

"Miljø der sælger"

"Miljø der sælger" er lavet for at give virksomhederne bedre muligheder for at udnytte deres miljøarbejde i salg og marketing. Det har nemlig vist sig, at mange virksomheder ikke får omsat miljømæssige resultater af f.eks. miljøledelse til markedsfordele.

Herunder kan du finde syv værktøjer, som kan bruges til skabe en ny dialog mellem marketingsfolk og miljøfolk og dermed sætte fokus på, hvordan virksomhedens miljøresultater kan omsættes til et øget salg.

Værktøjerne er udviklet som led i to projekter, der skulle undersøge muligheder for en bedre dialog mellem miljø- og marketingsfolk. Samtidig skulle der arbejdes med at udvikle værktøjer, som virksomheder kan bruge til at udnytte deres miljøarbejde i salg og marketing. Værktøjerne er udviklet af Valør og Tinge samt Brandy & Co. Miljøstyrelsen har støttet projekterne økonomisk.

Det drejer sig om

- Projekt 1: samarbejdsmodeller til dialog om miljø og marketing i virksomheder
- Projekt 2: mønsterbrydning

Mål og baggrund

Det overordnede formål med at støtte projekterne er at nedsætte miljøbelastningen fra produkter i forbindelse med udvikling, produktion, markedsføring, afsætning og anvendelse, herunder håndtering af det affald der opstår i hele produktets livscyklus.

På baggrund af analysen er der udviklet 7 værktøjer til hjælp for virksomhedernes salgsarbejde. Værktøjerne er efterfølgende afprøvet på en række virksomheder.

Projekt 1: Samarbejdsmodeller til dialog om miljø og marketing i virksomheder

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.

Projektgruppen

Projektet er gennemført i perioden 1/1 2004 – 30/9 2004 med tilskud fra Miljøstyrelsen. Projektet er gennemført som et samarbejde imellem fire virksomheder:

"Miljø der sælger", Miljøstyrelsen, 2004

- Brandy, [Christian Brylle](#) , tlf. 3332 0807, www.brandy.dk
- ECO House, [Dorte Kardel](#) , tlf. 2099 3514, www.ecohouse.dk
- Miljøpartner, [Mette Pedersen](#) , tlf. 6361 0222
- Rix Management, [Peter Rix](#) , tlf. 3996 0660, www.rixman.dk

Projekt 2: Mønsterbrydning

Formålet med projektet var at udvikle og formidle samarbejdsmodeller, der kan understøtte den interne kommunikation og dialog i en virksomhed omkring miljø og marketing. Det var projektets ønske at skabe øget viden om de forhold, der har betydning for organisering og videndeling af miljøarbejdet for sikre det optimale udbytte af miljøindsatsen i salgs- og markedsføringsarbejdet.

Målgrupperne for projektet har været både miljøchefer, kommunikationschefer, og salgs- og marketingschefer og deres medarbejdere, som alle kan hente inspiration i de udviklede modeller.

Der er udviklet et koncept for en "Mønsterbryderdag" og 2 værktøjer, hvor det ene værktøj har fokus på "samarbejdet mellem de relevante personalegrupper", mens det andet fokuserer på argumentationen overfor kunden.

"Mønsterbryderdagen" er efterfølgende afprøvet på en række virksomheder. Erfaringerne herfra finder I under projektsresultater.

Projektgruppen

Projektet er gennemført i perioden 1/1 2004 – 30/9 2004 med tilskud fra Miljøstyrelsen. Projektet er gennemført af Valør & Tinge og Thor Munkager:

- Valør & Tinge, [Birgitte Nielsen](#) , tlf. 3345 4460
- Thor Munkager, [Thor Munkager](#) , tlf. 4030 0460, www.thormunkager.dk

Følgegruppe for begge projekter

De to projekter har haft en fælles følgegruppe bestående af:

- Mariane Hounum, Miljøstyrelsen (formand for følgegruppen)
- Tina Sternes, Dansk Industri
- Niels Thorup, Grundfos
- Niels Sørensen, LO
- Annette Kromann, DNV
- Bo Gjetting, Center for Ledelse
- Klaus R. S. Steensen, HTS

- Kirsten Schmidt, DK-teknik

Projekt 1: Samarbejdsmodeller til dialog om miljø og marketing i virksomheder (miljø der sælger)

Formålet med dette projekt har været at analysere barrierer og muligheder for at anvende miljø som salgsargument. Her finder I resultaterne af arbejdet med en række værktøjer, som er udviklet af Brandy og Co.

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 i 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 markedsførelse 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.

Litteraturgennemgangen

Der har været foretaget litteraturstudier og søgning 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.

Resultaterne af litteraturgennemgangen kan kort sammenfattes således:

- Produktet eller ydelsen skal matche et behov hos kunden, 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 synderbukke.
- Derfor er det også afgørende, at virksomhedens miljøarbejde ikke foregår isoleret i en miljøafdeling 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.

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 linje 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 tages da som oftest som en selvfølgelighed i på grund af 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 underviserer 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 ansues 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.

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 markedsmæssig 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:

1. Find kundefordelene

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 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. 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.

3. Tænk kunders kunder

Indsatsen i produktudvikling samt 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.

4. Salg til ikke teknikeren

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.

5. Markedsføring i den lille virksomhed

"Miljø der sælger", Miljøstyrelsen, 2004

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, kundegrupper og salgsstrategier. Men det forudsætter altså, at virksomheden tilføres ny viden eller nye perspektiver udefra.

Projekt 2: Bryd mønstrene - scor gevinsten - erfaringer med mønsterbryderdage (miljø der sælger)

Erfaringer viser, at mange virksomheder ikke får de mange timer og penge, der er brugt på miljøarbejdet hjem igen ved et øget salg. Flere kunne få et mere optimalt udbytte af deres miljøarbejde ved at få gang i dialogen mellem miljø, salg og marketing og ved at sætte fokus på kundens fordele og gevinster i virksomhedens kommunikation.

Det handler i bund og grund om at tænke anderledes. Om at bryde mønstre. Om at få fokus på nye vaner. Kernen er at videreudvikle det interne samarbejde, så I opnår den ønskede effekt af jeres miljøarbejde - også i form af konkurrencefordele og gevinster på bundlinjen.

Her finder I resultaterne af arbejdet med en række værktøjer, som er udviklet af Valør & Tinge A/S i samarbejde med Thor Munkager, elitevejleder for Dansk Håndbold Forbund.

Hvad kan værktøjerne

Værktøjerne hjælper med at bryde de mønstre, der internt i organisationen står i vejen for en bedre udnyttelse af miljøprofilen. De hjælper jer også med at argumentere for kundens gevinster ved at handle med jeres virksomhed.

