Der konkurreres alene på pris og kvalitet i de forsyningskæder, som de reaktive virksomheder indgår i. Grønne løsninger er således ikke blevet et konkurrenceparameter, og virksomhederne har svært ved at se, hvorfor de skal investere i grøn omstilling ud fra et forretningsperspektiv.

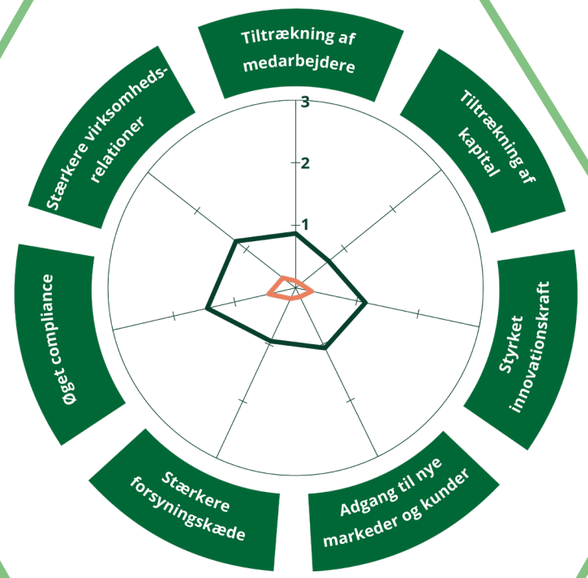
Der findes virksomheder i denne gruppe, som mener, at den grønne omstilling er gået for vidt med for mange og for urealistiske krav til industrien og derfor handler reaktivt. Men de fleste i denne gruppe handler reaktivt, fordi de ikke kan eller vil prioritere de nødvendige ressourcer i form af tid og ledelseskraft, så længe grøn omstilling ikke er et konkurrenceparameter, men blot en meromkostning, som kunderne ikke er villige til at betale for.

Ingen fordele, kun udgifter
Ingen af de reaktive virksomheder har opnået konkurrencefordele af deres indsats. Det giver god mening, da indsatsen er beskeden. Nogle noterer sig, at deres energibesparende tiltag har reduceret deres energiforbrug, men kun i lav grad medført lavere omkostninger.

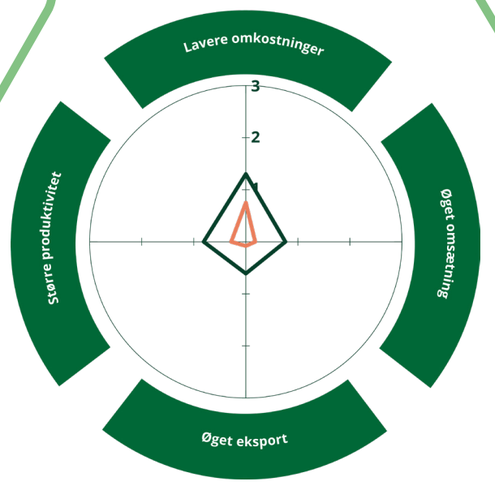
De reaktive virksomheder har ikke meget erfaring med at arbejde med grøn omstilling og har på kort sigt kun oplevet, at udgifter til grønne tiltag overstiger eventuelle besparelser.



Grønne tiltag i forretningsmodellen



Effekter på konkurrencefordele



Effekter på økonomisk værdiskabelse

Gennemsnit for de reaktive virksomheder (N=80)
Gennemsnit for alle industrivirksomheder (N=366)

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt danske industrivirksomheder

Vejen til grøn konkurrencekraft

Analysens påviste sammenhæng mellem grøn omstilling og konkurrencekraft er udtryk for et øjebliksbillede. Casestudier kan bidrage til at forstå, hvordan virksomheder flytter sig, og hvilke overvejelser de gør sig på vejen til grøn konkurrencekraft.

Casestudier
Analysen af grøn konkurrencekraft hviler primært på en omfattende spørgeskemaundersøgelse blandt danske industrivirksomheder. Det er første gang, at sammenhængen undersøges på baggrund af et større empirisk datasæt, hvorfor der ikke findes tidligere målinger, som kan sammenholdes med denne undersøgelse. Ud fra spørgeskemaundersøgelsen kan vi derfor ikke sige noget om, hvordan industrivirksomheder bevæger sig fra en arketype til en anden, og hvad deres refleksioner har været undervejs.

For at give et indblik i vejen til grøn konkurrencekraft indeholder den sidste del af rapporten tre casestudier af industrivirksomheder, som befinder sig forskellige steder i arketypetypologien og har været undervejs i længere eller kortere tid.

- **VELA** er et eksempel på den visionære arketype, som har bevæget sig fra gruppen af pragmatiske virksomheder.
- **BSM** er et eksempel på den pragmatiske arketype, som har kurs mod gruppen af visionære virksomheder.
- **Vestjysk Rustfri Montage** er et eksempel på en afprøvende arketype, som har kurs mod gruppen af målrettede virksomheder.

