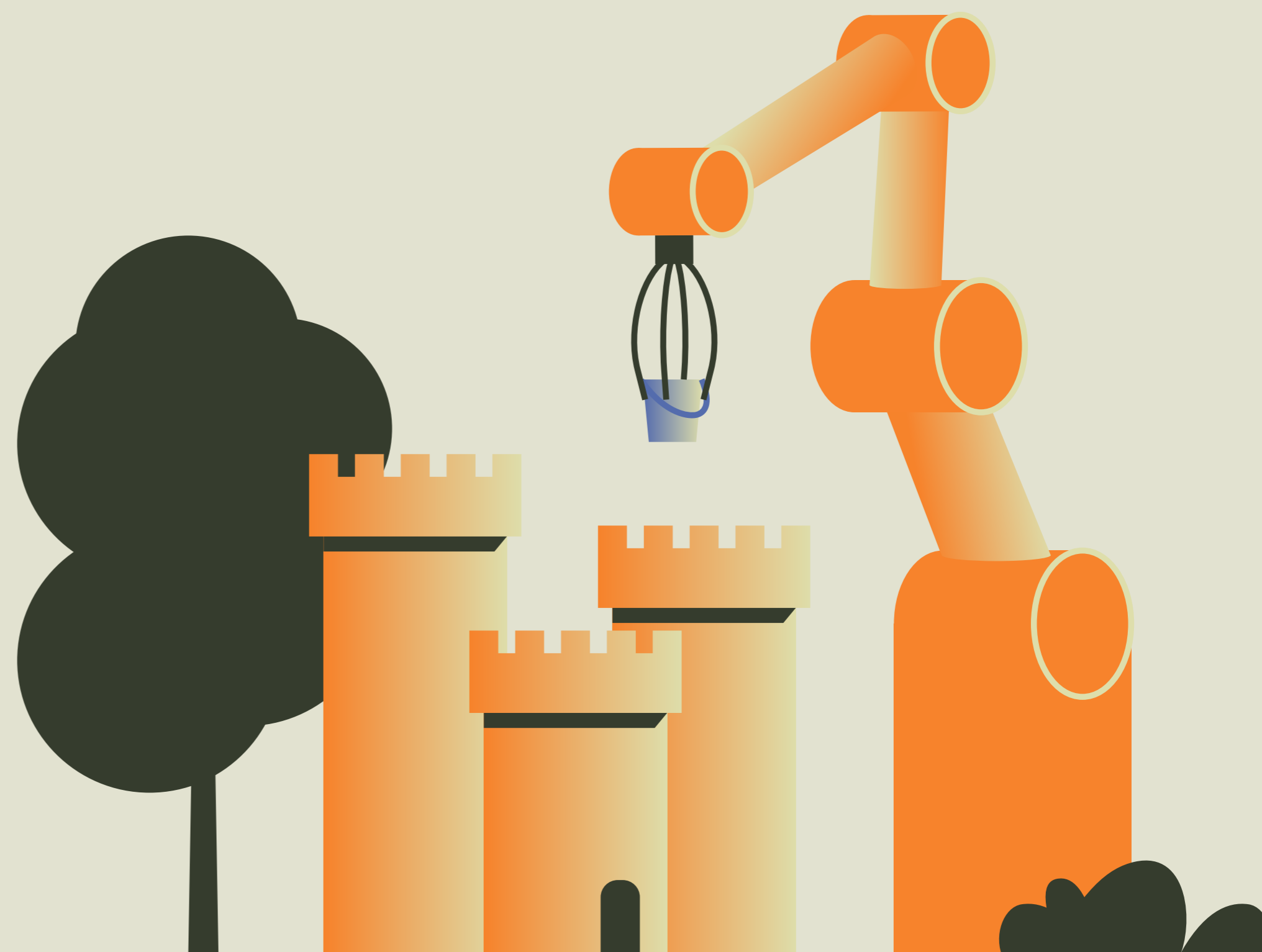


Lillevirke værktøj: Fra vision til (prøve)handling

Omsæt jeres grønne visioner til nye
initiativer i organisationen



Hvordan ser jeres Lillevirke ud?

Lillevirke er vores 2050-vision for en dansk industriby, som er lykket med at konvertere grøn omstilling til konkurrencekraft. Men hvad betyder det for jer – og hvad kan I bruge det til?