Konceptet er en "Mønsterbryderdag", som består af en række værktøjer, som I kan bruge til at omsætte jeres miljøforbedringer til gevinster på markedet og resultater på bundlinjen. På Mønsterbryderdagene har både marketing, salg og miljøfolk fra virksomheden været samlet. Værktøjerne kan altså bruges samlet men også enkeltvis uden for rammerne af en Mønsterbryderdag (læs mere i bilag 1).

Årsagerne til at miljø, salg og marketing ofte ikke finder de fælles gevinster af deres arbejde kan være, at de ikke har noget fælles forum og "at miljøet ikke får taletid". Se hvordan I kan bryde det mønster.

De fleste virksomheder har en lang række miljøargumenter, der er relevante og fordelagtige for kunderne – men alligevel kommer de ikke på dagsordenen, eller der bliver argumenteret med produktets egenskaber frem for dets gevinster. Se hvordan I kan argumentere mere præcist.

Flere virksomheder har arbejdet med mønsterbryderdagen og dens værktøjer og fået identificeret nogle uudnyttede potentialer. Læs mere om erfaringerne med værktøjerne og se eksempler på hvordan de er brugt (læs mere i bilag 1).

Mønsterbryderdagen

Tendensen går i retning af en mere kommerciel satsning på miljøgevinster, og nogle virksomheder har haft succes med det. Det sker typisk i virksomheder, hvor miljøarbejdet er blevet en integreret del af virksomhedskulturen og alle arbejdsrutiner. Virksomheder, som har brudt med traditionelle mønstre og vanetænkning, og hvor både miljøafdelingen og andre dele af organisationen har set gevinsten i forhold til deres egne succeskriterier.

At bryde sit mønster kan umiddelbart synes banalt og simpelt. Al erfaring viser imidlertid at det er mere end svært. Ofte er barrieren en eller flere af følgende ting:

- vi har ikke øje for de u hensigtsmæssige mønstre, som gør at potentialerne ikke udnyttes
- vi ser ikke de potentialer som kolleger på forskellige niveauer indeholder og som sammen kan udnyttes til at opnå fælles gevinster
- vi fokuserer på de gamle vaner i stedet for at se på, hvordan de nye vaner bør være.

Det I kan opnå ved at tage fat på at bryde mønstre er, at hver enkelt person opnår en større indsigt i egne og andres potentialer – og større forståelse for andres virkelighed og motiver.

En Mønsterbryderdag varer mellem 4 og 6 timer første gang.

Sådan planlægger I en mønsterbryderdag

Dagen skal planlægges og I kan bruge følgende dagsorden:

Dagsorden

1. Velkomst og program

2. Bryd mønstrene - Potentialer i miljøarbejdet

- hvor ligger potentialet? og hvor går muligheder tabt?
- realitetstjek - styrker og svagheder
- mønsterbrydning - skal vi samarbejde på en ny måde ?

3. Pause

4. Få styr på argumenterne.

- bruger vi de rigtige argumenter ?
- får vi præciseret gevinsten ?

5. Handlingsplan og håndfæstning

"Miljø der sælger", Miljøstyrelsen, 2004

Det vil sige, at halvdelen af tiden har fokus på jeres miljøpotentialer, men den anden halvdel har fokus på, hvordan I argumenterer for potentialerne.

Dagen skal lægges fast, og hvem der skal deltage afhænger af virksomhedens størrelse, og hvor jeres fokus ligger. Både marketingsfolk og sælgere bør deltage, hvis I kan overskue både det overordnede markedsføringsfokus af virksomheden og dens produkter, og hvordan den enkelte sælger arbejder ude hos kunden på en gang. Ellers er det bedre at dele det op i flere møder mellem hhv. miljø / marketing og miljø / salg. Kommunikationsafdelingen kan også være en relevant deltager.

Dagens formål skal være klart, og det er vigtigt at fokusere på det konstruktive og fremadrettede, fx ikke fokusere på årsag og skyld i de gamle vaner, men finde nye vaner som giver et større udbytte af miljøprofilen.

Dagen skal have en mødeleder – der er ikke meget tid, så diskussionen skal holdes på sporet. Det allerbedste vil være, hvis I kan finde en person i virksomheden, som ikke er en del af problemstillingen. Vedkommende vil kunne fokusere på at lytte og identificere potentialer og argumenter.

Dagen skal følges op – så alle kan se at mulighederne og resultaterne af dagen bliver fulgt op. For at få omsat de konstruktive resultater af mønsterbrydningen bør I sætte jer nogle meget konkrete mål for, hvad I vil opnå og sammen lave en Håndfæstning, hvor I som gruppe bliver enige om, hvilke aktiviteter I vil gå videre med, hvornår og hvordan.

Det giver jer også mulighed for senere at evaluere indsatsen og diskutere, hvad der gik godt, og hvad der kunne gøres bedre.

Konceptet for Mønsterbryderdagen er udviklet af Valør & Tinge A/S i samarbejde med Thor Munkager, elitevejleder for Dansk Håndbold Forbund.

Læs mere om erfaringerne med at gøre miljø til et aktiv i markedsføringen i bilag 1.

Projektresultater - værktøjer (Miljø der sælger)

Der er udviklet i alt 7 værktøjer til hjælp for virksomhedernes salgsarbejde.

Samarbejdsmodeller til dialog om miljø og marketing i virksomheder

I det ene projekt "samarbejdsmodeller til dialog om miljø og marketing i virksomheder" er der gennemført en analyse af barrierer og muligheder i 46 virksomheder for at udnytte miljøarbejdet/-profilen bedre i salg og marketing. Resultatet er, at barrierer og muligheder kan sammenfattes i 5 meget forskellige typer af barrierer og muligheder: a) Kundefordelene er ikke blevet identificeret; b) miljøarbejdet, fx miljøledelse, er gået i stå efter at de mest oplagt forbedringer er gennemført, c) fordelene af miljøarbejdet er interessant for kunders kunder, og det kommunikeres ikke, d) de umiddelbart tekniske fordele skal kommunikeres til ikke teknikere e) mindre virksomheder har brug for enkle værktøjer. Der er udviklet 5 værktøjer, der retter sig mod at disse forskellige behov. De 5 værktøjer er efterfølgende afprøvet på en række virksomheder.

Mønsterbrydning

Det andet projekt "mønsterbrydning" har taget direkte udgangspunkt i, at erfaringer viser, at mange virksomheder ikke får de mange timer og penge, der er brugt på miljøarbejdet hjem igen ved et øget salg. Flere kunne få et mere optimalt udbytte af deres miljøarbejde ved at få gang i dialogen mellem miljø, salg og marketing og ved at sætte fokus på kundens fordele og gevinster i virksomhedens kommunikation. Projektet har haft fokus på at tænke anderledes, bryde mønstre og få nye vaner. Der er udviklet 2 værktøjer, som er afprøvet i samarbejde med 2 virksomheder.

