

Aarstiderne: Hvordan bliver en ambitiøs grøn virksomhed endnu grønnere?

Idéer har de masser af hos Aarstiderne. Og bæredygtighed ligger dybt i dna'et. Men den systematiske tilgang til forandringer bliver ofte nedprioriteret i en travl hverdag. Med projekt *Rethink Business* kom der imidlertid skub i omstillingen til nye og mere bæredygtige emballager til de friske økologiske varer.

Om at få den gode idé

Når Aarstidernes varevogne kører ud i de danske byer med friske økologiske madvarer, er frugt og grønt pakket i trækasser. Det er troværdigt i forhold til Aarstidernes mission, som er at genskabe den tætte forbindelse mellem dyrkning af jord og glæde ved måltider, der er fulde af gode råvarer, sundhed, smagsoplevelser og nærvær. Aarstiderne leverede i mange år hovedsageligt grønt og frugt, men de senere år er der kommet et væld af andre produkter til i form af kød, pasta, mejerivarer, krydderier, safter og andet godt. Med de nye produkter fulgte også nye emballagetyper som pap, plastik, papir og flamingo. "Vi køber hvert år store mængder emballage for at beskytte varerne under transport og opbevaring. Men vores økologiske tankegang og miljøregnskaberne byder os engang imellem at stoppe op og se efter, om der kan findes bæredygtige alternativer", forklarer landbrugs- og miljøchef Svend Daverkosen.

Da Rethink Business-konsulenterne og Aarstiderne snakkede sammen de første gange, blev der tænkt meget langt ud af posen. De første idéer gik på, om man kunne ændre udbringningskonceptet, så emballage, pakning og

transporten med små varebiler helt eller delvist kunne undgås. Så i stedet for at lede efter alternative emballagetyper, blev der gået friskt og hårdt til forretningsmodellen, og der blev stillet spørgsmålstegn ved, om der var behov for en transportkasse i det hele taget.

Idéerne skulle naturligvis udvikles indenfor de krav og begrænsninger, som hygiejne, lovgivning og pakkesystemet sætter. De skulle også bygge på trends i tiden som eksempelvis at mindske distancen fra jord til bord og give Aarstidernes kunder god føling med de varer, de modtager. Og så skulle idéerne mindske ressourceforbrug og ressourcepild.

Listen af idéer var lang, for hos Aarstiderne får de mange idéer og har højt til loftet. Det gav konsulenterne mulighed for at afprøve koncepter, som andre virksomheder end ikke ville overveje. Eksempelvis var der idéen om kooperative grønthandlerlagre i storbyerne. Et billigt baglokale, hvor kunden låser sig ind og tager de grøntsager, han skal bruge i denne uge, selv scanner ved udgangen, hvorefter pengene trækkes på kontoen. Tilmeldte kunder har adgang og deles om at holde rent og ryddeligt. Aarstiderne ville blive grossist for en fælles indkøbsgruppe, og det ville betyde, at en stor del af transporten og en masse emballage ville blive sparet. En anden idé gik på at lave køkkenhaver og kompostsystemer på tagterrasser og i baggårde i byen, som så kunne forsyne dem, der tog anpart i haven. Igen helt uden behov for transport og med meget lidt emballage.

Om at gå fra idé til afprøvning

Som sagt står de kreative idéer i kø hos Aarstiderne. Så her skulle Rethink Business-konsulenterne ikke ind og understøtte idégenerering. I stedet handlede det om at facilitere Aarstidernes arbejde med at sætte struktur på overgangen fra ide til afprøvning. Og

Vores pakke- og distributionssystem er tilrettelagt med sekunders præcision. Så vi var glade for hjælpen til at designe testforløb, der optimerede alle procesændringer.
Søren Ejlersen, Aarstiderne

her kom mange af idéerne ikke igennem en forretningsmæssig og kritisk gennemgang. De var gode i ånden, ville spare ressourcer og være tro mod Aarstidernes koncept og mission. Men de ville også koste for mange penge.