Casestudierne hviler på interviews med ejere, ledere og evt. medarbejdere med større ESG-opgaver. Derudover indgår relevant skriftligt materiale som fx ESG-rapporter foruden virksomhedens besvarelse af spørgeskemaet.

Virksomhedernes næste skridt
Analysen konkluderer, at der er en positiv sammenhæng mellem grøn omstilling og konkurrencekraft, som er afhængig af en række forudsætninger og vilkår. Men hvad kan virksomheder selv gøre, for at deres næste skridt i den grønne omstilling også bliver et skridt imod grøn konkurrencekraft?

Den samlede analyse giver anledning til følgende overvejelser:

- De visionære virksomheder kan fastholde og videreudvikle deres position ved dels at sikre, at flere ledere og medarbejdere har kompetencer til at arbejde med grøn omstilling, og dels at øge fokus på strategiske partnerskaber med andre virksomheder i forsyningskæden, fx om anvendelse nye materialer, reproduktion, mv.
- De pragmatiske virksomheder kan sikre, at deres relativt hurtigt opnåede konkurrencefordele ikke forsvinder lige så hurtigt ved at gå mere strategisk og holistisk til arbejdet med grøn omstilling. De fleste har modtaget vejledning for at komme i gang. Det næste naturlige skridt vil være at engagere sig i et mere omfattende udviklingsforløb, hvor grøn omstilling tager udgangspunkt i hele forretningsmodellen.
- De målrettede virksomheder er på mange måder godt på vej, men manglende betalingsvillighed hos kunderne holder dem tilbage. Med den grønne profil, som virksomhederne er ved at opbygge, kan de gå i dialog med kunder om potentialer i grøn omstilling og samtidig øge fokus på rapportering og dokumentation. Analysen tyder på, at de visionære virksomheder lægger en væsentligt større indsats i at kommunikere om grøn omstilling end de målrettede virksomheder.
- De afprøvende virksomheder er relativt tidligt ude med grøn omstilling. Markedet er derfor ofte umodent. Virksomhederne kan satse på styrket kommunikation og forklare markedet, hvad de gør. Og de virksomheder som ikke allerede har gjort det, kan arbejde med at segmentere deres kunder og identificere dem, der prioriterer grønne løsninger.
- De reaktive virksomheder er præget af både manglende pres fra markedet og beskedent ledelsesmæssigt fokus på grøn omstilling. Disse virksomheder bør følge markedsudviklingen og være opmærksomme på de forandringer, der kan komme i kundekrav og regulering for ikke at komme på bagkant.

> "Det har helt klart betydet, at vi har kunnet fastholde de kunder, vi havde. Der kommer flere krav fra kunder, der går i den grønnere retning. Det gør, at det faktisk kan være svært at fastholde kunder, når kravene bliver skærpet fra år til år. Fastholdelse af kunder er derfor en udfordret disciplin, men det har vi formået."
>
> **– Mette Dirks**
> **QHSE Manager, VELA**

VELA

VELA designer og fremstiller stole og hjælpemidler til mennesker med funktionsnedsættelser i klinikker og hospitaler

Grundlagt i

1935

160

medarbejdere

Aalborg, Hjørring, Norge, England og USA

Bæredygtighed er integreret i VELAs forretningsmodel

Et stort udbud med krav til leverandørens bæredygtighed satte skub i den grønne omstilling hos VELA. I mere end fem år har virksomheden arbejdet systematisk med grøn omstilling og bæredygtighed – først gennem et miljøledelsessystem og nu som en integreret del af virksomhedens strategi. Det har været afgørende for at fastholde kunder og bidrager positivt til konkurrencekraften.

Et udbud satte VELA i gang
Et stort udbud fra en vigtig kunde blev startskuddet for VELAs grønne omstilling. Kunden stillede krav til leverandørens miljøledelsessystem og VELA satte på den baggrund gang i en udviklingsproces for at blive certificeret i miljøledelse efter ISO 14001-standarden. Certificeringen har sidenhen sikret en standardiseret tilgang til arbejdet med grøn omstilling hos både ledere og medarbejdere.

Det er mere end fem år siden, og VELA har rykket sig meget siden. I dag er ambitionen at være på forkant med krav fra kunder og lovgivning til grøn omstilling og bæredygtighed. Ledelsen forventer, at kravene bliver endnu større i fremtiden, hvorfor grøn omstilling og bæredygtighed nu er en del af virksomhedens strategi for de næste tre år.

Værdigruppe for grøn omstilling
Ansvaret for grøn omstilling er forankret i en værdigruppe, der rummer både ledelse og medarbejdere og arbejder ud fra VELAs fire værdier: Forskellighed, Grokraft, Omtanke og Tiltro.