Værktøjerne

	<p><u>FIND KUNDEFORDELENE</u> værktøj til at udpege hvordan jeres produkt adskiller sig fra konkurrentens.</p>
	<p><u>TÆNK KUNDERS KUNDER</u> værktøj til at fokusere produktudvikling, salg og markedsføring på fordele for kunders kunder.</p>
	<p><u>SALG TIL IKKE-TEKNIKERE</u> værktøj til at støtte dialogen mellem sælgere af tekniske produkter og ikke-teknikere.</p>
	<p><u>MARKEDSFØRING I DEN LILLE VIRKSOMHED</u> værktøj til at gennemføre en simpel markedsanalyse.</p>
	<p><u>FÅ STYR PÅ ARGUMENTERNE</u> værktøj til at synliggøre miljøgevinster og matche dem med kundens problemer og motiver.</p>
	<p><u>BRYD MØNSTRENE</u> værktøj til at fokusere på miljøpotentialer og ændre på arbejdsmønstre der står i vejen for dem.</p>

Se mere om de individuelle værktøjer herunder.

Værktøjerne



værktøj 1 – Find kundefordelene: udpege hvordan jeres produkt adskiller sig fra konkurrentens

Præsentation af værktøjet og hvad du kan bruge det til (se bilag 2)

Dette værktøj er tænkt som en hjælp til at pege på, hvordan jeres produkt adskiller sig fra jeres konkurrenters. Projekterne har vist, at sælgerne typisk siger noget i retning af: Produkterne kan det samme, de ligner hinanden i udseende, vi giver alle sammen samme service, så det eneste, vi kan konkurrere på, er prisen.

Projektets erfaringer viser, at der sagtens kan findes fordele og forskelle – også uden at ændre på selve produktet. Så er det til gengæld salgsargumenterne og salgsarbejdet, der skal ændres på. Derfor er dette værktøj et sælgerudviklingsværktøj. Det kan med fordel bruges, før I skal til at lancere et nyt eller ændret produkt. Det kan også bruges som inspiration, når salgsarbejdet er gået i stå og/eller sælgerne mangler inspiration.

I bilag 2 kan du læse mere om, hvordan værktøjet bruges i praksis.

Salgsmødet

Allerførste skridt er et salgsmøde. Her skal hver sælger udfylde en række skemaer. Men det er vigtigt at gøre det i samtale med hinanden; ellers kommer der ikke noget nyt frem. Det er også vigtigt at sikre sig, at dialogen styres. I skal bruge en mødeleder, som:

- Ikke stiller sig tilfreds med de tre første og nemmeste svar på spørgsmålene.
- Sørger for at skære igennem, så I ikke kommer til at bruge tiden på at diskutere, hvorfor jeres ideer ikke kan lade sig gøre men derimod, hvad der skal til for at få succes.

Gennemfør samtalerne - prøv så til sidst at formulere et budskab – en overskrift eller historie, som matcher det, I er nået frem til.

Processen har højst sandsynligt fundet nye kundefordele frem. , Måske peger nogle situationer på særlige markedssegmenter, hvor I har en ekstra konkurrenceevne og under alle omstændigheder er sælgerne nu i stand til at udvise en mere sælgende adfærd i retning af kundens reelle behov, og endda at hjælpe kunden med at opdage et vigtigt behov – og hvem vil ikke gerne købe af den sælger, der har hjulpet os i en situation, hvor vi ikke selv kendte løsningen.

Når I har gjort det, er det en rigtig god ide at kigge jeres markedsføringsmateriale – brochurer, produktblade, virksomhedspræsentationer, web-sites, film osv. – igennem for at se, om det passer med jeres budskab og jeres historie, eller om der er noget, der skal laves om.

Næste skridt er så, at I får defineret nogle salgsmål:

- Hvor mange kunder skal vi prøve med?
- Over hvor lang tid?
- Hvad skal sælgerne notere på kundekort, salgsrapporter eller hvad I nu bruger?

Og så er det sådan set bare at prøve den nye strategi af men husk at få fastlagt, hvornår I følger op og evaluerer, og hvem der gør det.



Værktøj 2 – Kundens kunder: Fokuser produktudvikling, salg og markedsføring på fordele for kundens kunder

Præsentation af værktøjet og hvad du kan bruge det til (bilag 3)

Værktøjet kan bruges til at fokusere produktudvikling, salg og markedsføring på kundens kunder. Projektet viser, at virksomhederne ofte fokuserer 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 frem i kæden og analysere behovene der, kan selv meget små miljømæssige fordele have endog store konsekvenser.

Nedenfor kan du læse mere om, hvordan værktøjet bruges i praksis. Værktøjet kan understøttes af skemaet som findes i bilag 3.

Ret indsatsen mod de kvantificerbare fordele

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 få en fordel i beslutningssituationen. Paradigmet er at tænke længere ned igennem forsyningskæden for at finde argumenter til differentiering.

Tankegangen kan anvendes på mange områder

- Produktudvikling
- Salg
- Markedsføring

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 kunderrelationer, der understøtter et så intimt samarbejde på projekter, der siden kan vise sig ikke at have et liv.

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.

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.

Hvordan bruges værktøjet

Værktøjet kan bruges aktivt i forretningsprocessen ved 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 omkring forlængelse af fordele igennem forsyningskæden er tænkt igennem fra de respektives perspektiv inden mødet.

Erfaringer fra afprøvning af værktøjet

En underleverandør i fødevarerindustrien har et dokumenterbart bedre produkt, idet spildproducenten er lavere, tungmetalindhold 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.



værktøj 4 – Salg til ikke-teknikere: Støt dialogen mellem sælgere af tekniske produkter og ikke-teknikere

Præsentation af værktøjet og hvad du kan bruge det til

Dette værktøj er tiltænkt teknikeren, der gerne vil sælge til ikke-teknikeren. Værktøjet går derfor i al sin enkelthed ud på at "tvinge" den tekniske sælger til at oversætte til ikke-teknik.

Nedenfor kan du læse mere om, hvordan værktøjet bruges i praksis

Slå på miljøet

Der findes på markedet i dag et væld af produkter, der helt klart har miljømæssige fordele, men som sælges af teknikere til teknikere og alene med tekniske argumenter. Det kan eksempelvis dreje sig om procesovervågnings- eller processtyringsudstyr. Det kan dreje sig om noget så simpelt som temperaturstyring eller om lækagealarmer.

Langt hovedparten af dette udstyr sælges af teknikere til teknikere. Det kan man tydeligt se på markedsføringsmaterialet. 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 er der foretaget research hos en række af de leverandører, der sælger teknik men også forsøger sig med salg til andre målgrupper. Det viser sig at man normalt anvender samme salgsmateriale og samme salgsargumenter til begge grupper. Det giver dårlige resultater. 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 spørgsmålene nedenfor:

- Hvem kan have glæde af dette?
- Hvad kan den bruges til, og hvordan påvirker det målgruppens situation/dagligdag?
- Hvorfor har man glæde af det?
- Hvor stor kan glæden blive (kr., tid, etc.)?
- Hvad forudsætter det, at jeg har eller gør 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 er investeringen, og hvor hurtigt betaler den sig hjem?

