

Dialog om miljø og marketing i virksomheder

Christian Brylle
Brandy

Dorte Kardel
ECO House

Mette Pedersen
Miljøpartner

Peter Rix
Rix Management

Miljøstyrelsen vil, når lejligheden gives, offentliggøre rapporter og indlæg vedrørende forsknings- og udviklingsprojekter inden for miljøsektoren, finansieret af Miljøstyrelsens undersøgelsesbevilling.

Det skal bemærkes, at en sådan offentliggørelse ikke nødvendigvis betyder, at det pågældende indlæg giver udtryk for Miljøstyrelsens synspunkter.

Offentliggørelsen betyder imidlertid, at Miljøstyrelsen finder, at indholdet udgør et væsentligt indlæg i debatten omkring den danske miljøpolitik.

Indhold

1	FORORD	5
1.1	FORMÅL	5
1.2	PROJEKTGRUPPEN	5
1.3	FØLGEGRUPPE	5
2	SAMMENFATNING OG KONKLUSIONER	7
2.1	LITTERATURGENNEMGANGEN	7
2.2	INTERVIEWRUNDEN	8
2.3	5 VÆRKTØJER	10
3	INDLEDNING	13
3.1	BAGGRUNDEN FOR PROJEKTET	13
3.2	PROJEKTETS GRUNDLAG	14
3.3	PROJEKTFORLØBET	15
4	LITTERATURSTUDIET	16
4.1	MARKEDSFØRING OG PRODUKTUDVIKLING AF "GRØNNE" PRODUKTER GENERELT.	16
4.2	ERFARINGER VEDRØRENDE MARKEDSFØRING AF ALTERNATIVT ENERGI	18
4.3	MARKEDSFØRING AF MILJØLEDELSE	18
4.4	MARKEDSFØRING AF MÆRKER OG MÆRKNINGSORDNINGER	19
4.4.1	Blomsten og svanen	19
4.4.2	Energy Star	19
4.4.3	Blauer Engel	20
4.4.4	Andre medier	20
4.5	INNOVATION OG MARKEDSFØRING	20
5	MODELLER	24
5.1	MODEL 1 BEST PRACTICE MODELLEN	24
5.1.1	Skridt 1: Indsamling af inputs	24
5.1.2	Skridt 2: Beslutning om konkret produktudvikling	24
5.1.3	Skridt 3. Validering af beslutning	25
5.1.4	Skridt 4 Ændringer i projektet undervejs	25
5.1.5	Skridt 5 Planlægning af lancering og markeds kampagner	25
5.1.6	Skridt 6 Løbende monitorering af effekten	26
5.1.7	Skridt 7 Evaluering	26
5.2	MODEL 2 - TILBAGE PÅ SPORET	26
6	KORTLÆGNING VHA. INTERVIEW I VIRKSOMHEDER.	28
6.1	RESULTATER FRA INTERVIEWS	29
6.1.1	Hvordan bruges miljø i forbindelse med salg/markedsføring? - Miljøcertificering	29
6.1.2	Hvordan bruges miljø i forbindelse med salg/markedsføring? - Miljømærker	30
6.1.3	Hvordan bruges miljø i forbindelse med salg/marketing - produkter, som i sig selv udgør en miljøfordel.	31
6.1.4	Er miljø et forkert signal?	31
6.1.5	Positive erfaringer med miljø som salgsargument	31

6.2	ORGANISATORISKE FORUDSÆTNINGER FOR EFFEKTIV GRØN MARKEDSFØRING	32
6.3	YDERLIGERE FORUDSÆTNINGER OG BARRIERER	32
7	VÆRKTØJER	34
7.1	FIND KUNDEFORDELENE	34
7.1.1	<i>Præsentation af værktøjet</i>	34
7.1.2	<i>Eksempel på brug af værktøjet</i>	35
7.1.3	<i>Erfaringer fra afprøvning af værktøjet</i>	35
7.2	JUSTER MILJØSYSTEMET	36
7.2.1	<i>Præsentation af værktøjet</i>	36
7.2.2	<i>Erfaringer fra afprøvning af værktøjet</i>	37
7.3	TÆNK KUNDERNES KUNDER	38
7.3.1	<i>Præsentation af værktøjet</i>	38
7.3.2	<i>Erfaringer fra afprøvning af værktøjet</i>	39
7.4	SALG TIL IKKE-TEKNIKERE	39
7.4.1	<i>Præsentation af værktøjet</i>	39
7.4.2	<i>Erfaringer fra afprøvning af værktøjet</i>	40
7.5	MARKEDSFØRING I DEN LILLE VIRKSOMHED	41
7.5.1	<i>Præsentation af værktøjet</i>	41
7.5.2	<i>Erfaringer fra afprøvning af værktøjet</i>	41

Bilag A Litteraturhenviisning

Bilag B Interviewguide

Bilag C Rapportmakro

1 Forord

1.1 Formål

Formålet med dette projekt har været at analysere barrierer og muligheder for at anvende miljø som salgsargument. I den forbindelse er der foretaget en litteraturanalyse samt en interviewrunde. Interviewrunden har omfattet virksomheder med salg til såvel private som professionelle samt virksomheder, der fungerer som underleverandører i en produktkæde.

På baggrund af analysen er der udviklet 5 værktøjer til hjælp for virksomhedernes salgsarbejde (værktøj 1-5). Analysedelen af projektet viste, at der var 5 meget forskellige typer af barrierer og muligheder. De 5 værktøjer retter sig derfor mod disse forskellige behov.

De 5 værktøjer er efterfølgende afprøvet på en række virksomheder. Erfaringerne fra denne afprøvning indgår i rapporten.

1.2 Projektgruppen

Projektet er gennemført i perioden 1/1 2004 – 31/10 2004 med tilskud fra Miljøstyrelsen. Projektet er gennemført som et samarbejde imellem fire virksomheder:

Brandy

Kontakt: Christian Brylle, tlf. 33 32 08 07,
www.brandy.dk, cb@brandy.dk

ECO House

Kontakt: Dorte kardel, tlf. 20 99 35 14,
www.ecohouse.dk, kardel@post12.tele.dk

Miljøpartner

Kontakt: Mette Pedersen, tlf. 63 61 02 22,
www.miljoepartner.dk, mette@miljoepartner.dk

Rix Management

Kontakt: Peter Rix, tlf. 39 96 06 60,
www.rixman.dk, peter@rixman.dk

1.3 Følgegruppe

Der har til projektet været tilknyttet en følgegruppe bestående af:

- Mariane Hounum, Miljøstyrelsen (formand for følgegruppen)
- Tina Sternest, Dansk Industri
- Nils Thorup, Grundfos

- Niels Sørensen, LO
- Annette Kromann, DNV
- Bo Gjetting, Center for Ledelse
- Klaus R. S. Steensen, HTS
- Kirsten Schmidt, DK-teknik

2 Sammenfatning og konklusioner

Formålet med dette projekt har været at analysere barrierer og muligheder for at anvende miljø som salgsargument.

Projektet har gennemløbet følgende faser:

- I første fase er der foretaget en gennemgang af litteraturen vedrørende miljø som salgsargument.
- I anden fase er der foretaget en interviewrunde til en række danske virksomheder for at indhente deres erfaringer med at anvende (eller ikke anvende) miljø som salgsargument.
- På den baggrund identificeredes 5 forskellige typer af barrierer, som kan gøre det vanskeligt for virksomhederne at få markedsmæssig kredit for deres miljøarbejde. Derfor blev der i fase 3 udviklet 5 forskellige praktiske værktøjer - svarende til de 5 typer af barrierer. Disse 5 værktøjer blev afslutningsvis afprøvet i en række forskellige virksomheder.

2.1 Litteraturgennemgangen

Der har været foretaget litteraturstudier og søgningen inden for følgende emner:

- Markedsføring og produktudvikling af "grønne" produkter generelt
- Erfaringer vedrørende markedsføring af alternativ energi. Her er fortrinsvis tale om amerikanske studier. Der er naturligvis forskel på markedsføring af energi og andre produkter på grund af de problemstillinger, vedrørende bl.a. infrastruktur, der knytter sig til salg af energi. Men det er til gengæld et relativt velbeskrevet område – ikke mindst i USA
- Markedsføring af miljøledelse
- Markedsføring af mærker og mærkningsordninger
- Innovation og markedsføring. Dette emne er taget med, fordi miljøaktiviteter afgjort er at betragte som innovation. Det var tankevækkende, at den viden, der findes med hensyn til omsætning af innovation til markedsværdi, stort set ikke ser ud til at være anvendt i litteraturen vedrørende miljø og markedsforhold.

Resultaterne af litteraturgennemgangen kan kort sammenfattes således:

- Produktet eller ydelsen skal matche et behov hos kunden – og vel at mærke et behov, som kunden anerkender som et reelt behov.
- Produktudvikling og miljøaktiviteter skal finde sted i stadig dialog med markedet
- Markedsføring skal give kunderne klare svar på, hvad produktet gør for dem
- Markedsføring skal ikke tage udgangspunkt i miljøet, men i kundens behov.

- Når det drejer sig om innovation og produktudvikling afhænger fiasko eller succes i høj grad af virksomhedens kultur og organisation. Virksomheder med tradition for vidensdeling og tværfagligt samarbejde har større chancer for succes, især hvis der også er tradition for at lære af fejl frem for at finde syndebugke.
- Derfor er det også afgørende, at virksomhedens miljøarbejde ikke foregår isoleret i miljøafdelingen, men i løbende dialog med alle øvrige funktioner i virksomheden – herunder salg og marketing.

Som en afsluttende bemærkning vedrørende litteraturstudiet skal det fremhæves, at de mest positive resultater markeds- og innovationsmæssigt ser ud til at blive nået der, hvor miljøforhold håndteres på lige fod med alle andre forhold. Blandt miljøaktører har der nok være en tendens til at opfatte miljø som noget ganske nyt og anderledes, hvilket har betydet, at en lang række faglige håndværk og discipliner er blevet ”genopfundet” i en særligt grøn udgave og uden brug af de erfaringer, der i øvrigt var at hente på netop dette område.

2.2 Interviewrunden

Formålet med interviewrunden var at få belyst følgende spørgsmål:

- Hvordan nogle virksomheder i dag arbejder med koordinering af miljø salg/marketing
- Hvem der har taget initiativ til indsatsen
- Hvem der er involveret i dialog og samarbejde
- Hvilke barrierer virksomheden har konstateret ved de forsøg, der er gjort
- Hvad virksomhederne har fået ud af dette (økonomisk og andre fordele)
- Hvordan virksomhedens organisationer indrettet for at understøtte denne udvikling.

Der er foretaget interviews efter følgende model:

Interviews af en større gruppe virksomheder fordelt på:

- Salg til professionel slutbruger
- Salg i produktkæde, hvor slutbrugeren er professionel
- Salg til privat slutbruger
- Salg i produktkæde, hvor slutbrugeren er privat.

Virksomhederne er udvalgt inden for tre grupper:

- Miljøcertificerede virksomheder
- Virksomheder med miljømærkede produkter
- Virksomheder hvis produkter bare udgør en miljøfordel – eksempelvis styring/overvågning af processer, der er meget ressourcekrævende, hvis de ikke styres ordentligt.

Resultaterne fra interviewrunden peger samstemmende på, at miljø som generelt salgsargument ikke er gangbart – fuldstændigt på linie med resultaterne fra litteraturgennemgangen.

Med hensyn til markedsværdien af miljøcertifikater og miljømærker er der også stor enighed:

- Der sælges ikke mere på grund af et miljøcertifikat. Derimod kan det være en forudsætning for at komme på tale som mulig leverandør i nogle brancher og på nogle markeder.
- Men når den professionelle kunde så skal vælge mellem de mulige leverandører, der alle har miljøcertifikat, efterspørges ofte langt mere detaljeret og konkret miljøinformation om produktet.
- Virksomheder med miljømærkede produkter har i nogen grad samme oplevelse. Efterspørgslen efter miljømærkede produkter afhænger meget af produkt, branche og marked, men det er stadig kun et mindretal af kunderne, der aktivt efterspørger mærkede produkter. Og når den endelige købsbeslutning skal tages, er der andre faktorer, der ofte vejer tungere.