Vi når ikke vores klimamål, hvis ikke vi begynder at handle i dag; men hvis alle arbejder i hver deres retning, så risikerer vi at modarbejde hinanden frem for at accelerere arbejdet mod et erhvervsliv i balance med planeten. Der er derfor brug for stærke visioner som dels sætter retning (internt såvel som eksternt) og dels prøvehandling som skaber bevægelse.

Virksomheder, der arbejder aktivt med at forstå og forme fremtiden, har ofte lettere ved at navigere i usikkerhed, identificere nye muligheder og styrke deres konkurrenceevne. Men for mange kan en fremtidsvision virke abstrakt eller svært at omsætte til praksis.

Derfor har vi udviklet dette værktøj og guide, som I kan bruge til at omsætte grønne visioner til konkrete handlinger ude i organisationen.

Værktøjet består af 3 workshopøvelser, som hjælper jer med at identificere de vigtigste steder at sætte ind.

Når I er færdige med øvelserne, vil I stå tilbage med:

- Forudsætninger for at sætte prøvehandling i gang i jeres organisation
- Trends og tendenser som påvirker jeres virksomhed
- En "omstillingsmodel" og tre hypotesekort
- En prøvehandling som I dedikerer jer til at følge til dørs

Hvad er en prøvehandling?

Et lille, praktisk eksperiment, hvor man afprøver en ny idé, et nyt tiltag eller en ændret arbejdsgang i en afgrænset periode

Formål

Dette værktøj hjælper jer med at omsætte grønne ambitioner til konkrete handlinger.

Gennem en række enkle workshopøvelser arbejder I med trends, fremtidsvisioner og prøvehandling, som kan styrke virksomhedens konkurrencekraft og langsigtede retning.

Målet er ikke at skabe den perfekte strategi, men at identificere små handlinger, som kan sætte læring, forandring og nye muligheder i gang.

Hvad

Formulér en fremtidsvision og omsæt den til konkrete prøvehandling

Hvorfor

Grøn omstilling kræver både retning og handling

Hvem

Ledelse, nøglemedarbejdere og fagpersoner på tværs af organisationen

Hvor lang tid

Sæt ca. 3 timer af til en workshop med dit team

Materialer

Whiteboard, post-it notes, tuscher,

Hjemmearbejde: Trendresearch

Før workshopen undersøger alle deltagere trends, forandringer og tendenser, som kan påvirke virksomheden i fremtiden.

Formålet er at skabe et fælles billede af de forandringer, virksomheden skal navigere i – fx nye teknologier, kundebehov, lovgivning eller ressourceudfordringer.

Simpel indsamling af trends og tendenser

Du behøver ikke lave en stor analyse. Gem links, screenshots, billeder eller artikler, som du oplever peger på en interessant udvikling eller forandring.

Signaler kan også være observationer fra fx konferencer, kundedialoger eller samtaler med leverandører og samarbejdspartnere.

Skriv gerne et par stikord til, hvorfor du synes signalet er relevant, og hvordan det kan påvirke jeres virksomhed, branche eller kunder.

Tid

20-30 min

Team

Individuel øvelse

Materiale

Adgang til en computer

Output

3-5 trends som påvirker jeres virksomhed



- Kig efter nye teknologier, ændret kundeadfærd, nye krav, politiske beslutninger, konkurrenter eller nye måder at skabe værdi på.
- Brug fx Hyper Islands AI Trends Platform til at udforske globale trends, stille spørgsmål til udviklinger og undersøge, hvordan nye tendenser kan påvirke jeres branche, kunder eller forretning

Hjemmearbejde: Trendresearch

Hvad er en trend?

En trend er en udvikling eller bevægelse, som påvirker måden virksomheder, kunder eller samfund agerer på over tid.

Husk: Trends kan godt pege i forskellige retninger

Nogle trends vil understøtte hinanden – andre vil være modstridende.

Fx:

- Billige produkter og fast fashion vokser samtidig med krav om transparens og holdbarhed
- AI effektiviserer arbejdet, men øger også energiforbrug og databehov
- Kunder ønsker lave priser og høj bæredygtighed på samme tid

Det er helt normalt. Formålet er netop at forstå de spændinger og dilemmaer, virksomheden skal navigere i.