- Og hvad koster det, der ikke er med i prisen?

Det ser nemt nok ud, men vær opmærksom på følgende:

- Når I har besvaret disse spørgsmål, så prøv svarene af på nogle, der ligner jeres nye kundegruppe. Det er svært at oversætte, og de fleste svar giver sig selv for jer, men det gør de ikke for den mulige kunde.
- Sætter I gang i en kampagne overfor en ikke-teknisk målgruppe, så er det ikke nok at oversætte salgsmateriale, annoncer o.l. Jeres sælgere og repræsentanter skal kunne kommunikere meningsfuldt med jeres nye kundegruppe. Det samme gælder jeres servicefolk og de personer, der tager i mod telefonhenvendelser hos jer.



værktøj 5 - Markedsføring i den lille virksomhed: gennemfør en simpel markedsanalyse

Præsentation af værktøjet og hvad du kan bruge det til

Dette er et værktøj til at gennemføre en simpel markedsanalyse. 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 (umiddelbart) gangbare udover den mørkegrønne målgruppe, som nok skal finde frem til alternativerne af sig selv.
- Der er ikke internt personer, der har viden og erfaring inden for salg og markedsføring.
- Der er ikke ressourcer til at købe sig rådgivning om salg og markedsføring, da produktudvikling og etablering har brugt alle ressourcer
- Derfor er der ofte brugt en del ressourcer på de forkerte tiltag – hvis der altså var nogle ressourcer til at starte med
- Branchen kan være domineret af en eller flere store aktører, der oplever de små alternativer som så væsentlige konkurrenter, at det blive vigtigt at holde dem ude.

Nedenfor kan du læse mere om, hvordan værktøjet bruges i praksis og du kan downloade værktøjet i word-format.

En klassisk markedsanalyse

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

- 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 tages der 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

Umiddelbart ser det jo meget nemt ud. Spørgsmålene kan besvares på 5 minutter, for vi ved det hele i forvejen – men pas på: Pointen er netop, at de fleste virksomheder typisk ikke ved det hele i forvejen. Vi tror, vi ved, hvorfor vores kunder har valgt os, og hvad vi skal gøre for at holde på dem. Men ofte viser det sig, at kunderne har valgt os af nogle helt andre årsager, og at loyaliteten eksempelvis ikke er så stor, som vi gik og troede.

Derfor vil vi meget anbefale, at I ikke bare besvarer disse spørgsmål selv og på 5 minutter. Spørg samarbejdspartnerne, kolleger og leverandører. Tag jer tid til at komme i en ordentlig dialog med kunderne. Og når I har så besvaret et spørgsmål, så spørg jer selv:

- Hvor ved jeg det fra?
- Kan jeg få afprøvet, om jeg har ret, eller kan jeg få mere sikkerhed for min viden?
- Kan der være en helt anden forklaring end den, jeg lige har givet?
- Hvis der kunne være det – hvorfor er det så, at min forklaring er rigtig, og den anden er forkert?

- Hvor ved jeg det fra?

Og vær så også opmærksom på, at det jo ikke er nok at besvare spørgsmålene én gang for alle. Markedet udvikler sig; kunderne udvikler sig; konkurrenterne flytter sig; der kommer nye muligheder og ny viden. Det, der var sandhed i går, er ikke sandhed i dag. Denne øvelse bør derfor gentages i hvert fald en gang om året.



Værktøj 6 - få styr på argumenterne: Synliggør miljøgevinster og matche dem med kundens problemer og motiver

Præsentation af værktøjet og hvad du kan bruge det til

"Få styr på argumenterne" værktøjet består af to dele. 1) Superstrengen og 2) Skakbrættet og er et værktøj til at synliggøre miljøgevinster og matche dem med kundens problemer og motiver.

Nedenfor kan du læse mere om, hvordan værktøjet bruges i praksis (se bilag 4)

Udgangspunktet for dialogen mellem miljø, salg og marketing

Udgangspunktet for dialogen mellem miljø, salg og marketing er, at vi ofte har en lang række miljøargumenter, der er relevante og fordelagtige for salgsfolkene og kunderne. Alligevel oplever vi, at miljøgevinsterne ikke er på dagsordenen i købs-/ salgssituationen, fordi:

- Budskabet når ikke frem til kunden, fordi der overhovedet ikke bliver kommunikeret, at der ikke er tilstrækkelig pondus bag, eller at der er valgt en forkert kanal for kommunikationen.
- Budskabet når frem, men bliver ikke forstået, fordi argumentationen er uklar eller i for høj grad tager udgangspunkt i afsenderens motiv frem for modtagerens.

Gevinsten skal være synlig, og kundens motiv er afgørende for, hvilke argumenter "de tænder på". Der er en tendens til i kommunikationen, at vi generelt taler om miljøegenskaber (det er giftigt, ikke-fornybar ressourcer etc.), men ofte glemmer hvilke gevinster en kunde kan opnå, fordi leverandøren har arbejdet med disse egenskaber.

Før I kan argumentere overbevisende, bør I have en fornemmelse af, hvilke motiver der får modtageren til at handle på en bestemt måde, og præcisere de fordele og gevinster som de miljømæssige egenskaber kan have for kunden. Der er altså en række mellemregninger i argumentationen som først skal på plads.

Superstrengen (se bilag 4)

Superstrengen er et værktøj der hjælper med at få alle led i argumentationen klar og tydelig. Superstrengen tager udgangspunkt de egenskaber og miljøpotentialer, I har opnået med jeres miljøarbejde.

Superstrengen og øvelsen hjælper med at præcisere, hvad der er egenskaber, fordele og gevinster ved jeres miljøpotentialer. Superstrengen binder som "perler på en snor" egenskaberne sammen med de gevinster, som modtageren opnår, og de motiver han/hun måtte have.

Egenskaber ved miljøarbejdet og produkterne kan være:

- miljøledelse
- miljørapportering
- energibesparelser
- produktet indeholder ikke NN kemikalie

Fordelene ved disse egenskaber for kunden kan fx være, at dokumentationen er i orden, at der er fokus på besparelser på råvarer og hjælpestoffer, at produktet er blandt de bedste på markedet m.v. Men selve gevinsten skal formuleres i forhold til det motiv, kunden har, og de behov kunden får opfyldt. Det kan være, at:

- kunden sparer tid, fordi I leverer dokumentationen,
- kunden overholder gældende love,
- kunden sparer penge til affaldsbortskaffelse af produktet,
- kunden får et image med en høj miljøprofil eller
- kunden kan bruge samarbejdet med jer i sin egen markedsføring.