I processen blev det tydeligt, at mange af idéerne kredsede om forandringer, som Aarstidernes egne medarbejdere havde tænkt på gennem de sidste mange år og skrinlagt. "Idéen om fælles engrossalg i byen er rigtig god i ånden, men husleje versus god placering, kundernes vilje til at gå 10 minutter for at hente grøntsager, hygiejnekrav og usikkerhed i forbrug er alle store usikkerhedsmomenter, som vi ikke kan teste uden en stor investering," lyder det fra Svend Daverkosen. Læringen er, at jo længere en idé ligger fra den eksisterende forretningsmodel, jo sværere og dyrere er det at teste idéen – og jo

mindre fornemmelse for udfaldet har man på forhånd.

Det drivende ønske om at bruge mindre emballage er meget konkret modsat mange af de mere vilde idéer. Det nuværende system er vokset op omkring egenskaberne ved de forskellige emballagetyper. Så første del af omstillingen handlede om at iværksætte en systematisk analyse af alternativerne for at finde ud af, hvor der skulle ændres, hvad der skulle ændres, og hvordan hver enkelt ændring ville påvirke resten af forretningen. Det er et arbejde for systematikere, men ikke for den typiske iværksættervirksomhed, der er drevet af energiske ildsjæle. Svend Daverkosen siger: "Rethink Business kom ind på et tidspunkt, hvor vi havde svært ved at få overblik over, hvor vi skulle starte processen. Her fik vi hjælp til at arbejde så systematisk og fokuseret med omstillingsprocessen, at vi kunne få gnavet os ind på nogle centrale muligheder for vores virksomhed. Konsulenterne fra Rethink Business har helt sikkert reddet os fra en masse besværlige omveje".

At omstille en fødevarer virksomhed, hvor et stort og komplekst logistiksystem er en del af kerneforretningen, er ikke lige til. Og slet ikke når målet er, at kunden skal have en bedre oplevelse uden, at det får prisen til at stige. "De idéer, vi havde på banen, er ikke blot en optimering af vores forretning. Idéerne skal differentiere os fra vores konkurrenter på kvalitet og ansvarlighed", fortæller Svend Daverkosen.

Rent praktisk vil omstillingen i høj grad foregå i den store pakkehal i Barrit uden for Horsens og ude i bilerne på de danske og svenske landeveje. Det store pakkesystem, hvor hver kasse skal kunne pakkes på få sekunder, giver ikke i dagligdagen plads til de store eksperimenter eller banebrydende ændringer i pakkefolkernes arbejde. Til gengæld er Aarstidernes vej fra tanke til handling ofte så kort, at de har skarp træning i

at afprøve alternativer undervejs i produktionen. Det får man, når man er "en lærende organisation".

Aarstiderne har således identificeret nogle mulige emballagealternativer, herunder bæredygtige alternativer til flamingo. Sammen med Rethink Business-konsulenterne har de lagt et program for, hvordan disse emballagetyper kan blive afprøvet i produktionen, så alle relevante påvirkninger vurderes på en gang.

Om at omstille forretningen til de nye koncepter

Aarstiderne er altid i gang med at omstille og udvikle sig. Det er en bevidst strategi, at det ikke nødvendigvis er målet at vækste eller erobre nye markeder. Snarere vil man blive bedre til at forstå sin kerneforretning og hele tiden mindske miljøpåvirkningen. Som en del af den strategi arbejder man konstant med bæredygtighed, blandt andet med at mindske drivhusgasudslip, øge genbrug og bruge færre ressourcer. Ikke kun hos sig selv, men også hos kunder og leverandører.

Om strategi, ledelse og medarbejdere

Vi har haft rigtig mange idéer på bordet de sidste 10 år for at undgå eksempelvis flamingo, men ingen af dem virker i praksis.

Søren Ejlersen, Aarstiderne

Hos Aarstiderne har den enkelte medarbejder stor mulighed for at påvirke og træffe sine egne beslutninger. Svend Daverkosen, som er Aarstidernes miljømand, og som er kontakten over for Rethink Business, har sammen med indehaver Søren Ejlersen taget imod samarbejdet

Med hjælp fra Rethink Business kan vi forhåbentlig snart introducere den bæredygtige pakkelsesløsning, som matcher vores brand som en ansvarlig virksomhed.

