



2023

VL Døgn Case GRØD

Case

Lasse Skjønning Andersen, Stifter og CEO, GRØD

Lasse startede GRØD i 2011 som i dag består af 10 restauranter, 200 medarbejdere og produktsalg i +1000 butikker, samt en spirende online abonnementsforretning. GRØD omsatte i 2022 50 millioner (45% vækst sammenlignet med 2021)

Lasse er uddannet bachelor i musik på LCCM i London. Hans drøm har altid været at lave grød til folket og jeg drømmer om at lave "Apple inden for mad": at skabe det stærkeste globale bæredygtige fødevarerbrand, der sælger plantebaserede kvalitetsprodukter i hele verden på flere kanaler.

Situation

GRØD har haft en flot vækst over de seneste mange år og er blevet et veletableret brand i specielt Storkøbenhavn. GRØD er på flere en repræsentant for en virksomhed, der har udnyttet dels det generelt styrkede fokus på bæredygtighed, og dels yngre målgruppers fokus på mad og sundhed.

GRØD har i nogen grad skabt sit stærke brand på basis en nogle grundlæggende værdier, som eksemplificeres af stifter og CEO, Lasse Skjønning Andersen. GRØD er derfor historien om den idealistiske iværksætter, der med værdier som "Fed Energi", "Enkelthed" og "Balance" har skabt en særlig kultur, der har appelleret overbevisende over for både kunder og medarbejdere. Og som nu står overfor et afgørende næste skridt for virksomhed: Nemlig en nødvendig *professionalisering*.

Men GRØD står med sine 10 butikker og fin vækst over for en grundlæggende strategiske problemstilling om hvordan væksten kan blive profitabel. GRØD tjener ikke penge nok. Der er flere årsager. Dels er der flere butikker, der ikke er rentable. Dels har investeringerne været store i ny vækstområder som salg i supermarkeder og morgenmadskasser på abonnement Lasse's dilemma handler derfor i meget høj grad om hvordan han kan *professionalisere* driften af restauranterne uden at kompromittere sine værdier og de faktorer, der har bragt GRØD frem: Nemlig bæredygtighed og en god forståelse af både målgruppe og medarbejdergrupper. For hvordan driver man en meget værdi-drevet virksomhed i usikre krisetider? Og endnu mere simpelt sagt: kan man gøre en reel forskel i verden og stadig tjene gode penge?

- Hvilke valg og fravalg tager man vedr. bæredygtighed?
- Hvilke valg og fravalg tager man vedr. medarbejder-pleje?
- Og hvis generation Z - som om kort tid udgør vores vigtigste arbejdsstyrke og ligeledes er en endnu vigtigere kunde i vores virksomheder - ønsker værdi-drevne virksomheder, med muligheden for at udvikle sig, være en del af et inkluderende arbejdsfællesskab og i øvrigt selv kunne bestemme sin egen arbejdstid - hvad gør vi så som ledere for at tiltrække og fastholde disse og på samme tid vækste en kommerciel forretning?

Kobling til Uncertainty temaer

Der er tre centrale forhold om Uncertainty, der driver problemstillingen for GRØD.

Det ene tema er *bæredygtighed*. I forhold til ESG-terminologi er GRØD høj-profileret inden for alle tre dimensioner, hvilket sætter barren højt. Særligt grundproduktet, produktion, råvarer etc har en høj, tæt-påøkologisk profil, der taler ind i sundhed mv.

Det andet tema er *fremtidens medarbejder*, som er særligt relevant for GRØD, idet gennemsnitsalderen på de ca. 200 medarbejdere 21 år, med 90 % kvinder. Pointer som purpose, meningsfuldhed etc. er i højsædet.

Den anden er den *politiske* forbruger. Hovedmålgruppen er kvalitetsbevidste kvinder mellem 18-35 fra storbyerne. Det er en målgruppe, der er særligt sensitiv over for værdier og troværdighed. Og som kan reagere negativt, hvis GRØD ændrer profil. Fx hvis det bliver et tema, at medarbejderne i GRØD er relativt lavtlønnet. Og at GRØD dermed "forbryder" sig mod S i ESG.

De tre temaer bliver hvor især styrket af den generelle usikkerhed i samfundet med prisstigninger, usikkerhed om forsyning, frygt for inflation mv.

Samlet set oplever GRØD en række klassiske problemstillinger, der alle handler om øget acceleration. Det går hurtigt, det er mere forudsigeligt og dermed vanskeligere at planlægge sine strategiske valg.

Dilemma: "Vækst versus kultur"

GRØDs dilemma kan kategoriseres som et *internt dilemma* jævnfør de tre hovedkategorier. Og kan dernæst karakteriseres som et overvejende styrings-dilemma.

Dilemma-formulering

Hvordan kan Lasse vokse en forretning, der er baseret på værdier?

Hvad er jeres anbefaling?

Interne dilemmaer	Vækst-dilemmaer	Digitaliserings-dilemmaer	Innovations-dilemmaer
Markeds-dilemmaer	Medarbejder-dilemmaer	Værdikæde-dilemmaer	Konkurrence-dilemmaer
Makro-dilemmaer	Geopolitiske dilemmaer	Samfunds-dilemmaer	Bæredygtigheds-dilemmaer

A: VÆKST

Skal Lasse gå all-in på en professionalisering og kommerialisering?

- Gevinsten kan være en stærkere økonomi, en tydeligere ledelse og en justering af de grundlæggende værdier, herunder udskiftning af ledere.
- Risikoen er, at centrale stakeholders som medarbejdere og kunder kan vende GRØD ryggen – og finde andre steder, hvor man kan spise med samvittighed. Og derfor bliver forretningsideen sårbar.

B: VÆRDIER

Skal Lasse i pagt med sine værdier være tålmodig og satse på, at resultaterne vil komme netop på grund af de stærke værdier?

- Gevinsten er, at Lasse altid vil vide, hvad der er rigtigt og dermed kan udnytte sin troværdighed som leder og stifter.
- Risikoen er, at det går alt for langsomt. At der ikke kommer resultater, at økonomien forværres, og at stærke værdier korreleres med svag performance. Og så ender GRØD et dårligt sted – og forretningsideen er død.

C: KOMPROMIS

Skal Lasse finde et pragmatisk kompromis mellem stærke værdier og en styrket finansiel performance?

- Gevinsten vil være, at Lasse får startet en vigtig udviklingsproces, mens der er tid til netop proces og udvikling.
- Risikoen er, at det kan blive rodet og uklart, hvad retningen egentlig er. Det kan ende med at blive hverken fisk eller fugl.