Kig efter signaler – ikke perfekte analyser

I behøver ikke lave store rapporter eller lange analyser.

Fokusér i stedet på at indsamle små signaler, observationer og eksempler, som peger på en mulig udvikling.

Det kan fx være:

- Artikler eller LinkedIn-opslag
- Screenshots eller billeder
- Nye produkter eller services
- Cases fra andre virksomheder
- Input fra kunder eller leverandører
- Oplevelser fra messer, konferencer eller studieture
- Nye politiske udmeldinger eller lovgivning

Eksempler på trends



Eksempel 1

ESG bliver en del af kreditvurderingen

Nye EU-krav som bl.a. L193 betyder, at banker i stigende grad vurderer virksomheder på ESG, klimarisici og omstillingsparathed som en del af kreditgivning og risikostyring.

Implikationer for virksomheder

Virksomheder kan opleve øgede krav om:

- ESG-data og klimaregnskaber
- Dokumentation og sporbarhed
- Omstillings- og transitionsplaner

ESG bliver dermed ikke kun et bæredygtighedsspørgsmål, men også et spørgsmål om adgang til kapital, robusthed og konkurrencekraft.

Refleksionsspørgsmål:

Hvordan arbejder vi i dag med at dokumentere vores omstilling – og har vi en troværdig transitionsplan for fremtiden?

Eksempel 2

Biobaserede materialer udfordrer fossile industrimaterialer

Nye bioteknologier gør det muligt at udvikle materialer baseret på biologiske ressourcer frem for fossile råstoffer. Visibuilt udvikler fx mycelium-baserede bindemidler til asfalt som alternativ til fossilt bitumen.

Implikationer for virksomheder

- Udviklingen kan reducere CO2 og energiforbrug
- skabe mere lokale forsyningskæder
- åbne nye samarbejder mellem landbrug, materialproduktion og industri.

Refleksionsspørgsmål:

Hvilke fossile materialer i vores værdikæde kunne på sigt erstattes af biobaserede alternativer?



Eksempel 3

Grøn omstilling ændrer også arbejdsmiljø og trivsel

Overgangen fra fossile løsninger til el handler ikke kun om CO2-reduktion. Erfaringer med el-lastbiler, fx Peder Olsen & Son, peger også på forbedret arbejdsmiljø gennem mindre støj, vibrationer og stress i hverdagen. Grøn omstilling kan dermed skabe nye former for trivsel og velvære for medarbejdere.

Implikationer for virksomheder

- Nye grønne teknologier kan ikke kun reducere klimaaftryk, men også forbedre arbejdsforhold,
- tiltrække arbejdskraft og styrke medarbejdertilfredshed.

Spørgsmål til virksomheden:

Hvordan kan grøn omstilling i vores virksomhed også skabe bedre trivsel, arbejdsmiljø eller livskvalitet for medarbejdere og kunder?

Øvelse 1

I wish, I wonder

Øvelsen skaber rum for ærlige refleksioner og forventningsafstemning. Deltagerne får mulighed for at sætte ord på deres håb, spørgsmål og bekymringer, så workshoppen bliver mere relevant og værdifuld for alle.

Sådan gør I

1. Facilitator præsenterer workshoppen og formålet med check-in øvelsen. Fokus er ikke på at have de rigtige svar, men på at skabe et fælles billede af deltageres forventninger, behov og nysgerrigheder.
2. Reflektér individuelt: Deltagerne bruger et øjeblik på at tænke over følgende to sætninger
3. Del feedback: Deltagerne deler deres refleksioner mundtligt én ad gangen. Fokus er på at lytte, skabe forståelse og give plads til forskellige perspektiver og behov.

Tid

15-30 min

Team

Check-in øvelse

Materiale

-

Output

Fælles refleksioner, forventninger og spørgsmål til workshoppen

I Wish... / Jeg ser frem til...

Hvad håber du at få ud af workshoppen – og hvad skal der til, for at den bliver relevant og værdifuld for dig?

I Wonder... / Hvad hvis....

Hvilke spørgsmål, tvivl eller nysgerrigheder tager du med ind i workshoppen – og hvad håber du at forstå bedre eller få afklaret?