Søren Ejlersen, Aarstiderne

som en sjælden og uformel mulighed for at blive udfordret i arbejdet med at udvikle forretningen. Med den store uddelegering af beslutningskraft, medarbejderens høje engagement og en ret lille organisation har den ledelsesmæssige udfordring mest været at koordinere og opsamle læring og idéer. "Her har hjælpen fra Rethink Business været god. Konsulenterne har opsamlet og struktureret viden og idéer, de har udfordret vanetænkning og er kommet med løsninger. Alt sammen noget, der ofte kommer sidst på to-do-listen i en travl hverdag", forklarer Søren Ejlersen.

Om markedstørrelse, -adgang og brand

Rethink Business-projektet har startet en proces, hvor Aarstiderne har fået nogle nye redskaber til at teste og indføre nye emballagetyper og for den sags skyld andre ændringer i produktet. Det øger ikke i sig selv markedsadgangen, men det har heller ikke været tanken. Enkelte kunder kan selvfølgelig blive tiltrukket af specielle emballagetyper og købe noget, de ellers ikke ville have købt. Men i det store hele har introduktionen af indpakningstyper handlet om at løse en emballageudfordring.

Om forretningsmæssige gevinster ved at arbejde med principperne i Rethink Business

For en virksomhed som Aarstiderne, hvor man allerede tænker grønt, er gevinsten, at alle de

idéer, man kan komme op med, er i tråd med mission og værdier. Med andre ord passer principperne rigtig godt med virksomhedens tankegang. Principperne er et værktøj, som Aarstiderne kan bruge i sin fremtidige forretningsudvikling.

Om miljømæssige gevinster ved at arbejde med principperne i Rethink Business

Hvis det lykkes at indføre bedre emballagetyper kan miljøpåvirkningen nedsættes samtidig med, at varen gøres mere attraktiv rent håndteringsmæssigt og æstetisk.

Om Rethink Business vejledning undervejs

Aarstiderne har udarbejdet klima- og miljøregnskaber i flere år, og der er løbende og systematisk indsamlet mange miljødata fra størstedelen af forretningen. Princippet bag miljøarbejdet er, at det skal være nærværende for den enkelte medarbejder, og at den enkelte skal kunne påvirke arbejdet.

Hos Aarstiderne var der således i forvejen dyb indsigt i ressourceforbrug og miljøpåvirkning. Derfor var det ikke nødvendigt for Rethink Business-konsulenterne at argumentere for fornuften og potentialet i bæredygtighed. I stedet har samarbejdet handlet om sparring på et højt bæredygtighedsteknisk niveau og om at sætte den nødvendige struktur på den omstillingsproces, som er vejen til introduktion af de bedste emballageløsninger til ferskvarer.



Virksomhedsnavn

Aarstiderne A/S

Virksomhedsleder interviewet

Svend Daverkosen, landbrugs- og miljøchef
Søren Ejlersen, medstifter og indehaver

Primære produkt

Kasser med økologiske fødevarer bragt til døren

Antal ansatte

Ca. 120

Omsætning

1,5 mio kasser leveret giver omsætning på 300 mio. kr.

Fokusområde(r) ift. projektet

Nedsætte brug af uorganiske materialer

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet Rethink Business med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen. Mere end 30 virksomheder i Region Midtjylland deltager i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014. Projektet er støttet af EU. Læs mere på www.rethinkbusiness.dk

Hvad kan Rethink Business gøre for virksomhederne?

Rethink Business handler om at styrke regionens virksomheders forretning med afsæt i ressourceeffektivitet og cirkulære forretningsmodeller.

Omdrejningspunktet er at skabe ny og mere forretning ved at nyttiggøre det affald og de spildestrømme, der opstår fra produkter produceres til det færdige produkt ikke anvendes længere. Projektet fokuserer på indkøb af materialer, restproduktion, produktdesign, services og/eller anvendelse og genanvendelse af de produkter, som virksomhederne sælger.

At arbejde med ressourceeffektivitet og cirkulære forretningsmodeller er en vej til at øge innovations- og konkurrencekraften i virksomheden og til at styrke virksomhedens omdømme og relationer til leverandører og kunder. Det gør samtidig virksomhederne mindre sårbare overfor prisstigninger eller problemer med leverancer af råvarer.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge vejleder virksomhederne igennem tre faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. LB Analyse har på vegne af Region Midtjylland evalueret Rethink Business-projektet.