Værdigruppen har en helhedsorienteret tilgang til arbejdet med grøn omstilling og bæredygtighed. Indsatsen rummer både tiltag inden for egne mure, såsom reduceret energiforbrug, minimering af spild og affaldssortering, og tiltag der rækker ud i forsyningskæden. VELA har dialog og samarbejde med både underleverandører og kunder om produktudvikling og innovation, får foretaget miljøaftryksanalyser af deres produkter og lægger en stor indsats i at kommunikere både internt og eksternt om virksomhedens grønne omstilling.

Arbejdet med grøn omstilling har dog ikke været uden forhindringer. VELA har fx brugt lang tid på at finde aftagere til deres tekstilaffald og søge efter information og netværk blandt ligesindede. De har opbygget et godt samarbejde med lokale uddannelsesinstitutioner, og i de tilfælde de ikke selv har haft kompetencerne eller har kunnet rekruttere den rette, har de samarbejdet med eksterne konsulenter.

Godt for klima og konkurrencekraft
Der er flere eksempler på, at det systematiske arbejde med grøn omstilling har haft positive effekter både på VELAs klimaaftryk og konkurrencekraft.

De har eksempelvis reduceret deres restaffald markant ved at finde de rette aftagere og udskiftet tekstiltypen på en af deres mest solgte stole. Dette har både reduceret klimaaftrykket og naturpåvirkningen samt haft en positiv effekt på bundlinjen. Forud for tekstilskiftet havde de gennemført en miljøaftryksanalyse, hvor de fandt frem til, at det netop var tekstilet til stolen, som var den største miljøsynder. Derefter gik de i dialog med deres leverandører, før de valgte den nye tekstiltype.

VELA oplever, at deres systematiske arbejde med grøn omstilling er med til at fastholde eksisterende og tiltrække nye kunder, som alle i stigende grad stiller krav om bæredygtighed. Samtidig bidrager virksomhedens grønne profil til at gøre VELA til en attraktiv arbejdsplads, som formår at fastholde erfarne medarbejdere og tiltrække nye talenter.

"

Et gennemgående mantra i virksomheden er, at BSM følger med tiden. Det betyder, at vi skal være ESG-compliant, levere de data, der efterspørges, og løbende forbedre datakvaliteten. Samtidig ser vi investeringer i ESG og bæredygtighed som en vej til innovation og langsigtet værdiskabelse for både os som virksomhed, vores medarbejdere, interessenter og samfundet omkring os."

– Søren Würtz Bredahl
Head of Sustainability, BSM

BSM A/S

BSM er underleverandør af metal- og stålprodukter til møbelbranchen, industrien og laboratorier

Grundlagt i
1980

53
medarbejdere

Bjerringbro

"

Vi tror på, det er muligt at gøre godt ved at gøre bedre. Derfor vil vi være med forrest i bussen, når det kommer til forretningsmulighederne i den grønne omstilling. At være en frontløber kræver både investeringer og nye handlinger – og dem er vi godt på vej med."

– Mathias Hylleberg Sørensen
COO, BSM

BSM vil være en betroet ESG-videnspartner

Ledestjernen hos BSM har altid været at følge med tiden. Metalforarbejdningsvirksomheden mærker en stigende kundeefterspørgsel på klima- og miljødata for deres produkter. De vil være compliant og har kastet sig ud i en række udviklingsaktiviteter, hvor målet er automatiseret datakortlægning. BSM vil allerede fra Q1 2025 kunne angive CO2e-tal for hvert produkt, de leverer – direkte på fakturaen.

En familievirksomhed, der følger med tiden
Siden 1980 har BSM leveret forarbejdede metal- og stålprodukter til store kunder i bl.a. møbelbranchen samt til den store nabovirksomhed i Bjerringbro, Grundfos.

Ledelsen af den familieejede virksomhed er i dag et samarbejde mellem anden og tredje generation, og de ser muligheder i at være på forkant med at stille ESG-data til rådighed for kunderne. BSM har været bevidst om, at den grønne omstilling længe har været under opsejling i møbelbranchen, men der har hidtil manglet et lovgivningsmæssigt pres på deres kunder. Det pres er der nu i form af EU's større pakke af politiske initiativer, EU Green Deal, herunder blandt andet direktivet om bæredygtighedsrapportering (CSRD), forordningen mod global skovrydning og skovforringelse (EUDR) samt Ecodesign-forordningen (ESPR).

BSM har altid stræbt efter ansvarlig handling, men at arbejde aktivt med grøn omstilling er et nyt kapitel for virksomheden. Det første store skridt blev taget i 2023, da BSM gennemgik en stor udviklingsproces for at blive certificeret efter ISO 9001 og ISO 14001-standarderne. Det har professionaliseret tilgangen til kvalitets- og miljøledelse og fremmet et mere bæredygtigt mindset i virksomheden.

Først ekstern viden, så intern kompetenceopbygning
Implementeringen af de to ISO-certificeringer blev ledet af en ekstern konsulent. Ledelsen så dog hurtigt et behov for intern forankring af viden og det videre arbejde. De valgte derfor i 2024 at ansætte en 'Head of Sustainability' (HoS), som den første medarbejder i virksomhedens historie, der ikke er direkte forbundet til produktionen.