Hvordan bruges miljø så i salg og marketing? De virksomheder, der har positive erfaringer, peger på følgende:

- Miljøforholdene angår selve produktet og kan oversættes til fordele for kunden. Det kan være økonomiske fordele, mere praktiske fordele (eksempelvis kan håndteres som almindeligt affald eller forudsætter ikke brug af værnemidler), eller funktionelle fordele.
- Det betyder typisk, at der ikke bruges mange ord på miljøet i salg/marketing. Det er produktinformationen, der er afgørende, og her integreres miljøforholdene men omsat til fordele for kunden.
- Produktinformationen kan også bestå af service i form af dokumentation og rådgivning før og efter salg.
- Miljø forstået som en generel holdning eller værdi er ikke salgbart i sig selv. Det gælder også, når fokus er på branding. Et brand kan sagtens indeholde miljø, men da som oftest som en selvfølgelighed i forhold til det image, virksomheden har opbygget.

Miljøargumenter fungerer altså mest effektivt i forhold til salg/marketing, der hvor miljøforholdene er omsat til fordele for kunden og indgår i den almindelige produktinformation og rådgivning. Det er kendetegnende for de virksomheder, der har haft succes med grøn markedsføring, at de:

- Har tradition for samarbejde mellem salg/marketing og eksempelvis produktion, produktudvikling og miljøfunktion
- Har tradition for at involvere produktion, produktudvikling og miljøfunktion i den direkte kundekontakt; enten som faglig back-up for salg/marketing, som undervisere på kundeseminarer o.l. eller som rådgivere ved større projektsalg eller særligt kundefinerede produktioner
- Definerer og arbejder med miljø – ikke som en abstrakt holdning eller værdi – men som sund fornuft, hvor ejerskabet er dybt forankret i hele organisationen. Da miljøforhold anskues som praktiske fordele i

virksomheden internt, bliver det også ulige meget lettere at omsætte miljøforhold til fordele for kunden – uanset om vi taler salgsargumenter eller produktudvikling med miljøfokus

- Har tradition for systematisk planlægning af salg/marketing og organisatorisk sikring af den nødvendige back-up
- Har tradition for systematisk opfølgning og videnopsamling vedrørende alle forhold relateret til salg, marketing, kundeservice etc.
- Har tradition for videndeling og udviklet praktisable rutiner for det
- Har kendskab til og forståelse for de enkelte funktioner og afdelingers roller
- Har formået at oversætte kravet om markedsfokus internt i virksomheden til et praktisk anvendeligt og generelt accepteret krav. Med andre ord: alle funktioner og afdelinger forstår, hvad dette krav betyder for netop dem i netop deres funktion
- Har tradition for en fokuseret styring af udviklingsprocesser.

2.3 5 værktøjer

Såvel litteraturgennemgangen som interviewrunden viste altså, at der er en række forudsætninger med hensyn til produktet, miljøarbejdet, organisationen og salg/markedsføringen, der skal være på plads for at sikre markedsføringen succes.

En nærmere analyse af de virksomheder, der ikke havde haft succes med at bruge miljø aktivt i markedsføringen, eller som på forhånd havde valgt det fra, viste, at der var 5 gode grunde – eller barrierer. Til hver af disse 5 barrierer blev der efterfølgende udviklet et værktøj, der også er blevet afprøvet i projektet. Der er tale om følgende værktøjer:

2.3.1.1 1. Find kundefordelene

En del af de virksomheder, vi har talt med i interviewrunden, har peget på, at den eneste salgspareparameter, der kan anvendes for deres produkter, er prisen, da produkterne ligner konkurrenternes til forveksling – kvaliteten er den samme, alle er miljøcertificerede osv. osv.

Det er ikke specielt for salg af miljø i bred forstand; det er barrierer, der ofte optræder i en salgsafdeling. Det vigtigste værktøj i denne sammenhæng er et sælgertræningsværktøj, der træner sælgerne i at identificere kundebehov og oversætte produktegenskaber til kundefordele og situationer, hvor denne fordel vil være relevant for kunden.

Værktøjet er blevet afprøvet i en miljøcertificeret virksomhed, som har forsøgt flere forskellige tilgange til den grønne markedsføring uden den store succes.

2.3.1.2 2. Juster miljøsystemet

En del virksomheder har i interviewrunden påpeget, at kunder og marked stiller krav, der ikke har med miljø at gøre. Miljøsystemet kommer derfor til at leve sit eget stille liv uden egentlig koordinering med virksomhedens forretnings- og markedsstrategier.

Hvis systemet skal “overleve” i disse virksomheder, er det vigtigt, at det kommer til at spille en mere aktiv rolle, og at det tager hånd om andet end rent virksomhedsinterne forhold – eksempelvis spildevand eller emissioner til luft. Værktøjet er en hjælp til at få kortlagt fokusområder bredt i virksomheden og oversætte dem til miljøforhold, hvor relevant.

Værktøjet er afprøvet i to virksomheder. Erfaringerne er i begge tilfælde, at det var muligt at finde problemstillinger og fokusområder, som uden at hakke hæle og klippe tæer kunne oversættes til miljøaktiviteter.

2.3.1.3 3. Tænk kunders kunder

Indsatsen i produktudvikling, salg og markedsføring skal rettes imod de kvantificerbare fordele kundens kunder vil opleve, dette ud fra en tese om at bistår man sine kunder i at løse deres kunders problemer vil man opleve en præference i beslutningssituationen.

Værktøjet er afprøvet i to virksomheder med positive erfaringer, først og fremmest fordi det giver helt nye vinkler på produktudvikling og markedsføring, men også fordi det giver kunden en helt anden mulighed for at markedsvurdere et potentielt produkt, inden der tages beslutning om køb.

2.3.1.4 4. Salg til ikke teknikere

En del af de produkter, der klart udgør en miljøfordel, er tekniske produkter, der som regel sælges af teknikere til teknikere. Her interesserer man sig slet ikke for fordele, for kunden ved godt, at der er fordele ved produktet; ellers ville han slet ikke være på udkig. Kunden skal altså ikke vælge, om der skal købes, men alene hvilken leverandør, der skal vælges.

Men mange af disse produkter kunne med fordel også sælges til andre kunder. Det kunne være den miljøansvarlige i virksomheden; det kunne være den energibevidste forbruger eller den økonomiansvarlige. Her skal salget bare starte et andet sted. Denne kunde skal ikke vælge mellem forskellige leverandører. Kunden skal opdage, at der er fordele ved at købe. Her er det altså ikke teknik, men kundefordele, der skal i højsædet.

Værktøjet går derfor i al sin enkelthed ud på at “tvinge” den tekniske sælger til at oversætte til ikke-teknik.

Værktøjet er afprøvet i tre virksomheder. Erfaringerne er positive i den forstand, at der er identificeret nye markedsmuligheder og nye kundegrupper. Men det er nok et åbent spørgsmål, om værktøjet kan bruges som gør-det-selv-værktøj for virksomhederne.

2.3.1.5 5. Markedsføring i den lille virksomhed

Mange miljøalternative produkter udspringer fra små iværksættere. Typisk er det svært for dem at få fodfæste på markedet. Værktøjet består i al sin enkelthed i en klassisk markedsanalyse men skåret til som nogle spørgsmål, der kan svares enkelt på.

Værktøjet er afprøvet på to små virksomheder. Erfaringen er helt klart, at det ikke er et gør-det-selv-værktøj. Eller rettere – det er det måske nok, men målgruppen er forkert.

Når virksomhedsejeren (det er det ofte) selv besvarer spørgsmålene i værktøjet, kommer der ikke ny viden frem. Som salgsfremmende værktøj har

det altså ingen effekt i gør-det-selv-udgaven; heller ikke for virksomheder med et klart vækstpotentiale.

Til gengæld er det også under afprøvningen eftervist, at der kan identificeres nye markeder og kundegrupper og salgsstrategier. Men det forudsætter altså, at virksomheden tilføres ny viden eller nye perspektiver udefra.

3 Indledning

3.1 Baggrunden for projektet

Dette projekt handler om de mange ressourcer, penge og arbejdstimer, en del virksomheder har investeret i miljøforbedringer af produkter og processer i bred forstand.

Indledningsvis skal det slås fast, at der er mange gode grunde til, at virksomhederne har investeret i miljø, ligesom der er mange forskellige måder at gøre det på.

Nogle har forbedret deres anlæg og processer – altså typisk virksomhedsinterne forhold. Det kan der i nogle sammenhænge være god økonomi i, for andre har det været en udgift, men så kan der være andre fordele.

Andre har forbedret deres produkt på en eller anden vis. Nogle har gjort det for at slippe af med indholdsstoffer, der forventedes at blive forbudt eller reguleret på anden led. Det kan betyde en øget pris eller et mindre dækningsbidrag, men på den anden side er disse virksomheder også på forkant, når det forventede indgreb kommer. Andre har forbedret deres produkter for at opnå en mærkning eller for at leve op til krav til grønne indkøb, og så er der dem, der mener, at et miljøgennemtænkt produkt hører med til det kvalitetskoncept, de nu lever efter. Endelig er der virksomheder, der har miljøforbedret deres produkter på baggrund af et certificeret miljøledelsessystem.

Men uanset hvad virksomheden har gjort og hvorfor, skal pengene helst hjem igen på en eller anden led. For nogle er det meget nemt, fordi et miljøledelsessystem eksempelvis sikrer, at der er meget styr på forbrug af energi, vand og råvarer eller produktionen af affald og spildevand. Hører man til de energitunge eller affaldsgenererende virksomheder, kan investeringerne og de daglige driftsudgifter på miljøside måske hentes hjem alene ved at holde snor i sådanne forhold.

Men for langt de fleste virksomheder ser tingene lidt anderledes ud. Selv om ordnede miljøforhold betyder færre udgifter på nogle fronter, skal en del af investeringen hentes hjem over salget. Det er der ikke noget nyt i; konkurrencefordelene har været brugt som ”salgsargument” for miljøinitiativer de sidste mange år. Spørgsmålet er så, om virksomhederne så faktisk får hentet dele af deres investeringer hjem over salget. Det er naturligvis meget afhængig af branche og de konkrete miljøinitiativer, virksomheden har taget, men generelt er der nok enighed om, at det er gået noget trægt.

Hvorfor det så er gået sådan, er der mange meninger om. Nogle mener, at efterspørgslen efter miljøforbedrede produkter eller produkter fra miljøfornuftige virksomheder ikke for alvor kommer i gang, før den bliver hjulpet på vej af forbud, afgifter og stram styring af de offentlige indkøb.

Andre mener, det er miljøbevidstheden generelt, der skal højnes. Endelig er der dem, der peger på, at virksomhedernes salg og marketing ikke har været klædt på til at bruge virksomhedernes miljøaktiviteter aktivt i markedet, og at en bedre dialog mellem virksomhedens funktioner vil være væsentlig for at få gavn af virksomhedens miljøaktiviteter på markedet.

Det skal understreges, at der ligger sandhed gemt i alle tre forklaringer. Når det er vigtigt at understrege, er det fordi, dette projekt tager udgangspunkt i den sidste forklaring. Det gør det, fordi det er her, virksomhederne selv kan gøre noget. Forbud, påbud og afgifter ligger uden for virksomhedernes arbejdsområde. Og selv om man som virksomhed godt kan gøre sit til at påvirke generelle holdninger til miljø, så er det nok en lidt for langsigtet plan i forhold til at få håndgribelig værdi ud af sine investeringer på kort sigt.

3.2 Projektets grundlag

- Målet med dette projekt er altså at hjælpe virksomhederne med at omsætte miljøinvesteringer til salg. Der er identificeret en række interne barrierer i virksomhederne. Disse er beskrevet således:
- Det rigtige miljøfokus – produktudvikling og miljøforbedring skal basere sig på såvel miljøfaglige og tekniske inputs som inputs fra markedet vedrørende kundeønsker. Det sker desværre alt for ofte, at dialogen mellem miljø/produktudvikling og salg/marketing først begynder, når miljøarbejdet er overstået, og produktet er færdigudviklet.
- Manglende ”oversættelse” af de nye egenskaber ved produktet til markedsrelaterede salgsargumenter internt i virksomheden. Miljø/produktudvikling giver en række tekniske inputs, som salg/marketing selv må forsøge at ”oversætte” til relevante kundefordele; derved går mange relevante forbedringer og fordele tabt.
- Manglende forståelse af samspillet mellem virksomhedens forskellige funktioner. Miljø/produktudvikling mener ofte, at deres opgave er løst, når produktet er markedsklart. Omvendt mener salg/marketing ikke, at de skal tage over, før der foreligger et færdigt produkt.
- Manglende overblik over de organisatoriske og ressourcemæssige konsekvenser af produktudvikling og markedsføring af det nye produkt. Hvilken viden skal eksempelvis kundeservice, ordremodtagere eller serviceteknikere have om det nye produkt for at sikre, at kunden oplever den styrke, produktet besidder i forhold til konventionelle produkter?
- Manglende systematisk opfølgning i og rapportering bagud fra salg/marketing – Hvilke argumenter virker? Hvilke virker ikke? Hvorfor sælger det nye produkt? Hvorfor sælger det ikke? Også her er der brug for, at de forskellige funktioner i virksomheden ikke bare giver slip, men at eksempelvis miljø/produktudvikling forstår, at de skal bidrage med nye vinkler og nye salgsargumenter som en løbende proces, der på den anden side også kan give inputs til den løbende produktudvikling.