Øvelse 2

Kortlægning af trends

Denne øvelse samler og diskuterer de trends og signaler, som deltagerne har identificeret i hjemmearbejdet. Formålet er at skabe et fælles overblik over de vigtigste forandringer, som kan påvirke virksomhedens fremtid – og diskutere hvilke muligheder og udfordringer de skaber.

Før workshoppen forberedes et “trendlandskab” på whiteboard eller i et digitalt board. Trendlandskabet er et simpelt rammeværktøj baseret på STEEP-dimensionerne (organiseret vertikalt), samt fortid, nutid og fremtid (organiseret horisontalt).

Under øvelsen placerer deltagerne deres trends og signaler i trendlandskabet for sammen at skabe et visuelt overblik over de forandringer, der har formet – og potentielt vil forme – virksomhedens fremtid.

Se vedlagte eksempel.

Tid

45-60 min

Team

Gruppeøvelse

Materiale

Trendlandskab (print), post-its og tuscher

Output

Et opdateret trendlandskab og 3-5 prioriterede trends som I vil arbejde videre med



Hvis du ikke har lavet hjemmearbejde:

Tag udgangspunkt i de forandringer eller tendenser, du oplever fylder i din hverdag eller branche lige nu. Fokusér på det, du oplever som vigtigt eller relevant for dig og virksomhedens fremtid.

Øvelse 2

Kortlægning af trends

Vi bruger et STEEP-ramme til at kategorisere trends. STEEP er et rammeværktøj, der hjælper virksomheder med at forstå de forandringer og trends, som påvirker deres forretning.

Rammeværket skaber et bredere perspektiv på omverdenen ved at belyse udviklinger på tværs af forskellige dimensioner – og kan hjælpe SMV'er med at identificere muligheder, risici og strategiske blindspots.

S – Sociale forhold

Handler om mennesker, adfærd og samfund.
Fx ændrede forbrugsvaner, demografi, arbejdsliv eller forventninger til bæredygtighed.

T – Teknologi

Handler om mennesker, adfærd og samfund.
Fx ændrede forbrugsvaner, demografi, arbejdsliv eller forventninger til bæredygtighed.

E – Economy (økonomi)

Handler om mennesker, adfærd og samfund.
Fx ændrede forbrugsvaner, demografi, arbejdsliv eller forventninger til bæredygtighed.

E – Environment (miljø)

Handler om mennesker, adfærd og samfund.
Fx ændrede forbrugsvaner, demografi, arbejdsliv eller forventninger til bæredygtighed.

P – Politik/regulering

Handler om mennesker, adfærd og samfund.
Fx ændrede forbrugsvaner, demografi, arbejdsliv eller forventninger til bæredygtighed.

Øvelse 2

Kortlægning af trends

Sådan gør I

1. Alle deltagere præsenterer kort deres trends og tendenser
2. Gruppér trends, som hænger sammen
3. Diskutér hvilke trends der får størst betydning for virksomheden:
 - a. *Hvad bliver anderledes?*
 - b. *Hvad bliver vanskeligere?*
 - c. *Hvilke nye muligheder opstår?*
 - d. *Hvilke kompetencer bliver vigtige?*
 - e. *Hvad bør vi at begynde at eksperimentere med*
 - f. *Hvilke risici eller muligheder skal vi forberede os på?*
4. Brug STEEP-rammen og de samlede trends på at udfylde jeres forberedte trendlandskab.



Gode råd

- Arbejd med flere mulige fremtider – ikke én “rigtig”
- Vær nysgerrige på usikkerheder og paradokser
- Tænk både i trusler og muligheder
- Gør fremtiderne konkrete og relaterbare

Eksempel

Du er en dansk tekstilvirksomhed, som producerer tøj til det europæiske marked. Virksomheden oplever både pres fra ultra fast fashion, nye EU-krav og stigende forventninger til kvalitet, transparens og ansvarlige produkter. Trendlandskabet viser de vigtigste forandringer, virksomheden skal navigere i fremover.

