

STRATEGI ET AFGØRENDE VALG

Grøn satsning har reddet dansk trykkeri

Mens andre trykkerier faldt som fluer, valgte KLS PurePrint den grønne vej. Men en grøn profil er ingen garanti for forretningsmæssig succes, fastslår ekspert.

Af Steffen Villadsen
stv@ing.dk

Farven grøn dominerer for tiden den offentlige debat, men for danske virksomheder gemmer der sig også forretningsmæssige muligheder i den grønne omstilling. Hos trykkeriet KLS PurePrint valgte man tilbage i 2007 at sigte efter at blive verdens grønneste trykkeri, og med avancerede miljøcertificeringer har virksomheden sikret sig overlevelse i et ellers stærkt vigende marked.

Det grønne brand er i dag selve kerneforretningen og kilden til vækst i en forretning, der tidligere mildest talt hang med mulen.

»Vi kunne godt se, at det gik den helt forkerte vej,« siger Kasper Larsen, der er kommerciel direktør hos KLS PurePrint.

For 12 år siden kiggede virksomheden ind i en meget usikker fremtid. Tilbudsviserne havnede i stigende grad på nettet i stedet for i postkassen, så antallet af tryksager faldt, alt imens flere og flere opgaver blev rykket til Baltikum og Kina. Det var et giftigt marked for de danske trykkerier, der var truet på eksistensen.

“

Jeg kan ikke pege på, at der er evidens for, at fordi man gør det, får man succes og er i stand til at gå imod en generel markedstrend.

STEEN VALLENTIN

Professor i Corporate Social Responsibility (CSR),
Copenhagen Business School

»Når vi kiggede på de ti største trykkerier i perioden 2005-2007, var vi dem, der klarede os dårligst. Vores bundlinje blødt,« fortæller Kasper Larsen, der ikke tøver med at beskrive situationen som noget nær livstruende for virksomheden.

Ny retning

Med et millionunderskud i regnskabet for 2007 var alvoren gået op for ledelsen på trykkeriet. I maj samme år fik KLS PurePrint et nyt bestyrelsesmedlem, der rystede op i virksomheden. Kasper Larsen husker

tilbage på det første strategiseminar på Comwell i Korsør, efter at den nye bestyrelse var sammensat.

»Vi blev enige om, at der måtte ske noget. Vi havde mange strategier oppe at vende, så det var ikke, fordi vi allerede havde lagt os fast på bæredygtighed og miljø. Lørdag aften diskuterede vi til klokken halv to om natten og var stadig ikke enige,« siger Kasper Larsen.

Mulighederne var mange. Skulle KLS PurePrint slå sig op på at være totalleverandør, eller var det bare et spørgsmål om pris? Ikke alle var enige.

»Vi kunne se, at der ikke var nogen, der havde valgt miljødagsordenen i vores branche. Der havde været nogen, som havde gjort det godt, men de var netop blevet opkøbt, og det fokus var blevet lagt fuldstændig dødt. Derfor analyserede vi os lidt kynisk frem til, at der var et hul i markedet.«

De første skridt på vejen var en idé om at blive CO₂-neutrale, spare 20 procent på strømmen og begynde at køre i elbiler. Men herefter startede en omfattende granskingsproces, hvor underleverandører blev gennemgået fire led tilbage 'med de grønne briller', samtidig med at KLS PurePrint arbejdede på at udvikle mere klimavenlig trykfarve, lak, papir og lim. Alt sammen små nøgler til at låse op for de grønne certificeringer, der er hjertet i den nye strategi.

Grøn er ingen garanti for succes

De nyeste tal fra KLS PurePrint viser regnskabsmæssigt momentum. De seneste år har resultaterne været pæne, virksomhedens størrelse og markedet taget i betragtning.

Man kan dog ikke bare sætte lighedstegn mellem en grøn strategi og forretningsmæssig vækst. Det mener Steen Vallentin, der professor i Corporate Social Responsibility (CSR) på Copenhagen Business School (CBS).

»Trykkerier og andre har mulighed for at lægge retningen om, så det grønne er noget, man markedsfører sig på, og som er centralt, men jeg kan ikke pege på, at der er evidens for, at fordi man gør det, får man succes og er i stand til at gå imod en generel markedstrend,« siger han.

Han peger på faktorer som god og langsigtet ledelse, timing og endda held, der kan afgøre, om en grøn satsning bliver en succes. Og selvom den grønne dagsorden i første omgang optager mange af de største virksomheder, kan et manglende grønt fokus også blive et problem for de små og mellemstore virksomheder.