- Manglende viden internt i organisationen om, hvad miljø egentlig er. Miljø/produktudvikling ved det naturligvis godt, men for de øvrige funktioner bliver det ofte forstået som noget image eller grøn idealisme. Uden forståelsen af de konkrete kundefordele og uden det nødvendige produktkendskab bliver informationen til kunden alt for ukonkret – det gælder salg/marketing, men det gælder også alle de andre funktioner, der kommer i kontakt med kunden.

3.3 Projektforløbet

Første fase i dette projekt har været en litteratursøgning – hvilke erfaringer findes allerede beskrevet med hensyn til at sælge miljø. Litteraturstudiet gennemgås i kapitel 1.

Hvordan kommer man fra tegnebordet til en markedssucces? Inden for produktudvikling er der gennem årene udviklet en række modeller. De peger alle sammen på, at det er vigtigt at koble teknik og marked fra de allerførste streger på tegnebordet. Dette gælder, uanset om det drejer sig om produktudvikling fra ”bar mark” eller om små justeringer af produkter og processer. I kapitel 2 gennemgås kort 2 modeller for produktudvikling – eller justering. Den første model er en idealmode. Den beskriver et forløb, hvor alle virksomhedens funktioner er involveret og spiller sammen fra dag 1. I virkelighedens verden sker det ikke så tit. Model 2 beskriver derfor, hvordan virksomheden sikrer sig, at alle relevante funktioner kommer til at spille sammen, når man er halvvejs gennem et udviklingsforløb, som alene er blevet drevet af en enkelt afdeling eller funktion.

Anden fase af projektet har været en interviewrunde. En række virksomheder er blevet interviewet om deres salgsstrategier, deres miljøarbejde og deres erfaringer med at anvende miljø som salgsargument. Resultaterne fra interviewrunden gennemgås i kapitel 3.

På basis af erfaringerne fra projektets 2 første faser blev der i fase 3 udviklet 5 forskellige værktøjer til hjælp til virksomhedernes salg. Disse værktøjer er siden blevet afprøvet på en række virksomheder. De 5 værktøjer bliver præsenteret i kapitel 4, som også indeholder sammenfatningen af resultaterne fra afprøvningerne.

4 Litteraturstudiet

Igennem tiderne er der skrevet uhyre meget om emner som grøn markedsføring, grønne forbrugere, miljøkrav i produktkæder etc. Det har naturligvis ikke været muligt at gennemgå al denne litteratur. Nu forholder det sig sådan, at mange analyser og rapporter blot bekræfter tidligere analyser og rapporter, og vi har derfor valgt først og fremmest at søge efter litteratur, der kunne bidrage med nye indfaldsvinkler eller ny viden.

Der har været foretaget litteraturstudier og søgningen inde for følgende emner:

- Markedsføring og produktudvikling af "grønne" produkter generelt
- Erfaringer vedrørende markedsføring af alternativ energi. Her er fortrinsvis tale om amerikanske studier. Der er naturligvis forskel på markedsføring af energi og andre produkter på grund af de problemstillinger, vedrørende bl.a. infrastruktur, der knytter sig til salg af energi. Men det er til gengæld et relativt velbeskrevet område – ikke mindst i USA
- Markedsføring af miljøledelse
- Markedsføring af mærker og mærkningsordninger
- Innovation og markedsføring. Dette emne er taget med, fordi miljøaktiviteter afgjort er at betragte som innovation. Det var tankevækkende, at den viden, der findes med hensyn til omsætning af innovation til markedsværdi, stort set ikke ser ud til at være anvendt i litteraturen vedrørende miljø og markedsforhold.

En oversigt over anvendt litteratur kan ses i bilag 1. Her følger en kort gennemgang af de vigtigste resultater – delt op efter emne.

4.1 Markedsføring og produktudvikling af "grønne" produkter generelt.

Michael Jay Polonsky (se oversigten i bilag 1) har defineret grøn markedsføring således: " Green or Environmental Marketing consists of all activities designed to create and facilitate any exchanges intended to satisfy human needs or wants, such that the satisfaction of these needs and wants occurs, with minimal detrimental impact on the natural environment."

Udgangspunktet er altså, at produktet eller ydelsen skal matche et behov hos kunden – og vel at mærke et behov, som kunden anerkender som et reelt behov. Det er der enighed om litteraturen rundt.

Spørgsmålet er så, hvem der er målgruppen for den grønne markedsføring. Her er der ligeledes enighed om at skelne mellem 2 målgrupper:

- Den mørkegrønne og
- Den lysegrønne, som gerne vil tage hensyn til miljøet, hvis alt andet er lige.

International Institute for sustainable development (se oversigten i bilag 1) vurderer, at markedet for produkter henvendt til meget miljøbevidste forbrugere udgør cirka 2% af det samlede nordamerikanske marked. Det understreges, at aktiviteter på dette "mørkegrønne" marked forudsætter langvarige, tillidsfulde relationer med forbrugerne og deres organisationer. Og det påpeges i øvrigt, at det er et svært nichemarked, hvor salget ofte skal foregå ad særlige kanaler, ligesom markedsføring skal gennemføres i særlige medier.

Med hensyn til det øvrige marked for grønne produkter konkluderes:

- Produktudvikling og miljøaktiviteter skal finde sted i stadig dialog med markedet
- Pris, kvalitet og tilgængelighed er vitale for overlevelse
- Markedsføring skal ikke tage udgangspunkt i miljøet, men i kundens behov.

En stor del af litteraturen vedrørende grøn markedsføring har taget udgangspunkt i markedsføring til private forbrugere. Der findes dog også analyser af salg og marketing på business-to-business-markedet. Jane Ottman (Se oversigten i bilag 1) er en af dem, der har erfaringer med begge dele. Hun konkluderer bl.a.:

- Produktudvikling og miljøaktiviteter skal finde sted i stadig dialog med markedet
- Markedsføring skal give kunderne klare svar på, hvad produktet gør for dem
- Markedsføring skal ikke tage udgangspunkt i miljøet, men i kundens behov.

Jane Ottman skriver bl.a.:

" How many times have you heard a teacher say: " If you leave the room with only one thing learned, let it be this!" This teacher of sorts offers you the number one lesson of green marketing. It's culled from watching too many well-intended, perfectly useful green products fail in the marketplace time and time again. The Lesson: Environmental attributes alone will not sell on the mass market! The marketing of a product be it green or not, needs first and foremost to address the needs of the consumer. Remember it this way: Nobody goes to the store to buy a "box of environment". They want to get their clothes clean. And if the box of laundry detergent doesn't work better, cheaper, or smell prettier, it's not going to fly off the shelf no matter how kind it is to the planet. It's got to get those clothes clean. Now, this doesn't mean that the green aspects don't count. They play a very important but secondary role in marketing. They help attract the growing legions of green consumers, and they can tip the scales in your favour when all else is equal. The most successful green marketers know that the qualities that make products green often translate into superior consumer benefits. They know the trick is to market these consumer benefits in order to set products above the competition."

(Lesson from the Green Graveyard: Focus on the consumer, by Jacquelyn A. Ottman)

Nadine M. Post (se oversigten i bilag 1) har set nærmere på erfaringerne med salg af miljøhensynsfulde byggematerialer i USA: Her har man oplevet en markant udvikling til fordel for de miljøhensynsfulde produkter. Årsagen er et skift i salgs- og marketingparadigmet: I dag sælges ikke på mærker og certifikater, men på sund fornuft og god økonomi. Nadine M. Post forklarer mange grønne produkters fiasko på markedet således: "People are trying to sell green and sustainability instead of the benefits of a development".

4.2 Erfaringer vedrørende markedsføring af alternativt energi

Som nævnt i indledningen til dette kapitel er der her tale om amerikanske erfaringer vedrørende salg af eksempelvis vindmølleproduceret energi til såvel private forbrugere som virksomheder. I starten var der en række barrierer, der skulle håndteres på en eller anden led. Det drejede sig først og fremmest om:

- Kundernes forestillinger vedrørende forsyningsikkerhed i relation til de alternative ydelser
- Den lidt højere pris
- Kundernes forestillinger vedrørende de helt nye og ukendte leverandører
- Besværet ved at skifte energileverandør

Forestillingerne vedrørende forsyningsikkerheden og ukendskabet til leverandørerne kunne der gøres noget ved. Besværet ved at skifte energileverandør kunne der også ændres på. Men prisen var en barriere, der skulle overkommes. Det viste sig, at denne barriere i høj grad hang sammen med:

- Kundernes mistro til, at den alternative energi nu også var alternativ og dermed grøn. Kunderne har lidt for ofte oplevet, at det grønne ikke var så grønt endda, derfor er det vigtigt med en eller anden form for uvildig kontrol og efterfølgende dokumentation.
- Kunderne kan godt se fornuften i den alternative energi, men hvorfor ofre de ekstra penge på et alternativt produkt, når "mit valg" alligevel ikke kan ses i det samlede globale energi- og klimaregnskab. Derfor er det vigtigt konkret at synliggøre, at selv det individuelle gør en forskel.

4.3 Markedsføring af miljøledelse

Myndigheder på flere niveauer har gennemført kampagner, der skulle markedsføre miljøledelse. Det viser sig dog, at disse kampagner alle er rettet mod virksomheder for at markedsføre ideen om at indføre miljøledelse. Derimod ser det ikke ud til, at man har arbejdet med at markedsføre eller synliggøre miljøledelse over for miljøcertificerede virksomheders kunder eller samarbejdsparter. Det er egentlig tankevækkende, for et væsentligt argument i de samme myndigheders kampagner for miljøledelse over for virksomhederne er netop markedsfordelene.

Det ser ud til, at markedsføringen af miljøledelse over for de miljøcertificerede virksomheders kunder og samarbejdsparter kun kommer til udtryk i forbindelse med promovering af grønne indkøb, og da kun som en mulig parameter, såfremt en potentiel leverandør ikke har miljømærkede produkter.

4.4 Markedsføring af mærker og mærkningsordninger

4.4.1 Blomsten og svanen

Et miljøprojekt fra foråret 2004 (Miljømærkningens pris - en analyse af gevinster og omkostninger ved miljømærkning, Miljøprojekt nr. 924) har undersøgt de direkte og indirekte udgifter ved miljømærkning (Blomsten og Svanen) og sammenholdt omkostninger med de opnåede gevinster.

Projektet konkluderer bl.a.: "Hovedparten af virksomhederne i undersøgelsen har i høj eller nogen grad opnået deres mål med miljømærkningen. Desuden viser resultaterne, at en tredjedel af virksomhederne vurderer at indtægterne ved at indføre miljømærkning overstiger omkostningerne herved. De fleste virksomheder oplever også, at miljømærkningen i højere eller mindre grad har forbedret deres image. Det kan på sigt også have en afsmittende virkning på salg og indtjening. På nuværende tidspunkt må det dog konstateres, at godt halvdelen af virksomhederne mener, at de ikke har opnået økonomiske gevinster ved at miljømærke deres produkter: - f.eks. i form af mersalg og øget indtjening."

På den baggrund anbefaler projektet bl.a.:

"Virksomhederne. Selvom mange virksomheder ikke oplever, at der er de store gevinster ved at indføre miljømærkning, er det dog værd at gøre opmærksom på, at miljømærkning har en image-fremmende egenskab, ligesom miljømærkningen kan være en døråbner for business-to-business og det offentlige marked. Miljømærkning kan derfor være en god og forholdsvis billig måde at profilere sine produkter på. Virksomhederne må dog være indstillede på, at miljømærkning ikke er et universalmiddel, der automatisk fører til større salg og indtjening. De må selv gå aktivt ind i markedsføringen af mærkerne, ligesom deres prissætning af produkterne må være realistisk. Det er således i dag kun få virksomheder, der er i stand til at opnå højere priser for deres miljømærkede produkter i forhold til konventionelle produkter.

