

# Miljødialog med kunder



Erhvervsfremme  
Styrelsen  
Erhvervsministeriet



Miljøstyrelsen  
Miljø- og Energiministeriet





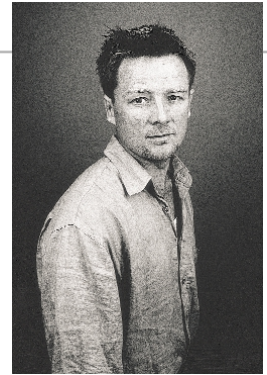
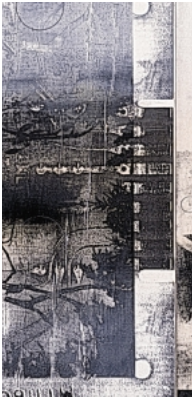
# Miljødialog med kunder

Valør & Tinge A/S  
Deloitte & Touche Miljø  
Illustreret af Anders Dejgaard



Erhvervsfremme  
Styrelsen  
Erhvervsministeriet

**Miljøstyrelsen**  
Miljø- og Energiministeriet



## Anders Dejgaard, f. 1962

- 1989-90 Elev på Billedskolen i København
- 1990 Debut på Kunstnernes Efterårsudstilling  
1/2 års studieophold i Frankrig
- 1990-92 Studieophold i Barcelona  
Involveret i performancegruppen "Kom De Bagfra"
- 1993 Elev på Den Europæiske Filmhøjskole  
Eksperimenterer med levende billeder på  
Den Danske Film- og Videoworkshop
- 1994 Skriver og instruerer kortfilmen "EllerEller"  
Separatudstilling i Galleri Astel, København
- 1995 Modtager UniDanmarks Kunstpris
- 1995-97 Udstiller i en lang række kunstforeninger
- 1998 Udstiller på bl.a. Galleri pi i København, hos Oticon,  
Novo Nordisk, Bonniers og Sundhedsministeriet

# Modet til at se skønheden i det hæslige

*Som børn havde vi alle evnen til at se på verden med åbne øjne og åbent sind. At bevare denne evne kræver mod – og hårdt arbejde.*

## ALT ER NATUR

”Vi er opdraget til at skelne mellem det naturlige og det unaturlige. Men der er lige så meget natur i printplader og røntgenbilleder, som der er i vandmænd og judaspenge. Det hele er jo natur. Alt kommer fra stjernerne. Ellers har vi et forklaringsproblem med vores egen eksistens”. Denne grundtanke strømmer gennem alle Anders Dejgaards billeder og gennem alt, hvad han siger. Selv kalder han det ”en lidt holistisk grundfølelse”. ”Den store opgave er at forene disse ting i arbejdslivet og i livet i øvrigt. Jeg kan ikke forestille mig et liv uden at sætte alt i relation til den tanke”.

## TIDSBILLEDER

Som billedkunstner har Anders Dejgaard en befriende uforfærdet, fordomsfri tilgang til tingene. Alt kan bruges. Oplevelser, ting, erfaringer. ”Ved at bruge tingene i billeder, afspejler billederne lidt af, hvad der findes i verden omkring os. Man kan aflæse tiden. Hvilke materialer vi bruger. Derved siger billederne noget om det menneskelige”. Med stor fornemmelse for harmoni sætter Anders Dejgaard ting sammen, som umiddelbart virker modstridende. Det fotografiske, teknologiske forenes med organiske, maleriske elementer. Arrangeret i en ramme, så grove, groteske ting opleves som smukke, poetiske og sanselige.

## SKRÆMMENDE SKØNHED

Et røntgenbillede af et brutalt benbrud, der holdes sammen af 17 skruer. En fotokopi af et låg med sort maling, der er tørret ind i foruroligende, fedtede mønstre af krystaller, bobler, blærer, bylder. Et foto af en slangerede af telefonkabler, hvis indmad blottes som nyudsprungne blomster. En floppydisk, der arrangeres, så den ligner et arkæologisk fund. Et silketryk af fedtede printplader fra et gammelt palisander-tv ... Selv afdækningstape bliver en berigende oplevelse. Hvis man altså har modet til at åbne øjnene og se.

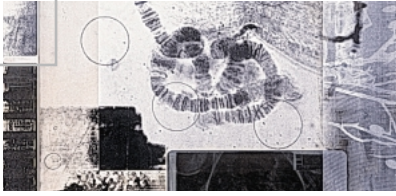
”I VIRKELIGHEDEN ER ET BILLEDE BARE ET BILLEDE – OG GRUNDLÆGGENDE KLOGERE, END JEG ER”



# Miljødialog med kunder

## Indhold

SIDE 8	1	Miljø kan bruges i markedet
10	2	Hvordan vælges kunder til miljødialog?
10	2.1	Find de rette typer kunder
11	2.2	Få overblik over kunderne
12	2.3	Vælg kunder til miljødialogen
13	3	Hvordan undersøger du kundens behov?
13	3.1	Undersøg kundens forretningsmæssige behov
14	3.2	Undersøg kundens behov på miljøområdet
15	3.3	Undersøg de enkelte personalegruppers behov
16	3.4	Vurder om virksomheden kan opfylde kundens behov
18	3.5	Brug både interne og eksterne kilder
19	4	Hvordan opbygger du troværdige miljøargumenter?
20	4.1	Lad påstanden tage udgangspunkt i kundens behov
20	4.2	Begrund påstanden med konkrete miljøresultater
20	4.3	Kontrollér at du har den samme opfattelse som din kunde
21	4.4	Sørg for at du kan dokumentere påstanden
21	4.5	Argumentér for at du kan udvikle kundens marked
22	4.6	Argumentér for at du kan reducere kundens omkostninger
23	4.7	Argumentér for at du kan reducere kundens risiko
24	5	Hvordan gennemfører du dialogen med kunden?
24	5.1	Vælg den rette form til kontakten med kunden
26	5.2	Vurder dialogens bidrag til resultatet
26	5.3	Vurder kvaliteten af dialogen
28	6	6 andre håndbøger om miljødialog



# 1 Miljø kan bruges i markedet

Denne håndbog er henvendt til dig, som er ansvarlig for miljødialog med virksomhedens kunder. Håndbogen tager udgangspunkt i, at din virksomhed har nogle konkrete miljøresultater. Og ønsker at bruge dem i dialogen med kunderne for at fastholde og udvikle nye kunder.

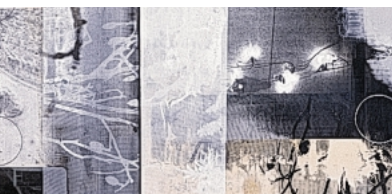
Virksomheder, der arbejder seriøst med miljø, stiller i dag krav til deres leverandørers miljøarbejde. Oftest har leverandører med en stærk miljøprofil lettere ved at komme i dialog med potentielle og eksisterende kunder end leverandører uden en miljøprofil. Men når købsaftalen endelig skal på plads, så vægter prisen stadig oftest stærkest.

Til gengæld tyder meget på, at miljøargumenter kan bruges med succes, når prisforskellen mellem miljøvenlige produkter eller leverandører over for traditionelle udbydere er tilstrækkelig lille. Det viser erfaringerne fra bl.a. trykkeribranchen og vindmølleindustrien.

Hvis din virksomhed har indført et officielt anerkendt miljøledelsessystem, som fx EMAS eller ISO 14001, har du sikkert overvejet, hvordan miljøledelsessystemet med fordel kan bruges over for kunder. Flere af de EMAS-registrerede og ISO-certificerede virksomheder har ikke oplevet en øget interesse eller efterspørgsel til trods for de officielle kvalitetsstempler. Og selv når kunderne er interesserede i miljøforhold, finder virksomhederne det svært at argumentere for, at deres miljøpræstation er bedre end konkurrenternes.

Ønsker du at bruge miljøargumenter over for en kunde, skal du på kort tid kunne overbevise kunden om, at virksomhedens miljøresultater giver kunden konkrete fordele. Hvis kunden ikke kan få fordele af miljøresultaterne, så køber vedkommende ind som altid. Det stiller krav til, hvordan du bruger miljøargumenter over for såvel nuværende som kommende kunder.

Offentlige og private indkøbere har brug for din vejledning i at tage miljøhensyn ved indkøb. Tit har de hverken tid eller viden til at vurdere leverandørers og produkters miljøforhold. De støtter sig derfor til dem, som de har tillid til. Tilliden bliver opbygget gennem officielle miljømærker og -certifikater, omdømme og tidligere erfaringer. Da tillid er altafgørende, kræver det, at du supplerer envejskommunikation med dialog. Af den simple grund, at en person i de fleste sammenhænge virker mere tillidsvækkende end et stykke papir.





Håndbogens kapitler giver dig en række råd til at systematisere og gennemføre miljødialogen med kunder:

- Vælg kunder til miljødialogen

Det er spild af tid at bruge miljøargumenter over for kunder, der hverken er interesseret i din virksomhed eller miljøet. Derfor skal du bruge tid på at finde relevante kunder til miljødialogen. Du tjener hurtigt tiden ind.

- Undersøg kundens behov

Kender du ikke den enkelte kundes behov, bliver dialogen med kunden som at fægte i blinde. Kender du kundens behov, og kan din virksomhed opfylde det, kan du målrette din miljøargumentation. Det øger chancen for succes.

- Opbyg troværdige miljøargumenter

Alt salgsarbejde og marketing modtages med skepsis. Det gælder også miljøområdet. Derfor er det vigtigt, at du kan argumentere for og dokumentere dine miljøpåstande. Ellers virker de utroværdige.