For at opbygge kompetencer internt og sætte retning for arbejdet med grøn omstilling har BSM nedsat en ESG-styregruppe. Gruppen består af HoS, COO, bestyrelsesmedlemmer og den eksterne konsulent. Gruppen forventes at udvide sig løbende.

ESG-gruppen har bl.a. ledet BSM gennem Industriens Fonds program "Klimaklar Produktionsvirksomhed" og indledt forløbet "ESG – Fra rapportering til forretning". Begge er forløb med fokus på at opbygge kompetencer til at forstå og beregne virksomhedens klima- og miljødata, sætte reduktionsmål samt at kommunikere om indsatsen.

Første ESG-rapport
Offentliggørelsen af BSM's første ESG-rapport i september 2024 var en milepæl for virksomheden. Rapporten sætter en strategisk retning for BSM's ESG-arbejde og kommunikerer for første gang reduktionsmål.

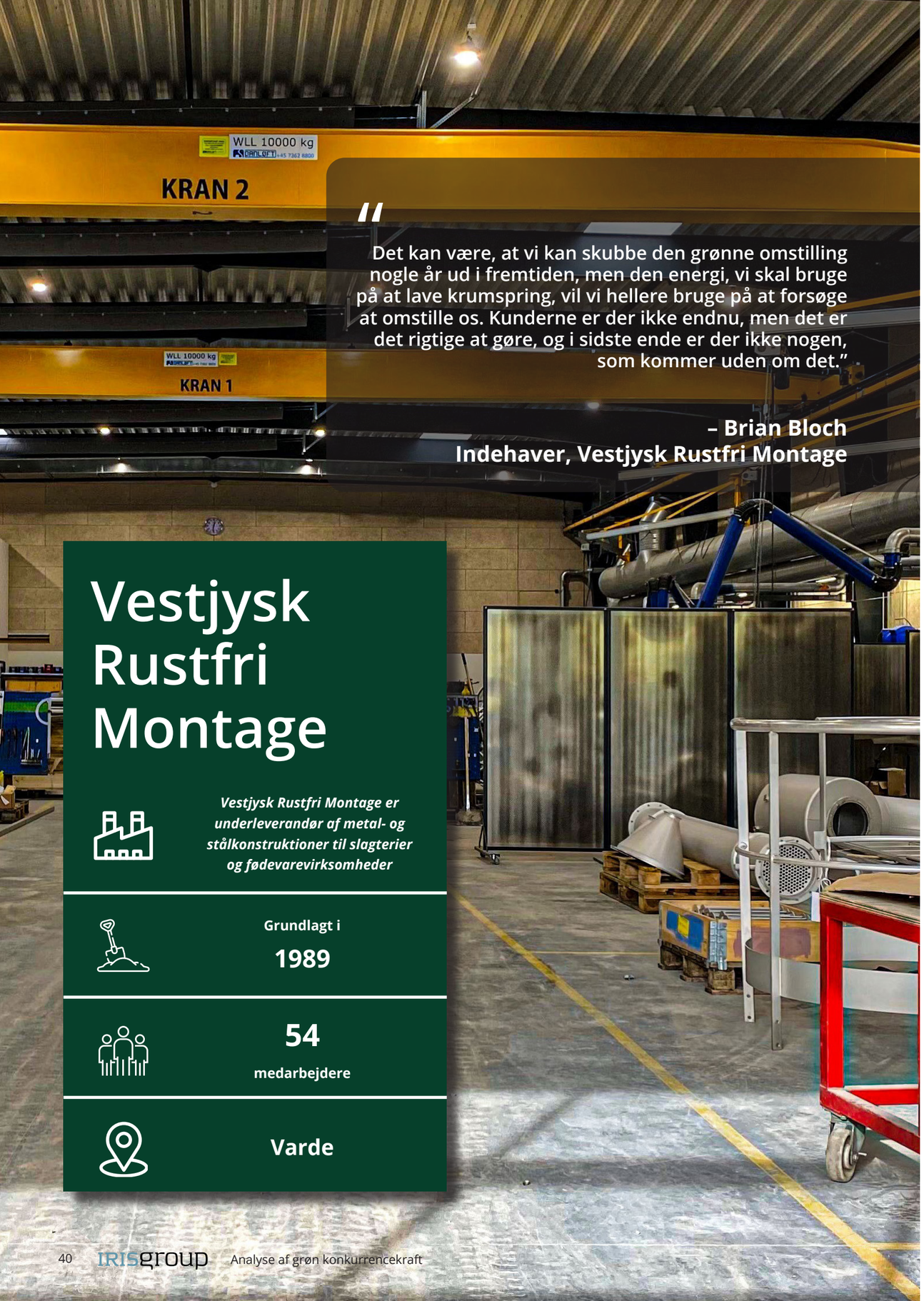
Reduktionsmålene følger anbefalingerne fra Science Based Targets initiative (SBTi), selvom BSM ikke officielt har tilsluttet sig initiativet.