Kunderne. Det konkluderes ofte, at kunder generelt er miljøbevidste og villige til at betale en merpris for produkter med positive miljøegenskaber. Denne undersøgelse viser, at dette ikke nødvendigvis er tilfældet. I den forbindelse er det værd at nævne de offentlige, grønne indkøb. Offentlige indkøb beløber sig til ca. 150 milliarder kroner årligt, og der er derfor ingen tvivl om, at den offentlige sektors indkøbspolitik og -praksis har stor indflydelse på udbredelsen af miljømærkede produkter. Resultaterne fra undersøgelsen viser imidlertid, at virksomhederne ikke føler, at de offentlige institutioner efterspørger miljømærkede produkter – uanset om de har en grøn indkøbspolitik eller ej. En mere konsistent, grøn indkøbspraksis i den offentlige sektor er nok den enkeltfaktor, der kan have størst indvirkning på den fremtidige udbredelse af miljømærkede produkter. Det forudsætter dog et øget fokus på miljø hos såvel den enkelte indkøber som hos den administrative og politiske ledelse."

4.4.2 Energy Star

Der er ikke lavet specifikke undersøgelser af, hvilke aktiviteter, der har bidraget til kendskab og brug, men i en opfølgende telefonkontakt blev det påpeget:

- At der tydeligt kan ses en stigning i anvendelsen af mærket – både fra producenter og forbrugere, efter at hjemmesiden indeholder oplysninger om nærmeste forhandler og lignende information, der gør det nemt at finde såvel produkter som hele løsninger – eksempelvis transport eller belysning.
- At der ligeledes kan ses en stigning i anvendelsen af mærket, efter at energy star også kan tilbyde hjælp til beregning af nye huse eller renovering af eksisterende huse.
- At det ligeledes har haft betydning, at information om energy star kan ses alle steder, hvor såvel private som professionelle beslutningstagere færdes normalt, og hvor de har behov for denne information.

4.4.3 Blauer Engel

Der findes ingen rapporter, men en telefonisk kontakt præciserer, at man har kunnet mærke tydelig stigning i interessen fra såvel producenter som forbrugere i forbindelse med:

- Omlægning af siden, så det er nemt at finde produkter og nærmeste forhandler. Faktisk kan man stort set bestille varer direkte fra siden via links til producenternes hjemmesider.
- Udvikling af nye koncepter, hvor der kan søges efter hele løsninger frem for enkelte produkter.
- Tilgængelig information der, hvor forbrugere og beslutningstagere normalt færdes, og hvor de kan have behov for denne information.

4.4.4 Andre medier

Vi har desuden været i kontakt med en del af de netværk og opslagsværker, der findes for grønne produkter. Vi har spurgt efter erfaringer og analyser, men uden at få nogle egentlige svar. Der findes typisk kun tal for besøgende på siden, antal klik på siden, søgeord o.l.

4.5 Innovation og markedsføring

Som nævnt i indledningen er dette emne taget med, fordi virksomhedens miljøaktiviteter afgjort er at betragte som innovation. Det er derfor nærliggende at spørge: Hvilke erfaringer findes der med hensyn til salg og markedsføring, hvis vi taler innovation i bred forstand, og findes der modeller, der med fordel kan bygges videre på?

I litteraturen er der bred enighed om, at innovation er risky business. Der er ikke helt enighed om størrelse af fiaskoraten – en lang række analyser når frem til tal mellem 30% og 95% med 38% som gennemsnit.

Årsagerne til fiasko er mange. Graham Perrin, University of Brighton (se oversigten i bilag 1) opsummerer dem således:

- ” ’the better mousetrap’ – which nobody wants
- the ’me too’ product – which can’t compete
- The technical ’dog’ – despite extensive efforts, just can’t sort out the bugs in the system
- Environmental ignorance – missing a key clue out in the marketplace which affects adoption

- The price crunch – making a product only to find a competitor is able to drop the price and keep it there long enough to squeeze the new entrant out.”

I betragtning af den store risiko for fiasko bliver styring af innovationsprocessen ekstremt vigtig. Modeller for innovation har derfor høj prioritet, og der er mange af dem – nogle mere detaljerede end andre – men der er enighed om følgende grundtrin:

- A. Kortlægning. Det vil sige kortlægning af markedet, de teknologiske muligheder, konkurrentforhold etc. Denne kortlægning skal resultere i en analyse af mulighederne for innovation.
- B. Når mulighederne er identificeret, bliver næste skridt at vurdere, om disse muligheder matcher virksomhedens overordnede forretningsstrategi, dens kompetencer og ressourcer. Resultatet her skal være en konkret beskrivelse af det nye produkt eller den nye service set i sammenhæng med virksomheden.
- C. Næste skridt er at sikre sig den nødvendige viden, teknologi, kompetencer og ressourcer. I nogle tilfælde findes det allerede i virksomheden eller eksternt – det skal bare hentes frem. I andre tilfælde er der behov for at udvikle eller opfinde nyt. Resultatet her er tilvejebringelse af de værktøjer, der er nødvendige for at udvikle det produkt eller den service, der er beskrevet i fase B.
- D. Først nu påbegyndes arbejdet med at udvikle det nye produkt eller den nye service til en levedygtig nyhed. Fase D har to sider: Den tekniske udvikling af produktet og forberedelse af markedet. Det er vitalt, at disse to sider ikke bare arbejder sideløbende, men i konstant dialog.
- E. Dernæst er det tid til lancering.
- F. Lanceringen skal følges op af en systematisk videnopsamling – af hensyn til såvel det videre arbejde med det nye produkt eller den nye service som efterfølgende innovationsforløb.

Modeller beskriver næsten altid lineære forløb, som ser ganske logiske ud. Men som enhver ved, er virkeligheden ofte noget mere manglekantede. Derfor er det afgørende ikke bare at styre processen, men at styre den på en sådan måde, at der bliver rum for at vende rundt undervejs.

Styring drejer sig altså også om at sikre:

- En løbende videns- og erfaringsopsamling undervejs i processen
- En løbende vurdering af grundlaget for den planlagte udvikling
- Inddragelse af alle relevante funktioner i virksomheden i hele forløbet.

Med andre ord: Fiasko eller succes afhænger i høj grad af virksomhedens kultur og organisation. Virksomheder med tradition for vidensdeling og tværfagligt samarbejde har større chancer for succes, især hvis der også er tradition for at lære af fejl frem for at finde synderbukke.

For så vidt er der ikke så meget nyt i det – spørgsmålet er nærmere: hvad betyder det i praksis, og hvordan gør man?

Det er der også givet mange bud på. Med hensyn til det tværfaglige samarbejde understreges det, at tværfaglighed ikke skal forstås som mulighed for medindflydelse. Det er en fejl, der ofte begås. Det kan bedst illustreres således:

Forestil jer et udviklingsmøde i en virksomhed. Alle relevante funktioner er repræsenteret rundt om bordet; projektlederen indleder med at give ens status på udviklingsforløbet. Hvad er den typiske reaktion nu? Der spørges til nogle detaljer og bores lidt i det, der ikke er gået som planlagt. De funktioner, der måske står lige over for at skulle igangsætte noget arbejde selv, spørger lidt mere konkret, mens de funktioner, der først skal på banen om lang tid, fortrinsvis holder sig til at lytte interesseret. De mener nemlig, at de alene er blevet inviteret med til mødet for at være informeret. Intet kunne være mere forkert. De er inviteret med, fordi de skal tænke med i processen. De er det, man med et fagudtryk kunne kalde followers.

Followers er ikke bare pæne ja-sigere. Det er derimod personer, der tænker konstruktivt med i processen: Hvad betyder det for os? Hvad skal vi gøre? Hvad skal vi lave om? Hvilke konsekvenser har det? Kan vi det, eller hvad skal der til for at kunne det? Followers er med andre ord dem, der bidrager til, at vidensgrundlaget og dermed også overblikket over konsekvenser på godt og ondt bliver så godt som overhovedet muligt.

En anden væsentlig misforståelse drejer sig om det forkætrede ord: vision. Dette er bedst formuleret af Peter Senge (se oversigten i bilag 1) på denne led: It is not what vision is, but what the vision does that matters.

Det er altid svært at sætte ord på en vision – det uanset om der er tale om en overordnet forretningsvision eller en vision for det nye produkt eller den nye ydelse. Men alt for ofte bliver visionen beskrevet med brede hensigtserklæringer, og så er det, det går galt. For selv om der er brugt ressourcer på at finde de ord, der præcis beskriver, hvad visionen ER, så vil det uvægerligt resultere i forskellige billeder af visionen hos de involverede. Dermed bliver det vanskeligt at vurdere, om visionerne er nået, eller om man er på rette vej, og det er ganske vanskeligt at skabe sammenhæng mellem vision og salg/marketing, for hvordan sælges en vision?

Visionen skal altså konkretiseres, og det bedste måde at gøre det på, er ved at beskrive, hvad den GØR. Det øger chancen for entydighed i oversættelsen af visionen hos de involverede, det gør det langt nemmere at vurdere, om vi er på rette vej, og det gør det ulige nemmere at omsætte visionen til et koncept for salg og marketing.

Også her er der bred enighed i litteraturen, og det har alt i alt ført til en innovationsmodel, som igen formuleres meget forskelligt men med samme indhold. Graham Perrin, University of Brighton (se oversigten i bilag 1) opsummerer erfaringerne således:

- Integration – by its nature product innovation involves combining knowledge from many different perspectives.
- Integrating these - through cross-functional teams, closer links with customers, early involvement of manufacturing etc. – is now seen as critical to success.
- Parallel working – the 'traditional' model of product innovation can be caricatured as a sequential process, resembling a relay race in which the baton is passed from one runner to the next. The deficiencies of this approach include slow speed, duplication of effort, lack of effective transfer of information between functions, unwillingness to share knowledge, local optimisation at the expense of the total system, and so on. In the extreme case the two worlds of developing the

market and developing the physical product hardly meet at all; by contrast good practice today talks about concurrent or even simultaneous working. The picture here is more like a rugby team, with all the players running together towards the goal and passing the ball quickly between them as they do so.

- Learning – building a successful product innovation system requires experiments to try and develop the routines needed. Inevitably this will involve making mistakes; the difference in the 'new' model of product innovation is that reviewing projects is seen as an opportunity for capturing this learning rather than as an exercise in apportioning blame and covering up problems.”

Som en afsluttende bemærkning vedrørende litteraturstudiet skal det fremhæves, at de mest positive resultater markeds- og innovationsmæssigt ser ud til at blive nået der, hvor miljøforhold håndteres på lige fod med alle andre forhold. Blandt miljøaktører har der nok være en tendens til at opfatte miljø som noget ganske nyt og anderledes, hvilket har betydet, at en lang række faglige håndværk og discipliner er blevet ”genopfundet” i en særligt grøn udgave og uden brug af de erfaringer, der i øvrigt var at hente på netop dette område.

5 Modeller

Udvikling af produkter og processer med efterfølgende markedsmæssig succes forudsætter altså et tæt samspil mellem alle funktioner i virksomheden hele vejen igennem forløbet. Produktet kommer med andre ord ikke før markedet.

I dette kapitel præsenterer vi to modeller for udvikling af produkter og processer. Det skal nok understreges, at modellerne ikke kun gælder for udvikling fra bar mark. De er mindst lige så vigtige, når man reviderer eller finjusterer på eksisterende produkter eller ydelser.

Model 1 har fået overskriften: Best practice. Det har den, fordi den beskriver det ideelle forløb, hvor alle inputs er tilstede på det rigtige tidspunkt, og virksomhedens beslutninger vedrørende produktudvikling, procesoptimering, marketing og salg derfor hviler på det bedst tænkelige vidensgrundlag.

I praksis sker der dog ofte det, at et udviklingsforløb starter i en enkelt afdeling af en virksomhed. Først ret sent i forløbet inddrages nogle – ikke nødvendigvis alle relevante – afdelinger i research, vurdering og beslutningstagen. Model 2 tager sig udgangspunkt i denne problematik og beskriver, hvordan man får rettet op på et igangsat udviklingsforløb. Model 2 har fået overskriften: Tilbage på sporet.

5.1 Model 1 Best Practice modellen

5.1.1 Skridt 1: Indsamling af inputs

Første skridt drejer sig om at samle inputs. Det er eksempelvis inputs fra:

- Salg/marketing: Konkurrentovervågning, kundekrav
- Produktion: Ønsker vedrørende teknisk optimering
- Miljøafdelingen: Miljøkrav, miljøforbedringer
- Økonomiafdelingen: ABC-optimering
- Juridisk afdeling: Lovkrav, mærkning etc.
- Personaleafdelingen: Kompetencer, uddannelsesbehov og ønsker osv.