Trendlandskab (kortlægning af trends)

Eksempel

	Fortid	Nutid	Fremtid
S Social	<ul style="list-style-type: none"> Fokus på fast fashion, lave priser og hurtige kollektioner Begrænset fokus på arbejdsforhold og transparens Status gennem forbrug og volumen 	<ul style="list-style-type: none"> Flere kunder efterspørger kvalitet, transparens og ansvarligt produceret tøj Samtidig vokser ultra fast fashion-plattorme som Temu og Shein Stigende interesse for second hand, reparation og lokal produktion 	<ul style="list-style-type: none"> Ejerskab udfordres af leasing, repair og resale Forbrugere forventer dokumentation og transparens som standard Samtidig kan pris og convenience fortsat dominere store dele af markedet
T Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> Begrænset data om produkter og materialer Produktion og forecasting primært manuelt Lav sporbarhed i værdikæden 	<ul style="list-style-type: none"> Digitale produktpas, AI og automatiseret forecasting vinder frem Nye muligheder for kundediolog og personalisering Samtidig øger digitalisering kompleksitet og krav til data og compliance 	<ul style="list-style-type: none"> Fuldt integrerede dataflows mellem produktion, salg og genanvendelse AI bruges til design og demand forecasting Produkter får digitale identiteter gennem hele livscyklusen
E Økonomi	<ul style="list-style-type: none"> Konkurrence på pris, volumen og outsourcing Billig global produktion driver vækst 	<ul style="list-style-type: none"> Stigende råvare- og energipriser presser marginer Flere virksomheder undersøger nearshoring og cirkulære forretningsmodeller Samtidig fortsætter prispres fra globale plattorme 	<ul style="list-style-type: none"> Nye indtægter fra service, repair, resale og take-back Øget fokus på robusthed og forsyningsikkerhed Virksomheder konkurrerer på kvalitet, dokumentation og lang levetid fremfor kun pris
E Miljø	<ul style="list-style-type: none"> Begrænset fokus på tekstilaffald, kemi og ressourceforbrug Overproduktion som normal praksis 	<ul style="list-style-type: none"> Fokus på CO2, genanvendte fibre og reduktion af overproduktion Pres på vandforbrug, biodiversitet og kemikalier Samtidig stiger samlet globalt tekstilforbrug fortsat 	<ul style="list-style-type: none"> Lukkede materialekreds løb og fiber-til-fiber-genanvendelse bliver mere udbredt Regenerative materialer og design for longevity vinder frem Klima- og naturhensyn bliver en integreret del af forretningsstrategien
P Politik	<ul style="list-style-type: none"> Få krav til dokumentation og sporbarhed Miljøansvar primært frivilligt 	<ul style="list-style-type: none"> Nye EU-krav som ESPR, CSRD og digitale produktpas ændrer markedet Øgede krav til dokumentation, sporbarhed og due diligence Samtidig oplever mange SMV'er usikkerhed og compliance-pres 	<ul style="list-style-type: none"> Udvidet producentansvar og krav til genanvendelse og levetid Produkter uden dokumentation eller reparationsmuligheder får sværere adgang til markedet Regulering bliver i højere grad et konkurrenceparameter

Øvelse 3

Fremtidshandling

Denne øvelse hjælper deltagerne med at omsætte visioner til konkrete handlinger.

Med udgangspunkt i trendlandskabet arbejder deltagerne med at formulere en ønsket fremtid, reflektere over virksomhedens nuværende situation og identificere de fokusområder, der er vigtigst at udvikle for at komme tættere på visionen.

Øvelsen bruger en "transitionsmodel" til at skabe en fælles forståelse af bevægelsen fra status quo til ønsket fremtid. Herefter udvikler deltagerne konkrete prøvehandling med hypoteser, som kan testes i praksis. Fokus er ikke på at skabe perfekte løsninger, men på at identificere konkrete prøvehandling, der kan hjælpe virksomheden med at bevæge sig fra nuværende praksis mod den ønskede fremtid: både gennem udvikling af nye tilgange og afvikling af eksisterende vaner, antagelser eller arbejdsgange.

Se eksempler længere nede.

Efter øvelsen står I tilbage med

- En tydelig fremtidsvision
- En fælles forståelse af nuværende udfordringer og muligheder
- Prioriterede fokusområder for transformation
- Konkrete prøvehandling, som kan testes i praksis
- Et visuelt roadmap mellem nutid og ønsket fremtid

Tid

45-60 min

Team

Fælles øvelse

Materiale

Transitionsmodel (print), post-its, tuscher

Output

En udfyldt transitionsmodel med fremtidsvision, status quo, fokusområder og prioriterede prøvehandling



Gode råd

Hvad håber du at få ud af workshoppen – og hvad skal der til, for at den bliver relevant og værdifuld for dig?