Den strategiske retning er valgt på baggrund af en dobbelt væsentlighedsanalyse, som kort sagt går ud på at vurdere relevante ESG-emner ud fra, hvordan virksomheden påvirker dem, og hvordan de påvirker virksomhedens forretning. ESG-styregruppen har på den måde identificeret seks områder, hvor BSM væsentligt påvirker omverdenen, og som samtidig er finansielt væsentlige for BSM. De er altså dobbelt væsentlige.

Styregruppen har i processen involveret enkelte kunder, afholdt workshops og engageret medarbejdere gennem møder og spørgeskemaer.

En betroet ESG-videnspartner
BSM's første ESG-rapport og indledende bæredygtighedsinitiativer har allerede vist sig at være gode dialogværktøjer i samarbejdet med kunder og leverandører. På kort tid har virksomheden oplevet stigende interesse og forventer også en positiv effekt på omsætningen, i takt med at ESG-strategien for alvor implementeres.

BSM vil være en betroet ESG-videnspartner, som har styr på sine data og kan inspirere til løsninger med mindre klima- og miljøpåvirkning. For at komme derhen har BSM indledt et samarbejde med startup-virksomheden, Quantified Impacts, der bl.a. skal forbedre kvaliteten af deres CO2e-beregninger gennem automatiseret kortlægning af flere primære data. Målet er at styrke BSM's evne til at levere præcise data om klimaaftryk på produkt- og procesniveau.



> "Det kan være, at vi kan skubbe den grønne omstilling nogle år ud i fremtiden, men den energi, vi skal bruge på at lave krumspring, vil vi hellere bruge på at forsøge at omstille os. Kunderne er der ikke endnu, men det er det rigtige at gøre, og i sidste ende er der ikke nogen, som kommer uden om det."
>
> **– Brian Bloch**
> **Indehaver, Vestjysk Rustfri Montage**

Vestjysk Rustfri Montage

Vestjysk Rustfri Montage er underleverandør af metal- og stålkonstruktioner til slagterier og fødevarevirksomheder

Grundlagt i
1989

54
medarbejdere

Varde

Vækst øger ansvaret for grøn omstilling hos Vestjysk Rustfri Montage

På ti år er Vestjysk Rustfri Montage vokset fra tre til mere end 50 medarbejdere. Omstillingen fra at drive en lille montagevirksomhed til at råde over 4.600 m2 værksted, lager og kontorfaciliteter har øget ansvaret for at tænke grønt. Virksomheden afprøver forskellige tiltag uden at have konkrete mål eller en komplet strategi for grøn omstilling.

Fra manuel drejebænk til CNC-maskiner
Da Brian Bloch overtog Vestjysk Rustfri Montage i 2012, beskæftigede virksomheden sig primært med montering og vedligehold af metalkonstruktioner ude hos kunderne. Virksomheden havde blot et mindre værksted med en ældre kantpresser, en saks samt en manuel fræser og drejebænk. I dag råder Vestjysk Rustfri Montage over en komplet maskinpark med automatiserede CNC-maskiner.

Udviklingen er sket ud fra en strategi om at have alle kompetencer i huset. Det giver kontrol fra start til slut og betyder, at virksomheden i dag selv kan lave 95 pct. af alle stumper og komponenter til de produkter, de leverer.

Med vokseværk følger et grønt ansvar
I 2020 flyttede Vestjysk Rustfri Montage ind i et nyt domicil, hvor alle aktiviteter blev samlet på mere end 4.600 m2. Bygningen fik virksomheden selv opført med en række energieffektive løsninger såsom ekstra isolering i gulv og loft samt sensorstyret LED-belysning.

I takt med at produktionen er ekspanderet, er virksomhedens negative klimapåvirkning forøget. Ledelsen føler på den baggrund et stigende ansvar for at nedbringe virksomhedens klimaaftryk.

At det nye domicil skulle opføres med energieffektive løsninger, var en håndgribelig beslutning og derfor nem at tage. Men ledelsen er godt klar over, at den største udledningskilde er relateret til det stål, som de modtager. Og det er straks vanskeligere at gennemskue, hvordan klimaaftrykket konkret skal nedbringes på aktiviteter, som ikke udføres inden for virksomhedens egne mure.

Afprøver forskellige tiltag
Vestjysk Rustfri Montage har ikke opstillet mål om at mindske virksomhedens klimaaftryk, men de arbejder på at fremme en kultur i virksomheden, der understøtter grøn omstilling. De afprøver og implementerer løbende grønne tiltag, som de finder relevante. For eksempel overgik værkstedets laserskærer til at køre på grøn nitrogen, da det blev en mulighed at købe hos leverandøren. Dertil er bearbejdningsafdelingen i øjeblikket ved at vurdere, om der findes mere bæredygtige alternativer til de kemiske stoffer, som anvendes i produktionen.