5.1.2 Skridt 2: Beslutning om konkret produktudvikling

Beslutningen skal kunne leve op til følgende krav:

1. For så vidt der er ønske om at nedbringe særlige omkostninger, skal muligheden være konkretiseret.
2. Produktudvikling og teknisk service skal vurdere, at den valgte løsning er teknisk mulig og ønskelig set ud fra et produktionsteknisk synspunkt samt vurdere nye teknologiske muligheder i fremstillingen.
3. Produktionen skal vurdere, at den valgte løsning konkret bidrager til at løse et produktionsteknisk problem – eller en besværlighed
4. Salg, marketing og produktudvikling skal konkret kunne pege på, hvordan og hvornår den valgte løsning falder i tråd med markedsudviklingen

5. Salg, marketing og kundeservice skal udarbejde cases, der viser, hvad det betyder i fordele og kroner, og hvad det må koste
6. Salg, marketing og produktudvikling skal konkret kunne pege på, hvordan den valgte løsning stiller virksomheden i forhold til konkurrenterne
7. De ansvarlige i virksomheden for overvågning af lovkrav skal konkret vurdere, om den valgte løsning ser ud til at overholde eksisterende og kendte kommende lovkrav
8. Miljøafdelingen skal konkret kunne pege på, hvilke miljøforhold, den valgte løsning vil bidrage til at ændre og hvor væsentlig denne ændring vil være
9. Miljøafdelingen skal konkret vurdere, om den valgte løsning falder i tråd med udviklingen af miljøforholdene hos konkurrenter og i markedet i øvrigt. Her er det væsentligt at være opmærksom på, om den valgte løsning blot bringer virksomheden på linie med alle andre, eller man lægger sig foran.
10. De ansvarlige for personaleledelse skal konkret vurdere, om den valgte løsning bidrager til at løse problemer vedrørende ressource- og uddannelsesforhold, eller om den valgte løsning har konsekvenser for disse forhold, som man bør være opmærksom på samt definere disse i tid, indhold og kroner.

I en lang række tilfælde vil en beslutning om produktudvikling ikke bidrage til løsning af problemer i alle afdelinger af virksomheden. Men det er vigtigt, at konsekvenserne bliver vurderet, og at denne vurdering indgår som grundlag for den endelige beslutning.

5.1.3 Skridt 3. Validering af beslutning

Beslutningen om at vælge en konkret løsning i forhold til produktudvikling skal valideres markeds-mæssigt, før man går i gang. Man skal med andre ord vurdere, om den valgte løsning tilfredsstiller kunde- og markedskrav, og om den valgte løsning er salgbar. Det væsentlige er, at der skal være mindst en god, kunderelevant historie at fortælle i markedet – er der ikke det, må man prøve igen. Det skal også sikre, at man har dækket de væsentligste kunde- og markedskrav.

5.1.4 Skridt 4 Ændringer i projektet undervejs

Undervejs i et udviklingsprojekt sker der ofte uforudsete ting, og beslutninger må gøres om. Her er det vigtigt at gå tilbage til valideringsfasen. Viser det sig eksempelvis, at det er teknisk umuligt at ændre form og dermed ændre på emballagen, kan vi stå med et kundekrav, der ikke kan opfyldes. Det betyder også, at der kommer til at mangle en væsentlig historie i salgsgrundlaget. Så vil det måske være nødvendigt at overveje nye muligheder for produktudvikling, som, skal valideres på samme måde, for der skal være nogle gode historier at fortælle i sidste ende.

5.1.5 Skridt 5 Planlægning af lancering og markeds-kampagner

Det er en disciplin for sig, men nogle ganske enkle leveregler kan sikre, at det bliver en optimeret tværororganisatorisk indsats – eksempelvis:

- At miljøafdelingen bliver involveret i tekster og billeder, så man undgår grønt oversalg
- At markedsføringsloven overholdes – herunder reglerne for grøn markedsføring

- At et eventuelt ISO-certifikat eller en mærkning anvendes korrekt
- At sælgerne indøver at sælge egenskaberne som kundefordele

5.1.6 Skridt 6 Løbende monitorering af effekten

Når først et produkt er lanceret, vil fokus i en projektgruppe ofte blive ledt andre steder hen – for nu er gruppen vel færdig! Men sådan er det ikke – nu skal der følges op. Det drejer sig om at indsamle og analysere viden om:

- Hvordan går det egentlig med salget? – Indsatsvolumen, indsatsstyring (produkt/kundesegmenter) og effekt
- Hvilke argumenter virker, og hvilke virker ikke?
- Hvem sælger vi til?
- Hvem sælger vi ikke til?
- Kan vi ændre på historien og salgsargumentet uden at starte produktudvikling forfra?
- Kan vi bruge en helt anden historie, som vi først er kommet til at tænke på nu, eller som konkurrenterne bruger, og som vi i hvert fald er nødt til også at have med i tasken?

I mange virksomheder er det sådan, at denne opfølgning bliver en opgave for salg/marketing alene. Men her er det vigtigt at slå fast, at der stadig er brug for den tværfaglige gruppe. Skal der ændres i salgsargumenter eller historier, er der brug for hele gruppen til at finde og oversætte kundefordele. Og de erfaringer, der gøres på markedet, er guld værd for miljø/produktudvikling, når næste projekt sættes i gang.

5.1.7 Skridt 7 Evaluering

Denne fase mangler som oftest, men er den bedste investering i fremtidig succes: Lær af begåede fejl.

5.2 Model 2 - Tilbage på sporet

Alt for ofte er det sket, at produktudviklingsafdelingen eller miljøafdelingen eller nogle andre teknikere har fået en god ide og gennemført et udviklingsprojekt. Nu er de færdige; derefter bliver projektet overdraget til salg/marketing for at føre produktet til markedet.

I forhold til model 1 betyder det, at projektet nu står ved indgangen til skridt 5: Planlægning af lancering og markeds kampagner men uden alle relevante inputs. Model 2 tager derfor udgangspunkt i, at udviklingsafdeling, miljøafdeling, eller hvem der nu har stået for projektet indtil nu, ikke bare trækker sig tilbage. Derimod gennemføres nu en fælles research og validering som grundlag for at planlægge markeds lancering.

Denne fælles "tænkepause" skal bruges til at få overblik over, hvilke inputs der mangler. I princippet betyder det, at man gennemfører en forhastet udgave af de 4 første skridt af model 1 – men selvfølgelig med skyldigt hensyn til, at der ikke nødvendigvis er samme mulighed for at ændre i produktet eller i processen, da selve det tekniske udviklingsforløb er gennemført. I denne fælles tænkepause skal der derfor tages stilling til de punkter i fase 2 i model 1, der ikke har været vurderet i det hidtidige forløb.

Herefter foretages som beskrevet i fase 3 en validering af beslutningen. Som beskrevet under model 1 skal man vurdere, om den valgte løsnings tilfredsstillende kunde- og markedskrav, og om den valgte løsning er salgbar. Det væsentlige er, at der skal være mindst en god historie – er der ikke det, må man prøve igen. Det skal også sikre, at man har dækket de væsentligste kunde- og markedskrav.

Resultatet af valideringen vil typisk være:

- Den valgte løsning tilfredsstillende kunde- og markedskrav. Der kan udarbejdes relevante cases, der konkret beskriver kundefordele, og der er mindst en god historie. Såvel kundefordele som den gode historie har miljømæssige aspekter. Der kan derfor arbejdes videre med planlægning af markeds lancering, hvor miljøforhold også indgår.
- Den valgte løsning tilfredsstillende kunde- og markedskrav. Der kan udarbejdes relevante cases, der konkret beskriver kundefordele, og der er mindst en god, relevant historie. Men kundefordele og den gode historie involverer ingen miljømæssige aspekter. Der kan derfor arbejdes videre med planlægning af markeds lancering, men uden at miljøforhold indgår.
- Den valgte løsning tilfredsstillende ikke kunde- og markedskrav. Der kan ikke udarbejdes relevante cases med konkrete beskrivelser af kundefordele. De miljømæssige forbedringer, der er foretaget, kan måske nok bruges som en relevant historie, men ikke i forhold til kunderne. Derimod kan historien være relevant for eksempel myndigheder eller investorer. Den gode historie anvendes – såfremt det er relevant – i kommunikation med de samarbejdspartner, som kan have interesse af den. Produkt lancering – eller relancering – må genovervejes, og kan ikke umiddelbart basere sig på de foretagne ændringer af produkt eller processer.
- Den valgte løsning tilfredsstillende ikke kunde- og markedskrav. Der kan ikke udarbejdes relevante cases med konkrete beskrivelser af kundefordele, og der kan ikke udarbejdes en god historie med relevans for kunder, samarbejdspartner eller andre interessenter. Såvel kommunikation som produkt lancering genovervejes og kan ikke umiddelbart basere sig på de foretagne ændringer af produkt eller processer.

6 Kortlægning vha. interview i virksomheder.

Formålet med interviewrunden er at få belyst følgende spørgsmål:

- Hvordan nogle virksomheder i dag arbejder med koordinering af miljø salg/marketing
- Hvem der har taget initiativ til indsatsen
- Hvem der er involveret i dialog og samarbejde
- Hvilke barrierer virksomheden har konstateret ved de forsøg, der er gjort
- Hvad virksomhederne har fået ud af dette (økonomisk og andre fordele)
- Hvordan virksomhedens organisationer indrettet for at understøtte denne udvikling.

Ved vore interviews er anvendt en interviewguide, som kan ses som bilag 2.

Resultaterne af interviews er efterfølgende rapporteret i rapportmakro, der kan ses som bilag 3.

Der er foretaget interviews efter følgende model:

Interviews af en større gruppe virksomheder fordelt på:

- Salg til professionel slutbruger
- Salg i produktkæde, hvor slutbrugeren er professionel
- Salg til privat slutbruger
- Salg i produktkæde, hvor slutbrugeren er privat.

Virksomhederne er udvalgt inden for tre grupper:

- Miljøcertificerede virksomheder
- Virksomheder med miljømærkede produkter
- Virksomheder hvis produkter bare udgør en miljøfordel – eksempelvis styring/overvågning af processer, der er meget ressourcekrævende, hvis de ikke styres ordentligt.

Oversigt over de interviewede virksomheder¹

Type	Antal
Salg til professionel slutbruger	18
Salg i produktkæde, hvor slutbrugeren er professionel	14
Salg til privat slutbruger	11
Salg i produktkæder, hvor slutbrugeren er privat	8
I alt	51

¹ Der er udført interviews og rådgivning for væsentlig flere virksomheder siden endelig redaktion af denne rapport er påbegyndt

Størrelse	Antal
1-9 ansatte	20
10-24-ansatte	14
25-49 ansatte	8
50-99 ansatte	5
100-249 ansatte	2
250-499 ansatte	1
Mere end 500 ansatte	1
I alt	51

Type af miljøaktivitet	Antal
Miljøcertificering	25
Miljømærkning	14
Produktet indebærer en miljøfordel	17

6.1 Resultater fra interviews

6.1.1 Hvordan bruges miljø i forbindelse med salg/markedsføring? - Miljøcertificering

Her kan det indledningsvist slås fast, at miljøcertificering ikke i sig selv er et salgsargument. Virksomhederne bruger det meget lidt, og det gør de, fordi de ikke mener, det er et gangbart argument. Nogle har gjort erfaringen selv; andre har vurderet, at det nok ikke var effektivt.

Det typiske svar er: "Vi har ikke solgt et kilo mere på grund af vores certifikat". Det betyder dog ikke, at miljøcertificering ikke kan have en betydning på markedet. Det viser sig typisk på følgende leder:

- En del eksporterende virksomheder oplever, at deres udenlandske kunder forventer af dem, at de er certificerede
- I nogle brancher er det i dag blevet en selvfølge, at man er certificeret. Det hører med til billedet af en kvalitetsvirksomhed.
- På nogle markeder betyder antallet af certifikater og mærker meget for at blive taget seriøst
- For nogle – eksempelvis energitunge – virksomheder, er det altafgørende at holde omkostningerne i ro for at opretholde en konkurrencedygtig pris. Her kan et certificeret ledelsessystem være en god hjælp.

Ser vi nu på de enkelt typer af virksomheder, får vi følgende billede:

- Salg til professionel slutbruger: Her efterspørges ikke miljøcertifikater, men findes der miljømærker, er det dem, der efterspørges. Indkøberne har sjældent den nødvendige viden om miljøcertificeringer til at vurdere, hvad miljøcertificering kunne indebære. Hvor det grønne indkøb er sat i system, er miljøcertifikatet ikke nok som dokumentation – her skal svares på en lang række mere konkrete spørgsmål. Derimod ser miljøcertificering ud til at have en betydning ved salg af større projekter, hvor der ikke findes mærkningsmuligheder.
- Salg i produktkæde hvor slutbrugeren er professionel: I visse brancher og produktkæder forventes det som nævnt i dag blot, at virksomheden

er miljøcertificeret, men i forhold til leverandørgodkendelse skal dette suppleres af specifik dokumentation vedrørende produktet, og så skal det understreges, at pris, kvalitet, leveringstider og service stadig er altafgørende, mens miljøforhold typisk kan være udslagsgivende, hvis alt andet er lige.

