

# REMA 1000 - Når spild bli'r en ressource

En opgave om affaldssortering og miljøtiltag i REMA 1000

"Som kæde med over 200 butikker alene i Danmark, har vi et socialt ansvar, som vi tager alvorligt. Både i relation til miljøet der omgiver os, i forhold til bæredygtig udnyttelse af jordens ressourcer - og i forhold til en sund, etisk omgang med vores medmennesker." (Rema 1000)

**REMA 1000**  
Meget mere discount!

Meget mere holdning!

Udarbejdet af  
Michael Linnet og Malene Skaadegaard  
michael\_linnet@hotmail.com og malene@skaadegaard.dk

## Indholdsfortegnelse

Titel	Side
Indledning	3
Emneafgrænsning	3
Problemformulering	4
Virksomhedsbeskrivelse af REMA 1000 Danmark A/S	4
Ydre forandringspres	5
- Kunder og marked	5
- Samfundet	5
Et miljøfremmende tiltag	6
- Drivhusgasser	6
- Affaldssortering	6
- Biogas	7
- Figur 1: Model af biogasanlæg	7
Konklusion	8
<b>Supplerende materiale til REMA 1000</b>	9
Madspildspyramiden	9
- Figur 2: Madspildspyramiden	9
Forretningsmæssige fordele	10
- Introduktion	10
- Hvordan ser markedet ud for biogasindustrien?	10
- Hvilken betydning har grøn omstilling for REMA 1000?	11
Ledelsesmæssige overvejelser	12
Implementeringsstrategi for REMA 1000 Danmark A/S	13
- Introduktion	13
- Organisationsniveau	13
- Butiksniveau	14
- Forandringsstrategi ifm. implementering	14
Litteraturliste	15
Bilag 1: REMA 1000s organisationsstruktur	17
Bilag 2: Generel model for organisationsudvikling	18
Bilag 3: Udregning af frugt og grønt-spild	19
Bilag 4: Idékatalog	19

## **Indledning**

Hvert år smider hver dansker gennemsnitligt 60-65 kg mad ud, svarende til 350 kg CO<sub>2</sub> pr. person (Landbrug & Fødevarer, 2009). Mad som vel at mærke fortsat er velegnet til at spise. Det har konsekvenser! Ikke bare for den private husholdning, hvor der kunne spares tusindvis af kroner, men det samlede madspild medfører også globale miljø- og samfundsmæssige problematikker.

Madspild er spild af ressourcer, som dækker over primærproduktion, transport, detaillerede samt hos slutbrugeren, og bidrager til en unødvendig udledning af drivhusgasser, herunder CO<sub>2</sub>.

*"Det estimeres, at 10 % af jordens drivhusgasser udledes som følge af producerede fødevarer, som ikke bliver spist"* (Tristram, Stuart, 2009).

Drivhusgasser fører bl.a. til global opvarmning, og dertilhørende klimaforandringer (Klima og miljø del A, side 34-36). Klimaforandringer er menneskeskabte og sker på bekostning af den sociale og økonomiske udvikling (Normander et al., 2009, del A, s. 7).

Danskerne er blandt dem, der udleder mest CO<sub>2</sub> på verdensplan (Normander et al., 2009, del A, s. 33-34), hvori det er paradoksalt, at Danmark samtidig bliver berørt mindst af klimaforandringer sammenlignet med ulandene.

Trods verdens befolkningstal - og dermed efterspørgslen efter mad - er stigende, smider vi globalt set årligt mad ud, der ville kunne være med til at brødføde 3 milliarder mennesker (Forbrugerbevægelsen Stop Spild Af Mad, 20/12 2011).

## **Emneafgrænsning**

Det er estimeret at der årligt bliver smidt ca. 540.000 tons spiseligt madaffald ud i Danmark (Færgemann & Minter, 2011, s. 4), hvor spildet alene fra detailbranchen er på min. 46.000 tons/år (Kjær & Werge, 2010, s. 53). Det største spild af fødevarer i detailhandlen er frugt og grønt, svarende til over 400 millioner kroner (Jensen, s. 13).

Vegetabiliske produkter, deriblandt frugt og grønt, har det laveste CO<sub>2</sub> aftryk af alle fødevarer (Det Ethiske Råd, 2010, s. 29). Planter udleder i sig selv ikke meget CO<sub>2</sub>, kuldioxid, de omdanner det tværtimod til O<sub>2</sub>, oxygen. Klimaaftrykket sker derimod under processen fra jord til bord. Dyrkningen, transporten, madlavningen og kasseret mad er alt sammen med i regnskabet. Idet det største madspild sker indenfor frugt og grønt i detailbranchen, bliver det yderst relevant, at udnytte det som en videre ressource frem for blot at lade det gå til spilde.

Discountkæden REMA 1000 er de første og indtil videre eneste indenfor detailbranchen i Danmark, der har handlet aktivt imod mindre madspild, og vi har derfor valgt at se nærmere på dem og mere specifikt deres frugt og grønt afdeling.

REMA 1000 tager allerede et samfundsansvar. De sorterer dog kun deres affald på nogle områder, deriblandt returpant og pap. Vi ser det som en mulighed for at starte affaldssortering af deres organiske affald, specifikt frugt og grønt, og derefter udnytte det mere miljøvenligt. Det leder os frem til følgende problemformulering:

## Problemformulering

Hvordan kan spildet af frugt og grønt i REMA 1000 udnyttes som en miljøvenlig ressource?

## Virksomhedsbeskrivelse af REMA 1000 Danmark A/S

Følgende afsnit bygger på information fra REMA 1000s hjemmeside og indsamlet empiri ved et kvalitativt interview af Søren Storgård, købmand i REMA 1000 Sorø.

Discountkæden REMA 1000 er en division i Reitan-koncernen, styret af Reitangruppen og ejet af nordmanden Odd Reitan. REMA 1000 er franchisebaseret, hvilket betyder at købmanden "køber" sin egen butik for 300.000 kroner, og derved også konceptet for REMA 1000: leje af udstyr, indkøbscentral og 7 % af omsætningen går til koncernen hver måned. Udover butikkerne er REMA 1000 også selvejende af nogle grossistvirksomheder, bl.a. frugt og grønt (Storgård, 2011). Til stor undring findes der ingen beskrivelse af REMA 1000s vision, mission eller organisationsstruktur. De har dog mange værdier, som kommer til udtryk i deres CSR 2010 profil. De har 4 hovedemner, der arbejdes med i forbindelse med deres CSR redegørelse 2010. Under hvert af disse 4 hovedemner er der en vision, med dertilhørende politik, handlinger og resultater (REMA 1000, 2010).

