

Afsætningspotentialiet i at synliggøre og formidle en bæredygtig profil samt arbejde strategisk med bæredygtighed	Ansvarlig	RBLA/GUB
	Oprettet	31-08-2018
Projekt: 7694 – Vækst med bæredygtighed	Side	1 af 17

4. Notat om afsætningspotentialiet i at synliggøre og formidle en bæredygtig profil samt arbejde strategisk med bæredygtighed

Af Rasmus Berg Larsen, Forretning & Implementering & Gustaf Bock, Økologi Innovation, SEGES. Notatet er udviklet med støtte fra promillemidler til projekt; 7694 – Vækst med bæredygtighed

Dette notat har til formål at beskrive og diskutere afsætningspotentialiet i at synliggøre og formidle en bæredygtig profil, samt hvordan man kan arbejde strategisk med bæredygtighed. Det første afsnit omhandler, hvordan man kan synliggøre og formidle en bæredygtig profil.

Det første afsnit (1) består af uddrag fra en rapport omkring forbrugernes syn på bæredygtighed, perspektiverne i afsætningspotentialiet for den enkelte virksomhed, samt værdikæden som hele virksomheden arbejder i, og slutteligt tre aspekter for god kommunikation.

Det andet afsnit (2) omhandler, hvordan man kan arbejde strategisk med bæredygtighed, hvorledes RISE-analysen¹ indarbejdes i den strategiske proces i virksomheden, samt hvordan bæredygtighed kan indgå i en virksomheds forretningsudvikling.

Notatet er opbygget i følgende afsnit:

1. Afsætningspotentialiet i at synliggøre og formidle en bæredygtig profil
 - 1.1. Markedsanalyse af forbrugernes holdning til bæredygtighed
 - 1.2 Afsætningspotentialiet for værdikæden ved at formidle og synliggøre en bæredygtig profil
 - 1.3 Afsætningspotentialiet for virksomheden ved at formidle og synliggøre en bæredygtig profil
 - 1.4 Synliggørelsen og formidlingen af en bæredygtig profil
2. Bæredygtighed i det strategiske arbejde i virksomheden
 - 2.1 RISE modellen i det strategiske arbejde
 - 2.2 Bæredygtighed i landbrugsvirksomhedens strategiske forretningsudvikling
 - 2.3 Udbyttet ved at indarbejde bæredygtighed i virksomhedens strategi og forretningsmodel

¹ RISE-analysen er et program, der ved hjælp af landmandens svar på en lang række spørgsmål, måler bæredygtigheden på bedriften, på 50 forskellige indikatorer fordelt på ti temaer. <https://www.seges.dk/da-dk/fagomraader/oekologi/cases/baeredygtighed-testes-i-nyt-program>

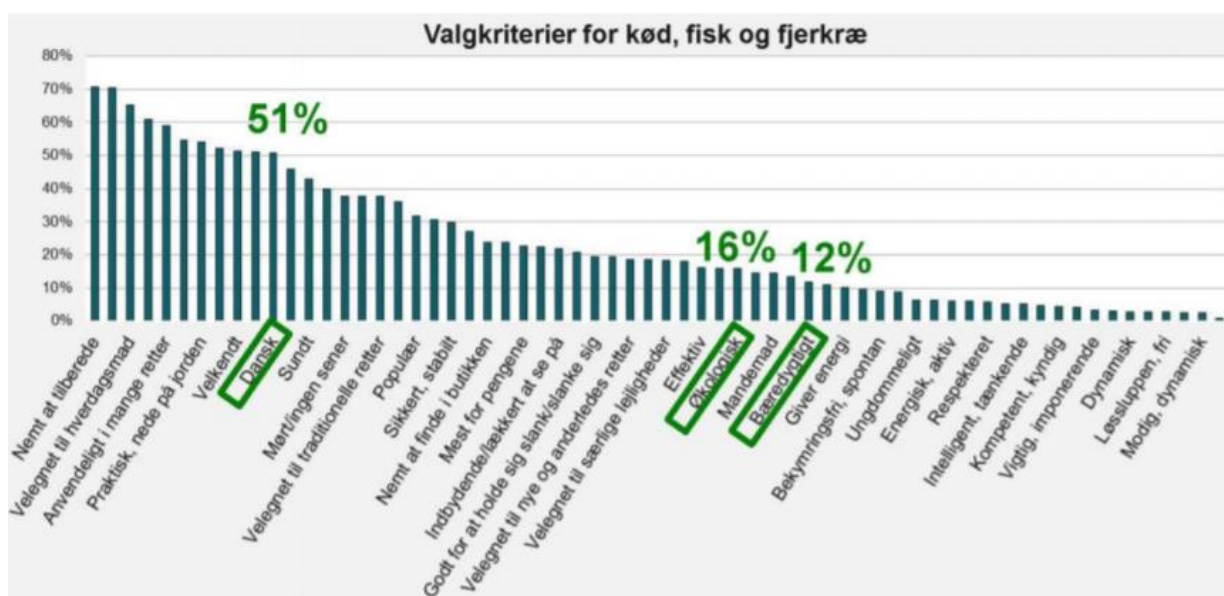
1. Afsætningspotentialet i at synliggøre og formidle en bæredygtig profil

Der er bred enighed om, at der er et afsætningspotentiale i at synliggøre og formidle en bæredygtig profil. For at sikre et belæg for denne påstand, gennemgås først en markedsanalyse af forbrugernes holdning til bæredygtighed lavet af L&F. Dernæst diskuteres afsætningspotentialet ved at synliggøre og formidle en bæredygtig profil på værdikæde-niveau og dernæst på virksomhedsniveau. Selve synliggørelsen og formidlingen gennemgås til slut, og der udpeges 3 aspekter ved god kommunikation af bæredygtighed.

1.1 Markedsanalyse af forbrugernes holdning til bæredygtighed

Et projekt gennemført af SEGES (*Gør bæredygtighed til forretning*), undersøgte forbrugernes relation til bæredygtighed². I figur 1 nedenfor ses, at man fandt at 12 % af forbrugerne brugte bæredygtighed som et valgkriterie når de køber kød, fisk og fjerkræ. 16 % så økologi som et valgkriterie og 51 % dansk produceret som et valgkriterie.

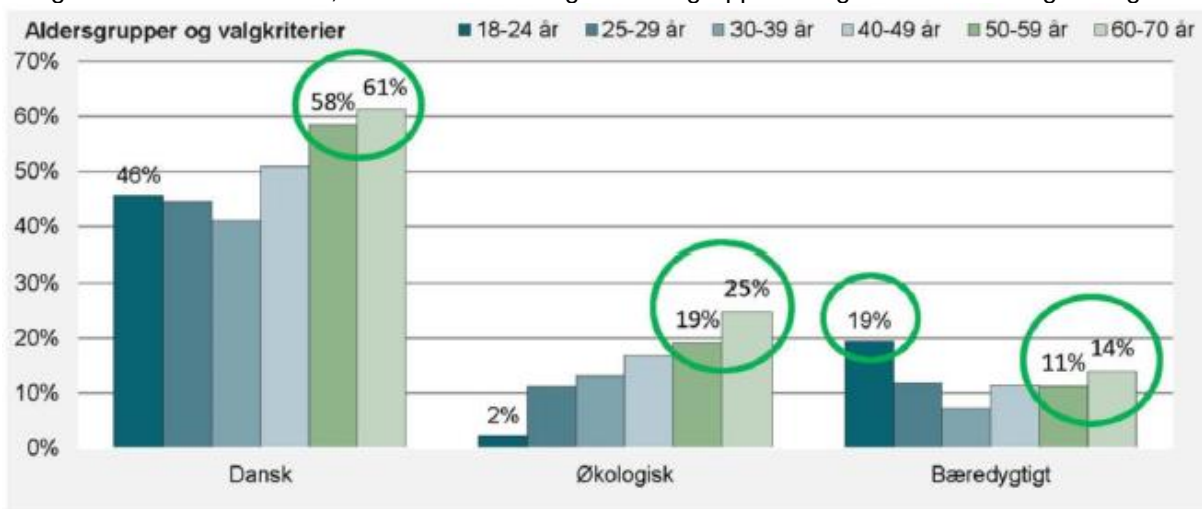
Det er altså relativ få, der ser bæredygtighed som et valgkriterie, hvilket vidner om et afsætningspotentiale af moderat størrelse. Denne relative lave procentsats er selvfølgelig ikke konstant, og senere i notatet belyses områder, som kan påvirke denne positivt. Årsager til den forholdsvis lave procentsats er f.eks. at forbrugeren mangler information om bæredygtighed, og de finder det svært at se, hvad der er bæredygtige produkter og hvad der ikke er. En skarpere bæredygtig profil kan måske skubbe til forbrugerne, så de i højere grad ser bæredygtighed som et valgkriterie.