- Salg til privat slutbruger: Her har miljøcertificering ingen betydning – de private slutbrugere har ikke kendskab til miljøcertificering, og det kan også være vanskeligt at bruge det som salgsargument uden at komme i karambolage med reglerne vedrørende anvendelse af ISO- og EMAS logoet, da der jo her er tale om produktsalg.
- Salg i produktkæder, hvor slutbrugeren er privat: Heller ikke her spiller miljøcertificering nogen rolle – først og fremmest fordi slutbrugeren ikke har kendskab til miljøcertificering. For så vidt der stilles krav tilbage i produktkæder, er det typisk alene for at kunne leve op til mærkningskrav i leddet umiddelbart før slutbrugeren.

Hvor miljøcertificering har haft markeds-mæssig betydning, har det typisk være indirekte forstået på den måde, at miljøledelsessystemet har været inspirationskilde til produktudvikling eller produktforbedring i et samspil med virksomhedens øvrige funktioner.

6.1.2 Hvordan bruges miljø i forbindelse med salg/markedsføring? - Miljømærker

Når det drejer sig om miljømærkede produkter ser billedet således ud:

- Salg til professionel slutbruger. Som nævnt efterspørges miljømærker, hvis de findes. Men langt fra af alle indkøbere og ofte kun på et begrænset felt, som er udvalgt som særligt indsatsområde i indkøbspolitikken. Miljømærket har dog ofte kun betydning, hvis alt andet er lige. Prisen skal være stort set den samme, og produktet skal være mindst lige så effektivt i forhold til den ønskede funktion som et ikke-mærket produkt. Miljømærkede produkter fungerer nogle gange som døråbnere i forbindelse med grønne indkøb, som siden konverteres til indkøb af ikke-mærkede produkter – typisk på grund af pris eller funktionskrav.
- Salg i produktkæde, hvor slutbrugeren er professionel: Her betyder miljømærkning kun noget, hvis det kræves af slutbrugeren, og der derfor er behov for mærkning eller tilsvarende dokumentation ned igennem produktkæden
- Salg til privat slutbruger: For nogle produkter kendes mærkerne i et vist omfang, men det er sjældent, de efterspørges aktivt. Derfor er det ikke miljømærket, der bruges til ekstra synliggørelse af produktet. Miljømærket er en ekstra fordel, som først bliver synlig, når man står med to produkter i hånden og skal vælge. Men pris og funktionalitet er under alle omstændigheder altafgørende, og for nogle produkter er der ganske stor træghed og måske manglende tillid til, at de mærkede produkter er af samme kvalitet som de ikke-mærkede.
- Salg i produktkæde, hvor slutbrugeren er privat: her betyder miljømærkning kun noget, hvis det kræves af slutbrugeren eller leddet før slutbrugeren.

6.1.3 Hvordan bruges miljø i forbindelse med salg/marketing – produkter, som i sig selv udgør en miljøfordel.

Her ser billedet således ud:

- For nogle produkter er miljøfordelen ganske evident. Det gælder eksempelvis vand- og energibesparende udstyr. Men der sælges gennemgående på økonomiske argumenter frem for miljøargumenter.
- En række produkter er af mere teknisk karakter – eksempelvis automation, styring og regulering. Produkterne har afgjort en miljømæssig fordel, men dette bruges ikke i salg/markedsføring. Da der typisk er tale om styring og regulering af forbrug, er der også en økonomisk fordel, men det anvendes typisk heller ikke som væsentligt salgsargument, hvilket kan undre, da der som oftest er tale om "ekstraudstyr" i forhold til selve produktudstyret. De gængse salgsargumenter her er overvejende rent tekniske, og der sælges derfor fortrinsvis til købere, der i forvejen har indset fordelene ved at bruge produkterne, og har besluttet sig for at investere i disse fordele. Den typiske køber vælger altså mellem forskellige tekniske løsninger hvorimod køberen ikke først skal vurdere, om købet vil være en fordel. For at skabe nye købere er det afgørende at bruge netop de økonomiske – og dermed indirekte de miljømæssige argumenter – men her ser det ud til, at traditionen for det meget tekniske salg generelt bibeholdes.

6.1.4 Er miljø et forkert signal?

Derudover har flere interviewpersoner påpeget, at det kan være et problem at markedsføre sig på miljø, da miljø stadig i nogle sammenhænge opfattes som et politisk budskab eller et politisk valg. Hvis det er rigtigt – og det er det jo i hvert fald i den forstand, at nogle virksomheder fravælger miljø som salgsargument af frygt for at blive opfattet som værende politiske – bliver det endnu vigtigere at vende miljøbegrebet om fra den brede holdning eller værdi til sund fornuft og vedkommende fordele.

6.1.5 Positive erfaringer med miljø som salgsargument

Hvordan bruges miljø så i salg og marketing? De virksomheder, der har positive erfaringer, peger på følgende:

- Miljøforholdene angår selve produktet og kan oversættes til fordele for kunden. Det kan være økonomiske fordele, mere praktiske fordele (eksempelvis kan håndteres som almindeligt affald eller forudsætter ikke brug af værnemidler), eller funktionelle fordele.
- Det betyder typisk, at der ikke bruges mange ord på miljøet i salg/marketing. Det er produktinformationen, der er afgørende, og her integreres miljøforholdene men omsat til fordele for kunden.
- Produktinformationen kan også bestå af service i form af dokumentation og rådgivning før og efter salg.
- Miljø forstået som en generel holdning eller værdi er ikke salgbart i sig selv. Det gælder også, når fokus er på branding. Et brand kan sagtens

indeholde miljø, men da som oftest som en selvfølgelighed i forhold til det image, virksomheden har opbygget.

6.2 Organisatoriske forudsætninger for effektiv grøn markedsføring

Miljøargumenter fungerer altså mest effektivt i forhold til salg/marketing, der hvor miljøforholdene er omsat til fordele for kunden og indgår i den almindelige produktinformation og rådgivning. Det er kendetegnende for de virksomheder, der har haft succes med grøn markedsføring, at de:

- Har tradition for samarbejde mellem salg/marketing og eksempelvis produktion, produktudvikling og miljøfunktion
- Har tradition for at involvere produktion, produktudvikling og miljøfunktion i den direkte kundekontakt; enten som faglig back-up for salg/marketing, som undervisere på kundeseminarer o.l. eller som rådgivere ved større projektsalg eller særligt kundedefinerede produktioner
- Definerer og arbejder med miljø – ikke som en abstrakt holdning eller værdi – men som sund fornuft, hvor ejerskabet er dybt forankret i hele organisationen. Da miljøforhold anskues som praktiske fordele i virksomheden internt, bliver det også ulige meget lettere at omsætte miljøforhold til fordele for kunden – uanset om vi taler salgsargumenter eller produktudvikling med miljøfokus
- Har tradition for systematisk planlægning af salg/marketing og organisatorisk sikring af den nødvendige back-up
- Har tradition for systematisk opfølgning og vidensopsamling vedrørende alle forhold relateret til salg, marketing, kundeservice etc.
- Har tradition for vidensdeling og udviklet praktisable rutiner for det
- Har kendskab til og forståelse for de enkelte funktioner og afdelingers roller
- Har formået at oversætte kravet om markedsfokus internt i virksomheden til et praktisk anvendeligt og generelt accepteret krav. Med andre ord: alle funktioner og afdelinger forstår, hvad dette krav betyder for netop dem i netop deres funktion
- Har tradition for en fokuseret styring af udviklingsprocesser.

6.3 Yderligere forudsætninger og barrierer

Kultur, forretningsfilosofi og organisation er altså sammen med opfattelsen af miljø som begreb af afgørende betydning, men det alene er ikke nok. Det forudsætter stadig, at miljøforholdene på en eller anden led kan omsættes til vedkommende fordele for kunden. Det kan til tider være svært. De interviewede virksomheder peger på følgende problemstillinger:

- Produktet ligner til forveksling konkurrenternes, og der kan ikke skabes nogle særlige fordele på basis af de iværksatte miljøaktiviteter
- Virksomheden arbejder i en branche, hvor konkurrencen på pris er benhård, og hvor alle andre faktorer ser ud til at være underordnede
- Virksomheden arbejder i et marked med meget stor træghed – man holder sig til kendte produkter og kendte leverandører næsten uanset konkurrenternes fordele.

- Virksomheden arbejder i en branche kendetegnet af store aktører, der ikke bare sætter dagsordenen men også er i stand til at holde alternative leverandører ude.

7 Værktøjer

På basis af resultaterne fra interviewrunden har vi fundet, at der var behov for udvikling og afprøvning af en række mere konkrete værktøjer, der fokuserer på såvel den interne dialog i virksomheden som dialogen med markedet og kunderne. Det drejer sig om følgende:

1. Find kundefordelene
2. Juster miljøsystemet
3. Tænk kunders kunder
4. Salg til ikke-teknikere
5. Markedsføring i den lille virksomhed

Nedenfor præsenteres værktøjerne og resultaterne af de foretagne afprøvninger

7.1 Find kundefordelene

7.1.1 Præsentation af værktøjet

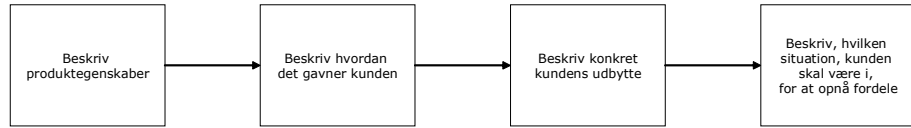
En del af de virksomheder, vi har talt med i interviewrunden, har peget på, at den eneste salgsparameter, der kan anvendes for deres produkter, er prisen, da produkterne ligner konkurrenternes til forveksling – kvaliteten er den samme, alle er miljøcertificerede osv. osv.

Det er ikke specielt for salg af miljø i bred forstand; det er barrierer, der ofte optræder i en salgsafdeling. Det vigtigste værktøj i denne sammenhæng er et sælgertræningsværktøj, der træner sælgerne i at identificere kundebehov og oversætte produktgenskaber til kundefordele. Dette værktøj eksisterer allerede.

Værktøjet ser således ud:



Synliggørelse af fordele



Fastlæg hvilke spørgsmål, du skal stille kunden for at finde ud af, om kunden har behov, er i den rigtige situation og har brug for de fordele, produktet tilbyder.

Forudsætninger for gør-det-selv-værktøj

At der er en eller flere personer i virksomheden, som er i stand til at sætte sig ud over, hvad vi plejer at gøre, eller hvad vi har prøvet mange gange før.

Evaluering fra sælgere

Positivt, lærerigt, brugbart

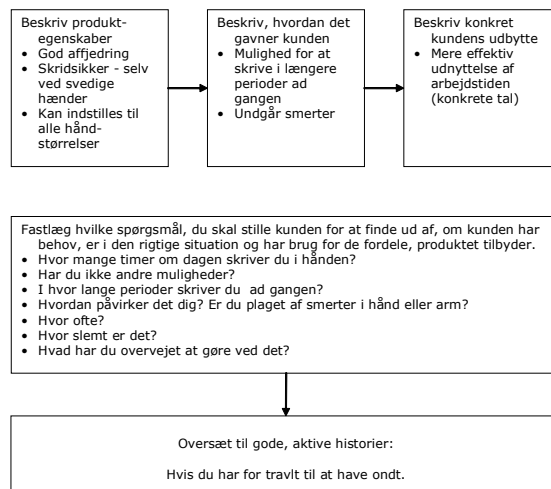
I forhold til salgsmål

Forudsætter løbende opfølgning

Brandy, Rix Management, ECO House, Miljøpartner

7.1.2 Eksempel på brug af værktøjet

Som eksempel har vi valgt en nyudviklet ergonomisk rigtig kuglepen



Brandy, Rix Management, ECO House, Miljøpartner

7.1.3 Erfaringer fra afprøvning af værktøjet

Værktøjet er bl.a. blevet afprøvet ved et sælgerseminar for en miljøcertificeret virksomhed – et agentur, de seneste år har forsøgt sig med flere forskellige modeller for at anvende miljø i salgssammenhæng.

Sælgerne peger på, at virksomhedens produkter til forveksling ligner konkurrenternes, og at det eneste, der kan sælges på, er pris.