Sundhed og helbred	Bæredygtighed og økologi	Klima og miljø	Motion og sport
--------------------	--------------------------	----------------	-----------------

*De 4 hovedemner i REMA 1000s CSR redegørelse 2010.*

Selvom REMA 1000 ikke har beskrevet en officiel og overordnet vision på deres hjemmeside, formoder vi dog på baggrund af nedenstående kilde, at Odd Reitans vision for REMA 1000 Danmark er at åbne 300 butikker, opnå en markedsandel på 25 % og blive større end Netto. Markedsandelen er lige nu 5,3 % sammenlignet med Nettos 13,4 % (Vestergård & Rostgaard, 23/11 2011).

REMA 1000s to slogans, 'Meget mere/mindre....' og 'Discount med holdning', giver sig til udtryk ved deres kampagner. REMA 1000 kører en madspildskampagne, hvor sloganet lyder "Meget mindre madspild". De startede med at afskaffe mængderabatter allerede i 2008 og har senere indført vej-selv, så alt grønt har mulighed for at blive solgt og derved ikke kasseret pga. forkert form eller størrelse. De støtter også flere projekter som Fairtrade, Kræftens bekæmpelse m.m.

I praksis kalder REMA 1000 kunden 'den øverste chef'. Ud fra interviewet af Søren Storgård har vi udarbejdet en organisationsplan (bilag 1), som bygger på linje-stabsprincippet.

Strategiske beslutninger bliver taget oppe fra og forplanter sig nedad. Rent praktisk vil det betyde, at hvis den enkelte købmand får en forretningsidé, han gerne vil have udbredt til hele REMA 1000 Danmark, skal kommunikationen gå igennem mange led vertikalt, for at nå til øverste chef, hvor beslutningen skal tages og forplantes ned igen. Dette kan være en tidskrævende proces. Magt og kommunikationen er formelt vertikalt, men foregår også uformelt i praksis (Storgård, 2011).

Købmanden har et sæt rammer at handle indenfor, omkring sortiment, maksimum på priser m.m., og har beføjelser til at træffe beslutninger i egen butikken på lokalt plan.

REMA 1000 fungerer under værdibaseret ledelse, hvor der er opsat rammer omkring organisatoriske mål, fælles holdninger, værdier og etik, som købmanden selv kan styre efter (Hansen et al., 2007, s. 384-386). Til trods for der ikke er udformet en vision udadtil, som er noget af det mest grundlæggende at styre sine handlinger efter indenfor organisationen, kom effekten af den værdibaserede ledelse stærkt til udtryk under interviewet. Der var en egeninteresse i virksomheden, værdierne var meningsfulde og der var en stor følelse af medansvar (Storgård, 2011).

### **Ydre forandringspres**

En virksomhed er et åbent, miljøafhængigt system og er dermed påvirket af forandringer i både nær- og fjernmiljø (Hansen et al., 2007, s. 437) Disse forandringer vil lægge et pres på virksomheden, og kan både være en trussel eller en mulighed for virksomheden, afhængig af hvordan virksomheden håndterer det strategisk.

Man kan opdele det ydre forandringspres i forskellige undertitler alt efter karakter. Ud fra model for organisationsudvikling (bilag 2), har vi valgt at lægge fokus på to af undertitlerne.

### **Kunder og marked**

Kunderne og markedet kan være et pres, som stiller krav til virksomhedens etiske handlinger i det omgivende samfund. Virksomheder skal pleje sit afhængighedsforhold til ikke bare shareholders men også stakeholders og interessenter for at bevare sin (magt)status (Adamsen, 2008). Hermed skal tilgangen til innovation og strategi gerne være konstant for at sikre sit eksistensgrundlag og -berettigelse til at være i det omgivende miljø og samfund (Rasmussen, 2009, s. 171-172).

### **Samfundet**

Klimaændringer er en realitet (Det Ethiske Råd, 2010, forord), og det handler ikke om, men hvordan virksomhederne omstiller sig og tager et samfundsansvar.

Hvis der ikke handles på klimaændringerne overhovedet, vil det på sigt føre til en række udfordringer (Hoffmann & Woody, 2009 s. 103). Hvis ressourcerne i det omkringliggende miljø kommer under pres, vil virksomheden også komme under pres, hvilket gør at klimaændringer er med til at sætte en ny dagsorden. Bæredygtighed og livscyklus må med i virksomhedernes nytænkning på grund af ressourceafhængighed og sårbarhed overfor klimaændringer (Rasmussen, 2009, s. 108-109). Det hører med til den "eksterne effektivitet" at virksomheden kan tilpasse, udvikle og blive egnet til at klare sig i omgivelserne. Dermed sikrer virksomheden sig fremtidig konkurrenceevne og overlevelse på længere sigt (Hansen et al., 2007, s 437).

I regeringsgrundlaget er det sat som mål, at hele Danmarks energiforsyning skal bestå af vedvarende energi i 2050 og udledningen af drivhusgasser skal reduceres med 40 % ift. niveauet i 1990. Regeringen vil samtidig opprioritere udviklingsmulighederne for grøn teknologi med håbet om det fører grønne jobs med sig.

Som der yderligere står i regeringsgrundlaget vil "*virksomheder uden for de grønne brancher på kort sigt kunne få stigende energiomkostninger*" (Regeringen, okt. 2011, s. 27-28).

En politisk regulering vedrørende nedsættelse af CO<sub>2</sub>-udslip, kan derfor forventes at være en udfordring for detailhandlen

I Danmark er energiforsyningen baseret på fossile brændsler og er derfor sårbar overfor bl.a. prisudsving og uforudsete kriser (Hoffmann & Woody, 2009, s. 11). Det kan betyde, at en regulering af fossile brændsler, med eksempelvis mængde eller pris, vil øge nytænkningen og efterspørgslen efter alternative energikilder såsom fx biogas (Hoffmann & Woody, 2009, s. 20). Det vil styrke REMA 1000's konkurrenceposition at være forandringsparat, ved at følge fremtidstendenser der peger på miljøteknologi og vedvarende energi som udviklingsmuligheder (Rasmussen, 2009, s. 187-188).

### **Et miljøfremmende tiltag**

#### **Drivhusgasser**

Mad der smides ud, er spild. Mere specifikt er det spildte ressourcer, hvilket forårsager en unødvendig udledning af drivhusgasser i processen fra jord til bord.