Figur 1 - Valgkriterier for køb af fødevarer

² <https://www.landbrugsinfo.dk/Oekologi/baeredygtighed/Sider/Goer-baeredygtighed-til-forretning.aspx>

I figur 2 nedenfor vises, hvordan forskellige aldersgrupper vægter de forskellige valgkriterier.

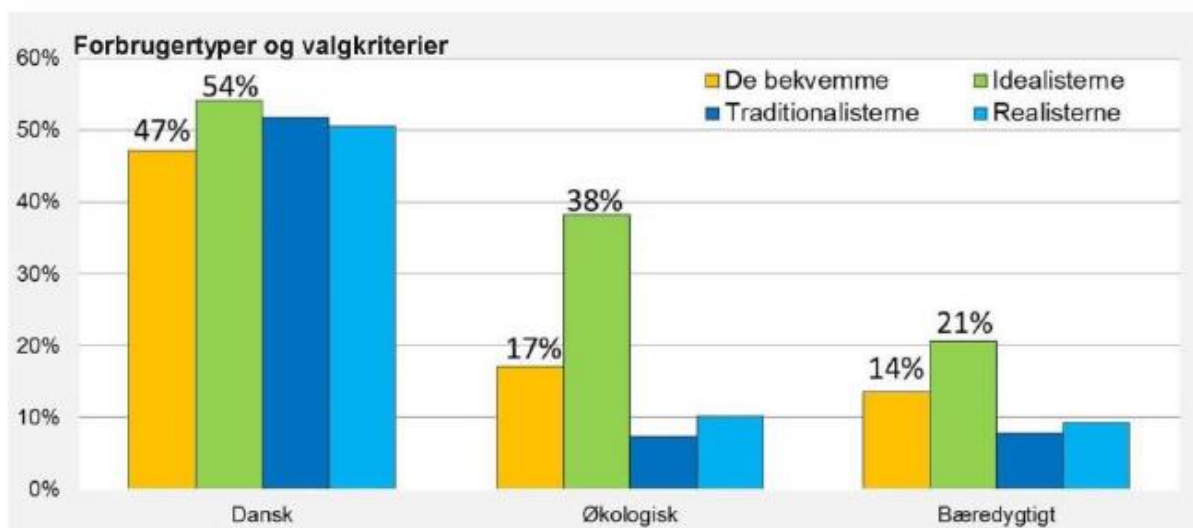


Figur 2 - Aldersgruppe og valgkriterier

I gennemsnit er der 12 pct., der synes, at bæredygtighed er et valgkriterie, når de køber fødevarer. I figur 2 ses det, at de unge (18-24 år) og de ældre (50-59 år) og (60-70 år) er dem, der vægter bæredygtighed højest. Alderen spiller altså en rolle, idet dobbelt så mange af de unge (18-24 år) f.eks. har bæredygtighed som et valgkriterie, end dem der er mellem 30-39 år.

Det blev ligeledes undersøgt, hvilke arketyper forbrugerne kunne inddeles i, og hvordan de positionerede sig i forhold til bæredygtighed. Kort sagt er der fire arketyper: realisterne (28 % af forbrugerne), traditionalisterne (28 %), idealisterne (22 %), og de bekvemme (17 %). Realisterne er meget interesserede i mad, men er også meget prisbevidste. Traditionalisterne er meget rutineprægede, de gør "som de plejer" og leder efter tilbud. Idealisterne går også op i mad, men har mere fokus på kvalitet og smag end prisen. De bekvemme går ikke så meget op i mad og madlavningen, det skal være nemt og smage godt. Prisen betyder heller ikke så meget.

Figur 3 nedenfor viser, hvilke valgkriterier arketyperne bruger når de køber mad.



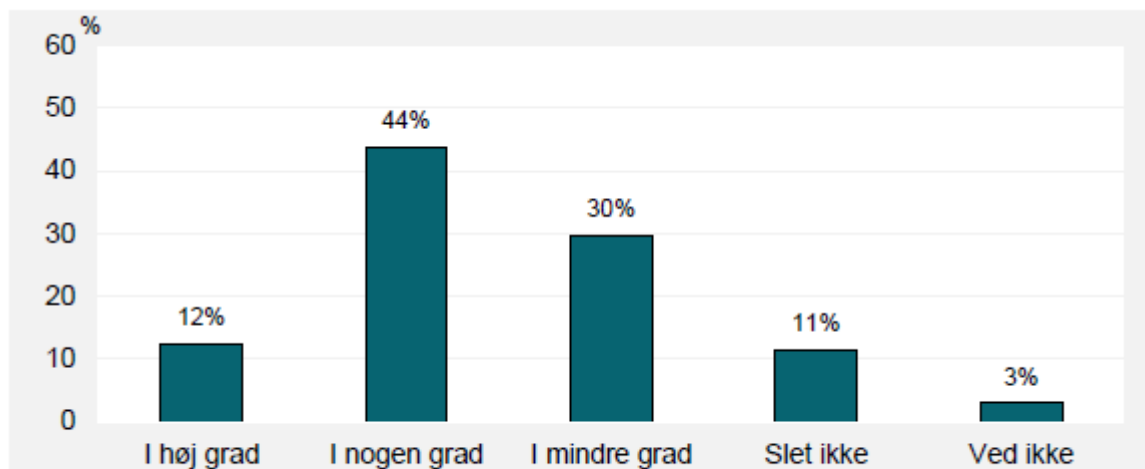
Figur 3 - Arketyper og valgkriterier

Det ses at idealisterne og de bekvemme er dem, som oftest bruger bæredygtighed som et valgkriterie, når de køber fødevarer. Dette er værd at huske for fødevarereproducenterne i deres forsøg på at afsætte bæredygtige produkter.

I en markedsanalyse lavet af Landbrug & Fødevarer, publiceret d. 6. oktober 2017, undersøges forbrugernes holdninger og adfærd i forhold til at forbruge mere bæredygtigt. Analysen er lavet på baggrund af

1.018 forbrugere mellem 18-70 år og 36 dybdeinterviews af Gallup. De følgende statistikker er baseret på de 1.018 respondenter.

Overordnet set er der mange forbrugere, der tænker over bæredygtighed. 12 % tænker i høj grad over bæredygtigheden ved køb af mad og drikke, og hele 44 % tænker over det i nogen grad. Se figur 4 nedenfor.

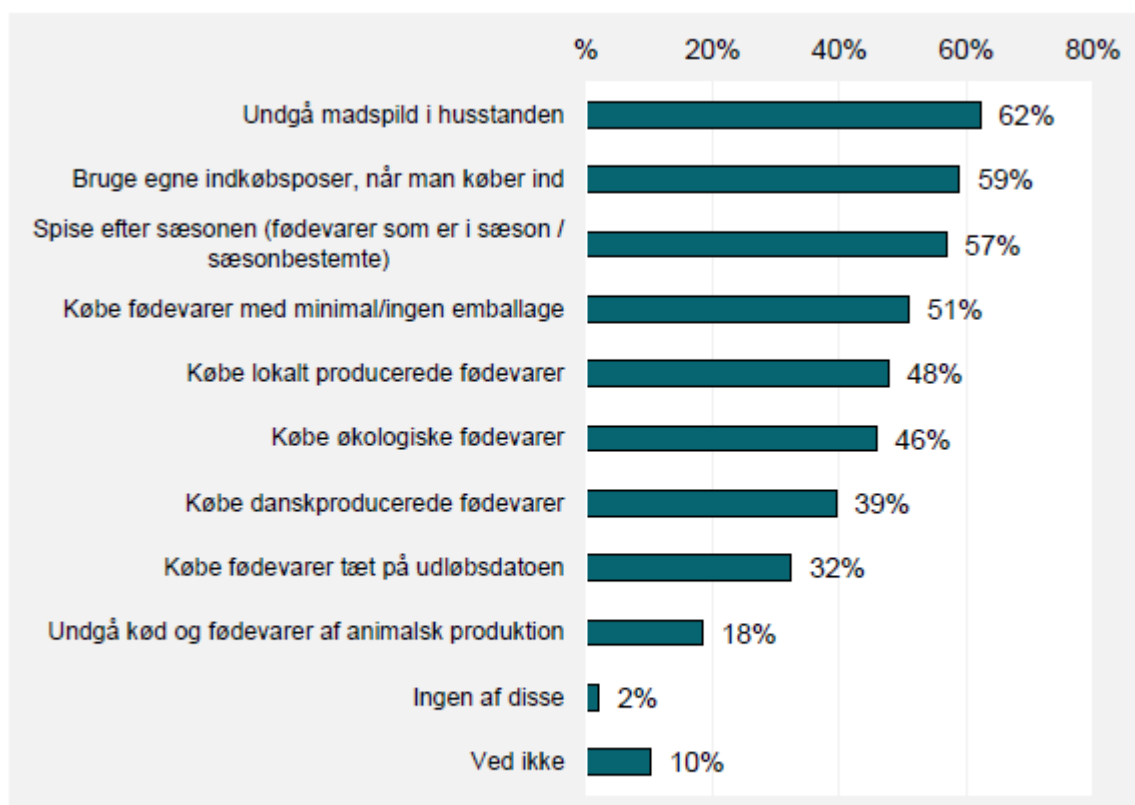


Kilde: KANTAR Gallup for Landbrug & Fødevarer 2017. Base 1.018. Spørgsmål: I hvor høj grad tænker du over bæredygtighed, når du køber mad og drikke? Kun ét svar.

