

Case-interview: Holmris B8



Virksomhed: Holmris B8
By: Bjerringbro
Etableret: 1914 (B8)
1937 (Holmris)
Ansatte: Ca. 400 (hele
Holmris Group)

Holmris B8 leverer møbler og professionelle indretningsløsninger til virksomheder og organisationer. De arbejder løbende med at implementere cirkulære økonomiske principper, der giver mening for både miljø og bundlinje.

Cirkulær Økonomi: Fra tilfældig mulighed til strategisk indsatsområde

Af Anders Skou Kristiansen

Gudenåens vand løber direkte forbi møbelvirksomheden B8 i det smukke landskab ved Bjerringbro. Vand er der også løbet gennem åens nabo. B8 er ikke længere, hvad det tidligere var.

I 2018 meldte koncernen ud, at de fusionerede med den hidtidige konkurrent HOLMRIS. Derfor er navnet nu ændret, mens en ny strategi for den samlede virksomhed er under udarbejdelse. Allerede på nuværende tidspunkt er den "nye" virksomhed HOLMRIS B8 dog langt med flere tiltag inden for cirkulær økonomi og bæredygtighed.

Også selv om virksomheden kom med på hele bæredygtighedsbølgen ved det, proces and quality manager Anne Stokvad Madsen selv kalder "lidt et tilfælde". Selv har hun været hos B8 de seneste 14 år, hvor hun siden 2007 har været travlt beskæftiget af "alt om compliance, miljøcertificeringer, SSR-rapportering og andet, der lugter af bæredygtighed og lignende".

"Vi sælger indretningsløsninger – ikke blot møbler"

Hvis man går og tror, at HOLMRIS B8 "bare" sælger møbler, så tager man grueligt fejl. Over de senere år har

”Når man først har taget skridtet ud i bæredygtighed og cirkulær økonomi, så finder man også ud af, at det er spændende og rummer fornuftige forretningsmodeller. Ens mindset ændres, når man først er i gang.”

virksomheden transformeret sig til at være langt mere end kun salgsorienteret.

- Vi sælger hele indretningsløsninger. Vi udbyder ikke decideret totalentreprise, men vi agerer fra tid til anden projektledere på indretningen af faciliteter, hvor det ikke ”kun” er møblerne, vi skal levere. I dag er vi meget mere end ”kun” møbler, siger Anne Stokvad Madsen.

Det viser sig også ved virksomhedens arbejde med bæredygtighed og i sær-

deleshed cirkulær økonomi.

- Faktisk kom vi i gang ved et tilfælde. Hos Telenor i Oslo havde de en udfordring med at skulle være flere mennesker på mindre plads. Så det måtte vi hjælpe dem med en designmæssig løsning på, som helst ikke skulle indbefatte at udskifte al inventaret, så vi måtte komme op med en kreativ løsning, siger Anne Stokvad Madsen.

Løsningen blev at tage et eksisterende HOLMRISB8-design og gentænke den:

- Vi udviklede for noget tid siden en

patenteret bærebjælke til vores borde, som er ret smart. Den er fleksibel og nem at stille op, hvilket betyder, at vi også kunne halvere den, hvorfor vi kun havde brug for nye bordplader fremfor helt nye borde. Så på den måde var det lidt tilfældigt, vi kom i gang med cirkulær økonomi, forklarer Anne Stokvad Madsen.

Det var i 2004. Sidenhen er virksomheden fortsat med at udvikle sig i en bæredygtig retning, da de først så, at det gav mening for både miljø og bundlinje.

- Når man først har taget skrid-



”Bæredygtighed og cirkulær økonomi kan helt sikkert gøres til en fornuftig forretning, men som med stort set alt andet er man nødt til at investere, før der er et afkast.”

tet ud i bæredygtighed og cirkulær økonomi, så finder man også ud af, at det er spændende og rummer fornuftige forretningsmodeller. Ens mindset ændres, når man først er i gang.

Det koster ikke ekstra at bruge hovedet

Hos HOLMRIS B8 er det nu blevet en integreret del af virksomheden at tænke en ekstra gang, inden man træffer en beslutning – især med det bæredygtige for øje.

- På et tidspunkt havde vi et fastbrændselsfyrtår stående ude bagved, hvor vi fyrede med de små rester af spånplader, vi ikke kunne bruge til noget. Det gjorde vi, lige til vi etablerede et samarbejde med Novopan Træindustri, som nu aftager dem og forarbejder dem til nye spånplader. På den måde vinder begge parter, og vi gør noget godt for miljøet i stedet for blot at brænde dem af, siger Anne Stokvad Madsen.

Netop det med at tænke sig lidt ekstra om er også blevet en inkarneret del af virksomheden over de senere år.

- Hele vores CSR-strategi er bygget op omkring ansvarlighed. Vores ledelse har altid troet på at behandle både

mennesker og materialer ordentligt, hvilket også er grunden til, at vi går så meget op i vores certificeringer, blandt andet FSC. Vi kan jo ikke komme til vores kunder og sige ”vi kom altså til at fælde det sidste egetræ i sidste måned. Men kan I bruge noget bøg”? Det handler også om at sikre os selv og vores indtjening på den lange bane.

Hos HOLMRIS B8 er det meget bevidst om, at den økonomiske ansvarlighed skal følges med den bæredygtige samvittighed. Ellers kan det være lige meget:

- Hvis vi ingen penge tjener, kan vi ikke blive ved at udvikle os i en bæredygtig retning. Bæredygtighed og cirkulær økonomi kan helt sikkert gøres til en fornuftig forretning, men som med stort set alt andet er man nødt til at investere, før der er et afkast. Det gælder også her. Vi forsøger at gøre det så godt vi kan, både økonomisk og bæredygtigt, men vi skal sætte økonomien forrest, hvis vi skal kunne blive ved at opprioritere bæredygtigheden, siger Anne Stokvad Madsen.