- Gennemfør miljødialogen med kunden

Du kan være i dialog med kunden på forskellige måder. Hvilken måde, der er mest hensigtsmæssig, varierer alt efter hvilke argumenter, du vil fremføre over for kunden. Når du mødes med kunden, kan du lige så godt bruge lejligheden til at evaluere, hvordan samarbejdet forløber. Det øger chancen for, at kunden beholder dig som leverandør.

10 virksomheder har deltaget i udvikling og afprøvning af håndbogen. Virksomhederne har alle nogle miljøresultater, som de ønsker at udnytte i markedet.

Virksomhederne har afholdt møder med såvel nuværende som potentielle kunder, hvor dagsordenen var miljø:

- Rengøringsmiddelproducenten  
Knud E. Dan Aps
- Rengøringssselskabet  
Den Grimme Ælling A/S
- Legeredskabsproducenten  
Kompan A/S
- Plastvirksomheden  
DKI Plast A/S
- Fødevarerassistenter  
Ove Juel-Christensen A/S
- Trykkeriet  
NB Rotation A/S
- Kontormøbelleverandøren  
Bondo Gravesen A/S
- Renovationsvirksomheden  
RenoFlex A/S
- Gartneriet  
Rosborg-Bellinge A/S
- Phønix-Trykkeriet A/S



## 2 Hvordan vælges kunder til miljødialog?

Nogle kunder er interesserede i miljøforhold. Andre er det ikke. Du bruger din tid bedst, hvis du er i miljødialog med de mest relevante kunder. Det øger samtidig chancen for, at dialogen bliver udbytterig for begge parter. Du vælger kunder til miljødialogen ud fra såvel din virksomheds samarbejdsrelation til kunden som kundens interesse for miljø.

### 2.1 FIND DE RETTE TYPER KUNDER

Der er fem typer kunder, som kan være interesserede i leverandører med en høj miljøprofil. Det er blandt disse typer, at du skal finde dine kunder. De fem typer er:

- Den politiske virksomhed

Den politiske virksomhed forholder sig til de krav, som omverdenen stiller i forbindelse med bredere etiske og moralske spørgsmål som fx miljø, dyrevelfærd og udnyttelse af tredjeverdens lande.

Virksomheden vil enten profilere sig på den aktuelle etiske debat, eller også ønsker den ikke at blive genstand for negativ opmærksomhed, som det fx skete for Shell i forbindelse med Brent Spar.

Indkøbere i den politiske virksomhed spørger deres leverandører, om der er sandsynlighed for, at et køb fra leverandøren kan påvirke virksomheden negativt eller positivt. Samfundets etiske regler udvikler sig konstant og dialogen om, hvordan man skal forholde sig til udviklingen, er vigtig for begge parter.

- Den miljøbevidste virksomhed

Virksomheder, der vægter en miljøprofil højt, ønsker leverandører med en stærk miljøprofil. Miljøcertificerede virksomheder er derfor oplagte leverandører for de miljøbevidste virksomheder. Deres interesse i dialogen kan både være at få garanti for, at leverandøren har styr på miljøforholdene og at indlede samarbejde om fælles udvikling af miljørigtige løsninger.



- Den samarbejdssøgende virksomhed  
Virksomheder, der er inde i en hurtig udvikling, er tvunget til at finde leverandører, som er villige til at tilpasse deres produkter. For tiden sker den største udvikling inden for IT-branchen. I Danmark er bl.a. medicinal- og høreapparatproducenter under en hektisk omstillingsproces. Miljøcertificerede leverandører signalerer – ud over en positiv miljøindstilling – at leverandøren er en professionel og troværdig organisation, der har et ledelsesmæssigt overskud og ønsker at samarbejde.

- Den regulerede virksomhed

Miljømyndighederne i Danmark og i EU fokuserer på udvalgte brancher, produkter og kemiske stoffer med henblik på at forbedre miljøets tilstand. Virksomheder, der bliver presset af miljømyndighederne, er interesserede i at forbedre deres miljøpræstation, hvis det vel at mærke ikke er for dyrt. Her vil miljøcertificerede leverandører kunne fungere som rådgivere for kunden.

- Offentlige institutioner

Alle offentlige institutioner er forpligtede til at tage miljøhensyn i deres indkøb af såvel varer som tjenesteydelser. Men forpligtelsen er ikke implementeret overalt. Derfor arbejder kommuner, amter og Miljøministeriet sammen for at understøtte og fremme gennemførelsen af en miljøbevidst indkøbspolitik. Samarbejdet inkluderer blandt andet en udvikling af indikatorer og rutiner, som kan bruges til at dokumentere udbredelsen af grønne indkøb i det offentlige. Leverandører, der kan leve op til kravene til grønne indkøb, vil have en konkurrencefordel.

## 2.2 FÅ OVERBLIK OVER KUNDERNE

Det er ikke alle blandt de fem typer kunder, som er interesserede i virksomhedens miljøarbejde. Derfor skal du, før du bruger tid på at undersøge de enkelte kunders behov, få et overblik over dine kunder. Med den viden du har i dag, kan du placere de enkelte kunder i en figur efter dels deres interesse for miljø i almindelighed, dels deres samarbejdsrelation til din virksomhed.

Hver cirkel i figuren repræsenterer en kunde. Cirklerne er placerede, dels efter hvor interesseret kunden er i miljø, dels efter om du er primær eller sekundær leverandør til kunden inden for de produkter, du tilbyder. Samarbejdsrelationen er afgørende for, om kunden er interesseret i en dialog, mens kundens interesse for miljø viser, om kunden er lydhør over for miljøargumenter. Du kan bruge nedenstående kriterier til at vurdere kundens interesse i miljø.

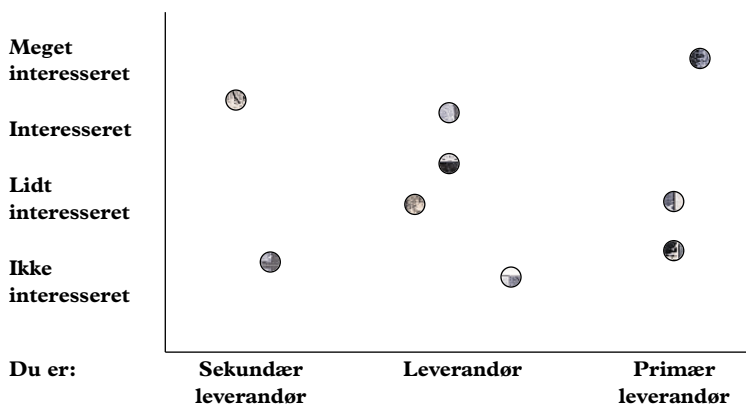
### Meget interesseret:

- Kunden har spurgt til din virksomheds miljøpræstation og miljøpolitik
- Kunden har indført miljøledelse efter EMAS eller ISO 14001 og skal dermed sikre, at leverandører optræder i overensstemmelse med kundens miljøpolitik
- Kunden har indført miljøledelse, men er ikke certificeret
- Kunden har en grøn indkøbspolitik, der vedrører din virksomheds produkter

### Interesseret:

- Kunden har underskrevet industrielle kutymeregler, fx ICC-chartret, som er det internationale handelskammers retningslinier for, hvordan virksomheder skal arbejde med miljø, eller kemiindustriens "Responsible Care"

Kundens interesse for miljø:



Du er:

- Kunden er medlem af et miljønetværk, fx Green Network eller Green City Denmark
- Kunden kan bruge miljøparameteren i markedet, men gør det endnu ikke
- Kundens miljøarbejde fokuserer for tiden på egne miljøforhold
- Kunden har en grøn indkøbspolitik, men den omfatter endnu ikke din virksomheds produkter

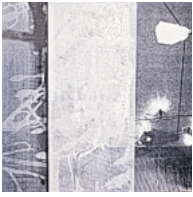
### Lidt interesseret:

- Kundens branche, produktgrupper eller råvarer/hjælpestoffer er i miljømyndighedernes søgelys, men reglerne er endnu ikke blevet skærpet. Fx fødevarereindustriens brug af emballage
- Kunden figurerer på deltagerlister fra diverse miljøkonferencer
- Kundens konkurrenter har en højere miljøprofil

### Ikke interesseret:

- Kunden har ingen interesse for miljø, dels fordi kundens produktion ikke belaster miljøet synderligt, dels fordi kunden ikke kan bruge miljøargumenter i sit marked





Phønix-Trykkeriet og NB Rotation ind-  
deler i dag deres kunder efter deres inter-  
esse for miljø. Deres miljøargumenter  
hjælper dem til at blive prækvalificeret,  
når miljøinteresserede kunder ønsker et  
arbejde udført. Kompan har opbygget en  
kundedatabase, hvor de blandt en række  
søgekriterier også kan søge på kunder,  
der har vist interesse for miljøforhold.

### 2.3 VÆLG KUNDER TIL MILJØDIALOGEN

Du kan bruge figuren til at vælge de  
kunder, som du ønsker at have en miljø-  
dialog med. Kundens indkøb hos virk-  
somheden er en god indikator for, hvor  
realistisk det er, at kunden ønsker at  
samarbejde med virksomheden. Kunden  
er mere motiveret til at samarbejde, hvis  
virksomheden er primær leverandør frem  
for sekundær leverandør. Et tæt samar-  
bejde er ofte nøglen til mange miljøfor-  
bedringer. Men det er samtidig også  
nøglen til, at kunden forbliver kunde.