Drivhusgasser er en definition på forskellige luftarter, som kan opfange varmestråling fra solen i atmosfæren. Det er bl.a. kuldoxid og methan, som er de drivhusgasser der bliver udledt mest af og derved påvirker miljøet mest. Der bliver udledt en så stor mængde drivhusgasser, at der opsamles en stigende mængde varmestråler og der sker hermed en temperaturstigning, også kaldt den globale opvarmning (DMI, 2008). Den globale opvarmning menes at forårsage øget vandstand i havene, voldsommere storme, ekstrem tørke eller oversvømmelser nogle steder i verden, mere ekstreme hedebølger og negativ påvirkning af økosystemer og biodiversitet (Rasmussen, 2009, s. 13).

#### **Affaldssortering**

Vi har estimeret, at REMA 1000 på landsplan dagligt smider 6300 kg frugt og grønt ud (bilag 3). Ud fra interviewet af Søren Storgård har det vist sig, at REMA 1000 ikke sorterer deres organiske affald. Når det ikke bliver gjort, sendes det til almindelig forbrænding i stedet. Her blandes al affald sammen og brændes af, og en del af energien og varmen går tabt ved at brænde organisk affald, hvis forholdsvis høje indhold af vand påvirker afbrændingen.

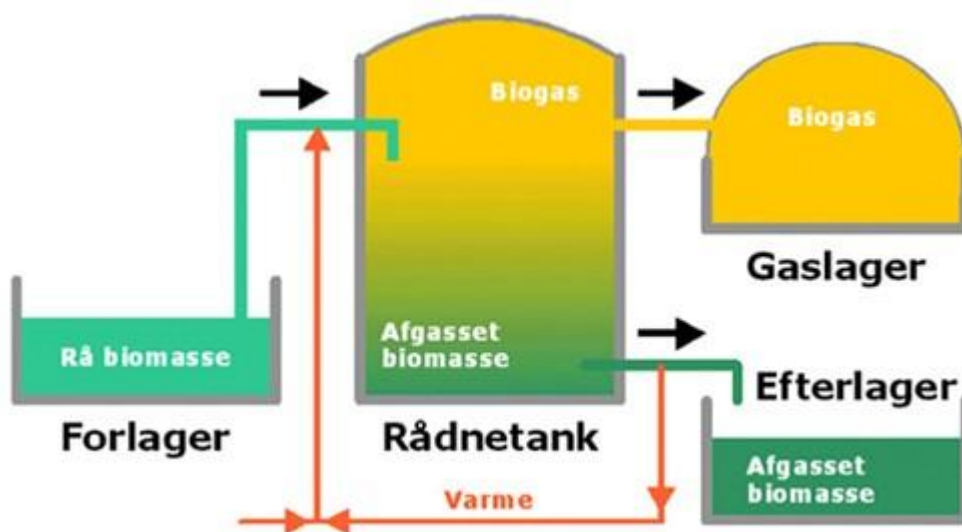
Man kan bruge meget organisk affald i et biogasanlæg, og med dette for øje har vi har valgt at fokusere på affaldssortering af frugt og grønt som en start for REMA 1000, hvor der er mulighed for at udvide til et bredere udvalg af madvarer senere. Frugt og grønt er fordelagtigt at starte med, da det ift. andre madvarer oftere ingen emballage har, og dermed er med til at lette sorteringsprocessen for medarbejderne.

## Biogas

I et biogasanlæg brænder man ikke det organiske affald af, også kaldt biomassen, men affaldet vil indgå i en forrådnelsesproces, hvor drivhusgasserne, kuldioxid og metan, omdannes til varme og energi, og den afgassede biomasse bliver til gødning. Madspildet er nu ikke længere en spildt ressource. Produktionen af varmen, energien og gødningen er CO<sub>2</sub>-neutralt, miljøvenligt og vedvarende energi (Videnscentret for Landbrug 1, 16/7 2010).

Ressourceudvindingen sker vha. tre processer: Hydrolyse, syredannelse og methandannelse. Ved hydrolyse forstås en nedbrydning af højmolekylære stoffer (fedt, kulhydrater og proteiner) til lavmolekylære stoffer. Dette foregår anaerobt vha. specialiserede bakteriers enzymer. Derefter sker der en syredannelse, og til sidst en methandannelse vha. tilsatte metanogene bakterier. Det er en gruppe bakterier af riget Archaeobacteria. Nogle af bakterierne nedbryder eddikesyre (CH<sub>3</sub>COOH) til metan (CH<sub>4</sub>), og andre danner metan ud af kuldioxid (CO<sub>2</sub>) og brint (H<sub>2</sub>) (Jørgensen, 2009).

**Figur 1:** Model af biogasanlæg (<http://www.grenaa-gym.dk/klima-2x/biogas.aspx>)



- Det organiske affald placeres i forlageret, hvor der sker en opvarmning så methanbakterierne trives og derefter siver biomassen ind i rådnetanken.
- Rådnetanken har anaerobe forhold, er surhedsreguleret og temperaturen ligger på 35-52 °C. Her sker forrådnelsesprocessen forholdsvis hurtigt ift. den naturlige forrådnelsesproces i naturen.
- Biomassen befinder sig i rådnetanken i 2-3 uger imens omdannelsen til hhv. biogas og afgasset biomasse foregår. Når omdannelsen har fundet sted, opdeles gassen og biomassen i hver sin container.
- Biogassen bliver brugt til energi og varme. Biomassen er forrådnnet og afgasset, og bliver sendt retur til landmændene igen, der bruger det som gødning (Videnscentret for Landbrug 2, 2/12 2011).

## **Konklusion**

Regeringens mål er at hele Danmarks energiforsyning skal bestå af vedvarende energi inden 2050. Det er baseret på et mål for regeringen om at mindske CO<sub>2</sub>-udledningen i Danmark. Forandringspresset fra samfundet, kunder og marked understreger at detailbranchen, herunder REMA 1000, skal handle proaktivt ift. miljø- og energikrav, som kan forventes indenfor den nærmeste fremtid.

Spild af frugt og grønt kan bruges som en miljøvenlig ressource ved at REMA 1000 affaldssorterer og sender det til et biogasanlæg frem for til almindelig forbrænding. Derved udnytter man forrådnelsesprocessen af frugt og grønt til energi, varme og gødning, hvilket er værdifulde ressourcer i vores samfund.