Skakbrættet

Motiverne hos kunderne til at handle med jer kan være mangfoldige, og I har måske også flere indgange hos kunden, både hos indkøber, ledelse og miljø. Og selv om de sidder i samme virksomhed kan de se meget forskelligt på jer som leverandør og dermed have meget forskellige motiver.

Skakbrættet og øvelsen nedenfor er et værktøj til at styrke argumentation overfor forskellige motiver. Skakbrættet er en matrix bestående af ni felter og bygger på et fundament af etik og retorik. Det gennemgående i værktøjet er de tre lodrette søjler, som beskriver de tre klassiske etikformer; Dyd, Regel, Nytte.

Kundens motiver

Herudfra kan kundens motiv opdeles i 3 dele:

Dydsmotiver . Følelsesmæssige motiver som handler om at gøre det gode.

Regelmotiver . Motiver der handler om at leve op til regler og normer – skrevne som uskrevne.

Nyttmotiver . Motiver der knytter sig til den konkrete materielle gevinst – det kan være at optimere udbytte, minimere tab eller gøre det lettere.

De vandrette rækker handler om, hvilke typer af argumenter en person eller virksomheden konkret er motiveret for at høre. Det er afhængig af, hvor hvem i virksomheden man har fat i, og hvor de organisatorisk er placeret og hvilke succeskriterier de har. Der er opdelingen: Strategisk, Taktisk,

Operationelt, men kan præciseres i forhold til den enkelte kunde, fx. ledelse, indkøb og miljø. (det er dette skema, som du kan downloade.

Skakbrættet		Udfyld venligst de grå felter	
	Dyd - at gøre det gode	Regel - overholde normer og traditioner (troværdig)	Nytte - målelig gevinst
Strategisk			
Taktisk			
Operationelt			

Et eksempel til inspiration

Udvælg i fællesskab en af jeres kunder som eksempel. Identificer jeres indgange til kunden – er det på operationelt, taktisk og/eller strategisk niveau. Diskuterer hvilke af de gevinster I har identificeret med Superstrengen, I kan bruge overfor kunden, og om kunden er motiveret overfor både dydige, regelorienterede og nytteorienterede argumenter eller kun den ene eller to.

Udfyld de felter på skakbrættet som kunden er interesseret i med de gevinster, kunden er motiveret for at høre.

I vil stå stærkt i argumentationen over for jeres kunder, hvis I forbereder mødet med kunden ved hjælp af Superstrengen og Skakbrættet – men der skal altid være belæg og dokumentation for de påstande om gevinster, I kommer med.



Værktøj 7 – Bryd mønstrene: Fokuser på miljøpotentialer og ændre på arbejdsmønstre, der står i vejen for dem

Præsentation af værktøjet og hvad du kan bruge det til

"Bryd mønstrene" værktøjet kan bruges til at fokusere på miljøpotentialer og ændre på arbejdsmønstre, der står i vejen for dem. Værktøjet består af to dele. 1) Identifikation af miljøpotentialer og 2) Nye vaner.

Nedenfor kan du læse mere om, hvordan værktøjet bruges i praksis og du kan downloade værktøjet i word-format.

Identifikation af miljøpotentialer

En miljøchef sidder ofte inde med både historier, viden og dokumentation, som kan tilføre produktet eller virksomhedens omdømme en ekstra dimension. Salgsmedarbejderen ved på den anden side, hvilke miljøfordele kunderne "tænder" på. Men måske taler de rigtige personer ikke sammen på de rigtige tidspunkter om de rigtige ting. Ofte går et stort potentiale tabt og ender med at blive til ingenting. Eller sagt på en anden måde: fem høns kan let blive til en enkelt fjer.

Nedenstående værktøj og øvelsesskema kan bruges til at identificere det uudnyttede markedspotentiale af virksomhedens miljøarbejde, og hvorfor det ikke bliver udnyttet. Det kan være potentialer i produktet, i jeres handlemåder og systemer eller i jeres adfærd. Værktøjet kan desuden bruges til at identificere samarbejdsrelationer og erfaringer.

Formålet med værktøjet er at få identificeret ligheder og forskelligheder i opfattelsen af et godt miljøarbejde, et godt salg og et godt markedsføringsarbejde, og at få identificeret hvordan de enkelte medarbejdere kan styrke de andres arbejde som udgangspunkt for det optimale brug af miljøresultaterne

Et eksempel til inspiration

Bed alle deltagerne bruge 5-10 minutter på at udfylde nedenstående skema og lad hver enkelt præsentere sine svar og motivationen for svarere. En fælles opsamling vil identificere en række potentialer for at styrke miljøprofilen i salg og markedsføring.

Værktøj til at identificere det uudnyttede markedspotentiale af virksomhedens miljøarbejde:

Identifikation af miljøpotentialer	Udfyld venligst de grå felter - hver kolonne særskilt	
Hvad er efter din opfattelse de tre væsentligste punkter for opfyldelsen af et godt:	Hvordan kan du på mindst tre punkter styrke de andre deltageres arbejde med at sælge miljøresultaterne	Hvordan kan de andre deltagere på mindst tre punkter styrke dit arbejde med at sælge miljøresultaterne
Salg		
Miljøarbejde		
Marketingsarbejde		

Nye vaner

Et uudnyttet potentiale kan kun udnyttes, hvis de mønstre og vaner, der står i vejen, brydes. Ud fra de potentialer I har identificeret, vil I også identificere nogle situationer, mønstre og vaner, som bør ændres.

Værktøjet og øvelsen nedenfor hjælper med at ændre både mønstre og tanker. Det får hver enkelt til at forholde sig til konkrete situationer som han/hun gerne vil bearbejde, fordi de er uden effekt og gevinst. Sammen kan I finde en vej ud af situationen, så oplevelserne bliver konstruktive og til at arbejde med.

Ved at konkretisere en situation og se på dens effekt vil I formentlig øjeblikkelig vurdere effekten i forhold det ønske om gevinst, I har, men som I måske ikke får. Hvilke strukturer, systemer og handlemåder er det, I bør bryde med og erstatte af andre handlemåder for at opnå den ønskede gevinst.

Formålet med værktøjet er:

- at få identificeret arbejdsmønstre og –situationer som bør ændres for at styrke salget af resultaterne af miljøarbejdet
- at få identificeret alternative handlemåder og vaner.

Eksempel til inspiration

Bed alle deltagerne bruge 5 minutter på at besvare nedenstående spørgsmål.