»Måske kan de små og mellemstore virksomheder flyve under radaren, men hvis de er underleverandører til store virksomheder,

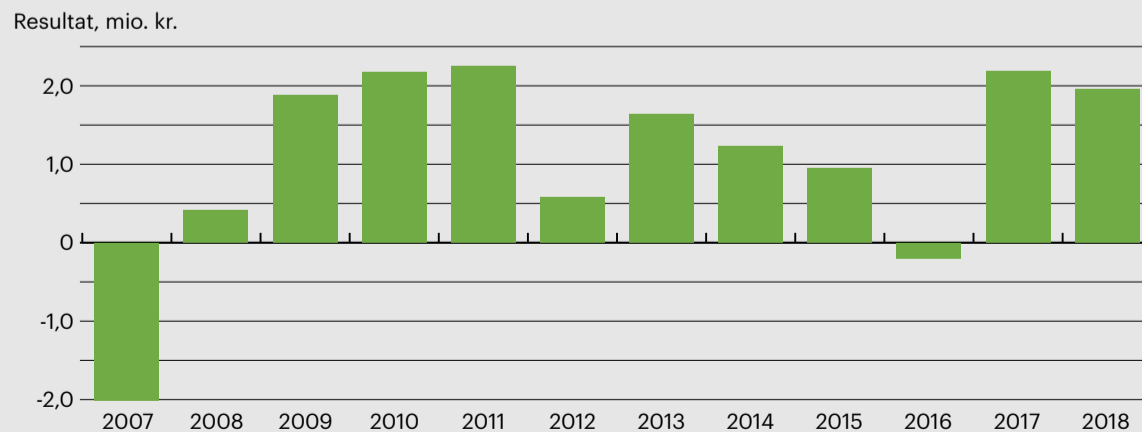


Selv om KLS PurePrint er et certificeret grønt trykkeri, arbejder de i fire farver. Her kontrolleres de under trykningen af bogen Isbjørnen, som er den fjerde i børnebogsserien 'Victoria og Verdensmålene' af FN's 17 verdensmål, skrevet af journalist Jesper Tornbjerg. Foto: KLS PurePrint

GRØNT FOKUS REDDEDE KLS PUREPRINT

Efter nogle sløje resultater befinder KLS PurePrint sig nu i økonomisk lysere tider. Resultatet før finansielle poster (EBIT) er tilbage i plus, og de positive takter skyldes i særdeleshed det grønne fokus, lyder det fra ledelsen.

Kilde: KLS PurePrint Grafik: LGJ



som går op i bæredygtighed og CSR, er det svært helt at unddrage sig det her,« siger han og fortsætter:

»Store multinationale selskaber begynder i stigende grad at forpligte sig til at stå inde for, at de virksomheder, der indgår i deres værdikæder, også skal have nogenlunde

styr på, hvad der foregår i deres egen forretning både socialt og miljømæssigt.«

Hos KLS PurePrint blev netop den grønne profil afgørende for, at man sidste år vandt en attraktiv ordre hos McDonalds, der med fokus på bæredygtighed valgte KLS Pure-

Print til at trykke alle bakkeservietter. Og McDonalds er bare en blandt flere end 130 nye 'grønne' kunder. Den fremgang har ifølge Kasper Larsen været med til at sikre virksomhedens overlevelse og de 45 arbejdspladser i Hvidovre og Aarhus. ■

LEDELSE GRØN OMSTILLING KRÆVER PLANLÆGNING

Sæt elefant på madplanen

Da man hos KLS PurePrint valgte grøn som fremtidens farve, ventede en enorm opgave. For at kunne overskue omkalfatringen af virksomheden, valgte ledelsen at gøre én stor opgave til mange små.

Af Steffen Villadsen
stv@ing.dk

Duft af friske tryksager minder nok de færreste om en gåtur i en regnvåd skov en forårsdag. Men et trykkeri kan sagtens være grønt alligevel.

Hos KLS PurePrint valgte man i 2007 en helt ny strategi med fokus på bæredygtighed og nedfældede en ambition om at blive verdens grønneste trykkeri. Det krævede en gevaldig omstilling, der omfattede hele virksomheden og alle underleverandørerne. Men for ikke at kvæles i opgaven valgte ledelsen populært sagt at skære elefanten ud i bidder, forklarer Kasper Larsen, der er kommerciel direktør for KLS PurePrint.

»Vi tog de mål, vi havde sat for de første tre år, og brød ned i delmål. Når vi sagde, at vi ville have nået noget i 2010, spurgte vi os selv, hvor langt vi skulle være nået i hver afdeling i 2008 og 2009. Så lavede vi nogle store plancher og delte året op i kvartaler. På den måde fik vi omkring 90 opgaver, der skulle løses. Dem satte vi så ansvarlige på og satte grønne tjekmærker ud for, når vi havde opnået dem,« forklarer han.

En planche på kontoret kan hurtigt ende som et opslag i opgangen i et lejlighedsbyggeri: Det bliver hængende, men ingen læser eller handler ud fra det. Derfor valgte man hos KLS PurePrint at skubbe aktivt på processen undervejs.