Biogas mindsker ikke madspild, men er en bedre udnyttelse af mad, der i forvejen er gået til spilde.

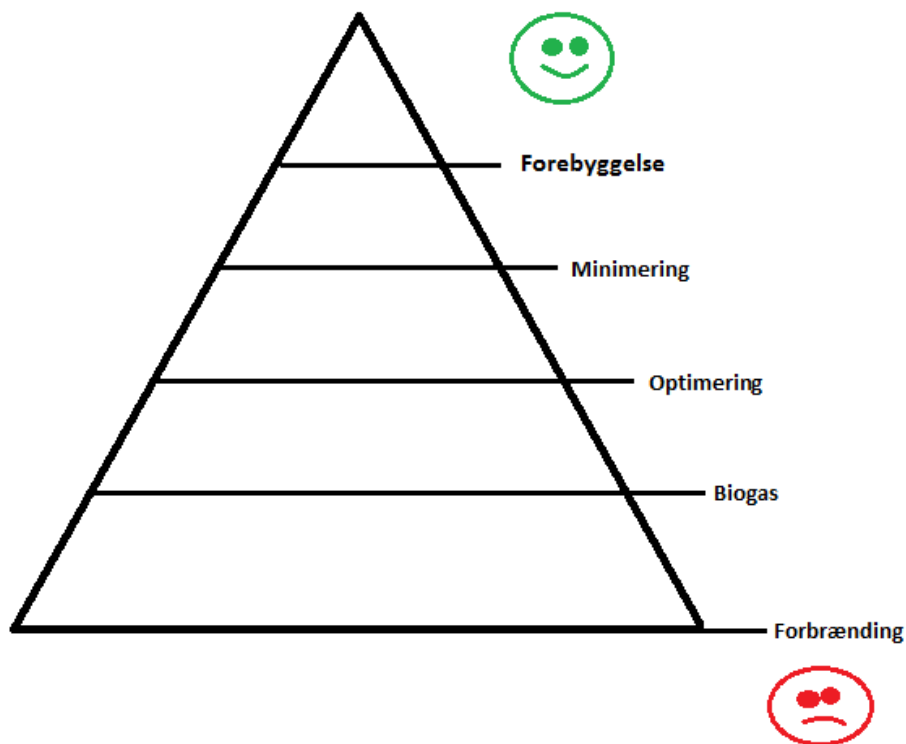
Dette stemmer også overens med REMA 1000's allerede formulerede holdning til madspild, og derudover vil REMA 1000 også komme på forkant med samfundsudviklingen og være med til at støtte og samarbejde med industrien bag vedvarende energi, i dette tilfælde biogasindustrien.

*Implementeringsstrategien vil give en konkret vejledning til udformning af forandringen.*



## Madspildspyramiden

Figur 2: Madspildspyramiden (Selina Juul, 2011)



Selina Juul, stifteren af forbrugerbevægelsen Stop Spild af Mad, bruger denne pyramide, når hun taler om madspild. De øverste trin er at foretrække, da man sparer flest mulige ressourcer her ift. økonomi, miljø og energi.

Vores opgave har fokus på det 2. nederste trin, biogasanlæg. Det er dog vigtigt at huske på, at man ikke mindsker madspildet ved biogas, men man udnytter mad der alligevel er gået til spilde.

For at mindske madspildet og ressourceforbruget, skal fokus højere op i pyramiden. Vi har taget udgangspunkt i det 2. øverste trin, minimering, og derved udarbejdet et idékatalog (se bilag 4), der kan arbejdes videre med for at mindske madspildet yderligere. Kataloget bygger på kvalitetsforlængende idéer, så frugt og grønt får længere salgsdisponering, så mindre ender som madspild.

## Forretningsmæssige fordele

### Introduktion

Heri beskriver vi forretningsmæssige incitamenter til omstilling og tilpasning til miljø- og energispørgsmål.

Det handler samtidig om at vurdere organisationens risiko og sårbarhed overfor det omkringliggende miljø og klima.

Klimaforandringer vil i forskellig grad påvirke forretningsmiljøet og kan derfor gribes an som en markedsovergang.

Et ordsprog lyder "never waste a good crisis". Den økonomiske krise kan fungere som katalysator for at tvinge til at tænke nyt, til at prioritere samt til at finde nye måder at samarbejde på.

### Hvordan ser markedet ud for biogasindustrien?

REMA 1000 kunne begynde et industrielt samarbejde med et eller flere biogasanlæg, der kan benytte REMA 1000's restprodukter som ressourcer. Det kunne være starten på en industriel symbiose, hvor udnyttelsen og genanvendelsen af ressourcer optimeres og foregår med en miljømæssig og økonomisk fordel for de involverede parter (Rasmussen, 2009, s. 180).

Under den tidligere regering blev der i en bred politisk beslutning, indgået aftale angående støtte til fremme af miljøet i.f.m. bl.a. projekter samt samarbejder i både det private og offentlige (Regeringen, 2010, s. 30-34). Herudfra antager vi Rema1000 gennem staten ville kunne opnå mulighed for finansiel støtte og – muligheder sammen med samarbejdspartnere i form af de respektive biogasanlæg.

Vi har haft kontaktet Hashøj Biogasanlæg. De betaler eksempelvis for at modtage organisk affald velegnet til biogas (ca. 200 kr/tons). Vi antager det er alment gældende også for andre biogasanlæg. Hvis organisk affald bliver afhentet separat ved REMA 1000-butikkerne vil det samtidig frigøre en større volumen i containere til brændbart affald og en mindre hyppig betaling for afhentning af dette. Vi ser desuden en mulighed for at REMA 1000 på længere sigt kan bruge de allerede indkøbte lastvogne til at afhente organisk affald for andre, og tage et beløb for dette. Derved kan udgifterne holdes nede.

På nuværende tidspunkt er affaldsafgiften differentieret og det billigste er at genanvende frem for forbrænding og deponi.

I affaldsstrategi '10 bliver der peget på behovet for at udvikle og udbygge bl.a. bioforgasningen, for at ressourcerne igen kan indgå i et biologisk kredsløb. I forlængelse af affaldsstrategien vil der også blive igangsat initiativer omkring højere afgifter ved forbrænding af organisk affald samt initiativer til udvikling af ny teknologi til udnyttelse af det organiske affald (Miljøstyrelsen, 2010, s. 27-28 & 52).