Øvelse 3

Fremtidshandling

Sådan gør I

1. Formulér jeres fremtidsvision

Beskriv virksomhedens foretrukne fremtid i én sætning. Visionen skal beskrive, hvilken virksomhed I ønsker at være i fremtiden.

Eksempel:

"En ansvarlig og robust virksomhed som opererer indenfor de planetære grænser med respekt for mennesker, dyr og planet."

2. Beskriv status quo

Reflektér over virksomhedens nuværende situation. Hvilke antagelser, arbejdsgange eller prioriteringer præger virksomheden i dag?

Eksempel:

"Vi taler meget om økonomi, vækst, KPI'er og bundlinjer. Betyder det overhovedet noget, om vi gør noget anderledes i det store hele?"

3. Identificér fokusområder

Vælg de områder, hvor virksomheden skal udvikle sig for at komme nærmere visionen.

Det kan fx være:

- Værdikæde
(fx leverandører, materialer, samarbejder)
- Forretningsmodel
(fx serviceaftaler, reparation, abonnement)
- Produktion
(fx energiforbrug, materialespild, automatisering)
- Kundebehov
(fx fokus på transparens, kvalitet, længere levetid)
- KPI'er
(fx CO₂-aftryk, genanvendelsesgrad, kundetilfredshed)

4. Identificér fokusområder

Vælg ét fokusområde og formulér en konkret prøvehandling ved hjælp af hypotesekort. Prøvehandlingen skal:

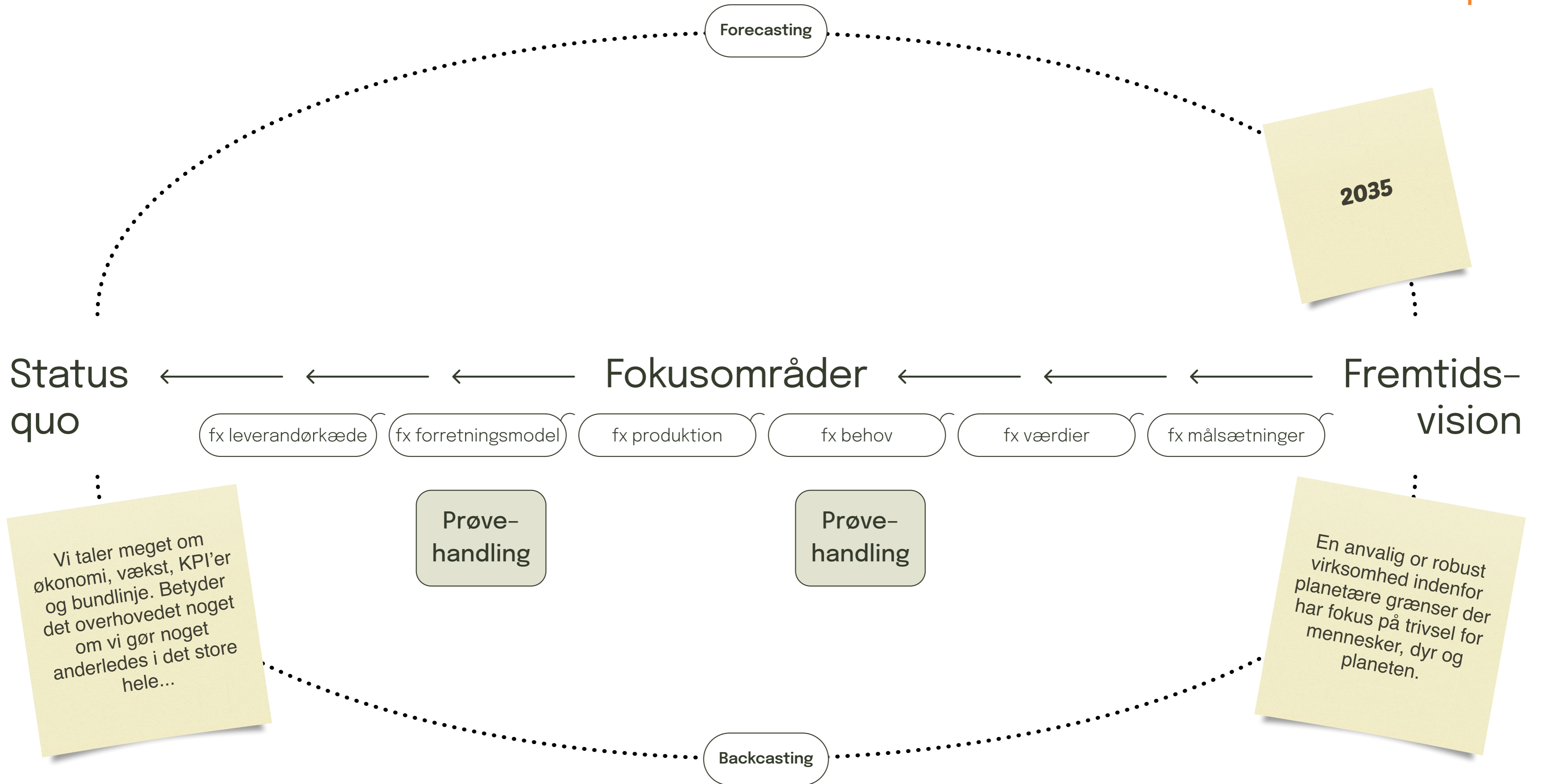
- være lille nok til at kunne testes hurtigt
- være hypotesedrevet (kunne be- eller afkræftes efter test)
- skabe konkret læring og nye indsigter
- være realistisk at gennemføre med de ressourcer, I har til rådighed
- gøre det tydeligere, hvad næste skridt bør være