Indehaveren har indledningsvist taget ansvaret for at sætte gang i de grønne tiltag, som implementeres ad hoc. På længere sigt er ambitionen, at en ny økonomidirektør skal have ansvaret for virksomhedens bæredygtighedspolitik sammen med en ESG-medarbejder. En medarbejder har allerede i et stykke tid varetaget forskellige opgaver relateret til bæredygtighedsrapportering. Vestjysk Rustfri Montage har nemlig valgt at udarbejde CO2-regnskab og indsende data til EcoVadis[8].

Kunderne vil ikke betale
Virksomheden har erfaret, at det ikke er en nem opgave at samle og klargøre bæredygtighedsdata. De finder det særligt udfordrende at finde den rette balance mellem at komme bredt nok rundt og dybt nok ned i beregningerne. Det er en tidskrævende opgave, som virksomheden har valgt at begynde på, da de forventer, at det bliver et udvælgelseskriterium i fremtiden.

I dag er kunderne dog ikke villige til at betale mere for grønnere produkter eller services som bæredygtighedsdata, og det sætter grænsen for, hvor mange ressourcer Vestjysk Rustfri Montage kan investere i grøn omstilling.

Virksomheden oplever endnu ikke et pres fra hverken konkurrenter eller kunder. Nogle kunder bliver interesseret i virksomhedens EcoVadis-score, når de erfarer, at Vestjysk Rustfri Montage indrapporter til platformen, men de efterspørger den ikke direkte.

Vestjysk Rustfri Montage oplever således ikke, at deres grønne tiltag i nævneværdigt omfang medfører konkurrencefordele. De har ikke desto mindre planer om at systematisere deres indsats, da de forventer, at dokumenterede grønne løsninger bliver et konkurrenceparameter i løbet af få år.

Metodebilag

Analysen af grøn konkurrencekraft er gennemført af IRIS Group i perioden marts-december 2024 og udgivet i januar 2025. I hele perioden har et advisory board bestående af professor Annabeth Aagaard (Aarhus Universitet), professor Poul Houman Andersen (Aalborg Universitet) og lektor Signe Pedersen (Aalborg Universitet) bidraget med værdifuld indsigt og analytisk sparring. Derudover er tilgang og resultater løbende blevet vendt med Anders Ziegler Kusk, programleder for Bæredygtig Produktion i Industriens Fond, som er opdragsgiver til analysen.

Empirisk står analysen på 1) tidligere forskning og viden på området, 2) en spørgeskemaundersøgelse og 3) kvalitative interviews.

Tidligere forskning og viden på området
Analysens første fase handlede om at skabe et overblik over eksisterende viden om sammenhængen mellem grønne tiltag i forretningsmodellen og virksomheders konkurrencekraft. Herunder hvilke betingelser, udfordringer og drivkræfter, der kan hæmme eller accelerere sammenhængen.

Ved hjælp af desk research og sparring med analysens advisory board har vi samlet og gennemgået knap 40 forskningsartikler og analyser på området, herunder litteraturreviews, der samler op på de senere års forskning. Overblikket er samlet i et særskilt notat.

Indsigter fra tidligere forskning og viden på området har både inspireret designfasen af spørgeskemaundersøgelsen og bidraget til den efterfølgende fortolkning af analysens resultater.

Spørgeskemaundersøgelse
Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført i perioden maj-juni 2024 blandt danske industrivirksomheder defineret efter Danmarks Statistisk branchekoder 10.00.1-33.00.0.

Spørgeskemaet anvender en specialdesignet skala bestående af udsagn med en indbygget progressionslogik, som giver os mulighed for at undersøge niveauet af grøn omstilling i industrien. I designfasen af spørgeskemaet blev der gennemført en række online interviews med virksomheder med henblik på at ramme den rigtige formulering såvel som progression i udsagnene.

Spørgeskemaet er sendt ud til den administrerende direktør i mindre virksomheder, mens det i større virksomheder er sendt til en direktør med ansvar for bæredygtighed. Det vil sige den person i virksomheden, der har den største viden om virksomhedens arbejde med grøn omstilling. Respondenten havde desuden mulighed for at videresende spørgeskemaet til en anden i virksomheden, hvis det ikke var landet til den rette.

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført som en online-baseret undersøgelse vha. programmet SurveyXact. Afsenderen af invitationen til at deltage i undersøgelsen var Thomas Hofman-Bang, adm. direktør i Industriens Fond.

Invitationen til at deltage i spørgeskemaundersøgelsen blev fulgt op med en skriftlig påmindelse før svarfristen og en rykker efter svarfristen udløb. Endelig blev et mindre antal virksomheder rykket telefonisk for at sikre en tilfredsstillende fordeling på brancher og virksomhedsstørrelser.