Efter seminaret fik vi bl.a. disse kommentarer:

Godt. Positivt, optimistisk, kvalificeret. Rigtigt godt for selvom man ved det og har prøvet det før, er det godt at få genoplevet/fortalt samt styrket ens bevidsthed omkring dette. Det er positivt, men tidsrammen er alt for kort. Jeg havde en god oplevelse og oplevede det brugbart. Positivt og meget inspirerende. Tankevækkende – positivt – lærerigt. Rigtig godt – 4 kokkehuer.

Det har været afgørende for udviklingen af disse værktøjer, at det skulle ende med værktøjer, virksomhederne i princippet kunne bruge selv. Det er så afgjort også muligt med dette værktøj, men det skal understreges, at det under alle omstændigheder forudsætter, at der er en eller flere personer i virksomheden, som er i stand til at sætte sig ud over, hvad vi plejer at gøre, eller hvad vi har prøvet mange gange før.

Alle sælgere vil mene, at de netop sælger på at oversætte til kundefordele. I dette tilfælde mente alle sælgere også ved starten, at der ikke kunne findes flere fordele – der var kun pris. Var sælgerne blevet overladt til selv at udfylde værktøjet, havde resultatet været en yderligere cementering af den fælles opfattelse: Der er ingen relevante fordele – kun pris.

7.2 Juster miljøsystemet

7.2.1 Præsentation af værktøjet

En del virksomheder har i interviewrunden påpeget, at kunder og marked stiller krav, der ikke har med miljø at gøre. Miljøsystemet kommer derfor til at leve sit eget stille liv uden egentlig koordinering med virksomhedens forretnings- og markedsstrategier.

Hvis systemet skal "overleve" i disse virksomheder, er det vigtigt, at det kommer til at spille en mere aktiv rolle. Spørgsmålet er så bare: Hvordan kan det gøres?

Udgangspunktet er naturligvis, at miljøsystemet skal styre miljøet. Det er altså en forudsætning, at miljøsystemet under alle omstændigheder tager hånd om de miljøforhold, der er væsentlige, selv om de ikke har relevans for kunder eller marked. Men hvis der er taget hånd om disse forhold, er der intet i vejen for at supplere med mere markedsrettede forhold.

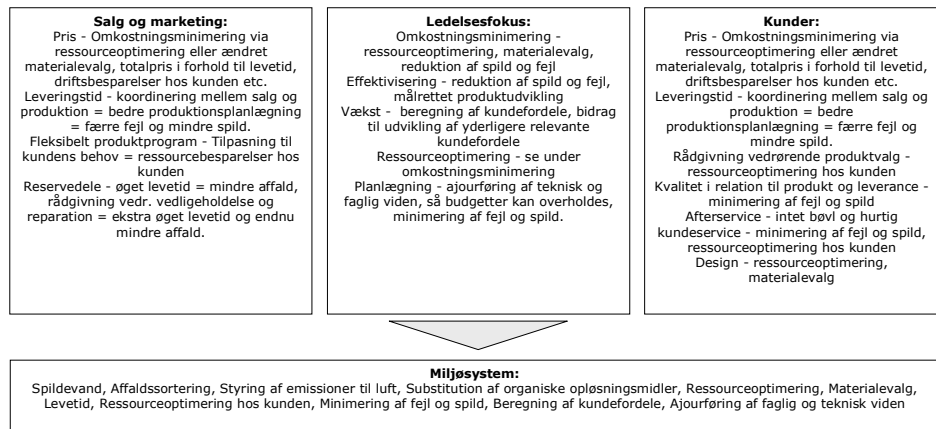
I en virksomhed, hvor miljøet lever sit eget stille liv i et hjørne, har hver afdeling eller funktion sit fokus, og som det kan ses af eksemplet, er der ikke meget at være fælles om. Det kan eksempelvis se sådan ud:

Nu vælger den miljøansvarlige, at det skal være slut. Miljø skal spille en helt anden rolle i virksomhedens liv fremover. Den miljøansvarlige tager derfor en runde til de øvrige afdelinger og funktioner. Her spørger den miljøansvarlige ind til, hvad der mere konkret ligger bag de enkelte fokusområder i de andre afdelinger. På den baggrund oversætter den miljøansvarlige de andre afdelingers fokus til miljømæssige problemstillinger og indsatsområder. Det kommer til at se således ud i dette eksempel:

Miljøsystemets fokus og aktivitetsområder ser derfor nu sådan ud:



En markedsjustering af miljøsystemet



Brandy, Rix Management, ECO House, Miljøpartner

7.2.2 Erfaringer fra afprøvning af værktøjet

Værktøjet er blevet afprøvet på to meget forskellige virksomheder. I det ene tilfælde blev inddraget:

- Salg/marketing
- Ledelse
- Kunder
- Produktion

I det andet tilfælde inddrog vi:

- Salg/marketing
- Ledelse
- Kunder
- Uddannelsesafdelingen
- Arbejdsmiljøafdelingen
- Produktion
- Økonomistyring

Erfaringerne er i begge tilfælde, at det var muligt at finde problemstillinger og fokusområder, som uden at hakke hæle og klippe tær kunne oversættes til miljøaktiviteter. Udover et mere bredt favnende miljøsystem, kan man særligt pege på følgende fordele:

- Der er en anden, bred interesse for miljøsystemet i en større del af virksomheden
- Flere mennesker og flere funktioner arbejder nu med miljø. Der gør det samme, som de altid har gjort, men det viser sig nu, at det faktisk også er miljørelevant. Det viser sig også, at den miljøansvarlige ikke selv ville kunne overtage disse opgaver.
- Derfor er der et helt andet ejerskab til miljøsystemet.

Men begge miljøansvarlige peger også på, at de nødigt integrerer de nye arbejdsområder i det certificerede miljøsystem uden at have konfereret med det certificerende organ og med miljøtilsynsmyndigheden. Der er afgjort en vis frygt for, at de certificerende organer eller miljøtilsynsmyndigheden ikke umiddelbart vil acceptere denne udvidelse af miljøsystemet.

Vi mener dog ikke, der er grund til at nære denne frygt. Det ville der være, hvis virksomheden ikke grundlæggende havde styr på de basale miljøforhold. Det ville der også være, hvis der var brugt meget kunstige oversættelsesmetoder for at oversætte de nye fokusområder til miljø. Men det er ikke tilfældet.

Det har været afgørende for udviklingen af disse værktøjer, at det skulle ende med værktøjer, virksomhederne i princippet kunne bruge selv. Det er så afgjort også muligt med dette værktøj, men det skal understreges, at det under alle omstændigheder forudsætter, at der i virksomheden er personer, der kan tænke miljø i et bredere perspektiv, og at man ikke har lagt sig så fast på et snævert miljøbegreb, at det ikke står til at ændre.

De miljøansvarlige, vi har været i kontakt med, peger på to ting:

- Rent miljøfagligt burde de selv have kunnet foretage de nødvendige oversættelser
- Værktøjet kan ikke bruges, hvis ledelsen i virksomheden har lagt sig fast på, at miljø kun drejer sig om opfyldelse af gældende regler for processer.

7.3 Tænk kundernes kunder

7.3.1 Præsentation af værktøjet

Erfaring fra analysen viste, at virksomhederne ofte fokuserede på egen omkostningsreduktion eller nogle gange, hvordan eventuelle fordele kunne etableres for kunderne. Men de fleste virksomheder indgår i en forsyningskæde med mange led. Ved at tænke flere led længere frem i kæden og analysere behovene der, kan selv meget små miljømæssige fordele have endog store konsekvenser.

Indsatsen i produktudvikling, salg og markedsføring skal rettes imod de kvantificerbare fordele kundens kunder (eller flere led ude) vil opleve, dette ud fra en tese om at bistår man sine kunder i at løse sin kunders kunders problemer vil man opleve en præference i beslutningssituationen. Paradigmet er at tænke længere ned igennem forsyningskæden for at finde argumenter til differentiering.

Værktøjet kan bruges aktivt i forretningsprocessen ved at såvel ved opstartsmøder, som ved evalueringsmøder at benytte skabelonen til at sikre, at forsyningskædens behov dækkes i videst muligt omfang, det være sig i udviklingsprocessen, salgsprocessen eller markedsføringsprocessen.

Fremgangsmåden er at de forskellige funktioner (udvikling, salg, miljø,...) inden mødet udfylder skabelonen, således at alle tanker om forlængelse af fordele igennem forsyningskæden er tænkt igennem fra de respektives perspektiv inden mødet.

7.3.1.1 Produktudvikling

Udgangspunktet for produktudvikling bliver kundens kunders behov, det er ikke trivielt og fordrer et tæt samarbejde med kunden i at analysere, forstå og oversætte præferencer længere ude i en forsyningskæde til krav til ens eget produkt allerede i tidlige stadier. Det er ikke alle kunderelationer, der understøtter et så intimt samarbejde på projekter der siden kan vise sig ikke at have et liv.

7.3.1.2 Salg

I enhver salgsdialog vil udgangspunktet være enten i produktets umiddelbare egenskaber eller i kundens forhold, men en tur ned igennem en forsyningskæde kan afdække yderligere og ofte forstørrede effekter af mindre og ikke nævnte produkttegenskaber. Salgsparametrene formuleres i kundens kundes termer (ex. besparelser, bedre miljøforhold,... i efterfølgende led). Tænk blot hvor stor effekten af godt miljøarbejde hos underleverandører til fødevarerindustrien kan være for den der skal afhænde produktet til en detailhandelskæde.

7.3.1.3 Markedsføring

På tilsvarende vis som i en salgssituation vil kommunikation blive drejet til at diskutere fordele langs forsyningskæden, idet summen af alle fordele langs kæden vil danne grundlag for en langt bedre historie at fortælle.

7.3.2 Erfaringer fra afprøvning af værktøjet

En underleverandør i fødevarerindustrien har et dokumenterbart bedre produkt, idet spildproducenten er lavere, tungmetallindhold er dokumenterbart lavere, men prisen er højere for dette produkt. Produktfordelene er interessante for producenterne, men ofte ikke nok til alene at retfærdiggøre en så væsentlig merpris som underleverandøren kræver.

Ved at inddrage konsekvenserne for forbrugerne (kundens kunder flere led længere nede) stiller situationen sig væsentlig anderledes. Udnyttet korrekt har det været adgangsgivende til en af verdens største detailhandelskæder for en af producenterne.

7.4 Salg til ikke-teknikere

7.4.1 Præsentation af værktøjet

En del af de produkter, der klart udgør en miljøfordel, er tekniske produkter, der som regel sælges af teknikere til teknikere. Her interesserer man sig slet ikke for fordele, for kunden ved godt, at der er fordele ved produktet; ellers ville han slet ikke være på udkig. Kunden skal altså ikke vælge, om der skal købes, men alene hvilken leverandør, der skal vælges.

Da kunden er tekniker, bliver det de tekniske forskelle og spidsfindigheder, der kan være afgørende for salg eller ikke salg.

Men mange af disse produkter kunne med fordel også sælges til andre kunder. Det kunne være den miljøansvarlige i virksomheden; det kunne være den energibevidste forbruger eller den økonomiansvarlige. Her skal salget bare starte et andet sted. Denne kunde skal ikke vælge mellem forskellige

leverandører. Kunden skal opdage, at der er fordele ved at købe. Her er det altså ikke teknik, men kundefordele, der skal i højsædet.

I forbindelse med dette projekt har vi foretaget research hos en række af de leverandører, der sælger teknik, men også forsøger sig med salg til andre målgrupper. Vi har konstateret, at man normalt anvender samme salgsmateriale og samme salgsargumenter til begge grupper. Det går naturligvis galt. Den indforståede samtale mellem to teknikere går over hovedet på den ikke-tekniske kunde. Resultatet er ikke, at den ikke-tekniske kunde går et andet sted hen, men at kunden ikke opdager, at der måske var noget interessant gemt bag teknikken.

Værktøjet går derfor i al sin enkelthed ud på at "tvinge" den tekniske sælger til at oversætte til ikke-teknik. Det sker ved at svare på disse spørgsmål:

- Hvem kan have glæde af dette?
- Hvad kan den bruges til?
- Hvorfor har man glæde af det?
- Hvor stor kan glæden blive?
- Hvad forudsætter det, at jeg har i forvejen?
- Hvad forudsætter det, at jeg kan i forvejen?
- Hvad forventes det, at jeg selv klarer i det daglige?
- Hvis jeg ikke kan det – kan det så klares alligevel, og hvad koster det?
- Hvad koster den?
- Og hvad koster det, der ikke er med i prisen?

7.4.2 Erfaringer fra afprøvning af værktøjet

Værktøjet er afprøvet i tre virksomheder. Erfaringerne er positive i den forstand, at der er identificeret nye markedsmuligheder og nye kundegrupper.