Kundens indkøb har samtidig betydning  
for, hvad du kan få ud af dialogen med  
kunden. Er kundens indkøbsandel stor,  
kan du bruge miljøargumenter til dels at  
vedligeholde en stærk relation, dels at  
forstærke relationen ved at gøre kunden  
mere interesseret i miljø. Er kundens  
indkøbsandel derimod lille, skal største-  
delen af din indsats være rettet mod at  
holde dialogen i gang. I dette tilfælde kan  
du bruge miljøargumenter, hvis kunden i  
forvejen er interesseret i miljøforhold.  
Hvis kunden er interesseret, kan rådgiv-  
ning og service på miljøområdet opfattes  
som en merkvalitet, der kan styrke rela-  
tionen og dermed salget til kunden.

Afhængigt af kundernes placering i figu-  
ren kan du principielt påvirke kunderne i  
fem retninger:

1. Få kunden til at interessere sig for  
miljø, uden i første omgang at ændre  
din rolle som leverandør
2. Vedligeholde eller forstærke samar-  
bejdet, hvor kunden både har en høj  
indkøbsandel hos virksomheden og er  
interesseret i miljø
3. Bruge miljøargumenter til at blive  
primærleverandør over for en kunde,  
der er interesseret i miljø
4. Øge kundens interesse for miljø sam-  
tidig med at øge indkøbsandelen
5. Bruge andre argumenter end miljøar-  
gumenter til at øge indkøbsandelen  
over for en kunde, der ikke er interes-  
seret i miljø

Når du vælger kunder til miljødialog, bør  
du vælge de kunder, der kan påvirkes i  
de tre første retninger. Retning 4 er for  
usikker, fordi kunden skal flytte sig på to  
områder samtidig. Retning 5 ligger uden  
for håndbogens rammer.

Bondo Gravesen valgte en kunde til miljø-  
dialog ud fra kriteriet, at det var en statslig  
organisation med grøn indkøbspolitik og  
grønt regnskab. Ove Juel-Christensen valg-  
te et stort offentligt institutionskøkken med  
miljøledelse og grøn indkøbspolitik. Både  
Bondo Gravesen og Ove Juel-Christensen  
ønskede at bruge miljøargumenter til at  
styrke relationen til kunder, hvor de var  
sekundær leverandør. Rosborg-Bellinge  
valgte et salgsselskab af gartneriprodukter,  
som betragter gartneriet som primær leve-  
randør. Formålet med mødet var at disku-  
tere mulighederne for, hvordan salgsselska-  
bet kunne udnytte en miljøprofil til at øge  
afsætningen. DKI Plast valgte en kunde,  
der har DKI Plast som primær leverandør.  
Formålet med mødet var at få viden om  
kundens krav og ønsker til virksomhedens  
miljøresultater på kort og lang sigt med  
henblik på at fastholde salget til kunden.

# 3 Hvordan undersøger du kundens behov?

Hvis du ikke kender kundens behov, risikerer du at bruge tid på en kunde, som har nogle behov, virksomheden ikke kan eller vil opfylde. Eller endnu værre – du undlader at fortælle kunden, at virksomheden er i stand til at opfylde vedkommendes behov.

Når du undersøger de enkelte kunders behov, er det vigtigt at skelne mellem, hvad der er kundens forretningsmæssige behov, og hvad der er kundens behov på miljøområdet, da disse behov ikke nødvendigvis trækker i samme retning. Endvidere skal du være opmærksom på, at kundens indkøber(e) bliver påvirket af de enkelte personalegrupper, som kan have deres egne behov. Når du har undersøgt kundens behov, skal du vurdere, om virksomheden kan opfylde behovet.

## 3.1 UNDERSØG KUNDENS FORRETNINGSMÆSSIGE BEHOV

Nogle kunder er markedsorienterede. Andre søger at reducere omkostninger for enhver pris. Endelig er der kunder, som prioriterer at reducere risikoen. Men uanset kundens fokus skaber det tilfredshed, hvis du kan opfylde ét af behovene, uden at det går ud over de andre.

### Udvikle kundens marked

Miljøparameteren kan give nye muligheder for at udvikle markedet længere fremme i produktionskæden. Du kan fx gå sammen med kunden om at udvikle et miljøvenligt produkt, som slutbrugerne efterspørger. Et udviklingsprojekt kan involvere flere personalegrupper i virksomhederne. På den måde øges kendskabet til hinanden. Dette kendskab kan senere vise sig at være værdifuldt. Bliver projektet en succes, øges kundens vækst-

muligheder og efterfølgende indkøb.

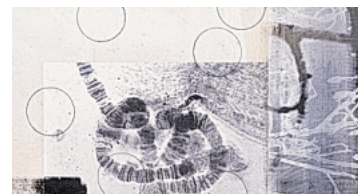
Både Rosborg-Bellinge og Knud E. Dan har udviklet nye produkter sammen med deres kunder.

### Reducere kundens omkostninger

Miljøspørgsmål kan være en anledning til at reducere de samlede omkostninger for din og kundens virksomhed. Du kan indgå en aftale med kunden, hvor omkostningerne ved hver ordre reduceres. Det gør Ove Juel-Christensen i dag, hvor de sammen med storkøkkener prøver at systematisere det daglige indkøb med henblik på, at køkkenerne køber ind færre gange. Ordrene er så også blevet tilsvarende større. Det vil kunne give kunderne en rabat, der svarer til Ove Juel-Christensens transportomkostninger. Samtidig med, at de får effektiviseret deres indkøb.

Du kan også spare din kunde for penge ved at reducere vedkommendes ressourceforbrug. Både Den Grimme Ælling og et rengøringsselskab, der er kunde hos Knud E. Dan, argumenterer i dag for, at de bruger mindre energi og vand til rengøring. Et forbrug som kunden betaler. De argumenterer også for, at deres rengøring tager hensyn til allergirisiko. Det skulle spare kunden for omkostninger i forbindelse med medarbejderes sygdom.

Du kan også spare din kunde for penge, hvis dine miljøresultater reducerer vedkommendes omkostninger til bortskaffelse. En måde at gøre det på er at tage udtjente produkter tilbage. Det gør DKI Plast i dag med nogle af deres plastprodukter. Du kan også gøre som Kompan, der i dag mærker deres plastprodukter, så det bliver lettere og dermed billigere for deres kunder at sortere og bortskaffe udtjente produkter.



### Minimere kundens risiko

Risiko skal forstås som forskellen mellem det, man ved, og det man har brug for at vide, når man skal træffe beslutninger.

Kunder løber en risiko, hver gang de laver en aftale med din virksomhed. Typiske spørgsmål fra en kunde, som ønsker at reducere risikoen ved at handle med virksomheden, vil være: Leverer I til tiden? Er leverancen som aftalt? Dækker virksomhedens produkter vores behov?

Miljødokumentation fra leverandører er essentiel for virksomheder som ønsker at minimere risiko. Det kan både være for at undgå tab af image gennem brug af miljømæssigt problematiske leverandører og for at gardere sig mod et eventuelt leveringssvigt som følge af lukning af særligt forurenende produktioner.

Kompan stiller i dag specifikke miljøkrav til deres leverandører, fordi de mener, at en miljøprofil er utroværdig, hvis ikke alle deres aktiviteter tager størst mulig hensyn til miljøet.

Du kan undersøge:

- om kunden ønsker at udvikle markedet længere fremme i produktionskæden
- om kunden ønsker at deltage i et udviklingsprojekt
- om kunden har en produktserie med en miljøprofil
- om kunden ønsker at lancere en produktserie med en miljøprofil
- om der er omkostninger for kunden forbundet med hver ordre
- om der er omkostninger forbundet med brug eller bortskaffelse af din virksomheds produkter
- om kunden ønsker informationer om at bortskaffe produkterne så hensigtsmæssigt som muligt

- om kunden ønsker dokumentation for produktionens eller produkternes miljøpræstation
- om der er risiko for, at kundens omkostninger stiger markant som følge af, at miljøforholdene ikke er i orden
- om der er risiko for, at kunden taber markedsandele som følge af en miljøsag i pressen

### 3.2 UNDERSØG KUNDENS BEHOV PÅ MILJØOMRÅDET

Nogle kunders behov og interesser på miljøområdet retter sig mod at forbedre deres produkters miljøegenskaber i hele livscyklusen. Andre kunders miljøarbejde fokuserer på at have orden i eget hus. Specielt vil kunder med miljøledelse også have en interesse i miljøpåvirkningerne fra leverandørers aktiviteter.

#### Optimere produkters miljøegenskaber

Har kunden fokus på at optimere sine produkters miljøegenskaber i hele livscyklusen, vil de typisk være meget interesserede i dialog og samarbejde med deres leverandører. Knud E. Dan har i samarbejde med et rengøringselskab udviklet en metode til minimering af kemikalieforbruget ved rengøring. Ove Juel-Christensen er blevet mødt med krav fra en potentiel kunde om at udvide deres produktinformation med flere miljøoplysninger.

#### Reducere miljøpåvirkninger fra egen produktion

Er kundens miljøindsats fokuseret på at nedbringe miljøbelastningen fra egne produktionsaktiviteter, vil kundens interesse for leverandører typisk koncentrere sig om de indkøbte varers miljøegenskaber, fx indhold af forurenende stoffer, som kan give anledning til miljøproblemer hos kunden. Både Kompan, DKI



Plast og Knud E. Dan bliver i dag mødt med specifikke krav til deres produkters miljøegenskaber. Derudover efterspørger mange kunder rådgivning fra deres leverandører om miljøforhold ved deres produkter. RenoFlex har fx oplevet at blive prækvalificeret hos en landsdækkende kunde, fordi RenoFlex tilbød kunden en gennemgang af deres affaldshåndtering og en løbende orientering om udviklingen på affaldsområdet.