Realitetstjek og handlemuligheder

Realitetstjek:

- Find 2 eksempler hvor miljøet har været brugt aktivt i markedsføringen? – hvilke virkninger havde det?
- Hvilke miljøpotentialer mener du, I bør blive bedre til at anvende? Fx produktprofil, miljøviden, virksomhedens ledelsessystemer, kunderådgivning
- Hvilke miljøpotentialer vil markedet finde interessante? Fx opdelingen på markedssegmenter

Handlemuligheder:

- Hvad kan I konkret gøre for at anvende miljøpotentialerne mere aktivt?
- Hvilke konkrete situationer bør I gennemføre anderledes – hvilke nye vaner bør I indføre?
- Hvor langt ønsker I at gå med brugen af miljøpotentialerne i markedsføringen?

Brug derefter nedenstående skema til i fællesskab – ud fra hver enkelt besvarelse - at identificere de mønstre der skal brydes, og hvordan det skal gøres

Fælles mønsterbrydning		Udfyld venligst de grå felter	
Situation	Situationens effekt	Alternative handlemåder	Ønsket gevinst og mål

Bilag 1: Erfaringer med at gøre miljøet til et aktiv i markedsføringen

Erfaringer med at gøre miljøet til et aktiv i markedsføringen Valør og Tinge, 2004

Projekt har haft fokus på at bryde de mønstre, der internt i en organisation kan stå i vejen for at udnytte miljøprofilen bedre. Der er afholdt en række "Mønsterbryderdage" i private virksomheder.

På Mønsterbryderdagene har vi samlet både marketing, salg og miljøfolk fra virksomheden, og som optakt til dagen stillede vi fire overordnede spørgsmål til deltagerne:

Jeres virksomhed bruger mange timer og penge på miljøforbedringer – får I dem hjem igen ved et øget salg?

I har grundlaget i orden for et godt omdømme på miljøområdet – får I det omsat aktivt i markedsføringen?

Jeres kunder er sjældent opmærksomme på de gevinster de kan få ud af jeres miljøarbejde – tager I initiativet, eller er I afventende?

Kort sagt: får I de resultater I har fortjent?

Hermed var deltagerne sporet ind på dagens indhold og formål.

Flere virksomheder har arbejdet med Mønsterbryderdagen og dens værktøjer, og de har fået identificeret nogle uudnyttede potentialer.

Læs mere om erfaringerne med værktøjerne og se eksempler på, hvordan de er brugt nedenfor. Kender du ikke værktøjer på forhånd, kan det være en fordel af læse om dem først, før du læser om erfaringerne.

En håndfæstning på det videre arbejde

At bryde sit mønster kan umiddelbart synes banalt og simpelt. Al erfaring viser imidlertid at det er mere end svært. Ofte er barrieren en eller flere af følgende ting:

ingen har ikke øje for de uhensigtsmæssige mønstre, som gør at potentialerne ikke udnyttes

ingen ser de potentialer som kolleger på forskellige niveauer i virksomheden besidder og som i fællesskab kan udnyttes til at opnå fælles resultater

Det I kan opnå ved at tage fat på at bryde mønstre er, at hver enkelt person opnår en større indsigt i egne og andres potentialer – og større forståelse for andres virkelighed og motiver.

For at bryde mønstre, så I frit kan vælge de rigtige muligheder, er det afgørende, at I får skabt et miljø der understøtter den nye situation - fx at det er et prioriteret mål at miljøgevinster skal bruges i markedsføringen.

Mønsterbryderdagene har vist, at det er meget sjældent at marketing, salg og miljøafdelinger mødes! I et tilfælde kendte flere af deltagerne ikke hinanden. Årsagerne hertil er oftest, at de ikke har været opmærksomme på de fælles gevinster af deres arbejde, at de ikke har nogen fælles kommunikationsplatform, og at miljøet i almindelighed ikke får taletid.

En miljøchef sidder ofte inde med både historier, viden og dokumentation, som kan tilføre produktet en ekstra dimension. Salgschefen ved på den anden side, hvilke miljøfordele kunderne "tænder" på. Men måske taler de rigtige personer ikke sammen på de rigtige tidspunkter om de rigtige ting.

Alene det at mødes giver nye muligheder og potentialer og i alle tilfælde er Mønsterbryderdagen sluttet af med en håndfæstning om at mødes igen og gå videre med forskellige projekter. I håndfæstningen nedenfor er givet et par eksempler på, hvad deltagerne har ønsket at gå videre med.

Håndfæstning

<i>Mål der skal hjælpe os til at udnytte potentialerne</i>	<i>Vi vil blive bedre til at udnytte og miljøet kommercielt ved at:</i>
<i>1. Større brug af miljøargumenter overfor xx kunde segment</i>	<i>✓ opstille et katalog over miljøargumenter, som kan anvendes ved salg på xx markedet (projektgruppe)</i>
<i>2. Større kendskab til virksomheden hos de offentlige kunder</i>	<i>✓ etablere strategisk samarbejde med offentlige kunder som giver kunden mest miljø for pengene, mindre bøvl og større datasikkerhed</i>
<i>3. Større indsigt i kundernes ønsker til miljøviden og -konsekvenser af produktvalg</i>	<i>✓ etablere et bedre billede af vores kunde segmenters ønsker om indsigt i de miljømæssige gevinster og hvad vi kan i.ft. til disse ønsker (projektgruppe)</i>
<i>4. Rådgivning om de</i>	<i>✓ etablere mulighederne</i>

<i>kort-og langsigtede miljømæssige konsekvenser af produktvalg</i>	<i>(udvikle/sammenstille værktøjer) for at opstille et overblik over de miljømæssige konsekvenser, så kunden kan træffe et bevist valg (projektgruppe)</i>
<i>5. Rådgive kunden om vores unikke viden på miljøområdet</i>	<i>✓ etablere samarbejde mellem markedsføring, salg og miljø, så marketing og salg kan videreformidle vores unikke miljøviden</i>

Bryd mønstrene – erfaringer med værktøjet

"Bryd mønstrene" værktøjet består af to dele: 1) Identifikation af potentialer og 2) Nye vaner og gennem et par timers diskussion kom deltagerne på Mønsterbryderdagene frem til en lang række potentialer, samtidig med at de fik identificeret de dagligdags situationer og rutiner, som bør ændres, for at potentialer kan udnyttes.