Figur 4 - I hvor høj grad tænker forbrugeren over bæredygtighed ved køb af mad og drikke?

Der er altså et stort potentiale, da over halvdelen af de adspurgte tænker som minimum "i nogen grad" over bæredygtigheden, når de køber mad og drikke.

Dette handler dog i høj grad om, hvordan forbrugerne definerer et bæredygtigt fødevareforbrug. Over halvdelen svarer at "undgåelse af madspild" "brug af egne indkøbsposer" "spise efter sæson" er definitionen på et mere bæredygtigt fødevareforbrug. 48 % svarer at "købe lokalt producerede varer" karakteriserer et mere bæredygtigt fødevareforbrug. Se figur 5 nedenfor for resultater.



Kilde: KANTAR Gallup for Landbrug & Fødevarer 2017. Base 1.018. Spørgsmål: Hvilke af disse typer adfærd mener du er noget, der karakteriserer et mere bæredygtigt fødevarerforbrug? Mulighed for flere svar.

Figur 5 - Forbrugernes definition af et mere bæredygtigt fødevarerforbrug

Hvad forhindrer de danske forbrugere i at handle mere bæredygtigt? Lidt over halvdelen mener, at prisen er for høj. Det er svært at ændre forbrugernes holdning til dette, ligesom det formentligt er svært at imødekomme en lavere pris fra producenternes side. Efterhånden som bæredygtighedstrenden bliver mere markant, kan man forestille sig, at flere og flere forbrugere er villige til at betale den merpris, der kendetegner fødevarer, der er produceret bæredygtigt. Den næststørste forhindring for forbrugerne for at købe bæredygtigt er, at 47 % synes, at det er svært at se, hvorvidt en fødevare eller et produkt er bæredygtigt produceret. Dette aspekt udgør et stort afsætningspotentiale, da en tydeligere bæredygtighedsprofil på produkterne formentligt vil reducere denne barriere. Dette stemmer overens med, at 34 % synes, at der mangler en troværdig mærkningsordning for bæredygtighed. En troværdig mærkningsordning vil tydeliggøre, hvilke produkter, der er bæredygtigt produceret, og eventuelt i hvor høj grad de er bæredygtigt produceret. Se figur 6 nedenfor for alle resultaterne.

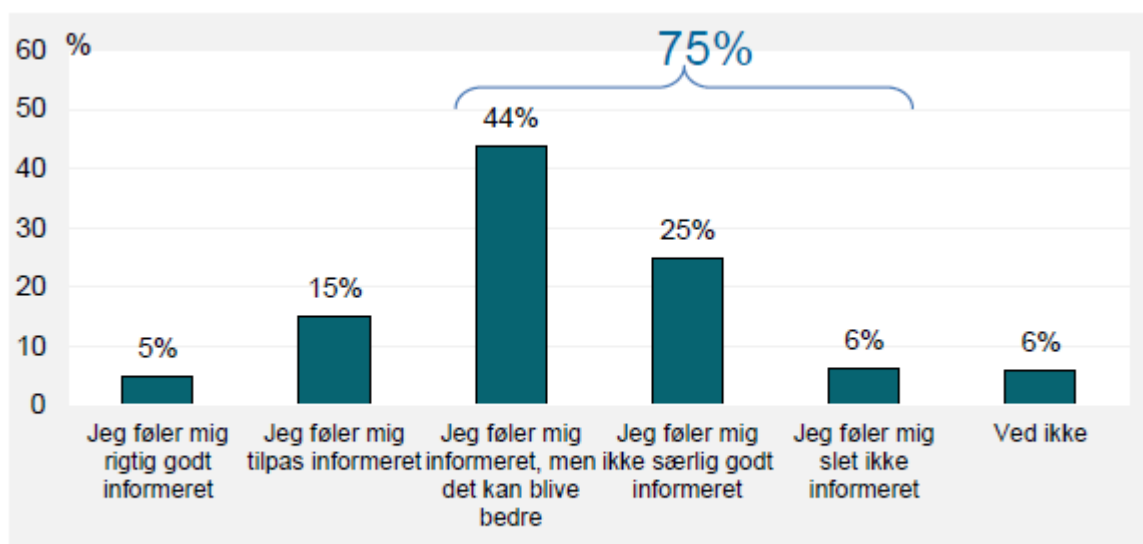


Kilde: KANTAR Gallup for Landbrug & Fødevarer 2017. Base 1.018. Spørgsmål: Hvad er efter din mening de vigtigste forhindringer for at købe mad og drikke, der er mere bæredygtigt produceret? Mulighed for flere svar.

Figur 6 - Hvad forhindrer forbrugerne i at handle bæredygtigt?

Det ses også, at 34 % af respondenterne mangler viden på området. Dette stemmer overens med et andet resultat, hvor kun 20 % "føjte sig tilpas informeret", mens 75 % synes, at "de ikke er informeret nok". En mere velinformeret forbrugerskare må være et mål for det danske landbrug.

Der er derfor et stort afsætningspotentiale i velinformerede forbrugere, der vil betale den merpris der er ved fødevarer med høj bæredygtighed. Se figur 7 nedenfor for resultaterne.

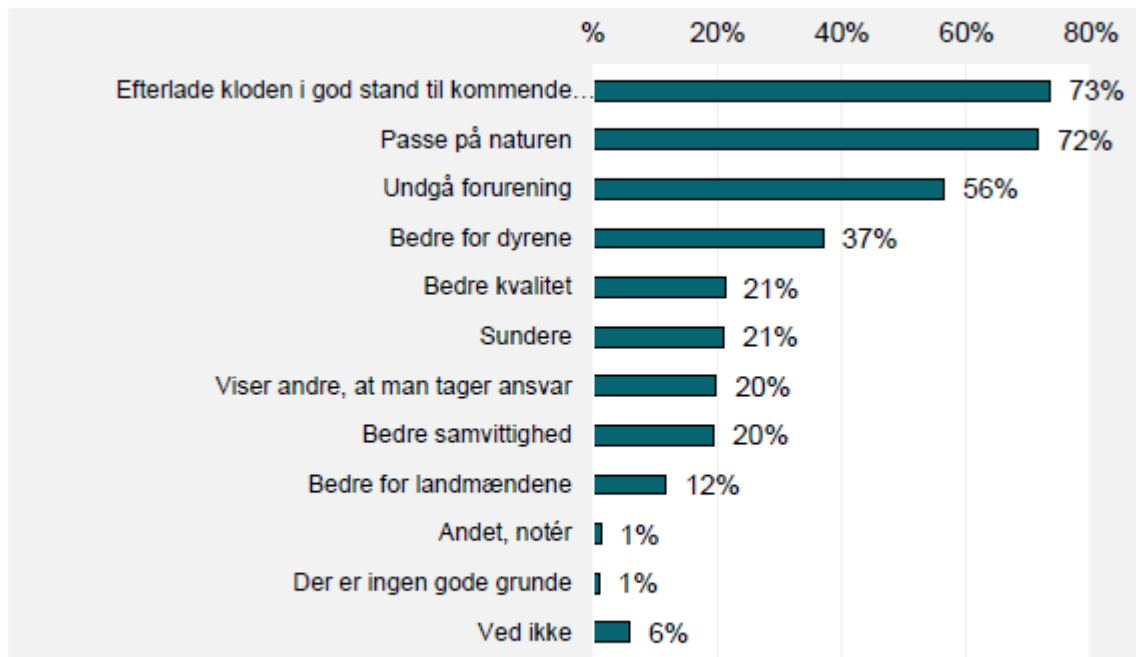


Kilde: KANTAR Gallup for Landbrug & Fødevarer 2017. Base 1.018. Spørgsmål: Hvor godt informeret føler du dig om bæredygtighed i forhold til mad og drikke? Kun ét svar.