»Som ekstra motivationsfaktor indførte vi, at man to gange årligt skulle ind foran bestyrelsen og fortælle, hvor langt man var kommet, og hvilke forhindringer man havde mødt. Det med, at man skulle ind foran bestyrelsen, gjorde, at vi kom rigtig langt. Særligt de sidste tre uger op til bestyrelsesmøderne,« siger Kasper Larsen.

For fire år siden trykkede man så på den grønne knap og satte dermed gang i et nyt kapitel i virksomhedens historie. I dag er virksomhe-



“

Det med, at man skulle ind foran bestyrelsen, gjorde, at vi kom rigtig langt. Særligt de sidste tre uger op til bestyrelsesmøderne.

KASPER LARSEN

Kommerciel direktør,
KLS PurePrint

den i besiddelse af en lang række avancerede certificeringer, der foruden at være gode for miljøet også fungerer som forretningens slagnummer:

»Jeg tror, at det er en opskrift, der passer godt på rigtig mange små og mellemstore virksomheder, hvor der er mange af de samme kræfter, der skal løse både det operationelle og det strategiske. Det med at nå det strategiske kan godt være svært, hvis man ikke har nogle deadlines,« siger Kasper Larsen. ■

I SAMARBEJDE MED **TECH MANAGEMENT**

Vil du vide mere om forretning, teknologi og ledelse?

Ingeniørens nye medie Tech Management understøtter ledelser, direktioner og bestyrelser i at gribe de digitale og teknologiske muligheder, implementere dem i deres organisationer og forvandle dem til konkret forretning.

Bestil et gratis og uforpligtende prøveabonnement og få adgang til det nye magasin med løsningshistorier, forretningsfokus på fænomenet kunstig intelligens samt konkret inspiration til håndgribelig teknologi-ledelse for alle.

techmanagement.dk/bestil



ER DU VORES NYE MEDARBEJDER? VEJLE SPILDEVAND MANDER OP OG SØGER TO NYE KOLLEGER

Ingeniør/projektleder til vores anlægsteam

Har du lyst til at indgå i et stærkt fagligt miljø og være projektleder for en række spændende anlægsprojekter, så er du måske vores nye kollega?

Vi forestiller os, at vores nye kollega

- Er uddannet ingeniør med evne, erfaring og interesse i anlægsområdet.
- Brænder for spildevandsområdet, klimasikring og vandmiljøet.
- Har en god praktisk forståelse, herunder af geotekniske forhold.
- Er faglig dygtig og har erfaring i projektering af kloakanlæg.
- Arbejder struktureret og resultatorienteret.
- Har overblik og kan holde hovedet koldt, når noget "brænder på".
- Er god til at kommunikere på alle niveauer.
- Er en god team-player med lyst til fortsat at udvikle sig som projektleder.
- Har en positiv tilgang til mange udfordringer i en vekslende arbejdsdag.

Du bliver en del af vores Anlægsteam, men du vil ofte skulle være projektleder for- eller indgå i projektteams på tværs af organisationen.

Vi tilbyder

Et job med mange spændende udfordringer i et team af engagerede og fagligt dygtige kolleger, hvor der også er god humor og "højt til loftet".

Har du spørgsmål til jobbet er du meget velkommen til at ringe til projektleder Klaus Jensen på 7641 3741 eller til afdelingsleder Robert Schmidt på 7641 3739.

Er du interesseret?

Så send os din ansøgning og dit CV til mailadressen: job@vejlespildevand.dk mrk. "Hydrauliker" eller "Projektleder" senest den 26. juni 2019 kl. 12.00.

Ingeniør/hydrauliker til vores plan-team

Har du lyst til at indgå i et stærkt fagligt miljø som planlægger af Vejle Spildevands anlægsinvesteringer, så er du måske vores nye kollega?

Vi forestiller os, at vores nye kollega

- Er uddannet ingeniør med speciale i vand-hydraulik, særligt i hydraulisk afløbsmodellering.
- Brænder for spildevandsområdet, klimasikring og vandmiljøet.
- Er kreativ og har flair for at udvikle gode planløsninger.
- Arbejder struktureret, resultatorienteret og har overblik.
- Kan håndtere hydrauliske modeller i Mike Urban, evt. Mike Flood.
- Er god til at kommunikere på alle niveauer.
- Er en god team-player.
- Har en positiv tilgang til mange udfordringer i en vekslende arbejdsdag.

Det vil være fint, at du også har en god anlægsteknisk forståelse, og at du har gode generelle IT- og GIS-kompetencer på brugerniveau.

Vi tilbyder

Et job med mange spændende udfordringer i et team af engagerede og fagligt dygtige kolleger, hvor der også er god humor og "højt til loftet".

Har du spørgsmål til jobbet er du meget velkommen til at ringe til planlægger Gitte Bisgaard på 7641 3750 eller til afdelingsleder Robert Schmidt på 7641 3739.