#### Sikre leverandørers miljømæssige optræden

De fleste kunder, som har indført miljøledelse, har en procedure til at sikre, at leverandører optræder i overensstemmelse med deres miljøpolitik. Der kan være stor forskel på, hvordan de stiller og følger op på miljøkrav til deres leverandører; fra krav om, at de væsentligste leverandører har certificeret miljøledelse til specifikke miljøkrav om fx anvendelsen af miljøfarlige stoffer. Også virksomheder uden miljøledelse, men med en høj etisk profil, vil have en interesse i leverandørernes optræden på miljøområdet.

Du kan undersøge:

- hvad der er kundens nuværende og planlagte indsatsområder i miljøarbejdet
- om kunden stiller miljøkrav til din virksomheds produktion
- om kunden på sigt vil kræve, at din virksomhed er EMAS-registreret eller ISO 14001 certificeret
- om kunden har specifikke miljøproblemer, der kan relateres til din virksomheds produkter
- om kunden stiller krav til din virksomheds produkters miljøegenskaber
- om din virksomheds produkter vil kunne afhjælpe kundens problemer

- om kundens kunder, aktionærer, investorer, o.a. stiller miljøkrav til kundens produktion
- om kundens kunder, aktionærer, investorer, o.a. stiller krav til kundens produkters miljøegenskaber
- hvilke faser i produktets livscyklus kunden har fokus på i arbejdet med optimering af produktets miljøegenskaber
- hvordan kunden vægter miljøparameteren ved udvikling af nye produkter
- om kunden har eller arbejder på at få miljømærker på nogle af sine produkter

### 3.3 UNDERSØG DE ENKELTE

#### PERSONALEGRUPPERS BEHOV

Oftest er du i dialog med indkøberen hos kunden. Men kundens indkøber er sjældent den eneste beslutningstager. Andre personalegrupper hos kunden øver indflydelse på indkøberen. Uden for kundens organisation findes der også grupper, som øver indflydelse på indkøberen. Selv om Phoenix-Trykkeriet fx er fast trykkeri for en virksomhed, kan de have svært ved at påvirke deres kunde, da det ofte er det reklamebureau, som har designet tryksagen, der rådgiver kunden i forbindelse med valg af materialer.

Derfor er det vigtigt at have et vist kendskab til alle beslutningstagere og deres behov, når du planlægger dialogen. Du kan udforme et skema som nedenstående, hvor du lister, hvem der øver indflydelse på kundens købsituation og deres behov. Du kan herefter vægte, hvor stor indflydelse de enkelte personalegrupper har i det enkelte indkøb og dermed vurdere, hvor stor betydning de enkelte skal have i opbygningen af argumentationen.



## EKSEMPEL PÅ PERSONALEGRUPPERS BEHOV

PERSONALEGRUPPE	BEHOV	VÆGT
Miljøafdeling	- Dokumentation for jeres miljøpræstation - Leverandørers miljøpolitik og strategi for miljøarbejdet - Nøgletal for produkters miljøegenskaber til brug for livscyklusvurderinger	Stor
Brugere	- Sundhed og sikkerhed ved brug af produkter - Produkter skal være lette at håndtere	Middel
Sælgere	- Salgsargumenter over for kundens kunder - Forbedret markedsposition	Middel
Indkøbere	- Reduktion af tidsforbrug - Konkurrencedygtig pris - Leveringssikkerhed	Stor
Ledelse	- Mulighed for strategisk samarbejde om produktudvikling	Stor
Produktionschef	- Tilbagetagning af udtjente produkter	Lille

### 3.4 VURDER OM VIRKSOMHEDEN KAN OPFYLDE KUNDENS BEHOV

Når du har undersøgt den enkelte kundes behov og fået viden om, hvilke behov de væsentligste personalegrupper har, skal du vurdere, hvorvidt virksomheden kan dække kundens behov.



Hvis du står i den situation, at du ikke ved, om virksomheden kan opfylde kundens behov, kan målet med næste kontakt med kunden være en dialog om, på hvilke områder din virksomhed dækker kundens behov. Og hvad du kan gøre frem over for at øge kundens tilfredshed med virksomheden. Kan virksomheden ikke opfylde kundens væsentligste behov, bør du vurdere om:

- virksomhedens miljøpræstation skal forbedres, så den modsvarer kundens behov
- du gennem kommunikation kan påvirke kunden til at ændre sine behov
- dit forretningsmål med kunden skal være et andet

Der kan være mange grunde til at yde en ekstra indsats. Fx at:

- kunden er væsentlig for virksomheden
- behovet er nyt, men andre kunder vil følge med
- virksomhedens konkurrenter kan tilfredsstille behovet
- der er flere kunder, som har det samme behov
- det er relativt ukompliceret at opfylde behovet
- det er relativt billigt at opfylde behovet
- forbedret kommunikation kan ændre behovet

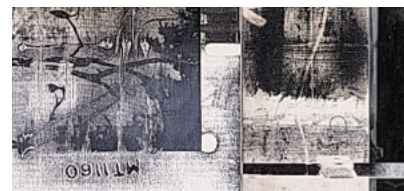
Hvis din virksomhed ikke kan opfylde kundens behov og heller ikke har planer om det, bør du ikke bruge miljøargumenter over for kunden. Prøver du alligevel at sælge til kunden, så brug andre argumenter end miljø. Det er vigtigt, at du ikke giver kunden forventninger om behovsopfyldelse. Ellers risikerer du, at kunden bliver skuffet, fordi behovet mod forventning ikke bliver opfyldt. Dernæst at kunden i sin skuffelse taler negativt om virksomheden. Det eneste sikre resultat er et dårligt omdømme. Er du derimod interesseret i at gøre en ekstra indsats, kan du enten forbedre virksomhedens kommunikation eller miljøpræstation.

Ønsker du at forbedre kommunikationen med kunden, kræver det, at kommunikation kan løse problemet. Det kan fx være, at du gennem kommunikation kan få kunden til at træffe sine valg på baggrund af miljøfakta og ikke miljøfordomme. Det kan også være, at du skal justere den måde, du kommunikerer på i dag, hvis den skaber forventninger hos kunden, som ikke kan opfyldes.

Ønsker du at forbedre virksomhedens miljøpræstation, bør du overveje, om kunden skal involveres. Det er ikke ualmindeligt, at kunder, som ikke kan få opfyldt et specifikt behov, hellere vil bruge tid og penge på at udvikle en løsning sammen med sin eksisterende leverandør i stedet for at skifte leverandør.

Rosborg-Bellinge har sammen med en kunde startet en produktion af miljøvenlige krydderurter. Rosborg-Bellinge har finansieret projektet, mens kunden har bidraget med viden og en garanteret afsætning. Hvis du ønsker at forbedre virksomhedens miljøpræstation, bør du derfor vurdere, om kunden er interesseret i at være med til at udvikle en løsning. Kunden kan være interesseret i et samarbejde, hvis:

- behovet ikke kan opfyldes andre steder
- løsningen til at opfylde behovet findes ved at kombinere din og kundens viden
- det er nødvendigt for kunden at få opfyldt behovet







### 3.5 BRUG BÅDE INTERNE OG EKSTERNE KILDER

Det, at du har viden om kunden, inden du starter en dialog med vedkommende, sikrer dig et godt udgangspunkt for dialogen. Samtidig virker det seriøst, at du under et møde giver udtryk for, at du har brugt tid på at lære kunden at kende. Du kan indsamle viden om kunden gennem både interne og eksterne kilder.

#### Hos kollegaer

Når du indsamler viden om kunden, bør du altid begynde med at identificere den viden, du har adgang til hos dine kollegaer:

- I økonomiafdelingen kan du finde omsætningstal for kunden og eventuelt dækningsbidraget på de enkelte kunder
- Produktionsafdelingen kan have viden om tekniske detaljer hos kunden
- Miljøafdelingen kan have viden om kundens miljøforhold og forespørgsler
- Ledelsen kender måske til udviklingen på kundens marked
- Referater fra sælgermøder kan give værdifuld information om kundens behov og interesser
- Kundedatabaser kan indeholde relevante oplysninger
- Har en kollega været ansat eller i praktik hos din kunde eller i samme branche, kan vedkommende give værdifuld information om kundens dagligdag

#### Materiale fra kunden

En vigtig kilde er materiale, som kunden selv har produceret:

- Generelt præsentationsmateriale
- Årsberetning og -regnskab
- Miljørapporter
- Skriftlig miljøpolitik
- Salgs- og produktmateriale
- Emballage o.lign.
- Reklamekampagner og annoncer
- Hjemmesider
- Nyhedsbreve

#### Presseomtale af kunden

Information om kunden kan også findes i pressen. Det kan fx være:

- artikler i de regionale aviser og blade fra de områder, hvor kundens virksomhed er placeret
- artikler i dagspressen, specielt erhvervsaviserne og de andre dagblades erhvervstillæg
- artikler i fagblade, tidsskrifter, magasiner o.lign.