Eksempel:

"Under fokusområdet supply chain undersøger vi, hvordan øget materialetransparens påvirker kundernes beslutninger."

Transitionsmodel

Eksempel



Ved at introducere

Skriv løsningens navn

En salgspraksis, hvor virksomheden som udgangspunkt kun tilbyder komponenter i genanvendt stål til ikke-nøglekunder.

Tror vi at...

Beskriv hvordan løsningen forventes at forbedre brugernes oplevelse

Kunderne oplever genanvendt stål som et naturligt og professionelt standardvalg – uden at gå på kompromis med kvalitet eller levering.

Hvilket eksperiment vil udføre for at teste dette?

En salgspraksis, hvor virksomheden som udgangspunkt kun tilbyder komponenter i genanvendt stål til ikke-nøglekunder.

Eksempel

Du er en virksomhed, som ønsker at afprøve, hvordan genanvendte materialer kan blive en naturlig del af forretningen uden at gå på kompromis med kvalitet, kundeværdi eller konkurrenceevne.

Hvilket vil lede til...

Beskriv hvordan løsningen forventes at ændre brugernes adfærd

At flere kunder vælger genanvendte materialer, fordi det bliver den nemmeste og mest tilgængelige løsning i dialogen med virksomheden.

Hvilket eksperiment vil udføre for at teste dette?

Indsamle feedback fra sælgere og kunder om oplevet kvalitet, pris og eventuelle barrierer ved genanvendt stål.

Hypotesekort

Eksempel

Og skabe...

Beskriv hvordan løsningen forventes at skabe værdi for forretningen

Lavere klimaaftryk, stærkere positionering inden for grøn produktion og øget erfaring med cirkulære materialestrømme.

Hvilket eksperiment vil udføre for at teste dette?

Måle om ændringen påvirker salgsrate, kundetilfredshed eller dækningsbidrag sammenlignet med tidligere tilbudspraksis.

Trendlandskab (kortlægning af trends)

	Fortid	Nutid	Fremtid
S Social			
T Teknologi			
E Økonomi			
E Miljø			
P Politik			

Hypotesekort

Ved at introducere

Skriv løsningens navn

Tror vi at...

Beskriv hvordan løsningen forventes at forbedre brugernes oplevelse

Hvilket eksperiment vil udføre for at teste dette?

Hvilket vil lede til...

Beskriv hvordan løsningen forventes at ændre brugernes adfærd

Hvilket eksperiment vil udføre for at teste dette?

Og skabe...

Beskriv hvordan løsningen forventes at skabe værdi for forretningen

Hvilket eksperiment vil udføre for at teste dette?

Transitionsmodel