Figur 7 - Hvor godt informeret om bæredygtighed føler forbrugeren sig?

Der er ligeledes spurgt ind til, hvad de vigtigste grunde til at købe bæredygtig mad og drikke er. Hele 73 % svarer "at efterlade kloden i god stand til kommende generationer", 72 % svarer "at der skal passes på naturen" og 56 % synes "at det er for at undgå forurening". Dette er der ikke noget overraskende i, om end

det er værd at notere sig i fortællingen om bæredygtigt producerede fødevarer, når merprisen skal retfærdiggøres overfor forbrugerne. 37 % svarer også, at en af de vigtigste grunde, er "at det er bedre for dyrene". Det er interessant, at omkring en tredjedel forbinder god dyrevelfærd med bæredygtighed, ligesom 21 % synes, at en af de vigtigste grunde er, "at det er sundere". Se figur 8 nedenfor for resultaterne.



Kilde: KANTAR Gallup for Landbrug & Fødevarer 2017. Base 1.018. Spørgsmål: Hvad er efter din mening de vigtigste grunde til at købe mad og drikke, der er mere bæredygtigt produceret? Mulighed for flere svar.

Figur 8 - Hvad er de vigtigste grunde til at købe bæredygtig mad og drikke?

Et andet interessant resultat er, at kun 8 % af forbrugerne synes, at landmændene har det største ansvar for at sikre en bæredygtig fødevareproduktion, mens 32 % synes, at det er politikernes ansvar, og 24 % synes det er forbrugernes. Danske landmænd har derfor god mulighed for at skille sig ud, og derved opnå et bedre image hos forbrugerne, hvis de selv tager ansvar for at sikre en bæredygtig fødevareproduktion, og ikke mindst kommunikerer dette ud til forbrugerne.

Forbrugernes bæredygtige adfærd i dag er også undersøgt. De mest markante resultater er, at halvdelen altid bruger deres egne indkøbsposer, når de handler ind, ligesom omkring 30 % altid undgår madspild i husstanden. Dette stemmer overens med forbrugernes største bekymringer, hvor 74 % bekymrer sig om ophobning af plastik i naturen. De bekymringer, som er mest relevante for danske landmænd, er forurening af miljø og natur (64 %), samt fødevareproduktionens belastning af klimaet (31 %). Dette er punkter, der skal kommunikeres ud i forhold til de bæredygtige produkter, da dette kan være med til at højne afsætningspotentialet.

På baggrund af overstående markedsanalyse kan det konkluderes, at der er et relativt stort afsætningspotentiale, men for at indfri dette skal landbruget selv, via deres produkter, være bedre til at kommunikere, at de er bæredygtige, samt hvad de gør for at være bæredygtige.

1.2 Afsætningspotentialiet for værdikæden ved at formidle og synliggøre en bæredygtig profil

Samarbejdet i værdikæden rummer et afsætningspotentiale, ved at formidle og synliggøre en bæredygtig profil. Der er allerede i dag flere eksempler på, at dette potentiale forløses igennem samarbejdet. Eksempelvis skal en mælkeproducent, der leverer til Arla, opfylde en lang række standarder og krav, såsom Arlagården og Arlagården Plus. I Arlagården er der bl.a. en lang række krav til mælkens sammensætning,

fødevarer sikkerheden, dyrevelfærd og miljømæssige overvejelser. I og med alle Arlas mælkeleverandører overholder disse krav, kan Arla positionere og kommunikere en profil, som afspejler Arlagårdens indhold. Dette kommer den enkelte landmand til gode, da landmanden derved bør have nemmere ved at dokumentere bæredygtigheden i deres produkter, og derved retfærdiggøre merprisen over for forbrugeren. Arla skriver også selv at:

"Arla Foods markedsføring bygges op omkring konceptet "Tættere på Naturen", og mælkeproduktionen indgår på forskellige måder i Arla Foods markedsføring. At du og dine kolleger lever op til Arlagården, er derfor med til at sikre troværdighed i Arla Foods markedsføring. Arlagården bruges også til at informere kunder og forbrugere om, hvordan produktionen på gården foregår. Arlagården danner således grundlag for kommunikationen med forbrugerne i forbindelse med f.eks. gårdbesøg, butiksaktiviteter, reklamer mm."^[1]

Det er altså et vilkår for Arlas markedsføring omkring bæredygtighed igennem "Tættere på Naturen", at mælkeproducenterne opfylder kravene til Arlagården.

Ydermere er der Arlagården Plus, hvor mælkeproducenterne 4 gange om året skal indlevere en lang række af data omkring mælkeproduktionen. Arla kan derved imødekomme forespørgsler fra kunder, som de selv skriver:

"The data makes it possible for Arla to accommodate requests from consumers, who are increasingly focused on the origin of our products, specifically what Arla's farmer owners feed their cows and how they look after them. Arlagården® Plus ensures transparency – all the way from cow to consumer"^[2]

Arla har også udarbejdet et klimatjek, som mælkeproducenterne får tilbudt gratis. Dette er en del af deres strategi omkring bæredygtighed, hvor målet bl.a. er at mindske klimetrykket pr. kg. mælk med 30 %. Dette skal være med til at positionere og forstærke Arlas bæredygtige image, som adm. Direktør Peder Tuborgh også udtaler:

"Vi har en klar holdning til dyrevelfærd, klimaforandringer, bæredygtighed og andre miljømæssige spørgsmål. Hos Arla tror vi på, at vi kan øge vores konkurrencedygtighed ved at arbejde målrettet med bæredygtighed i hele værdikæden"^[3]

Arla ser altså en forbedret bæredygtighedsprofil som en direkte styrkelse af konkurrenceevnen. Værdikæden rummer derfor et afsætningspotentiale, hvor flere parter kan være med til at formidle og synliggøre en bæredygtig profil. I praksis sker dette allerede i vid udstrækning, som ovenstående eksempel med Arla afspejler.

1.3 Afsætningspotentialet for virksomheden ved at formidle og synliggøre en bæredygtig profil

I det følgende illustreres, hvilke afsætningsmuligheder der er for den enkelte landbrugsvirksomhed, udenom de etablerede og traditionelle værdikæder. Et eksempel herpå er Hestbjerg Økologi. Flagskibsproduktet her er økologiske fritgående 'Poppelgrise'. Disse sælges igennem et afsætningselskab til detailhandlen, mens omkring 40 % eksporteres til primært Tyskland og Frankrig. Poppelgrisene går blandt poppeltræer, og det er ikke tilfældigt:

^[1] <https://www.arla.dk/globalassets/arla-dk/om-arla---oversigt/vores-ansvar/arlagarden/20170701-kvalitetsprogrammet-arlagarden-v.-5.3-juli-2017-dk.pdf>

^[2] <https://www.arla.com/company/responsibility/farm-quality/arlagarden/>

^[3] <https://www.arla.dk/om-arla/nyheder/2014/presserelease/ny-strategi-for-baeredygtig-maelkeproduktion-975786/>

"Fortællingen om grisene, der går og roder mellem træerne, skulle gerne give forbrugerne behagelige billeder på nethinden og en god smag i munden, når de vælger at købe vores grise" udtaler Bertel Hestbjerg³.

Det forsøges altså at synliggøre og formidle, at grisene har en høj dyrevelfærd, for at forbrugerne derved vil betale en tilsvarende merpris. Derudover er der udarbejdet en RISE analyse og produkterne har den højeste certificering i COOP dyrevelfærdsindeks. Alt dette er synligt på hjemmesiden i form af tekst, billeder og videoer. Derudover nævnes dette ofte, når Hestbjerg Økologi er i medierne. Emballagen på produkter afspejler også ønsket om at formidle dyrevelfærden og bæredygtigheden. Der er billeder af grisene i naturen, flere dyrevelfærds- og miljøcertificeringer er synlige, ligesom der er gjort meget ud af produktinformation.

Dette er et eksempel på, at der er et stort afsætningspotentiale for den enkelte landbrugsvirksomhed i at producere produkter med høj dyrevelfærd og bæredygtighed. Samlet set har selskaberne tilknyttet produktionen haft et overskud i 2016 på 26,2 mio. kr., og det er lykkedes Hestbjerg Økologi at synliggøre og formidle en bæredygtighedsprofil (og dyrevelfærdsprofil), som forbrugerne vil betale en merpris for.