Samarbejder, kemikalier og kolde kontanter

Hos HOLMRIS B8 står ’samarbejder højt på listen over initiativer, der kan virke fremmende på arbejdet med bæredygtighed og cirkulær økonomi.

- Efter fusionen, når den overordnede

strategi er på plads, skal vi i gang med at kigge på, hvem vi kan etablere givende samarbejder med. Det giver mening på den lange bane og højner vores respektive konkurrenceevne. Vi går i øjeblikket primært efter de lavt hængende frugter ud fra devisen ”hvad kan vi gøre for at gøre godt, uden at det bliver raketvidenskab”.

Allerede i 2007 begyndte de derfor at kigge på, hvordan de relativt nemt kunne gøre noget, der skåner miljøet. Det lille tiltag var dog noget, ledelsen lige skulle acceptere. Det gjorde de dog hurtigt, da Anne Stokvad Madsen kunne præsentere dem for positive tal.

- Vi skiftede til en vandbaseret lak til flere af vores møbler, hvilket gav lidt rynken på næsen, da der skulle bruges mere af den, hvilket naturligt nok gav en højere pris på det samlede produkt. Der gik dog ikke så længe, før vi kunne se, at den nye lak hærdede hurtigere end den gamle, og samtidig hærdede den nye lak ved en lavere temperatur end den gamle. Pludselig var det en god investering. Det hjælper altid at kunne vise ledelsen konkrete tal, og det kunne vi her, siger Anne Stokvad Madsen.

Et andet fokusområde er samarbejder. Her har HOLMRIS B8 opkøbt en partner, de tror på kan flytte dem langt.

”Vi kan jo ikke komme til vores kunder og sige ”vi kom altså til at fælde det sidste egetræ i sidste måned. Men kan I bruge noget bøg?” Det handler også om at sikre os selv og vores indtjening på den lange bane.”

Holmrís B8' gode råd om cirkulær økonomi:

- Få styr på logistikken særligt hvis du vil lave take back ordning eller leasing
- Tilknyt gode samarbejdspartnere
- Tænk tingene godt igennem

HOLMRIS B8



Lifestyle & Design Cluster

COPENHAGEN
DESIGN
AGENCY

- Med opkøbet af 3R Kontor, der istandsætter og leaser brugte kontormøbler ud, åbner vi op for en ny del af vores virksomhed. Vi vil gerne rykke på bæredygtigheden, og det tror vi på, vi kan med 3R Kontor, der er en slags omvendt værdikæde i forhold til HOLMRIS B8, siger Anne Stokvad Madsen.

Service over salg fremover

- Skal vi være en produktforretning eller en serviceforretning i fremtiden? Eller begge dele?

Det er spørgsmålet fra Anne Stokvad Madsen, som også kan fortælle, at de i virksomheden er begyndt at kigge meget på designet af deres produkters opbygning allerede i designfasen. De inddrager materialeeksperterne under designprocessen, så de får en sparring på, hvorvidt givne materialer er fornuftige at bruge i et givent design.

Men der er også meget andet.

- Vi har haft meget fokus på at bygge serviceforretningen op, hvor vi også kommer ud og sætter hele indretningssløsninger op – inklusive gulve, lofter, planter, det hele. Det er en klar ændring i kulturen og samtidig en helt bevidst strategi.

Og det er ikke det eneste aspekt af serviceforretningen, de arbejder med hos HOLMRIS B8, fortæller Anne Stokvad Madsen. - Efter opkøbet af 3R Kontor er det nærliggende for os at kigge på, om vi skal sælge nye møbler til kunderne eller kigge på, om vi kan sætte det, de har i kælderen i stand. Vi administrerer nu også lagerbeholdning af møbler for kunder, for eksempel banker, der åbner eller lukker filialer og på denne måde sikrer sig en operationel løsning.

Fleksibel fremtid

Fusionen mellem HOLMRIS og B8 er knapt faldet helt på plads, og der skal

stadig udstikkes en overordnet strategi, som sidenhen skal finpudses og implementeres i de forskellige afdelinger.

Det til trods synes Anne Stokvad Madsen at have en klar indikation af, hvilken retning HOLMRIS B8-koncernen skal i for fremtiden.

- I løbet af det næste år skal vi naturligvis have helt klare retningslinjer på, hvordan vi fremover vil agere som firma. Vi regner også stærkt med at have kørt 3R Kontor i stilling som den "bagvendte værdikæde", hvor vi kan tage møbler, vi sælger, tilbage og istandsætte for så at lease eller sælge dem igen.

Når først den overordnede strategi er helt på plads, så skal der øget fokus på de nye forretningsmodeller.

- Vi kommer til at fokusere mere på leasing i fremtiden. Vi bliver højst sandsynligt en servicevirksomhed i højere grad, end vi allerede er. Kunderne begynder at efterspørge det, så det er også et spørgsmål om at være klar, når kunderne er der.

At være klar, når kunderne er der, er også mantraet for fremtiden samt HOLMRIS B8's råd til andre, der gerne vil bringe cirkulær økonomi og bæredygtighed ind i deres forretning.

- Kig på, hvad du har: kan det skabe værdi på en anden måde, end det plejer? Sørg for, at logistikken spiller. Det er rigtig fint at have take back-ordning eller leasing, men fungerer logistikken ikke, så er det spildte kræfter. Tilknyt gode samarbejdspartnere og tænk tingene hele vejen rundt. Så får man mest ud af det cirkulære arbejde, slutter Anne Stokvad Madsen.

For tre år siden poppede 3R Kontor op af ingenting og gik i gang med at sælge brugte og istandsatte kontormøbler til