Men det er nok et åbent spørgsmål, om værktøjet kan bruges som gør-det-selv-værktøj for virksomhederne. Det er der flere grunde til:

For det første er det ganske vanskeligt for den tekniske sælger at besvare spørgsmålene i værktøjet tilstrækkeligt konkret. For teknikeren giver det jo sig selv.

For det andet forudsætter brugen af værktøjet, at der i virksomheden er personer, der er i stand til at kommunikere ikke-teknisk. Det gælder i marketing og salg, men så sandelig også i forbindelse med teknikerservice og efterservice.

For det tredje forudsætter det, at der i virksomheden er personer, der kan se et bredere markedsperspektiv end det, der i første omgang var tiltænkt produktet, eller som kan se et latent behov, selv om det ikke bliver udtrykt. Flere af de tekniske sælgere sagde eksempelvis: Der er ikke noget marked i den branche – vi har aldrig fået en henvendelse derfra.

Og for det fjerde forudsætter det, at virksomheden har overskud til at oparbejde et nyt marked. Kunder med latente behov tager ikke en købsbeslutning i morgen. Der skal altså investeres nogle ressourcer i at åbne markedet.

7.5 Markedsføring i den lille virksomhed

7.5.1 Præsentation af værktøjet

Mange miljøalternative produkter udspringer fra små iværksættere. Typisk er det svært for dem at få fodfæste på markedet. Det er der flere årsager til:

- Produktet ser måske anderledes ud
- Miljøargumenter er ikke gangbare udover den mørkegrønne målgruppe, som nok skal finde frem til alternativerne af sig selv.
- Der er ikke ressourcer til at købe sig til salg og markedsføring, da produktudvikling og etablering har ædt alle ressourcer
- Der er ikke internt personer, der har viden og erfaring inden for salg og markedsføring.
- Derfor er der ofte brugt en del ressourcer på de forkerte tiltag – hvis der altså var nogle ressourcer til at starte med
- Branchen er domineret af en eller flere store aktører, der oplever de små alternativer som så væsentlige konkurrenter, at det bliver vigtigt at holde dem ude.

Værktøjet består i al sin enkelthed i en klassisk markedsanalyse men skåret til som nogle spørgsmål, der kan svares enkelt på. De ser således ud:

- Hvilke fordele har kunden ved at bruge dit produkt?
- Hvad skal der til for at kunden oplever disse fordele?
- Hvad er den gode historie?
- Hvilke argumenter bruger konkurrenterne?
- Hvem kunne være interesseret i at købe dine produkter?
- Hvad køber de potentielle kunder i dag?
- Hvorfor gør de det?
- Hvem tager beslutningen om at købe hos dine potentielle kunder?
- På hvilket grundlag tager de beslutning om at købe eller ikke købe?
- Hvilke argumenter skal du bruge for at få beslutningstagerne hos dine potentielle kunder i tale?
- Hvordan kommer du i dialog med dem – hvilke medier kan man bruge?
- Lav så en prøvekampagne
- Hvad kom der ud af det?
- Kom der kunder – hvorfor kom de?
- Kom der ikke kunder – hvorfor kom de ikke?
- Hvad skal laves om?
- Lav en ny prøvekampagne
- Osv.

7.5.2 Erfaringer fra afprøvning af værktøjet

Værktøjet er afprøvet på to små virksomheder. Erfaringen er helt klart, at det ikke er et gør-det-selv-værktøj. Eller rettere – det er det måske nok, men målgruppen er forkert.

Når virksomhedsejeren (det er det ofte) selv besvarer spørgsmålene i værktøjet, kommer der ikke ny viden frem. Som salgsfremmende værktøj har

det altså ingen effekt i gør-det-selv-udgaven; heller ikke for virksomheder med et klart vækstpotentiale.

Til gengæld er det også under afprøvningen eftervist, at der kan identificeres nye markeder og kundegrupper og salgsstrategier. Men det forudsætter altså, at virksomheden tilføres ny viden eller nye perspektiver udefra.

1 Bilag A - oversigt over anvendt litteratur

1.1 Markedsføring og produktudvikling af grønne produkter generelt

- Green marketing - opportunity for innovation, J. Ottman 1997
- International institute for sustainable development, Global guide - marketing
- Greener Marketing. A Global Perspective on Greening Marketing Practice, Edited by Martin Charter and Michael Jay Polonsky
- An Introduction To Green Marketing Michael Jay Polonsky Department of Management, University of Newcastle, Newcastle
- Big Turnabout In Green Markets Savvy stewards of sustainable development sell dollars and sense, not the 'tree-hugger' label Nadine M. Post 2002
- Changing Course A Global Businessperspecive on Development and the Environment Stephan Schmidheiny

1.2 Erfaringer vedrørende markedsføring af alternativ energi

- Green Marketing, Renewables, and Free Riders: Increasing Customer Demand for a Public Good
- Ryan Wiser and Steven Pickle
- Environmental Energy Technologies Division, Ernest Orlando Lawrence Berkeley National Labo-

ratory University of California Berkeley, California
94720 September 1997

- Green Marketing in the Massachusetts Electric Retail Competition Pilot Program
- October 1997
- Steven M. Rothstein, Environmental Futures, Inc.
- Jeffrey M. Fang, National Renewable Energy Laboratory

1.3 Markedsføring af miljøledelse

- EU-kommissionen - oversigt over medlemsstaternes promotion edr. EMAS
- Miljøledelse i produktkæder Arbejdsrapporter nr. 39, 40 og 41
- Miljøstyrelsen 2002

1.4 Markedsføring af mærker og mærkningsordninger

- Energy star annual report 2002
- Blauer Engel newsletter nr. 8
- INVESTIGATION
- OF THE MARKET IMPACTS
- AND PENETRATION
- OF THE EUROPEAN
- ECO-LABEL
- OVER THE YEARS
- 1992-2000
- AND 2001-2004
- FINAL REPORT
- December 2001
- EUROPEAN COMMISSION
- DG ENVIRONMENT
- TAYLOR NELSON SOFRES Consulting
- Nye krav til leverandører til tekstilbranchen
- Miljøprojekt nr. 599
- Miljøstyrelsen 2001

Vi har desuden været i kontakt med en del af de netværk og opslagsværker, der findes for grønne produkter. Vi har spurgt efter erfaringer og markedsanalyser, men uden at få nogle egentlige svar. Der findes typisk kun tal for besøgende på siden, antal klik på siden, søgeord o.l.

1.5 Innovation og markedsføring

- The Dance of Change:
- The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations,
- by Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Rick Ross, George Roth, and Bryan Smith
- (1999, New York: Doubleday/Currency).
- Product Innovation
- Michel Robert, James Utterback, Marvin Patterson, Gary Pisano, Milind Lele, Jean-Philippe Deschamps
- Market Oriented Product Innovation
- A Key to Survival in the Third Millennium
- Knut Holt
- Dept. of Industrial Economics and Technology Management, Norwegian University of Science and Technology, Norway
- Kluwer Academic Publishers, Boston
- October 2002
- Leading Product Innovation: Accelerating Growth in a Product-Based Business
- Marvin L. Patterson
- November 1999
- Wiley Europe
- University of Brighton - training materials Product innovation
- 1996
- Product Innovation and Product Innovation
- Marketing: Theory and Microeconomic Evidence.
- Ulrich Kaiser
- Centre for European Economic

1 Bilag B - Interviewguide

Dato, tid og sted:

Navn på interviewee:

Evt. andre deltagere:

Formål med interview:

Baggrunden for dette interview er, at Miljøstyrelsen støtter et projekt med titlen

Samarbejdsmodeller til dialog om miljø og marketing i virksomheder

Det er derfor blevet besluttet at lave en række interviews i nogle udvalgte virksomheder. Denne Interview Guide er en del af en analyse af de krav der skal til for at opleve et bedre sammenspil imellem miljø og marketing.

Formålet med interviewet er at skabe et indblik i den medarbejders viden omkring emnet, samt bedre at forstå sammenhængen imellem den manglende succes der generelt hersker indenfor området.

Endvidere vil der også blive stillet nogle uddybende spørgsmål til den enkelte medarbejder med det formål at få indsamlet så meget viden til det videre analysearbejde som muligt.

Understreg at der ikke vil blive direkte citeret.

1.1 Hvordan arbejder din virksomhed med den belyste problemstilling i dag

Tilstræb at få medarbejderen til at komme med egne holdninger, men fokusér på at få citater der understøtter modeludviklingsarbejdet ...

Hvis det ikke går uopfordret, kom da med et par forslag.

- Hvilke tiltag har man succes med?
 -
 -
 -
 -

- Hvorfor:
 -
 -
 -
 -

- Hvilke tiltag har man ikke succes med?
 -
 -
 -
 -

- Hvorfor:
 -
 -
 -
 -

1.2 Hvem der har taget initiativ til indsatsen?

Tilstræb at få medarbejderen til at komme med egne holdninger, men fokusér på at få citater der understøtter modeludviklingsarbejdet ...

Hvis det ikke går uopfordret, kom da med et par forslag:

Forslag til uddybende spørgsmål kunne være

1. Hvorfor tror du initiativet er kommet derfra?
2. Er det naturligt at initiativet kommer derfra?
3. Ville du kunne forestille dig andre der kunne tage initiativet?

1.3 Hvem der er involveret i dial og og samarbejde?

Tilstræb at få medarbejderen til at komme med egne ord beskriver hvem der er involveret.

Hvis det ikke går uopfordret, kom da med et par forslag.

- Hvem er involverede?

Afdeling	<input checked="" type="checkbox"/>	Formål/Niveau (højt, lavt)
Marketing	<input type="checkbox"/>	_____
Produktion	<input type="checkbox"/>	_____
Miljø	<input type="checkbox"/>	_____
Personale	<input type="checkbox"/>	_____
Økonomi	<input type="checkbox"/>	_____
Juridisk	<input type="checkbox"/>	_____

1.4 Hvilke barrierer virksomheden har konstateret ved de forsøg, der er gjort

Tilstræb at få medarbejderen til at komme med egne holdninger, men fokusér på at få citater der understøtter modeludviklingsarbejdet ...

Hvis det ikke går uopfordret, kom da med et par forslag.

- Hvilke interne barrierer har du/I mødt?
 -
 -

-
-
- Hvorfor:
 -
 -
 -
 -
- Hvilke eksterne barrierer har du/I mødt?
 -
 -
 -
 -
- Hvorfor:

1.5 Hvad har din virksomhed fået ud af indsatsen

Tilstræb at få medarbejderen til at komme med egne holdninger, men fokusér på at få citater der understøtter modeludviklingsarbejdet ...

Hvis det ikke går uopfordret, kom da med et par forslag.

- Hvilke direkte økonomiske fordele har I opnået?
 - Mersalg
 - Besparelser
 - Kapitalnedbringelse
- Hvorfor:
- Hvilke indirekte økonomiske fordele har I opnået?
 - Brand
 - PR
 - Medarbejdere
 -

- Hvorfor:

- Hvilke andre fordele har I opnået?
 - Stolthed
 - Lokalt engagement
 -
 -

- Hvorfor:
 -
 -

1.6 Hvordan virksomhedens organisation er indrettet for at understøtte denne udvikling

Tilstræb at få medarbejderen til at komme med egne holdninger, men fokusér på at få citater der understøtter modeludviklingsarbejdet ...

Hvis det ikke går uopfordret, kom da med et par forslag.

- Hvordan har I organiseret Jer omkring dette/disse initiativ(er)?
 - Projektorienteret
 - Matrixorganisation
 - Taskforce
 -

- Hvorfor:
 -
 -

1.7 Forbedringsforslag og referat af øvrige emner dækket i interview

- Spørg efter medarbejderens hypoteser om problemstillinger og forslag til forbedringer af disse
- Spørg efter forslag til besparelses- og rationaliseringsmuligheder

- Spørg efter medarbejderens hypoteser om nye tilgange til forbedringer
- Referer andre emner omhandlet i samtalen

Sig tak for medarbejderens tid og ønsk ham/hende en fortsat god dag

1 Bilag C – Rapportmakro

Succesrige tiltag:	Årsag:
Ej succesrige tiltag:	Årsag:
Initiativtager(e) til indsats:	Årsag:
Involverede i dialog og samarbejde:	Årsag:
Interne barrierer de har mødt:	Årsag:
Eksterne barrierer de har mødt:	Årsag:
Økonomisk udbytte opnået:	Årsag:
Indirekte fordele opnået:	Årsag:
Eks. på tilpasning af organisation for at understøtte udvikling:	Virkning:
Egne idéer til at forbedre indsats og udvikling:	Virkning:
Andet der bør refereres	