I forbindelse med regeringens mål om vedvarende energi peger Miljøbevægelsen NOAH på, at biogas vil kunne udgøre op til 14% af det samlede biomassepotentiale, hvilket vurderes som at biogas er et marked i vækst (Melgaard, 2010, s. 60).

Vi kan heller ikke se bort fra den teknologien løbende udvikler sig indenfor biogasanlæg ifm. sortering, optimering og udnyttelse. COOP samarbejder med biogasanlæg i Sverige, hvor der anvendes en "dewaster", hvis funktion er at frasortere emballage fra organisk affald. Det åbner op for et potentiale af bioforgasning af en større mængde fødevareraffald.

En statslig regulering og påvirkningen af værdien af fossile brændsler vil medføre økonomisk usikkerhed for virksomhederne i form af svingende og ustabile energipriser. En regulering af fossile brændsler vil på samme tid øge efterspørgslen af andre former for energi, herunder biogas.

En mulighed er at Rema1000 på sigt starter sit eget biogasanlæg op som juridisk virksomhed på linje med egne grossist-enheder.

Den mulighed har ARLA allerede iværksat, som er med til at sikre energi-uafhængighed af fossile brændsler i deres produktion og fremstilling på mejerierne.

Ud fra regeringens Energistrategi 2050 (Regeringen, november 2011, s. 34), vil der også fra 2012 gives tilskud på 27kr/GJ til produktionen af biogas for at sikre en større indtjening til biogasbranchen.

### **Hvilken betydning har grøn omstilling for REMA 1000?**

Med satsning på større miljøhensyn og energi-uafhængighed vil REMA 1000 mindske deres eget klimaaftryk, støtte udviklingen af vedvarende energi og bidrage til samfundsudviklingen.

*"Investeringer i en grøn omstilling kan give Danmark muligheder for et globalt forspring på klimavenlig teknologi. Hvis danske virksomheder udnytter disse muligheder, kan det samlede regnskab blive en stor gevinst for samfundet."* Martin Lidegaard, MF, Klima-, energi- og bygningsminister (R) og formand for den grønne tænketank, Concito.

Det kan have en strategisk betydning for REMA 1000 at være forgangsmænd på miljø- og energiområdet, da det vil positionere dem på området sig foran andre konkurrenter i detailbranchen (god klimaledelse, s. 19). Det vil ydermere give en 'egenvinding' i form af know-how, erfaring og en mulig fremtidig økonomisk gevinst.

Symbolisk vil det også være af betydning at være foregangsmænd, da det både kan styrke og styre REMA 1000's omdømme ("goodwill"). Fordelene ligger i, at REMA 1000 vil fremstå førende og innovative og følge "tidens ånd". Yderligere vil tiltaget og indsatsen kunne anvendes i markedsføring og promovering.

I kraft af en troværdig miljøindsats og anerkendelsen af deres status kan det føre med sig at REMA 1000 bliver inviteret "med til bordet" og vil have indflydelse på udformningen af politiske love, krav og beslutninger (Hoffmann & Woody, 2009, s. 45-46).

Frontløberne indenfor klimatænkning kan også være med til at præge udviklingen, standardiseringen og certificeringen på området (Rasmussen, 2009, s. 30).

Forretningsmæssigt er der også tegn på, at udviklingen er, at der målrettet bliver investeret i virksomheder med en klimapolitik (Rasmussen, 2009, s. 164).

I den seneste tid har vi set at både det offentlige og private er mødt med en række krav fra politisk side omkring fedt-, sukker- og energiafgifter (sommer 2012), krav om andelen af økologi samt krav til sortering og genanvendelse af affald.

Vi kan ikke andet end at antage – og stærk formode – at det blot er et spørgsmål om tid før detailbranchen også står overfor politiske og samfundsmæssige krav til affald-, miljø- og klimahensyn.

Det handler om at styrke sin konkurrenceposition og understreger vigtigheden af at være proaktiv for at sikre virksomhedens vækst og overlevelse.

*”De virksomheder, der hurtigt gentænker og implementerer bæredygtighedsprincipper i råvarer, produktion, distribution og genbrug, vil være blandt morgendagens vindere”* (Rasmussen, 2009, s. 98).

Det handler om at udvise rettidig omhu og tilpasning til betingelserne og udfordringerne fra det lokale og globale miljø og klima - og at se mulighederne fremfor begrænsningerne.

### **Ledelsesmæssige overvejelser**

- Markedsundersøgelse af forbrugerkrav og tendenser
- Vurdere betydningen af grøn strategi
- Evt. lave en testperiode med affaldssortering i udvalgte butikker til at skabe erfaring og identificere ”børnesygdomme”.
- Vurdere muligheden for ”lavthængende frugter” – den umiddelbare og lettilgængelige økonomiske gevinst.

## Implementeringsstrategi for REMA 1000 Danmark A/S

### Introduktion

Implementeringsstrategien dækker over "hvad der skal ændres", processen til forandring samt muligheden for løbende tilpasning til nye forhold og nye forandringstiltag, jf. bilag 2.

### Organisationsniveau

På makroniveau er målet for REMA 1000 at foretage et strategisk valg omkring en udbygning af den nuværende madspildspolitik samt samarbejde og støtte op omkring en mere miljøvenlig og vedvarende energikilde (biogas). Det vil være med til at imødekomme og være på forkant med fremtidige politiske og samfundsmæssige krav og forventninger til detailbranchen.

Det bør udmønte sig i én overordnet vision hvori miljømål bliver integreret og dermed kan virke som katalysator for den beskrevne forandringsproces.

Topledelsen, herunder den adm. direktør i Danmark, skal stå for udarbejdelsen af strategien pga. "personificeringen" og den symbolske betydning heraf (Jacobsen, 2007, s. 308)

Det bør være en planlagt forandring hvor tiltagene er universelle, da kunden skal møde det samme koncept i alle Rema1000 butikker landet over.

Selve implementeringen bør samtidig blive koordineret til at træde i kraft fra samme dato i alle butikker og skal ske efter en forberedelsestid på max. 1 måned efter den officielle information er formidlet bredt ud i organisationen.

Først og fremmest skal der inviteres til konference for mellemledere i form af region- og indkøbschefer og købmænd, hvor den nye strategi og tilhørende vision bliver fremlagt officielt.