1.4 Synliggørelsen og formidlingen af bæredygtig profil

I det tidligere nævnte projekt på SEGES, fik producenter, bl.a. Hestbjerg Økologi, Naturmælk og Falslevgaard Mølle muligheden for at sælge deres produkter i Irma. I den forbindelse blev tre aspekter af god kommunikation om bæredygtighed udpeget⁴:

- 1) Historiefortællende koncepter
- 2) Forbrugerinvolvering
- 3) Gennemsigtighed.

Historiefortællende koncepter handler om, at fødevarerproducenterne kan fortælle om, hvordan de arbejder med konkrete bæredygtige initiativer. Hestbjerg Økologi gør det med poppeltræerne, som er et konkret initiativ, der giver højere dyrevelfærd. Disse initiativer kan endda udvikle sig til koncepter, f.eks. har landmænd, der er med i Naturmælk, bier på gårdene, hvor honningen herfra sælges under Naturmælks brand. Det er vigtigt, at man er så konkret som muligt, og at det ikke bliver for overordnet og ideologisk. Dette skaber skepsis blandt forbrugerne, da alle kan sige, at de arbejder med bæredygtighed.

Forbrugerinvolvering omhandler at skabe initiativer, der aktivt involverer forbrugerne. Dette øger kendskabet til produkterne, skaber loyalitet, informerer og uddanner forbrugerne. Naturmælk afprøvede dette ved at lade forbrugere tappe deres egen mælk i en Føtex Food butik i Aarhus i 2,5 uge for at minimere emballageforbruget. Desværre synliggjorde initiativet ikketydeligt nok, at mælken var bæredygtig produceret, men mere bæredygtigheden i minimeringen af emballagespildet. Det var altså udfordrende at knytte et forbrugerinitiativ med det bagvedliggende bæredygtige arbejde. Nogle andre tænkte eksempler blev præsenteret for forbrugerne, eksempelvis at lave en vindmølemærkning af produkterne, hvor der blev doneret 2 kr. til den grønne omstilling. Dette blev taget godt imod forbrugerne, der dog pointerede vigtigheden i at kunne stole på dette. Gennemsigtighed er derfor vigtig.

Gennemsigtighed handler om, at fødevarerproducenter skal være åbne bl.a. omkring deres succeser, men også deres udfordringer i deres arbejde med bæredygtighed. Dette skal skabe gennemsigtighed for forbrugerne, så der tegnes et mere retvisende billede. Et eksempel på dette er Hestbjerg Økologi, som gør deres RISE profil offentligt, så alle kan få et retvisende billede af virksomhedens arbejde med dens bæredygtige udvikling. Dette kan være med til at skabe et ærligt og mere menneskeligt billede af virksomheden overfor forbrugerne.

³ <https://www.business.dk/foedevareer/dansk-velfaerdsgris-saelger-som-varmt-broed?referrer=RSS>

⁴ https://www.landbrugsinfo.dk/Afrapportering/oekonomi-virksomhedsledelse/2016/Sider/ov_16_3748_Inspirationskatalog_baeredygtighed.pdf

2. Bæredygtighed i det strategiske arbejde i landbrugsvirksomheden

Forbrugerne, markedet og fødevarebranchen har, som det også er beskrevet tidligere i dette notat, fokus på hele eller dele af bæredygtighedsbegrebet. Derfor er det nødvendigt for landbrugsvirksomhederne at se på de muligheder og trusler, som ligger i bæredygtighedsbegrebet.

Bæredygtighed kan indarbejdes i landbrugsvirksomhedens strategi på to måder. Landbrugsvirksomheden kan forholde sig proaktivt til bæredygtigheden, og indarbejde det i deres strategi. Den kan også forholde sig passivt til den, ved at "modtage" de bæredygtighedskrav som værdikæden, myndighederne m.v. stiller til virksomheden.

I dette afsnit beskrives, hvorledes landbrugsvirksomheden kan forholde sig proaktivt til bæredygtighed. I et toårigt projekt er RISE-modellen blevet implementeret i strategiprocessen på otte bedrifter. RISE-modellen er et internationalt anerkendt værktøj, som måler bæredygtigheden på 50 forskellige indikatorer, fordelt på 10 temaer.⁵ RISE-modellen giver:⁶

- En omfattende gennemgang og vurdering af hele bedriften, med fokus på bæredygtighed
- Forslag til handlingsmuligheder og håndgribelige forslag til forbedringer inden for de ti temaer
- Forslag til større strategiske initiativer
- Adgang til hjælp fra eksperter, der kender til bæredygtighed mv.

RISE modellen er derfor central i den følgende gennemgang af bæredygtighed som et element i strategiprocessen.

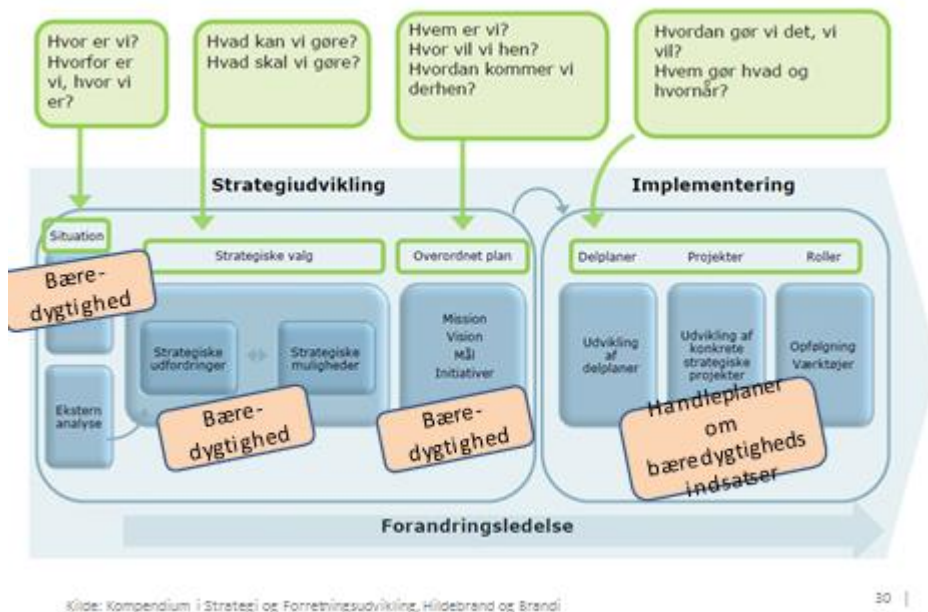
Endvidere inddrages Business Model Canvas, som er et værktøj, der hjælper virksomheder med at skabe innovation i deres forretningsmodeller. Værktøjet er udviklet af Alexander Osterwalder og Yves Pigneur i deres bog *Business Model Generation* (2010). Deres værktøj tager dog primært hensyn til den økonomiske bundlinje, hvorfor en udvidet version af Business Model Canvas bruges. Denne udvidelse inddrager både den sociale og den miljømæssige dimension, og er lavet af Alexandre Joyce og Raymond Paquin i deres artikel *The triple layered business model canvas* (2016).

2.1 RISE modellen i det strategiske arbejde

RISE modellen og en bæredygtig tankegang kan indgå i hele strategiprocessen. Den bæredygtige tankegang bringer flere dimensioner ind i processen, idet den forholder sig til de tre bundlinjer; økonomisk, miljømæssigt og socialt. Nedenfor i figur 9 gives der et overblik over strategiprocessen.

⁵ <https://www.seges.dk/da-dk/fagomraader/oekologi/cases/baeredygtighed-testes-i-nyt-program>

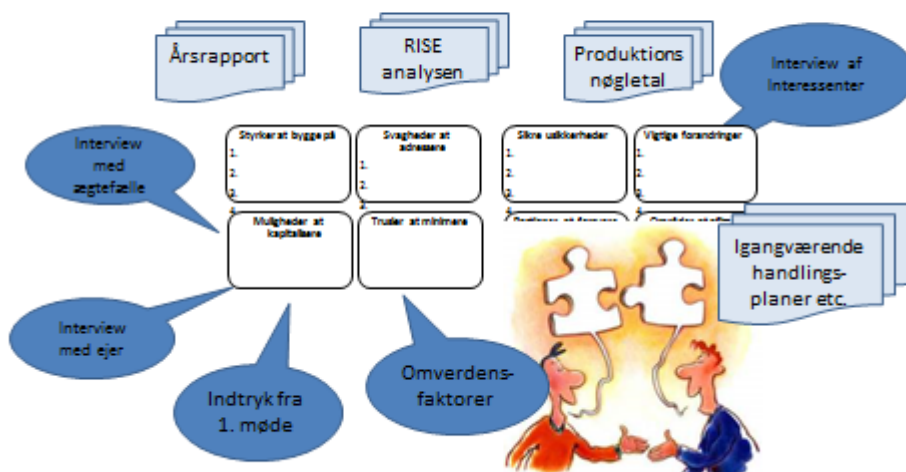
⁶ Rapport: RISE – Måling og forbedring af bæredygtigheden på din bedrift, SEGES



Figur 9 - Strategiprocessens anatomi

Det første trin i processen er situationsanalysen. Her vil analysen fra RISE modellen indgå naturligt, da man analyserer virksomhedens nuværende situation. Dette vil give et mere holistisk billede af virksomhedens nuværende situation, hvad angår bl.a. bæredygtighed.