Identifikation af potentialer

Alle blev bedt om at vurdere, hvordan de ud fra deres personlige udgangspunkt kan styrke de andres arbejdet, som en vej til at identificere uudnyttede potentialer. Større videndeling er en fællesnævner for de emner, som kom frem. Hos en af de deltagende virksomheder beskrev de miljøchefen, som en "der driver rundt på en tømmerflåde og nogen gange kommer forbi". En anden bemærkede "Jeg vidste ikke, at du også har kontakter hos den kunde". Det er et generelt billede, at samarbejdet er ad hoc præget, når der kommer en forespørgsel eller en "sag". Herudover kom følgende emner bl.a. op:

Miljø kan hjælpe salg med at:

skaffe troværdig dokumentation

etablere måleværktøjer der viser resultat og konsekvens

videreformidle dokumentation og "historier" om miljøforhold

deltage i salgsmøder, så miljøforhold kan blive afklaret her og nu

medvirke til at udvikle kundespecifikke løsninger

Salg og marketing kan hjælpe miljø med at:

matche miljøargumenter ift deres markedskendskab

sætte fokus på miljø i markedsføring og branding og dermed give miljøet taletid, så de unike miljøforhold kommer frem

identificere kunder og/eller kundesegmenter som er motiveret overfor miljøargumenter

videregive feed-back fra kunder

Nye vaner

Et uudnyttet potentiale kan kun udnyttes, hvis de mønstre og vaner der står i vejen for det, brydes. Ved at konkretisere en situation og se på dens effekt vil I kunne vurdere effekten i forhold det ønske om gevinst, I har, men som I måske ikke får. Hvilke strukturer, systemer og handlemåder er det, I bør bryde med og erstatte af andre handlemåder for at opnå den ønskede gevinst?

På alle Mønsterbryderdagene har der været enighed om, at fokusere på ”hvad kan vi gøre fremover og hvilke nye vaner skal vi etablere” – fremfor ”hvorfor har vi ikke gjort det før?”

Nedenstående skema blev udfyldt i fællesskab blandt deltagerne – og her er vist eksempler på, hvad man kom frem til.

Fælles mønsterbrydning			
Situation	Situationens effekt	Alternative handlemåder	Ønsket mål
Vi bruger ikke miljøargumenter overfor xx kundesegment	Vi får ikke adskilt os fra vores konkurrenter	Tværfaglig projektgruppe skal lave et værktøj med miljøargumenter, belæg og dokumentation for vores miljøforhold	Etablere simpelt værktøj som sælgerne er trygge ved at bruge i salgssituationen
Vi udnytter ikke at vi har flere indgange hos kunden	Vi får ikke givet kunden et samlet billede af virksomheden og vores produkter	Tværfaglig gruppe skal kortlægge kunder, hvor vi kontakter til både kundens miljøchefer og indkøbere	Fælles salgsindsats hvor både miljø og salg deltager
Vi har for få indgange /kontakter hos visse kunder	Risiko for at miste kunden, hvis kontaktperson forlader	Fælles planlægning af salgsmøder mellem miljø og salg	At miljø kommer med ud på salgsmøder, så vi får skabt en bredere

	virksomheden		kontaktflade
--	--------------	--	--------------

Få styr på argumenterne - Erfaringer med værktøjet

"Få styr på argumenterne" værktøjet består af to dele. 1) Superstrengen og 2) Skakbrættet og gennem et par timers diskussion kom deltagerne på Mønsterbryderdagene frem til en lang række egenskaber, fordele og gevinster for de identificerede miljøpotentialer, som kan anvendes i argumentationen overfor kunden.

Superstrengen

I brochuremateriale som de deltagende virksomheder udgiver, skriver de bl.a. formulering a la:

"Vi tilbyder rådgivning i miljøspørgsmål"

"Kunden modtager alle relevante miljøinformationer til dens videre miljøarbejde"

"Vi udgiver en miljøredegørelse som indeholder handlingsplaner, der skal medvirke til at indfri vores miljømål og -politikker"

"Vi har opbygget og implementeret et certificeret miljøledelsessystem"

"Vi overholder eller overgår de krav, der er i dansk og international miljølovgivning"

"Vi arbejder for at reducere skadelige stoffer og styrke genbrug".

Kendetegnet ved disse formuleringer er, at det er positive miljøegenskaber hos virksomheden, men de bliver ikke fulgt op af formuleringer om, hvilke fordele og gevinster kunder opnår pga. disse miljøegenskaber. Fællesnævnerne for de miljøegenskaberne, som går igen hos alle de virksomheder, der har deltaget i Mønsterbryderdagene er:

Miljøledelse

Miljødokumentation

Rådgivning til kunden

Og ud fra de diskussioner deltagerne havde fremkom bl.a. følgende Superstreng, som styrker fokus på gevinsten for kunden.

Superstreng			
Egenskab hos leverandør	Fordel	Gevinst for kunden	Motiv hos kunden

Vi har et certificeret miljøledelsessystem	Miljøledelse sikrer, at vi er på forkant og løbende forbedre vores præstation	<ul style="list-style-type: none"> • Tryghed i leverancen, • Minimerer omkostninger til "hovsa" løsninger, • Kunden skal ikke bruge tid på finde ny leverandør 	Minimere risiko for uforudsete miljøhændelser og omkostninger og dårlig omtale
Vi har en udførlig miljødokumentation	Vores miljødokumentation giver jer data til fx affaldsstamkort, jeres LCA, grønne regnskab etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Minimere risiko for fejl i dokumentation • Sparer tid til indsamling af data 	Spare tid og omkostninger
Vi rådgiver gerne i miljøspørgsmål	Vi har styr på dansk og international miljølovgivning	<ul style="list-style-type: none"> • Sikker løsning/produkt – ingen risiko ift. lovgivning • Sparer tid på at skaffe overblik over lovgivning • Giver troværdighed over myndighederne 	Øger den samlede troværdighed og sparer tid

Skakbrættet

Ved at bruge Superstrengen som værktøj bliver det tydeligt, at de miljøpotentialer og miljøegenskaber en virksomheden har, kan have forskellige gevinster for kunden afhængig af, hvilket motiv kunden har, fx at minimere risiko, spare tid og omkostninger eller øge image.

Motiverne hos kunderne der får dem til at handle med jer, kan være mangfoldige, og I har måske også flere indgange hos kunden, både hos indkøber, ledelse og miljø. Og selv om de sidder i samme virksomhed kan de se meget forskelligt på jer som leverandør, og dermed have meget forskellige motiver.

For at præcisere hvilke gevinster der skal slås på i hvilke situationer, blev deltagerne introduceret til skakbrættet, som opdeler kundernes motiver i tre:

Dydsmotiver: Følelsesmæssige motiver som handler om at gøre det gode.

Regelmotiver: Motiver der handler om at leve op til regler og normer – skrevne som uskrevne.

Nyttemotiver: Motiver der knytter sig til den konkrete materielle gevinst – det kan være at optimere udbytte, minimere tab eller gøre det lettere.

De vandrette rækker i skakbrættet handler om, hvilke typer af argumenter en person i virksomheden konkret er motiveret for. Det kan afhænge af, hvem i virksomheden man har fat i og hvor de organisatorisk er placeret med hvilke succeskriterier. Der er opdelingen: Strategisk, Taktisk, Operationelt, men det kan præciseres i forhold til den enkelte kunde, fx. ledelse, indkøb og miljø.