Varighed: 2 dage	Dag 1	Dag 2
Program	Øverste direktør holder oplæg, skal skabe forståelse og indstille organisationen på strategiændringen	Besøg på biogasanlæg
	Oplæg med repræsentant fra biogasbranchen	Opsamling og respons

Forandringstiltaget skal forstås som et permanent fokus på øget miljøvenlighed, med mulighed for senere at udvide med flere fraktioner i affaldssorteringen og genanvendelsen.

REMA 1000 skal udarbejde en officiel og klar vision, som udadtil fortæller om "hvad REMA 1000 vil", og indadtil udtrykke de højere mål, som medarbejderne kan identificere sig med i forbindelse med værdibaseret ledelse (Hansen et al., 2007, s. 385).

Derudover skal den være let tilgængelig for den almindelige kunde, eksempelvis via hjemmesiden [www.rema1000.dk](http://www.rema1000.dk).

Der bør fokuseres på at det er en langsigtet vision med klar forbindelse mellem strategi og virksomhedens værdier. Hvis visionen er kortsigtet, vil det i forbindelse med klima- og miljøproblematikken kunne føre til 'klimatræthed' og ligegyldighed (Rasmussen et al., 2009, s. 101).

En langsigtet vision af en sådan art vil i denne forbindelse kunne betragtes som en generel forandringsvision. Den vil kunne fortælle "en forandringshistorie", som tydeliggør

målsætningerne, forbedringerne og mulighederne for den kommende forandring (Brandt og Hildebrandt, 2010, s. 36-37).

En forandringsvision kan være med til at mindske "modstand mod forandring", da en veludviklet og velkommunikeret vision vil kunne skabe klarhed samt en fælles accept og forståelse, som kan være med til at sikre motivationen og opbakningen til en kommende forandring (Brandt og Hildebrandt, 2010, s. 54-57).

### **Butiksniveau**

På mikroniveau er målet at lave en procesændring omkring arbejdsgangen i de respektive REMA 1000 butikker, hvor der kræves specifik affaldssortering af organisk materiale til biogasformål. Startende med frasortering af frugt og grønt.

Helt grundlæggende skal der bestilles en ekstra container til hver REMA 1000 butik og koordineres logistik i forbindelse med afhentning.

For at udbrede forståelsen for værdierne og formålet med forandringen for medarbejdere, der ikke har været til konferencen, skal der via brev fra topledelsen og opslag til personalet i butikkerne oplyses om de kommende visioner og mål og dertilhørende ændring af arbejdsgangene.

Der skal udarbejdes en sorteringsguide, som skal ophænges ved affaldsområdet i de respektive butikker. Denne sorteringsguide vil løbende kunne opdateres med ny viden og tiltag.

Arbejdsgangen omkring affaldssortering og forståelsen heraf skal indgå som en fremtidig del af træningen af nye medarbejdere.

### **Forandringsstrategi i forbindelse med implementering**

På baggrund af interview af Søren Storgård er det forstået, at ved tidligere ændringer<sup>1</sup> af samme omfang har forandringsprocessen været at topledelsen har bestemt nye tiltag og politikker, som butikkerne har skullet følge ("top-down"). Ved tidligere organisationsforandringer viste ovenstående forandringsproces sig gavnlig, hvorfor en top-down ledelsesstil også vil være udgangspunktet i dette tilfælde.

Fastholdelsen af samme forandringsstrategi, "path deponce", kan også modvirke manipulation og mistro blandt medarbejderne (Jacobsen, 2007, s. 302).

Det kan teoretisk understøttes af, at der i en organisationsform i en divisions-opdelt struktur med koncern-ledelse som REMA 1000 burde være gode forudsætninger for en topstyret og ekspertorienteret forandringsproces (Jacobsen, 2007, s. 285).

Der skal løbende være feedback og opfølgning fra butikker, biogasanlæg og logistik for optimering af arbejdsgange og kvalitet af det organiske affald. Konsulenter kan inddrages til rådgivning på butiksniveau til kontrol og opfølgning på forandringsprocessen.

---

<sup>1</sup> Afskaffelse af flerstyks-tilbud og "vej-selv"

## **Litteraturliste**

### **Publikationer**

- Det Ethiske Råd: Vores mad og det globale klima – etik til en varmere klode, 2010
- Færgemann, Thomas og Minter, Michael: Det skjulte madspild – kortlægning og handlingskatalog, Concito, juni 2011
- Jensen, Jørgen Dejgård: Vurdering af det økonomiske omfang af madspild i Danmark, Fødevareøkonomisk Institut, Københavns Universitet, 2011
- Jørgensen, Peter Jacob, Biogas – grøn energi, [www.lemvigbiogas.com/BiogasPJJdk.pdf](http://www.lemvigbiogas.com/BiogasPJJdk.pdf), Det Jordbrugsvidenskabelige Fakultet, 2009, 2. udgave
- Kjær, Birgitte og Werge, Mads: Forundersøgelse af madspild i Danmark, for Miljøstyrelsen, februar 2010
- Melgaard, Stig., NOAH's Energihandleplan 2050, NOAH's forlag, 2010
- Miljøstyrelsen: Affaldsstrategi '10, [www.mst.dk/Virksomhed\\_og\\_myndighed/Affald/Nyheder+affald/Affaldsstrategi10.htm](http://www.mst.dk/Virksomhed_og_myndighed/Affald/Nyheder+affald/Affaldsstrategi10.htm), juni 2010
- Normander, Bo et al.: Natur og miljø 2009 del A, Danmarks miljøundersøgelser – Århus universitet, 2009
- Normander, Bo et al.: Natur og miljø 2009 del B, Danmarks miljøundersøgelser – Århus universitet, 2009
- Regeringen: Energistrategi 2050, november 2011
- Regeringen: Miljøteknologi – til gavn for miljø og vækst, [www.ecoinnovation.dk/NR/rdonlyres/B45AEB2E-4ABD-4A2A-9A8F-6DFECC73C6BC/0/miljoeteknologi\\_print.pdf](http://www.ecoinnovation.dk/NR/rdonlyres/B45AEB2E-4ABD-4A2A-9A8F-6DFECC73C6BC/0/miljoeteknologi_print.pdf), 2010
- Regeringen: Regeringsgrundlag 2011 – Et Danmark der står sammen, oktober 2011
- REMA 1000, CSR-initiativer 2010, [www.rema1000.dk](http://www.rema1000.dk), 20/12 2011
- Thomsen, Rikke Pape et al.: Mad til milliarder, Institut for Jordbrug og økologi, 2011