#### Andre eksterne kilder

Andre kontakt- og informationssteder, hvor du kan få information om kunden, er:

- certificerende organer til ISO 14001 og EMAS, som i Danmark er Dansk Standard, Det Norske Veritas og Bureau Veritas Quality International
- Miljøstyrelsen, som på deres hjemmeside har en oversigt over de danske EMAS-registrerede virksomheder ([www.mst.dk](http://www.mst.dk))
- EU Kommissionen, som på deres hjemmeside har en oversigt over alle EMAS-registrerede virksomheder i EU ([www.europa.eu.int/comm/environment/emas/](http://www.europa.eu.int/comm/environment/emas/))
- tilsynsmyndigheden, som kender kundens miljøpræstation samt eventuelle klager og påbud
- brancheorganisationer og fagforeninger, som kender branchens miljø- og arbejdsmiljøforhold samt det generelle niveau for miljøarbejdet i branchen
- miljøorganisationer såsom Danmarks Naturfredningsforening, Greenpeace og NOAH, som kan have miljøinformationer om kundens branche, lokalområde og aktuelle miljøsager
- markedsbureauer, der kan have markedsanalyser og statistikker på branchen

## 4 Hvordan opbygger du troværdige miljøargumenter?

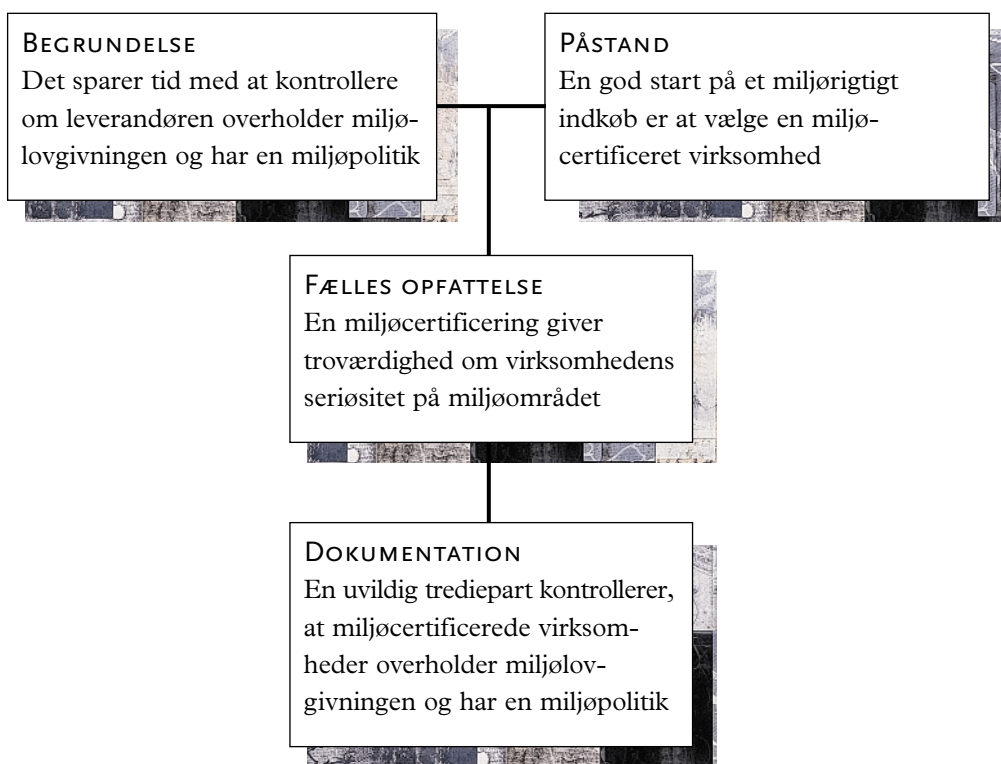
Kan din virksomhed opfylde kundens behov, skal du fortælle det til din kunde på en troværdig måde. Det er sværere, end det umiddelbart lyder. En effektiv måde at overbevise kunden om fordele ved at købe hos din virksomhed er at opbygge en argumentation, som ikke kan gennemhulles. Den samlede argumentation over for kunden bør bestå af flere forskellige argumenter. Nogle argumenter vil være centrale miljøbudskaber, som kan indgå i målet for dialogen med kunden. Dialogmålet er det vigtigste budskab, som kunden skal modtage og acceptere undervejs i dialogen. Andre

argumenter kan støtte op omkring de centrale budskaber.

Ét af argumenterne kunne fx se sådan ud: *”En god start på et miljørigtigt indkøb er at vælge en miljøcertificeret virksomhed. Det sparer tid med at kontrollere, om leverandøren overholder miljølovgivningen og har en miljøpolitik”.*

Et troværdigt argument består af fire elementer: en påstand, et begrundelse, en fælles opfattelse og en dokumentation. Figuren nedenfor illustrerer de fire elementer.

### ET ARGUMENTS ELEMENTER



For at lave et troværdigt og effektivt argument, skal du:

- lade påstanden tage udgangspunkt i kundens behov
- begrunde påstanden med konkrete miljøresultater
- kontrollere at du har den samme opfattelse som din kunde
- dokumentere din påstand
- argumentere for at du kan udvikle kundens marked
- argumentere for at du kan reducere kundens omkostninger
- argumentere for at du kan reducere kundens risiko

#### 4.1 LAD PÅSTANDEN TAGE UDGANGSPUNKT I KUNDENS BEHOV

Påstande er den information, som du ønsker kundens tilslutning til. Det er vigtigt, at påstanden på en eller anden måde gavner kunden. Det kan være ved at dække et forretningsmæssigt behov: udvikling af marked, reduktion af omkostninger og minimering af risiko. Eller det kan være, at du skal formidle virksomhedens miljøresultater på en måde, der appellerer til indkøberens samfundsansvarlighed, da miljø er et samfundsanliggende, som de fleste har en holdning til og følelser for. Du skal dog være klar over, at det normalt giver større effekt at dække indkøberens forretningsmæssige behov frem for at appellere til samfundsansvarligheden og miljøbevidstheden.



#### 4.2 BEGRUND PÅSTANDEN MED KONKRETE MILJØRESULTATER

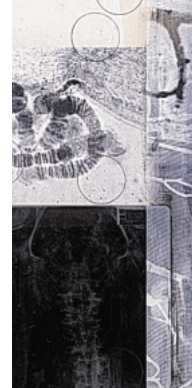
Begrundelsen er den del af argumentet, som uddyber påstanden og gør den slagkraftig. Indholdet af en begrundelse skal derfor umiddelbart være mere tilgængelig for kunden end påstanden. Det er vigtigt, at du med jævne mellemrum spørger kunden om vedkommende er enig i, at begrundelsen styrker påstanden. Det sikrer dels, at du får kundens tilslutning til begrundelsen. Dels får du at vide, om kunden lægger vægt på andre typer begrundelser.

#### 4.3 KONTROLLÉR AT DU HAR DEN SAMME OPFATTELSE SOM DIN KUNDE

En fælles opfattelse af en situation er det som binder påstand og begrundelse sammen. Problemet med den fælles opfattelse er, at den ofte er usynlig. Det vil sige, at du og din kunde ofte tager koblingen mellem begrundelse og påstand for givet. Men det er ikke sikkert, at I har den samme opfattelse. Derfor skal du i dialogen altid sikre dig, at du har den samme opfattelse som din kunde. Ellers mister din argumentation effekt. Specielt fordi miljø kan blive opfattet på mange forskellige måder.

Kontormøbelproducenten Bondo Gravesen havde et møde med en kunde, der primært har kontorarbejdspladser, hvor de diskuterede miljøforhold. I den første halve time koblede ingen af parterne sig på hinandens argumenter. Da det gik op for dem begge, at Bondo Gravesens miljøforståelse var ydre miljø, hvorimod kundens var arbejdsmiljø og ergonomi, kom der for alvor mange samarbejdsforslag ud af samtalen. Mange af dem gik på, at Bondo Gravesen skulle bidrage med deres viden om miljø til kunden.





#### 4.4 SØRG FOR AT DU KAN DOKUMENTERE PÅSTANDEN

Dokumentation er bevisførelsen for dine begrundelser eller påstande. Du må på forhånd gå ud fra, at nogle kunder er mere eller mindre skeptiske over for virksomhedens miljøpåstande. Nogle vil spørge om at få dem uddybet. Andre ønsker dokumentation for påstandene. Det er derfor nødvendigt, at du kan dokumentere miljøpåstandene, hvis der er behov for det. Ellers virker både du og den enkelte påstand utroværdig.

I dag oplever du måske ikke det store behov for at kunne dokumentere påstandene. Det skyldes blandt andet, at dine eksisterende kunder har tillid til, hvad du siger. Samarbejdet indtil nu viser jo, at de ikke har grund til andet. Men nye kunder kan kræve dokumentation for dine miljøargumenter. Det kan dine eksisterende kunder også gøre en dag, hvis de bliver presset til det, fx af deres kunder.

En EMAS-registrering eller et ISO 14001 certifikat er troværdig dokumentation for, at virksomheden har styr på ressourceforbrug og miljøpåvirkninger. Men det garanterer ikke nødvendigvis, at virksomhedens produkter også er miljøoptimerede. Officielt anerkendte miljømærker som Svanen eller Blomsten vil derimod være troværdig dokumentation for, at virksomhedens produkter er miljøvenlige. Forbrugerombudsmanden har skærpet kravene til, hvordan virksomheder må anvende miljøargumenter i produktmarkedsføringen. Fx må virksomheden kun kalde produktet "miljøvenligt", hvis påstanden kan dokumenteres med en livscyklusvurdering.