RISE som input i analysefasen (Situationsanalysen)



Figur 10 - RISE som input i analysefasen

I figur 10 ovenfor ses det hvordan RISE mere konkret kan bruges som input i analysefasen, her en udvidet SWOT model.

Efter situationsanalysen er gennemført, er virksomheden rustet til at se fremad. Bæredygtighed kan derfor indgå i de drøftelser og ideer, som kommer på bordet i forbindelse med at se udfordringer og muligheder for landbrugsvirksomheden. Virksomheden udpeger her de udfordringer og muligheder de vil arbejde med fremadrettet, og udvikler en strategi, som håndterer disse. Det sværeste er her at gennemskue komplek-

siteten og påvirkningen af de andre bæredygtighedsfaktorer i virksomheden, og den indbyrdes afhængighed, som faktorerne har. Dette kan eksempelvis være i forbindelse med dyrevelfærd og miljømæssige hensyn, hvor ude gående køer ikke nødvendigvis er lig med en højere miljømæssig bæredygtighed. Dette vil kunne ses i RISE modellen, hvor en positiv udvikling på en indikator, kan give en negativ udvikling for en anden indikator, som figur 11 nedenfor illustrerer.

Bæredygtighed og strategiske valg



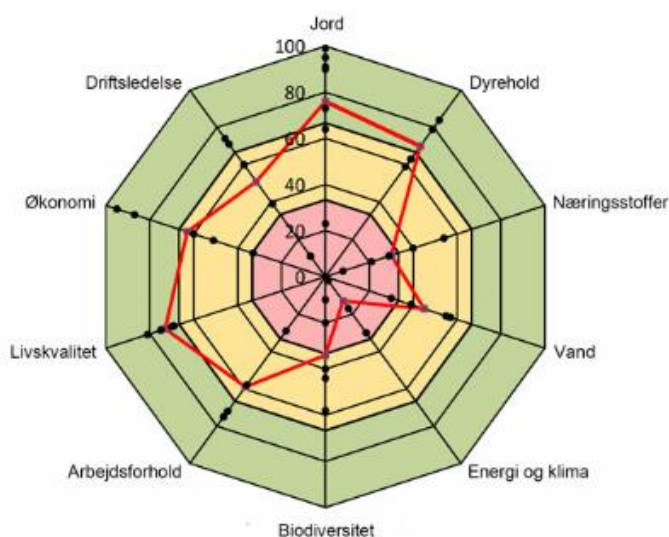
Udfordringer og muligheder drøftes igennem

Hvad kan vi gøre ?

Hvad skal vi gøre ?

Mere bæredygtig er IKKE enkelt!

Høj grad af kompleksitet og mange indbyrdes afhængigheder



Figur 11 - Bæredygtighed og strategiske valg

Når virksomheden har identificeret de udfordringer og muligheder de vil arbejde med, går virksomheden ind i den sidste del af strategiprocesen. Virksomheden kan eksempelvis have identificeret flere parametre i RISE modellen, som har et udviklingspotentiale. Strategien ombrydes her til konkrete initiativer og mål. Udviklingen og implementeringen af disse initiativer er en omfattende proces. Det kræver bl.a. en systematisk tilgang til implementeringen, da kompleksiteten, som nævnt, er stor. Figur 12 nedenfor illustrerer sammenhængen mellem mission, vision og mål.

Der findes flere idekataloger som kan inspirere til udviklingen af konkrete initiativer, f.eks. klimakatalog, handlingsplanskatalog o.l.



Figur 12 - Bæredygtighed tænkt i mål

Det er vigtigt at notere sig, at bæredygtigheden i høj grad inkorporeres individuelt i strategiprocessen. Det vigtigste er, at man ikke fokuserer på alle mulighederne, men i stedet tager fat i de elementer, som motiverer ledelsen og/eller har største indvirkning på strategiske plan. Dette kan eksempelvis være:

- Udvidelse af produktionen for at forbedre indtjeningen og skabe en mere ressourceeffektiv produktion
- Opbygning af nyt forretningsområde for at give mere robust og mindre følsom indtjening, som eventuelt kan medføre en højere bæredygtighed
- Fokus på efterafgrøder, som giver bedre udnyttelse af næringsstoffer
- Etablering af vindmøller og jordvarme for at sikre egen energiforsyning
- Udlægning af vådområder til natur (bedre økonomi i foderproduktion og højere biodiversitet).

2.2 Bæredygtighed i landbrugsvirksomhedens strategiske forretningsudvikling

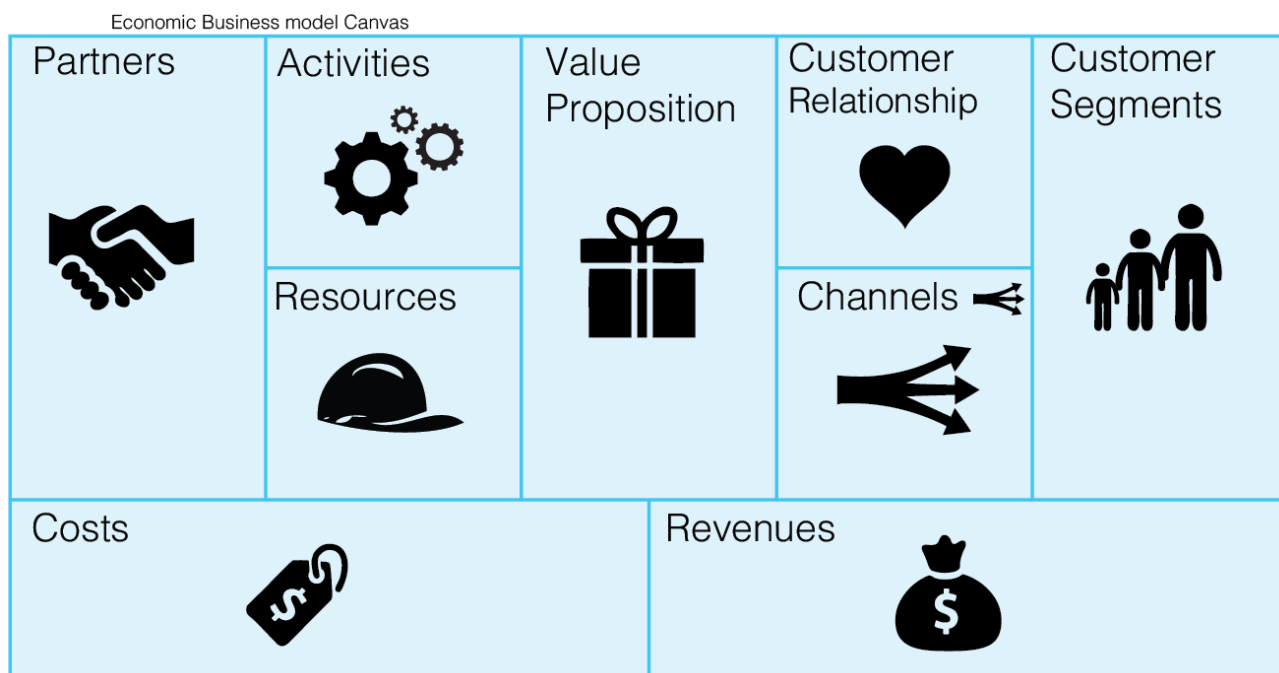
Landbrugsvirksomhederne kan også inddrage bæredygtighed i deres strategiske arbejde, når de udvikler deres forretningsmodel. Forretningsmodellen er en central del af en virksomhedsstrategi. I andre brancher bør forretningsmodellen være under konstant forandring. Det samme bør gøre sig gældende i landbruget, selvom mange landbrugsvirksomheder traditionelt set har haft den samme forretningsmodel i mange år, hvor der leveres til andelsselskaberne. Flere landbrugsvirksomheder/fødevarerproducenter har været i stand til at skabe innovation i deres forretningsmodel. Et eksempel er Aarstiderne, som har skabt innovation i måden hvorpå frugt og grønt skal sælges og leveres til forbrugerne og fødevarerproducenter som Gram Slot og Hestbjerg Økologi, som er lykkedes med at sælge produkter med en merværdi.