### **Hjemmesider**

- DMI, [www.dmi.dk/dmi/index/klima/drivhuseffekten\\_2008/vigtige\\_drivhusgasser\\_2008.htm](http://www.dmi.dk/dmi/index/klima/drivhuseffekten_2008/vigtige_drivhusgasser_2008.htm), 4/1 2012
- Forbrugerbevægelsen Stop Spild Af Mad: [www.stopspildafmad.dk](http://www.stopspildafmad.dk), 19/12 2011
- Landbrug & Fødevarer, [www.lf.dk/Aktuelt/Nyheder/2009/December/Klimabof.aspx](http://www.lf.dk/Aktuelt/Nyheder/2009/December/Klimabof.aspx), 2009
- Miljøstyrelsen: [www.mindremadspild.dk](http://www.mindremadspild.dk), 3/1 2012
- REMA 1000, [www.rema1000.dk](http://www.rema1000.dk), 4/1 2012
- Videnscentret for Landbrug 1, [www.landbrugsinfo.dk/Energi/Biogas/Sider/Landbrugsmaessige\\_fordele\\_og\\_ulemper\\_ved.aspx](http://www.landbrugsinfo.dk/Energi/Biogas/Sider/Landbrugsmaessige_fordele_og_ulemper_ved.aspx), 16/7 2010
- Videnscentret for Landbrug 2, [www.landbrugsinfo.dk/Energi/Biogas/Sider/Teknik\\_og\\_funktion.aspx](http://www.landbrugsinfo.dk/Energi/Biogas/Sider/Teknik_og_funktion.aspx), 2/12 2011

### **Bøger**

- Adamsen, Signe Mandrup: Kapitel 7 i Sundhedsledelse - Sundhed i en CSR-optik – på grænsen mellem privat- og arbejdsliv, Gyldendal Akademisk, 2008, 1. udgave
- Brandi, Søren og Hildebrandt, Steen: Forandringsledelse, L&R Business Egmont, 2010, 2. udgave
- Hansen, Kai et al.: Organisation – videregående uddannelser, Academica, 2007, 2. udgave
- Hoffmann, Andrew J. og Woody, John G.: Klimaforandringer – hvad er din forretningsstrategi?, Gyldendal Business, 2009, 1. udgave
- Jacobsen, Dag Ingvar: Organisationsændringer og forandringsledelse, Samfundslitteratur, 2005, 1. udgave, 2. oplag 2007
- Rasmussen, Eva Born et al.: God klimaledelse – lederens guide til styring af klimaindsatsen, Gyldendal Business, 2009, 1. udgave
- Tristram, Stuart: WASTE – uncovering the global food scandal, Penguin, 2009, 1. udgave

### **Artikler**

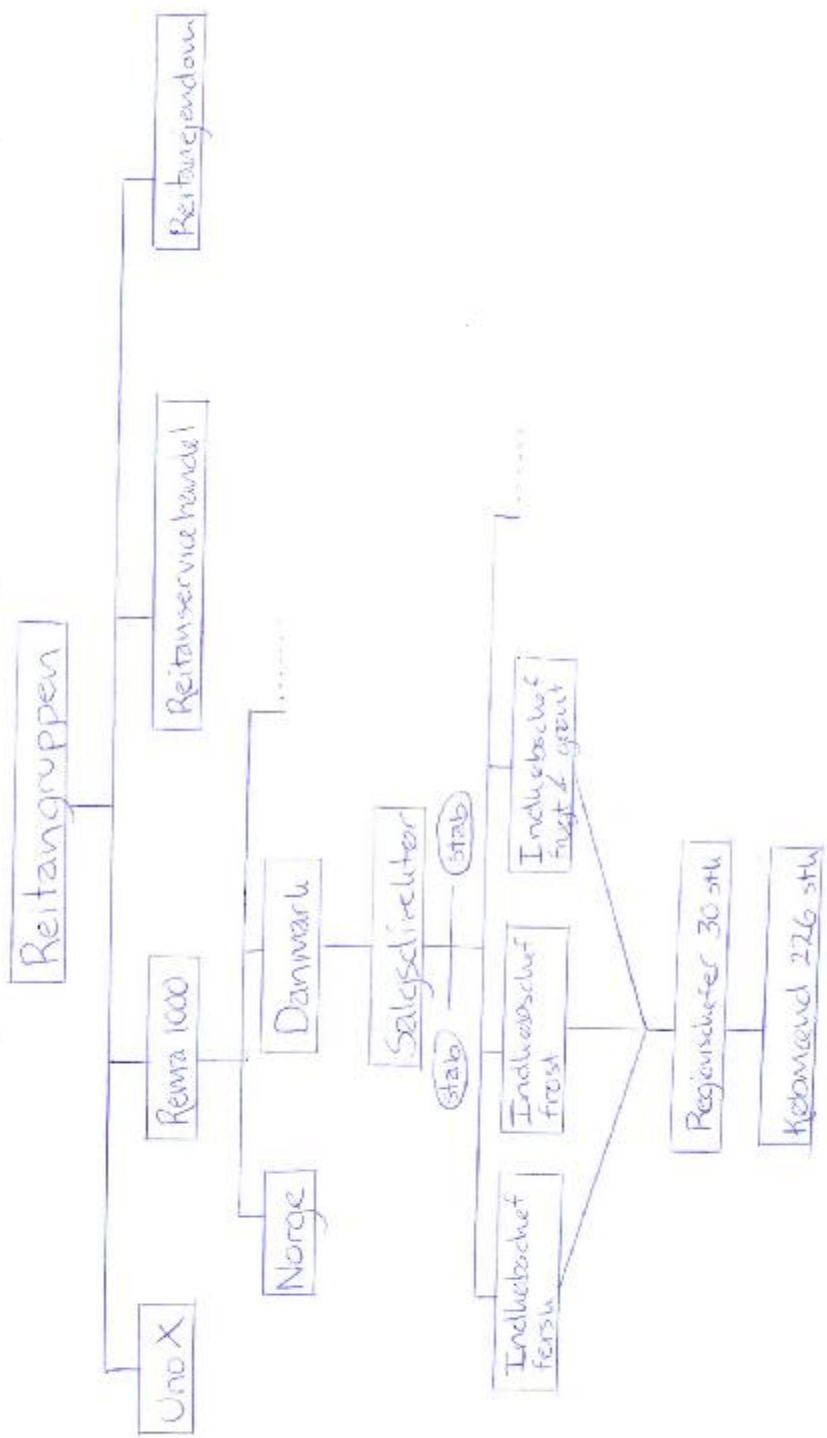
- Vestergård, Vibeke og Rostgaard, Anders: Odd Reitan – han vil være større end Netto, Berlingske Nyhedsmagasin, 23/11 2011, nr. 37, [www.rema1000.dk](http://www.rema1000.dk)