#### 4.5 ARGUMENTÉR FOR AT DU KAN UDVIKLE KUNDENS MARKED

Du kan udvikle markedet, hvis du sammen med kunden søger at forbedre kundens markedsposition. Det kan gøres ved at tilbyde kunden samme produkter til mindre pris, eller ved at tilføje kundens produkter en ny og forbedret kvalitet. Nedenfor får du eksempler på argumenter til at udvikle kundens marked. Mange af disse og argumenterne i afsnit 4.6 og 4.7 er anvendt med succes på møder mellem de deltagende virksomheder og deres kunder. Du kan bruge de argumenter, som passer til din virksomhed og kunde. Eller du kan bruge dem som inspiration, når du selv udarbejder argumenter til at udvikle kundens marked.

##### Argumenter til at udvikle markedet sammen med kunden:

- Produktet er det næste, hvor miljøet vinder markedsandele, fordi det ligesom fødevarer er et produkt tæt på forbrugerne, og nogle supermarkeder er allerede begyndt at stille miljøkrav. Du bør købe produktet hos os, fordi vi kan dokumentere, at vi tager hensyn til miljøet
- Sammen med os kan I være med til at sætte dagsordenen for, hvordan virksomheder i branchen skal optræde på miljøområdet. Fordi vi er førende med miljørigtige løsninger, både hvad angår produktionsteknologier og produkter
- Hvis du har en kunde, der stiller miljøkrav, som du ikke kan opfylde, kan vi være med til at styrke din position over for kunden. Fordi vi stiller op til en fælles miljøindsats
- Sammen har vi en fordel i forhold til vores konkurrenter, fordi vi for tiden er de eneste, som kan levere produkter, der har så god en miljøpræstation. Den fordel skal bruges til en timet offensiv markedsindsats



- Vi har fleksibiliteten til at tilpasse vores produktionsforhold til jeres behov. Det skyldes, at vi bevidst er langt foran miljøkrav fra myndighederne, så myndighedskrav ikke er en begrænsende faktor
- Vi kan levere miljørigtige løsninger til flere markeder. Fordi vi leverer løsninger, der bliver efterspurgt i flere og flere brancher, og fordi vi har viden og ressourcer til at løse en vifte af udfordringer på miljøområdet

#### 4.6 ARGUMENTÉR FOR AT DU KAN REDUCERE KUNDENS OMKOSTNINGER

Nedenfor får du eksempler på argumenter, som du kan benytte i dialogen med kunder, når du skal overbevise dem om, at omkostningerne ved at handle med jer er pengene værd. Brug de argumenter, som du finder passende og forbered selv flere argumenter, der tager udgangspunkt i din virksomhed og kundens behov.

##### Argumenter til at reducere kundens omkostninger:

- Vi kan lette dit arbejde med at gennemføre miljøkortlægninger og arbejdspladsvurderinger. Fordi vi kan støtte dig med viden og værktøjer
- Vi kan spare jer for noget af den uddannelse, jeres indkøbere skal have for at kunne leve op til jeres forpligtelser om at købe miljøvenligt ind. Fordi vi kan rådgive jeres indkøbere om valg af miljørigtige løsninger
- Vi sparer jer for omkostninger til bortskaffelse af udtjente produkter. Fordi vi tager vores udtjente produkter retur
- Vi gør det lettere for jer, når I skal bortskaffe udtjente produkter. Fordi vi har mærket de forskellige materialer i vores produkter
- Vi kan give dig større rabatter, hvis du systematiserer dit indkøb, så vi har længere tid til at planlægge vores produktion og distribution. Fordi vi derved kan minimere transporten
- Vores produkter vil nedbringe jeres omkostninger til emballering og transport. Fordi vores produkter er mere koncentrerede
- Vores produkter vil nedbringe jeres energiforbrug, fordi de er mere energieffektive
- Det er mindre ressourcekrævende for jer at vurdere vores miljøpræstation. Fordi vi i kraft af vores miljøcertificering har den nødvendige dokumentation, der er kontrolleret af en uvildig tredjepart
- Vil I gennemføre livscyklusvurderinger, kan vi spare jer for en del af arbejdet. Fordi vi i kraft af vores miljøcertificering kan levere data for både vores egen og vores leverandørers miljøpræstation
- I behøver ikke at teste vores produkter og ydelser, men kan i stedet teste vores miljøledelsessystem. Fordi vores ledelsessystem sikrer, at produkter og ydelser lever op til den høje miljøstandard, som vi har forpligtet os til i vores miljøpolitik
- Vi gør det lettere for jer at dokumentere, at I tager hensyn til miljøet ved indkøb. Fordi vores miljøcertificering er et simpelt og troværdigt budskab om vores seriositet på miljøområdet
- Når I vil markedsføre jer på miljøområdet, kan vi spare jer for nogle omkostninger. Fordi vi kan levere de data, I skal bruge, når I skal dokumentere jeres miljøpåstande

#### 4.7 ARGUMENTÉR FOR AT DU KAN REDUCERE KUNDENS RISIKO

Nedenfor får du eksempler på argumenter, som du kan benytte i dialogen med kunderne, når det handler om at minimere kundens risiko. Brug de argumenter, som du finder passende og forbered selv flere konkrete argumenter, der tager udgangspunkt i din virksomhed og kundens behov.

##### Argumenter til at reducere kundens risiko:

- Vores miljøcertificering reducerer sandsynligheden for, at en af vores konkurrenter kan tilbyde en mere miljøvenlig løsning. Fordi miljøcertificeringen viser, at vi hører til eliten af virksomheder, der arbejder med miljø
- I kan være sikre på, at vi overholder aftaler om at forbedre vores miljøpræstation. Fordi vores miljøledelsessystem sikrer, at nye målsætninger implementeres, og der følges op på aftaler. På den måde viser vores certificering, at vi har et ledelsesmæssigt overskud
- I er på forkant med kravene i jeres eget miljøledelsessystem, hvis I bruger os som leverandør. Fordi det med tiden kan blive et krav til miljøcertificerede virksomheder, at deres hovedleverandører også er miljøcertificerede
- I får hverken miljøerstatningskrav eller imagetab som følge af korrekt brug af vores produkter. Fordi vi kan dokumentere, at vi overholder miljølovgivningen
- Vi bruger en miljøgodkendt produktionsmetode. Vælger I en udenlandsk producent kan det give imageproblemer, medmindre I har kontrolleret, at vedkommendes produktionsforhold er i orden. Det skyldes, at mange importerede konkurrerende produkter er produceret med en metode, der ikke kan miljøgodkendes i Danmark
- Vi reducerer risikoen for, at dine kollegaer får en rygskade som følge af tungt løft, fordi vi sælger i mindre enheder end vores konkurrenter
- Vælger du os, undgår du negativ miljøomtale i pressen. Fordi vi lever op til vores leverandøransvar
- Prisstigninger som følge af fremtidige grønne afgifter bliver så små som muligt. Fordi vi løbende arbejder på at reducere vores miljøpåvirkninger
- Vi reducerer risikoen for skade på personer eller materiel som følge af forkert brug. Fordi vi kan vejlede jer i rigtig brug af vores produkter
- I risikerer at tabe markedsandele, hvis I ikke tager miljøparameteren seriøst. Fordi flere af jeres konkurrenter har indført eller er i gang med at indføre miljøledelse. Vi kan bidrage med vores erfaringer på miljøområdet, såfremt I ønsker at forbedre jeres miljøpræstation
- Internationalt har Danmark forpligtet sig til skrappe miljøkrav, som påvirker jeres branche. Når de internationale forpligtelser træder i kraft, skal vores konkurrenter investere i nyt udstyr. Det kommer til at påvirke deres priser. Vores priser vil ikke stige som følge af disse forpligtelser. Fordi vi allerede i dag overholder de internationale krav

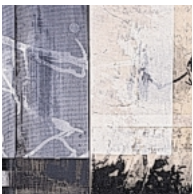


# 5 Hvordan gennemfører du dialogen med kunden?

Du har nu forberedt en række miljøargumenter, og skal overveje, hvordan du ønsker at præsentere dem over for kunden. Dialogen med kunden er samtidig en kærkommen lejlighed til at få evalueret samarbejdet.

## 5.1 VÆLG DEN RETTE FORM TIL KONTAKTEN MED KUNDEN

Der er flere former, du kan vælge at være i kontakt med din kunde på. Nogle former egner sig bedst til at formidle informationer, mens andre egner sig til at få kundens tilslutning til handlingsrettede samarbejdsforslag. Fælles for alle former for kundekontakt er, at begge parter har mulighed for at stille spørgsmål, krav og ønsker til hinanden. Du skal vælge den form, som egner sig bedst til det, du ønsker at få ud af den enkelte kontakt.



### Mødet med kunden

Det personlige møde med kunden forekommer tit. Mødet kan holdes på virksomheden, hos kunden eller et helt tredje sted. Under mødet udveksler I begge meninger om, hvordan samarbejdet skal udvikle sig. Nogle gange har det personlige møde karakter af forhandling. Andre gange er tonen mere samarbejdende, hvor kunden søger at finde løsninger til at dække sine behov. Fordelen ved det personlige møde med kunden er først og fremmest, at skridtet efter mødet ofte er handling. Til gengæld er det sjældent, at du får lejlighed til at mødes med en kunde, hvis vedkommende ikke allerede har en interesse for virksomheden og dens produkter.