Deltagerne på Mønsterbryderdagene blev bedt om at diskutere de gevinster, de har identificeret med Superstrengen i forhold til en specifik kunde og vurdere, hvilken type argumenter kontaktpersonerne er motiveret for at høre. Skakbrættet giver anledning til mange diskussioner om kunden og kundens motiver og virksomhedens egne belæg for påstandene om miljøgevinster. Det er givtigt for den videre diskussion i virksomheden om, hvordan man skal præsentere virksomhedens miljøfordele. Men ingen af deltagerne fik færdiggjort et helt skakbræt. Eksemplet nedenfor er derfor konstrueret.

Skakbrættet			
	Dyd – at gøre det gode	Regel – overholde normer	Nytte – målelig gevinst
Ledelsen (Strategisk)	Løsningen bidrager til at virksomheden bidrager til at mindske samfundets ressourceforbrug	Løsningen bidrager til at virksomheden overholder samfundets regler og normer	En attraktiv løsning, som giver et samfundsmæssig godt miljøimage som er konkurrencedygtig
Miljøchefen (Taktisk)	Miljøoptimale løsninger med fokus på renere teknologi	Løsningen sikrer at virksomheden overholder dagens og kommende års normer og lovgivning	Forsvarlig løsning med færrest mulige omkostninger til behandling af affald
Indkøberen (Taktisk)	En effektiv løsning med fokus på genanvendelse af ressourcerne	Løsningen følger anbefalingerne om grønne indkøb	Forsvarlig løsning som giver mindre bøvl og sparrer tid og ressourcer

Egenskab	Tænkelige fordele	Muligt udbytte	Beskriv de behov og den situation kunden skal være i for at drage nytte af fordele	Spørgsmål du vil stille for at afdække behov

Forklaring	Forklaring	Forklaring	Forklaring	Forklaring
<p>Beskriv produktets egenskaber.</p> <p>En egenskab er fakta, typisk noget der kan ses, føles eller måles, f.eks. er 200 km/t en egenskab, mens "køre stærkt" er en tænkelig fordel)</p> <p>Her er det vigtigt at få det hele med.</p> <p>Beskriv dernæst jeres egenskaber – eksempelvis service, efterservice, rådgivning, leveringstider osv. (husk at være præcis i egenskab f.eks. levering indenfor 24 timer)</p>	<p>Beskriv, hvordan de enkelte egenskaber kan gavne kunden – tænkelige fordele:</p> <p>Det har alle sælgere prøvet mange gange før, men sørg for at gøre det konkret, og sørg for at få taget stilling til alle de egenskaber, I har beskrevet i det første skema. En egenskab giver typisk flere tænkelige fordele</p>	<p>Beskriv konkret kundens udbytte.</p> <p>Konkret betyder i denne sammenhæng eksempelvis : Sparede kroner, sparet tid – det er ikke nok at sige sparet tid; der skal tal på, og de skal være troværdige.</p>	<p>Beskriv hvilken situation, kunden skal være i og hvilke behov, denne skal have for at drage nytte af fordelene.</p> <p>Det er nok nyt for de fleste, men det er ret vigtigt. Kunden opnår jo kun de beskrevne fordele og det beskrevne udbytte, hvis kunden befinder sig i de relevante situationer. Beskriv disse situationer så konkret som muligt; dermed er I også meget tættere på at vide, præcis hvilken målgruppe, I skal gå efter.</p>	<p>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. Vær opmærksom på at ikke alle kunder er bevidste om deres behov eller deres situation, og typisk er bevidstheden om fremtiden endnu mindre. Formuler derfor spørgsmålene neutralt og i fremtid og nutid. f.eks.:</p> <p>"Hvordan oplever du Hvordan mener du, det vil udvikle sig i fremtiden?"</p> <p>Her er det ikke nok at sige: Jeg vil nok spørge i den og den retning. Formuler spørgsmålene! Prøv dem af i praksis!</p>

Bilag 2 FIND KUNDEFORDELENE – værktøj til at udpege hvordan jeres produkt adskiller sig fra konkurrentens

Egenskab	Tænkelige fordele	Muligt udbytte	Beskriv de behov og den situation kunden skal være i for at drage nytte af fordele	Spørgsmål du vil stille for at afdække behov

Forklaring	Forklaring	Forklaring	Forklaring	Forklaring
<p>Beskriv produktets egenskaber.</p> <p>En egenskab er fakta, typisk noget der kan ses, føles eller måles, f.eks. er 200 km/t en egenskab, mens "køre stærkt" er en tænkelig fordel)</p> <p>Her er det vigtigt at få det hele med.</p> <p>Beskriv dernæst jeres egenskaber – eksempelvis service, efterservice, rådgivning, leveringstider osv. (husk at være præcis i egenskab f.eks. levering indenfor 24 timer)</p>	<p>Beskriv, hvordan de enkelte egenskaber kan gavne kunden – tænkelige fordele:</p> <p>Det har alle sælgere prøvet mange gange før, men sørg for at gøre det konkret, og sørg for at få taget stilling til alle de egenskaber, I har beskrevet i det første skema. En egenskab giver typisk flere tænkelige fordele</p>	<p>Beskriv konkret kundens udbytte.</p> <p>Konkret betyder i denne sammenhæng eksempelvis : Sparede kroner, sparet tid – det er ikke nok at sige sparet tid; der skal tal på, og de skal være troværdige.</p>	<p>Beskriv hvilken situation, kunden skal være i og hvilke behov, denne skal have for at drage nytte af fordelene.</p> <p>Det er nok nyt for de fleste, men det er ret vigtigt. Kunden opnår jo kun de beskrevne fordele og det beskrevne udbytte, hvis kunden befinder sig i de relevante situationer. Beskriv disse situationer så konkret som muligt; dermed er I også meget tættere på at vide, præcis hvilken målgruppe, I skal gå efter.</p>	<p>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. Vær opmærksom på at ikke alle kunder er bevidste om deres behov eller deres situation, og typisk er bevidstheden om fremtiden endnu mindre. Formuler derfor spørgsmålene neutralt og i fremtid og nutid. f.eks.:</p> <p>"Hvordan oplever du Hvordan mener du, det vil udvikle sig i fremtiden?"</p> <p>Her er det ikke nok at sige: Jeg vil nok spørge i den og den retning. Formuler spørgsmålene! Prøv dem af i praksis!</p>

--	--	--	--	--

Bilag 3 Tænk kunders kunder

Egenskab	Tænkelige fordele hos kunde	Tænkelige fordele hos kundes kunde	Tænkelige fordele hos kundes kundes kunde	Tænkelige fordele hos kundes kundes kundes kunde

--	--	--	--	--

Bilag 4 Få styr på argumenterne

Superstreng		Udfyld venligst de grå felter	
Egenskab	Fordel	Gevinst	Motiv

--	--	--	--

Skakbrættet		Udfyld venligst de grå felter	
	Dyd – at gøre det gode	Regel – overholde normer	Nytte – målelig gevinst
Strategisk			
Taktisk			
Operativt			