### **Andet**

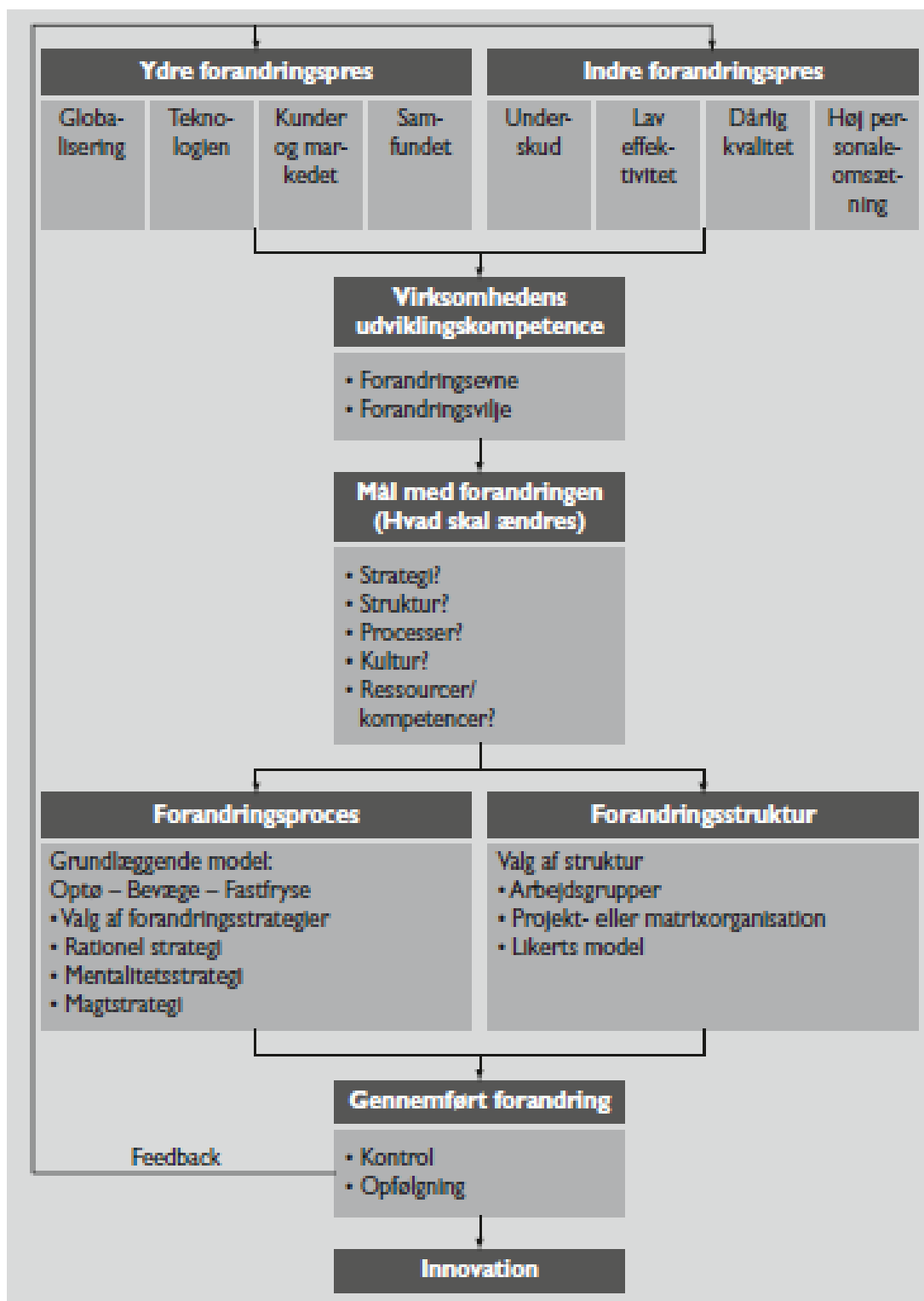
- John: Telefon interview af medarbejder på biogasanlæg, Hashøj Biogasanlæg, 10/1 2012
- Storgård, Søren: Kvalitativt interview af købmand til indsamling af empiri, REMA 1000 Sorø, december 2011



**Bilag 1: REMA 1000s organisationsstruktur (Storgård, 2011)**



**Bilag 2:** Generel model for organisationsudvikling (Hansen, 2007, s. 438, figur 10.3)



### **Bilag 3:** Udregning af frugt og grønt-spild (Michael Linnet, 10/01-2012)

REMA 1000 Sorø har en gennemsnitlig omsætning sammenlignet med de 225 andre butikker i Danmark (Storgård, 2010, fortrolige tal). Det daglige spild af frugt og grønt på lokalt plan er 27,9 kg. Set på landsplan vil spildet være 6305,4 kg om dagen. Der skal tages forbehold for at spildet er udregnet på én dag, og ikke er et gennemsnit over flere dage.

### **Bilag 4:** Idékatalog

Formålet med idékataloget er idéer til yderligere tiltag til at nedsætte madspildet. Her er der fokus på forebyggelse/optimering af holdbarhed af allerede indkøbte varer.

- Systematisk og standardiseret kontrol af frugt/grønt et styk rådden frugt/grønt påvirker til hurtigere modenhed/forrådelse af omkringliggende frugt/grønt
- Øget mængde emballage til frugt/grønt til beskyttelse mod slag og stød – miljømæssigt vil det opveje spildet, der vil være ved at smide stødt frugt og grønt ud.
- Differentieret opbevaringstemperatur. Hver type frugt og grønt har eget specifikt optimum for opbevaringstemperatur.
- Opdeling af frugt efter mængde af ethylendannelse, da dette påvirker hastigheden af forrådnelsen.
- Vanddyser til at skabe optimal luftfugtighed, for at undgå indtørring.
- Kølekæden, optimering af kontrol
- Dansk, gerne lokalt, frugt og grønt. Det giver kortere transporttid, og giver derved længere holdbarhed i butikken. Indkøbet bliver derved også efter sæson.
- 'Mindst holdbar til' vs. 'sidste holdbarhedsdato'. Når 'mindst holdbar til' overskrides, skal de kunne forære det væk eller sælge det til halv pris.