Du kan være sikker på, at kunden stiller spørgsmål til dine miljøargumenter. Det skyldes, at der er mange forskellige holdninger på området. Med en velforberedt

argumentation undgår du at skulle bruge unødigt tid og anstrengelser på at imødegå den modstand fra kunden, som du kan forudse på forhånd. Dermed får du større overskud til at koncentrere din opmærksomhed om det vigtigste i dialogen: At lytte til kundens behov og velbegrundede forbehold. Det vil sige forbehold, som dine medbragte argumenter og dokumentation ikke kan fjerne. Gå ikke i stå, når kunden har indvendinger. Det viser blot, at du stadig har kundens interesse.

Det er en god idé at lave en dagsorden for mødet. Dagsordenen strukturerer mødet og gør det dermed mere effektivt. En dagsorden kan fx være:

1. Velkomst
2. Præsentation af mødedeltagerne
3. Kundens miljøaktiviteter
4. Egne miljøaktiviteter
5. Kundens fremtidige miljøkrav til leverandøren
  - krav til produktionen
  - krav til produkterne
  - krav til distributionen
6. Evaluering, opsummering og afslutning

### Virksomhedsbesøg for kunder

Virksomhedsbesøg er mest velegnede for de kunder, som virksomheden har haft i længere tid og forventer at have i mange år fremover. Virksomhedsbesøg egner sig til at fortælle om virksomhedens miljøarbejde. Efter besøget har kunden mere viden om din virksomhed. Den viden sparer både dig og kunden for megen tid i den løbende dialog. Det skyldes, at kunden kan præcisere sine behov i forhold til de ydelser, virksomheden kan levere.





Du kan overveje at invitere flere kunder til samme virksomhedsbesøg. Det har den fordel, at de enkelte kunder samtidig får lejlighed til at tale med hinanden. Måske er det anledningen til et forretningsmæssigt samarbejde mellem nogle af deltagerne. Har du held med at koble nogle kunder sammen, smitter det positivt af på dig og din virksomhed, fordi du har ført kunderne sammen. Til gengæld kan du være helt sikker på, at du ikke får lavet nogle samarbejdsaftaler med kunder den dag, hvis du har flere på besøg samtidig.

Bondo Gravesen har indrettet to caféer hos sig selv. I caféerne er der plads til at hænge udskiftelige plancher op. Idéen med caféerne er, at en sælger skal kunne gennemgå de enkelte plancher samtidig med, at kunden sidder i behagelige omgivelser og nyder en kop kaffe. Det giver en god stemning.

#### Fælles arrangement for kunde og tredjepart

Du kan holde et fagligt arrangement for kunderne, hvor du samtidig inviterer en tredjepart til at holde et oplæg. Det kan være en ekspert, som kunderne kan være interesserede i at lære noget af. Det kan også være en af virksomhedens leverandører, hvis kunderne er interesserede i at reducere miljøpåvirkningerne i hele produktets livscyklus.

Vælger du den rette tredjepart, kan vedkommende være trækplasteret, der gør, at kunden deltager, fordi kunden føler, at han/hun kan få noget med hjem. Et fælles arrangement er både velegnet til at skabe kontakt med nye kunder og til at uddybe dialogen med eksisterende. Valg af tredjepart og tema for arrangementet afhænger af de inviterede kunder. Men det er et oplagt forum at have en samtale om hinandens holdninger på miljøområdet.

Kompan har igennem en årrække inviteret deres kunder til at besøge virksomheden. Besøget bliver brugt til at præsentere virksomheden og dens produkter. Samtidig er det en lejlighed til at diskutere mere holdningsbaserede emner, som fx pædagogik og miljø. De planlægger nu at afholde en række kundemøder, hvor de sammen med eksterne eksperter skal diskutere legeredskaber og miljø.

#### Rådgivning og undervisning

Rådgivning og undervisning er en lidt speciel form for kundekontakt. Men de fleste kunder efterspørger rådgivning og uddannelse som en del af den ydelse, de får leveret. Bliver kunden overbevist om, at du kan rådgive dem og finde nye løsninger, selv når de står i en speciel situation, så skal der meget til, for at kunden skifter leverandør.

Der er flere ting, du kan rådgive om på miljøområdet. Det mest umiddelbare er at rådgive om miljøvenlig brug af virksomhedens produkter og valg af miljørigtige løsninger ud fra virksomhedens samlede produktudbud. Er kunden i gang med at opprioritere sit miljøarbejde, kan du rådgive dem i at indføre og vedligeholde et miljøledelsessystem. Endelig kan du rådgive kunden i markedsføring af miljø. Du kan bidrage med viden om, hvordan kunden kan bruge miljøparameteren i sin markedsføring, eller du kan måske give input til nye kundemøder for kunden. På den måde kan rådgivning være anledning til, at du sammen med kunden bliver enig om at starte et udviklingsprojekt.

Rådgivning og undervisning er mest oplagt over for eksisterende kunder. Men det kan være den ydelse, der gør, at nye kunder vælger virksomheden frem for en

af konkurrenterne. Knud E. Dan rådgiver i dag nogle af deres kunders medarbejdere i valg af rengøringsmidler og rengøringsmetoder, der tager mest muligt hensyn til miljøet og som samtidig overholder rengørings- og effektivitetskravene.

## 5.2 VURDER DIALOGENS BIDRAG TIL RESULTATET

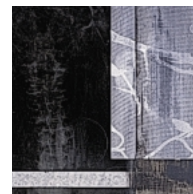
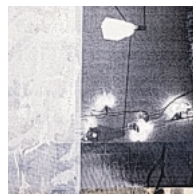
Når samarbejdet har været i gang i et stykke tid, og de første resultater må forventes at melde sig, bør du sammen med kunden gennemføre en vurdering af samarbejdet hidtil. Inden du drøfter resultaterne med kunden, er det en god idé, at du sammen med kollegaer internt vurderer situationen. Bl.a. med henblik på at kunne forklare, hvorfor det er gået bedre eller dårligere end forventet. Nogle relevante spørgsmål i forbindelse med evaluering af resultatet af dialogen kan være:

- Hvilke miljømæssige resultater har vi og vores kunder opnået? Er miljøbelastningen blevet reduceret som følge af samarbejdet?
- Hvilke forretningsmæssige resultater har vores kunder opnået? Er deres omsætning steget som forventet?
- Hvilke forretningsmæssige resultater har vi opnået? Er vores omsætning steget som forventet?
- Har kunden foretaget de handlinger, som virksomheden ønskede?
- Er resultaterne blevet bedre eller dårligere end ventet?
- Hvor mange medarbejdere fra de to organisationer har hidtil været inddraget, og bør der inddrages flere eller andre?

## 5.3 VURDER KVALITETEN AF DIALOGEN

Ud over at vurdere resultatet af samarbejdet, bør du også sammen med kunden eller dine kollegaer vurdere kvaliteten af dialogen. Det vil sige, om I løbende bliver klogere på hinanden, og om I nærmer jer nogle fælles holdninger til miljøet. Når du og din kunde kender hinanden til bunds, er der mindre sandsynlighed for, at I udvikler jer i hver sin retning. Nogle relevante spørgsmål i forbindelse med evaluering af kvaliteten af dialogen kan være:

- Har vi opnået en større viden om kunden og dennes behov på miljøområdet?
- Har kunden opnået større forståelse for vores situation og kompetencer?
- Har kunden modtaget og forstået vores miljøbudskaber?
- Er der tale om andre fortolkninger end dem, vi havde forventet?
- Bliver vi bedre til at forudse kundens reaktion på vores miljøargumenter?
- Nærmer vores og kundens forståelse af væsentlige miljøpåvirkninger sig hinanden?
- Ved vi, hvor og hvordan vi skal forbedre os, for at kunne opfylde kundens behov?



## 9 6 andre håndbøger om miljødialog

Miljødialog med kunder er én af en serie på syv håndbøger, som støtter små og mellemstore virksomheder i at bruge deres resultater på miljøområdet i dialogen med kunder, leverandører, medarbejdere og andre interessenter.

I små og mellemstore virksomheder ender ansvaret for virksomhedens miljøkommunikation som regel hos den miljøansvarlige. Medarbejderen har den miljøfaglige viden, men færre færdigheder inden for kommunikation. Især når det handler om at formidle teknisk stof, så lægmænd kan forstå og forholde sig til det. Håndbøgerne er en hjælp til dig, som ud over ansvaret for miljø også har ansvaret for virksomhedens miljøkommunikation.

*Alle håndbøgerne og kataloget koster 50 kr. pr. styk inkl. moms.*

*Ved et samlet køb af alle syv er prisen 300 kr. inkl. moms.*

*Håndbøgerne og kataloget fås i Miljøbutikken, Information og Bøger,  
Læderstræde 1-3, 1201 København K. Tæl. 33 95 40 00.*

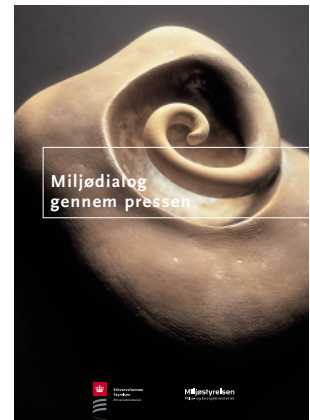




**Udformning af skriftlig miljøkommunikation** giver opskriften på, hvordan en lille eller mellemstor virksomhed gør skriftlig miljøkommunikation relevant, troværdig og læsevenlig for modtageren. Håndbogen indeholder også råd om illustrationer, hjemmesider, artikler, miljørapporter og produktinformation.