Det skal kort nævnes at begrebet bæredygtighed ikke defineres grundigt i nedenstående model, hvorfor der er en del plads til egen fortolkning af bæredygtighedsbegrebet. Modellen kan formentligt bruges sammen med modeller, der måler bæredygtigheden, som f.eks. RISE modellen, til at vurdere bæredygtigheden i tiltagene.

Osterwalder & Pigneur *Business Model Canvas* er en af de mest brugte modeller, når virksomheden vil skabe innovation i deres forretningsmodel (Joyce & Paquin, 2016).

”En forretningsmodel beskriver rationalet bag, hvordan en organisation skaber, leverer og fastholder værdi” (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 20).

Deres oprindelig model ses nedenfor, i figur 13 nedenfor.



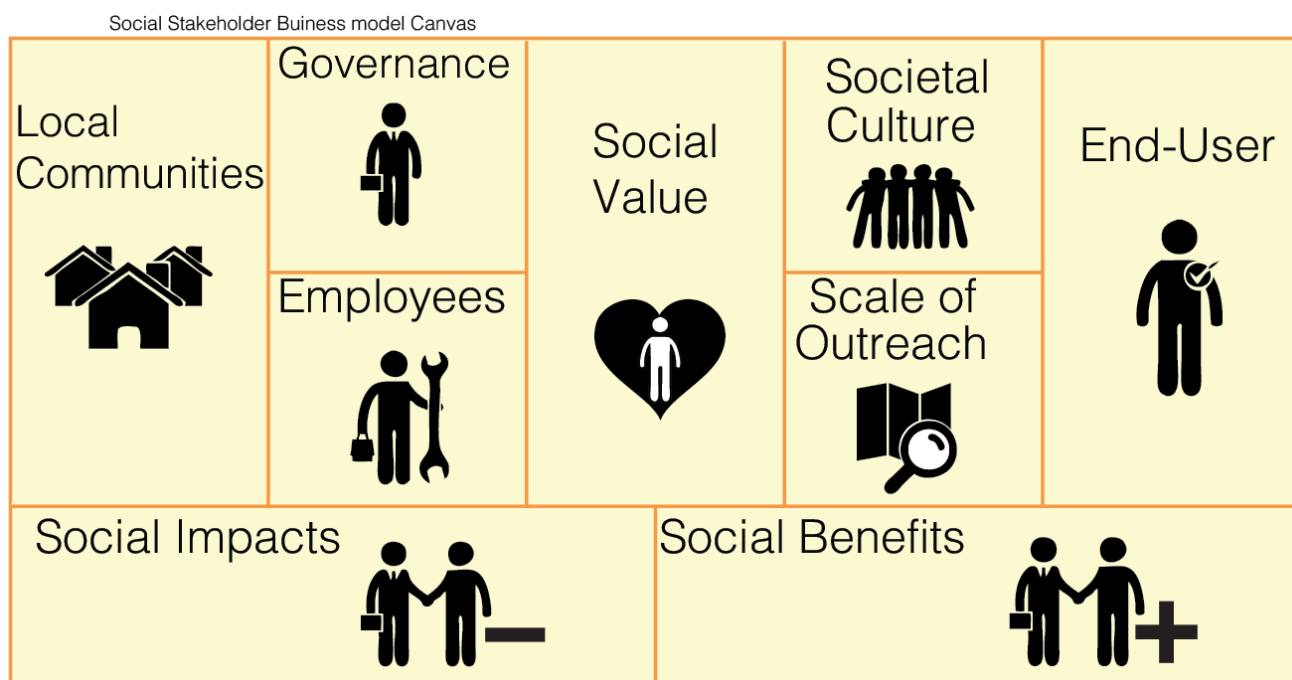
Figur 13 - Business Model Canvas (Joyce & Paquin, 2016, s. 1483)

Forretningsmodellens (økonomiske) elementer er indeholdt i denne figur:

- Partnere: Det netværk af leverandører og partnere, der får forretningsmodellen til at fungere
- Aktiviteter: De vigtigste aktiviteter, en virksomhed skal gøre for at få sin forretningsmodel til at fungere
- Ressourcer: De vigtigste aktiver, der er nødvendige for at få en forretningsmodel til at virke
- Værdiydelsen: Den samling produkter og ydelser, som skaber værdi for et bestemt kundesegment
- Kunderelationer: De relationer en virksomhed etablerer til specifikke kundesegmenter
- Kanaler: Hvordan en virksomhed kommunikerer med og når ud til sine kundesegmenter for at levere et værditilbud
- Kundesegmenter: De forskellige grupper af mennesker eller organisationer, som en virksomhed sigter efter at nå ud til og betjene
- Omkostningsstruktur: Betegner alle de omkostninger, der er forbundet med at drive en forretningsmodel. Forretningsmodellen er som oftest baseret på en omkostningsbaseret tilgang, hvor man går efter at have en konkurrencemæssig fordel ved at have lave omkostninger eller en værdibaseret tilgang, hvor det største fokus er på at skabe værdi og ikke omkostningerne.
- Indtægtsstrømme: De penge en virksomhed genererer fra hvert kundesegment, de er som regel engangsbaserede eller tilbagevendende, som ved abonnementsordninger.

Overstående omhandler primært den økonomiske bundlinje. Det er dog værd at notere sig, at bæredygtighed som helhed også kan tænkes ind i de forskellige delelementer i forretningsmodellen. Hvis en given landbrugsvirksomhed f.eks. sælger fødevarer med bæredygtige karakteristika udover det almindelige, skal dette tænkes ind i den økonomiske forretningsmodel. F.eks. skal bæredygtigheden tænkes ind i værdiydelsen, for at sikre at bæredygtigheden skaber værdi for kunderne. Det er ligeledes vigtigt at bæredygtigheden bliver kommunikeret klart og tydeligt ud til forbrugerne, for at retfærdiggøre den merpris som produktet vil koste, ligesom kunderne skal segmenteres efter villighed til at betale for bæredygtighed.

Den næste bundlinje, der gennemgås, er den sociale. I Joyce & Paquin (2016) udvidelse er denne bundlinje tænkt ind i forretningsmodellen. Modellen kan ses nedenfor i figur 14.



Figur 14 - The social stakeholder Business Model Canvas (Joyce & Paquin, 2016, s. 1483)

Den sociale dimension inddrager den gensidige indflydelse, der er mellem landbrugsvirksomheden og dens interessenter, ligesom virksomhedens sociale påvirkning inddrages. Landbrugsvirksomheden kan derved tænke dens sociale bæredygtighed ind i sin forretningsmodel.

Den sociale dimension af forretningsmodellen har følgende elementer:

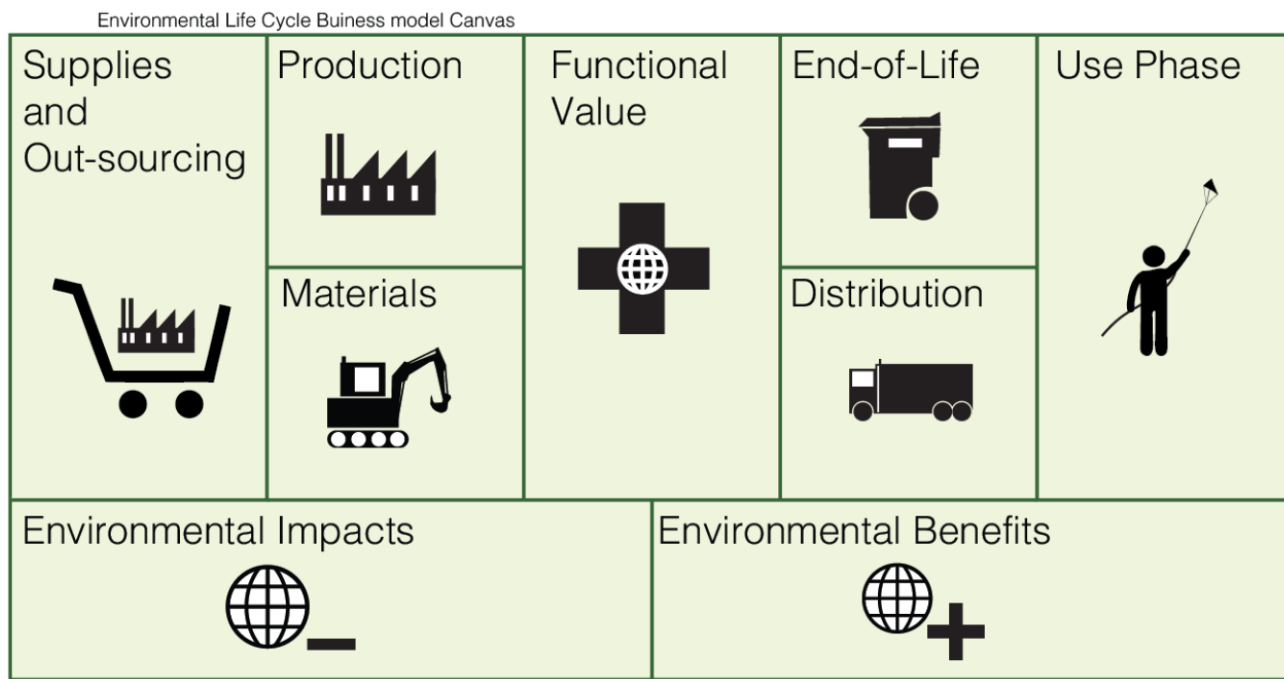
- Lokalsamfundet: Hvordan virksomhedens sociale påvirkning er på dets lokalsamfund
- Virksomhedsledelse/*Governance*: Hvordan virksomhedens ledelse og struktur skaber social værdi for dets interessenter
- Medarbejdere: Hvordan virksomheden skaber social værdi for deres medarbejdere
- Social værdi: Hvordan virksomheden overordnet skaber social værdi for dets omgivelser og interessenter
- Samfundskultur: Hvordan virksomheden påvirker samfundskulturen
- Omfanget af den sociale påvirkning: Hvordan virksomhedens relationer er, hvor langt ud de går (f.eks. geografisk) og hvor tætte de er.
- Slutbrugeren: Hvordan virksomheden skaber social værdi for slutbrugeren, f.eks. ved øget livskvalitet
- Social påvirkning: Hvilke negative sociale påvirkninger virksomheden har.
- Sociale fordele: Den samlede sociale værdi, der skabes som resultat af virksomhedens aktiviteter

Landbrugsvirksomheden kan gennem overstående elementer, forsøge at indarbejde en højere social bæredygtighed i deres forretningsmodel. Det kan eksempelvis være igennem medarbejderprogrammer som efteruddannelse og uddelegering af ansvar til medarbejdere o.l., som skal øge tilfredsheden blandt medarbejderne. Et andet eksempel er at øge den sociale værdi virksomheden skaber for lokalsamfundet. Et eksempel her er Gram Slot, som lader de lokale frivillige foreninger hjælpe til ved arrangementer, hvorved de får en indtjening til deres foreninger⁷.

⁷ <http://gramslot.dk/firmaevents-og-teambuilding/>

Det skal kort nævnes, at der generelt ikke er meget enighed i litteraturen om, hvordan man skal måle den sociale påvirkning og de sociale fordele ved elementerne. Det kan derfor være den enkelte virksomhed, der definerer, hvad der skal måles på ved de enkelte elementer. Dette kan eksempelvis være tilfredshed blandt medarbejderne eller en accept af virksomhedens tilstedeværelse i lokalsamfundet..

Den sidste bæredygtige bundlinje, den miljømæssige, er ligeledes inkorporeret i Joyce & Paquins model. Modellen ses nedenfor i figur 15.



Figur 15 - Environmental Life Cycle Business model Canvas (Joyce & Paquin, 2016, s. 1483)

I artiklen tages der udgangspunkt i produktets samlede levetid, og dens miljøpåvirkning herigennem, f.eks. i form af eksempelvis CO² udledning. Virksomheden kan derved analysere, hvor den største miljømæssige påvirkning finder sted, og ændre forretningsmodellen, således at denne udledning reduceres. Modellen kan dog også bruges på anden vis, virksomheden kan gentænke deres forretningsmodel ud fra et miljømæssigt perspektiv i de følgende elementer:

- Forsyninger og outsourcing: Den miljømæssige påvirkning af de materialer og produktionsaktiviteter, som er nødvendige for at kunne levere værdiydelsen, men som ikke er centrale for virksomhedens konkurrenceevne
- Produktion: Den miljømæssige påvirkning der er ved de aktiviteter, der gennemføres for at kunne producere værdiydelsen
- Materialer: Den miljømæssige påvirkning der er ved de centrale materialer for virksomheden, som bruges til at producere værdiydelsen
- Funktionelle værdi: Den miljømæssige påvirkning der er ved den værdi ydelse, der undersøges.
- Produktet efter anvendelse (*end of life*): Den miljømæssige påvirkning, der er ved produktet efter dets anvendelse, f.eks. hvorvidt det genbruges eller smides ud.
- Distribution: Den miljømæssige påvirkning der er ved at levere værdiydelsen til forbrugerne
- Forbrugerens anvendelse: Den miljømæssige påvirkning der er ved forbrugerens anvendelse af værdiydelsen, f.eks. energien til at tilberede fødevarerne.
- Miljømæssig påvirkning: Virksomhedens samlede miljømæssige påvirkning
- Miljømæssige fordele: Den miljømæssige værdi virksomheden skaber, f.eks. reduktioner i udledningen af kulstof igennem igangværende tiltag

Eksempler på, hvordan den miljømæssige bundlinje kan inkorporeres i forretningsmodellen er ved at iværksætte tiltag, der reducerer miljøpåvirkningen fra efter produktets levetid, som f.eks. emballagen. Gram Slot har eksempelvis lavet en mælkeemballage som er produceret af 40 % kridt, som nedbrydes nemmere, med en lavere forurening til følge⁸. Thise producerer også "Græs Mælk", som skal forsøge at bidrage til en positiv klimaeffekt, ved at lade køerne gå på flerårige kløvergræsmarker⁹. Dette er et eksempel på, hvordan Thise har forsøgt at udvikle en forretningsmodel, der inkorporerer en højere miljømæssig bæredygtighed i 'produktions' elementet i forretningsmodellen.

2.3 Udbyttet ved at indarbejde bæredygtighed i virksomhedens strategi og forretningsmodel

Resultatet ved at indarbejde bæredygtighed i strategien har både kort- og langsigtede gevinster.

I det strategiske arbejde, kan inddragelsen af de 3 bundlinjer i f.eks. situationsanalysen potentielt give kortsigtede gevinster, da der bliver taget hensyn til både det økonomiske, miljømæssige og sociale aspekt. Eksempelvis kan der opnås en besparelse på ressourcer, som følge af en højere effektivitet og udnyttelse. Dette bør alt andet lige give en økonomisk gevinst, eventuelt også en miljømæssig gevinst. Derudover har fokus på de 3 bundlinjer også medført flere positive tilkendegivelser fra pengeinstitutter og kommuner, som ser mere positivt på engagementer, når alle perspektiver er taget med i strategien for virksomheden.

På længere sigt vil et højere niveau af bæredygtighed forbedre landbrugets image. Hvis flere landbrugsvirksomheder formår at komme tættere på forbrugerne, og får synliggjort og formidlet den bæredygtige profil, vil det gavne landbrugets image. For at lykkedes med at komme tættere på forbrugerne, kan mange landbrugsvirksomheder med fordel forsøge at skabe innovation i deres forretningsmodel. Det kan eksempelvis ske ved at:

- Nytænke hvordan man kommunikerer med forbrugerne, som afsnittet omkring formidling og synliggørelse af en bæredygtig profil viste
- Nytænke hvordan man leverer sine produkter og ydelser til forbrugerne, som Aarstiderne har gjort
- Nytænke hvilken værdi ens produkt skal skabe for kunden, hvor Hestbjerg Økologi eksempelvis har fået forbrugerne til at betale en merpris
- Nytænke hvordan man kan skabe social værdi for lokalsamfundet, som Gram Slot gør ved at skabe indtjening for de lokale foreninger, ved at lade dem stå for praktiske opgaver til arrangementer.

Det er altså alle eksempler på landbrugsvirksomheder, der er lykkedes med at arbejde strategisk med bæredygtighed og inkorporere et højere niveau af bæredygtighed, målt på en af de 3 bundlinjer i deres forretningsmodel.

⁸ <http://gramslot.dk/oekologi-landbrug-produkter/>

⁹ <https://thise.dk/historier/graesmaelk/>