Som det fremgår af branche- og størrelsesfordelingen af hhv. surveyvirksomheder og hele populationen af industrivirksomheder, så er føde- og drikkevareindustrien en smule underrepræsenteret i undersøgelsen. Ellers repræsenterer de virksomheder, som indgår i undersøgelsen, fint industrien som helhed, jf. den nederste figur på side 43.

Spørgeskemaet blev udsendt til alle danske industrivirksomheder med en tilgængelig mailadresse – i alt 3.474 virksomheder. I 239 tilfælde var mailadressen ugyldig, og det lykkedes ikke at finde en gyldig substitut. Disse virksomheder er derfor frafaldet. I alt 3.235 virksomheder modtog således skemaet, hvoraf 366 virksomheder indsendte en besvarelse.

Kvalitative interviews
Analysen bygger på interviews med i alt 12 virksomheder (se interviewpersoner på side 44).

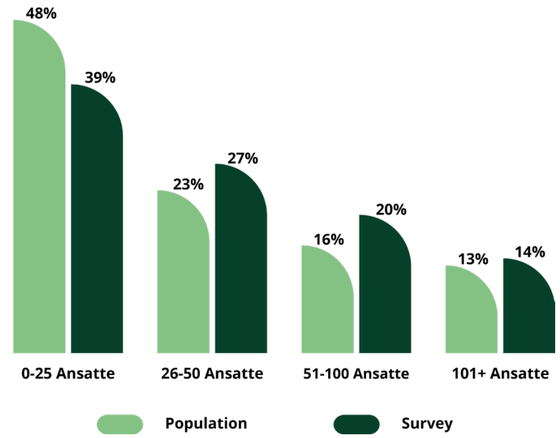
Langt størstedelen af interviewene er gennemført med industrivirksomheder. Men vi har også afholdt et par interviews med virksomheder, som indgår i industriens forsyningskæder, fx transport- og logistikvirksomheder.

Interviewene har både bidraget med kvalitativ indsigt i, hvordan virksomhederne arbejder med grøn omstilling, og hvorvidt det påvirker deres konkurrencekraft. Desuden danner de grundlaget for analysens casebeskrivelser.

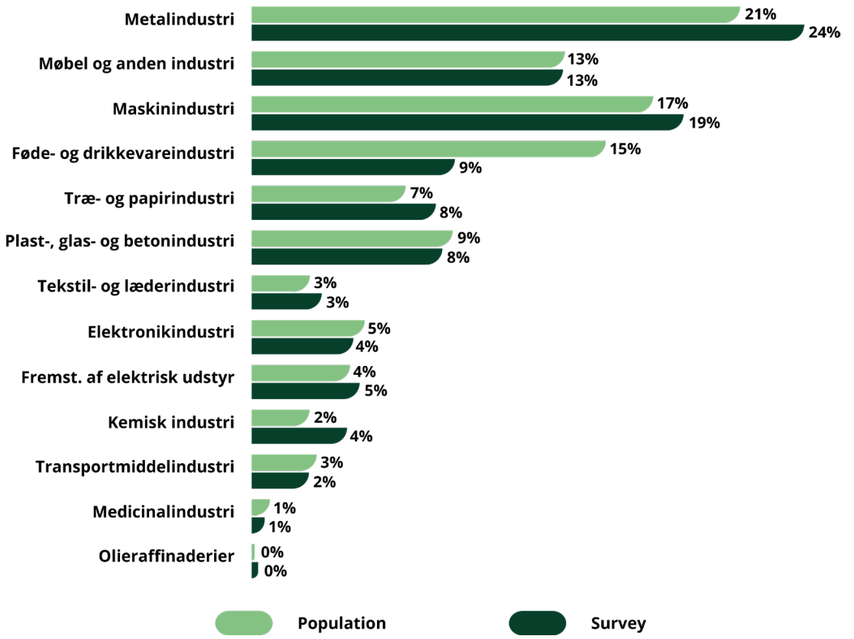
Besvarelser i spørgeskemaundersøgelsen

Bruttopopulation	3.474
Frafald	239
Besvarelser	366
Heraf delvise	27
Svarprocent	10,5 %