#### Miljødialog gennem pressen

hjælper den lille eller mellemstore virksomhed til et bedre samarbejde med journalister, når det handler om miljø. Håndbogen beskriver pressens spilleregler og gennemgår, hvordan virksomheden udvælger sine historier, skaber tillid hos journalister, forbereder sig på dårlig omtale og evaluerer pressearbejdets resultater.



**Miljødialog med kollegaer** handler om, hvordan den miljøansvarlige og resten af organisationen i en lille eller mellemstor virksomhed håndterer den interne dialog om miljø med medarbejdere og ledelse. Håndbogen beskriver, hvordan man tilrettelægger den interne dialog før, under og efter et miljøprojekt.

#### Tilrettelæggelse af miljødialog

beskriver, hvordan en lille eller mellemstor virksomhed planlægger dialogen om miljø med omverdenen. Håndbogen beskriver tre faser: Prioritering af interesserterne og fastlæggelse af dialogens emner og mål. Valg af midler, udarbejdelse af tidsplan og styring af udformningen. Og evalueringen af dialogen i forhold til virksomhedens mål.



**Miljødialog med leverandører** beskriver, hvordan en lille eller mellemstor virksomhed kan opbygge og opretholde et system til håndtering af og dialog med leverandører. Håndbogen vejleder virksomheden i at prioritere leverandørerne og fastlægge emner for miljødialogen samt vurdere og godkende leverandørerne.

#### Katalog over midler til miljødialog

beskriver 34 kommunikationsmidler, der er velegnede for små eller mellemstore virksomheder ved kommunikation af miljøbudskaber. Midlerne præsenteres i fire grupper: Distribution af miljøinformationer. Udbud af miljøinformation. Personlig kommunikation. Og indsamling af viden om interessenten.



## EFTERSKRIFT

For at sikre, at håndbogen opfylder små og mellemstore virksomheders behov og krav til anvendelighed, er håndbogen udviklet og afprøvet i samarbejde med 10 virksomheder og deres kunder. Vi vil gerne sige tak til de deltagende virksomheder:

- Rengøringsmiddelproducenten  
Knud E. Dan Aps
- Rengøringssselskabet  
Den Grimme Ælling A/S
- Legeredskabsproducenten  
Kompan A/S
- Plastvirksomheden  
DKI Plast A/S
- Fødevarerrossisten  
Ove Juul-Christensen A/S
- Trykkeriet  
NB Rotation A/S
- Kontormøbelleverandøren  
Bondo Gravesen A/S
- Renovationsvirksomheden  
RenoFlex A/S
- Gartneriet  
Rosborg-Bellinge A/S
- Phønix-Trykkeriet A/S

Der har desuden været tilknyttet en følgegruppe til projektet med nedenstående personer:

- Ulla Ringbæk, Miljøstyrelsen
- Palle M. Sørensen, Erhvervsfremme Styrelsen
- Charlotte Pedersen, Deloitte & Touche Miljø
- Steen Sejer Karlsen, Plastindustrien i Danmark
- Ole Schleicher, Træets Arbejdsgiverforening
- Mette Hergét, Det Danske Handelskammer
- Lars Knudsen, VKI
- Birgitte Nielsen, Valør & Tinge A/S

Håndbogen er støttet af Miljøstyrelsens og Erhvervsfremme Styrelsens støtteordning til fremme af miljøstyring i små og mellemstore virksomheder.









## REGISTRERINGSBLAD

- Udgiver: Miljø- og Energiministeriet,  
Miljøstyrelsen, Strandgade 29, 1401 København K,  
Telefon 32 66 01 00, fax 32 66 04 79, www.mst.dk
- Serietitel, nr.: Miljønyt, 46
- Udgivelsesår: 2000
- Titel: Miljødialog med kunder
- Forfatter(e): Niemann, Hans; Nielsen, Birgitte B.; Petersen, Anette;  
Møller-Jørgensen, Aksel; Pedersen, Charlotte
- Udførende  
institution(er): Valør & Tinge A/S; Deloitte & Touche Miljø
- Resumé: Hvordan kan den miljøansvarlige i samarbejde med markedsføringsfolk og sælgere i en lille eller mellemstor virksomhed forbedre dialogen om miljøforhold og miljøledelse med kunder? Håndbogen vejleder virksomheden i at vælge relevante kunder, undersøge deres behov, opbygge troværdige miljøargumenter og gennemføre dialogen.
- Emneord: virksomheder; kunder; kommunikation
- Supplerende  
oplysninger: Hører sammen med: "Udformning af skriftlig miljøkommunikation" (Miljønyt, 42), "Tilrettelæggelse af miljødialog" (Miljønyt, 43), "Miljødialog gennem pressen" (Miljønyt, 44), "Miljødialog med kollegaer" (Miljønyt, 45), "Katalog over midler til miljødialog" (Miljønyt, 47) og "Miljødialog med leverandører" (under udarbejdelse)
- Andre  
oplysninger: Grafisk tilrettelæggelse:  
Lotte Kokfelt i samarbejde med Valør & Tinge A/S  
Illustrationer: Anders Dejgaard
- Md./år for  
redaktionens  
afslutning: September 1999
- Sideantal: 30                      Format: A4
- Oplag: 1.000
- ISBN: 87-7909-592-5    ISSN: 0905-5991
- Tryk: Phønix-Trykkeriet A/S, Århus
- Pris: 50 kr. inkl. moms (300 kr. ved samlet køb af de 7 publikationer)
- Kan købes hos: Miljøbutikken, tlf. 33 95 40 00. Telefax 33 92 76 90,  
E-mail: butik@mem.dk

Må citeres med kildeangivelse

Denne tryksag er fremstillet på Phønix-Trykkeriet A/S og er mærket med det nordiske miljømærke Svanen. Licensnummer 241 006. Phønix-Trykkeriet A/S er miljøcertificeret efter ISO 14001 og registreret under EMAS, der er den europæiske forordning for miljøstyring og miljørevision.

## MILJØNYT (ENVIRONMENT NEWS)

- Nr. 1: Badevandskort 1990
- Nr. 2: Danske vandplanter
- Nr. 3: Badevandskort 1991
- Nr. 4: Ikke-kemisk ukrudtsbekæmpelse i grønne områder
- Nr. 5: Badevandskort 1992
- Nr. 6: Håndbog i genanvendelse
- Nr. 7: Badevandskort 1993
- Nr. 8: Kemiske afrensningsprocesser
- Nr. 9: Badevandskort 1994
- Nr. 10: Vandløbene
- Nr. 11: Danish Watercourses
- Nr. 12: Vækstens konsekvenser
- Nr. 13: Vandløbene - 2. udgave
- Nr. 14: Badevandskort 1995
- Nr. 15: Håndbog om miljø og medarbejderinddragelse
- Nr. 16: Medarbejderdeltagelse i forebyggende miljøarbejde - en håndbog
- Nr. 17: Environmental Administration in Denmark
- Nr. 18: Administración Medioambiental en Dinamarca
- Nr. 19: Badevandskort 1996
- Nr. 20: Miljøindikatorer - en genvej til miljøforbedringer i kommunerne
- Nr. 21: Los arroyos - 2a edición
- Nr. 22: Markedsorienteret miljøkommunikation
- Nr. 23: Badevandskort 1997
- Nr. 24: Ørreden som miljøindikator
- Nr. 25: Alternative transportløsninger i landdistrikterne. - 2. udg.
- Nr. 26: Trafik og miljø i kommuner - ny inspiration
- Nr. 27: Badevandskort 1998
- Nr. 28: Sørestaurering i Danmark
- Nr. 29: Miljøbevidst design af grafiske produkter
- Nr. 30: Begrænsning af trafikstøj
- Nr. 31: Forsigtighedsprincippet
- Nr. 32: CO<sub>2</sub>-virkemidler på transportområdet - et samarbejdsprojekt med Svendborg kommune
- Nr. 33: Ecosystem Vulnerability to Climate Change in Greenland and the Faroe Islands
- Nr. 34: Miljøkapacitet som grundlag for byplanlægning - Generel del
- Nr. 35: Precautionary Principle
- Nr. 36: Badevandskort 1999
- Nr. 37: På rette vej
- Nr. 38: Borgernes miljørettigheder
- Nr. 39: Miljø og arbejdsmiljø
- Nr. 40: Dansk miljøeksport af produkter og rådgivningsydelser til vandsektoren
- Nr. 41: Danish environmental export of products and consultancy services within the water sector
- Nr. 42: Udformning af skriftlig miljøkommunikation
- Nr. 43: Tilrettelæggelse af miljødialog
- Nr. 44: Miljødialog gennem pressen
- Nr. 45: Miljødialog med kollegaer
- Nr. 46: Miljødialog med kunder
- Nr. 47: Katalog over midler til miljødialog

## Miljødialog med kunder

Hvordan kan den miljøansvarlige i samarbejde med markedsføringsfolk og sælgere i en lille eller mellemstor virksomhed forbedre dialogen om miljøforhold og miljøledelse med kunder? Håndbogen vejleder virksomheden i at vælge relevante kunder, undersøge deres behov, opbygge troværdige miljøargumenter og gennemføre dialogen.



*Mix media på lærred, 1999*

ISSN 0905-5991

ISBN 87-7909-592-5

Pris: 50 kr. (incl. 25% moms)

Publikationen kan købes i Miljøbutikken

Læderstræde 1-3 · 1201 København K

Telefon 33 95 40 00 · E-mail: butik@mem.dk

Internet: [www.mem.dk/butik](http://www.mem.dk/butik)