Størrelsesfordeling for surveyvirksomheder og alle industrivirksomheder



Brancheforedeling for surveyvirksomheder og alle industrivirksomheder



INTERVIEWPERSONER

Brian Bloch, Indehaver, Vestjysk Rustfri Montage

Carsten Jespersen, Direktør, KE-Fibertech

Carsten Lind Pedersen, CEO, Enorm Biofactory

Hans Olling, Direktør, Dansk Sintermetal

Henrik Pranov, Direktør, Heliac

Jesper Bundgaard Madsen, Direktør, Vendelbo Spedition

Jesper Gjelstrup, CEO, United Group Manufacturing

Jim Bjerre Andersen, QHSE Manager, NOVENCO

Klaus F. Christensen, Direktør, Knebel Drilling

Lars Erik Knaack, CEO, NOVENCO

Mette Dirks, QHSE Manager, VELA

Rikke Amalie Søndler, CEO, EcoVillage

Søren Würtz Bredahl, Head of Sustainability, BSM

Slutnoter

[1] Analysen hviler bl.a. på teori om bæredygtige forretningsmodeller, hvor værdiskabelse foruden økonomi også omfatter klima- og miljømæssig samt social værdiskabelse. Der findes ikke en alment accepteret definition af bæredygtige forretningsmodeller. I forsøget på at konkretisere, hvad en bæredygtig forretningsmodel er, har Boons og Lüdeke-Freund – på baggrund af en litteraturgennemgang – defineret en række normative krav, som en virksomhed skal leve op til, for at forretningsmodellen som helhed kan betragtes som værende bæredygtig. Se Frank Boons og Florian Lüdeke-Freund (2013): Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda.

Derudover er Alignment Squared-modellen central for analysens antagelse om, at en virksomheds konkurrencekraft afhænger, hvor godt et samspil der er mellem forskellige dele af forretningsmodellen. Se Thomas Ritter (2014): "Alignment² [Alignment Squared] Driving Competitiveness and Growth through Business Model Excellence".

[2] Bl.a. Regeringens Klimapartnerskab for Produktion (2022): "Status på den grønne omstilling i produktionsvirksomheder" og REG LAB (2021): "SMV'ers samarbejde om grøn omstilling". Derudover har Erhvervshus Hovedstaden udviklet Bæredygtighedshjulet som et værktøj til virksomheder, der ønsker at vurdere deres bæredygtighedsindsats på baggrund af 20 indikatorer.

[3] CO2-ækvivalenter eller CO2e er omregningsfaktorer til sammenligning af forskellige drivhusgassers indvirken på drivhuseffekten. Man har således beregnet, hvor mange ton CO2 der skal til for at skabe den samme effekt som ét ton af en anden gas. Dette tal er gassens CO2-ækvivalent.

[4] Akademiet for de Tekniske Videnskaber har bl.a. kortlagt omstillingen af danske industrivirksomheder på baggrund af følgende fem effektindikatorer: ressource-, vand- og energiforbrug, CO2-udledning og affaldsgenerering. Analysen viser bl.a. at industrien er lykkedes med en relativ afkobling og har produceret mere, uden at forbruget er fulgt tilsvarende med. Men den øgede produktivitet har ikke været stor nok til, at der er opnået en absolut afkobling, da fx ressourceforbrug og affaldsgenerering fortsat er steget i perioden. Se ATV - Akademiet for de Tekniske Videnskaber (2022): "BASELINE 2022 - Den bæredygtige omstilling af dansk produktionsindustri".

[5] I spørgeskemaet anvender vi en Likert-skala til at undersøge, i hvilken grad virksomhedernes grønne tiltag har medført hhv. konkurrencefordele og økonomisk værdiskabelse. Fire svarmuligheder fra "slet ikke" til "i høj grad" repræsenterer en ordinal skala, da de kan rangordnes. Men det er strengt taget ikke en lineær skala, da forskellen mellem svarmulighederne kan være subjektiv. For eksempel kan springet mellem "i lav grad" og "i nogen grad" føles større eller mindre end springet mellem "i nogen grad" og "i høj grad" for nogle respondenter. Det er dog ikke ualmindeligt at konstruere en lineær skala på baggrund af en Likert-skala.

[6] Science Based Targets initiative (SBTi) er en globalt samarbejde, der hjælper virksomheder med at sætte mål for reduktion af drivhusgasudledninger i overensstemmelse med den videnskabelige viden, der kræves for at begrænse den globale opvarmning til 1,5°C, som anbefalet i Paris-aftalen. Se https://sciencebasedtargets.org/.

[7] En dobbelt væsentlighedsanalyse er en metode, der anvendes i bæredygtighedsrapportering og strategiarbejde for at identificere og vurdere emner, der er væsentlige både ud fra 1) et finansielt perspektiv, hvor fokus er på, hvordan emner påvirker virksomhedens økonomiske resultater, og 2) et impact-perspektiv, hvor der vurderes, hvordan virksomhedens aktiviteter påvirker samfund, miljø og andre interessenter. Metoden sikrer en balanceret vurdering af både interne og eksterne konsekvenser.

[8] EcoVadis er en global vurderingsplatform, der måler virksomhedernes bæredygtighedsperformance inden for områder som miljø, arbejdsvilkår, etik og bæredygtige indkøb gennem en standardiseret vurderingsproces. Se https://ecovadis.com/.

IRISgroup

GRØN KONKURRENCEKRAFT

Rapport udarbejdet for Industriens Fond af IRIS Group

Januar 2025

IRIS GROUP
CHRISTIANS BRYGGE 28, 1. SAL
1559 København V

irisgroup@irisgroup.dk
https://irisgroup.dk