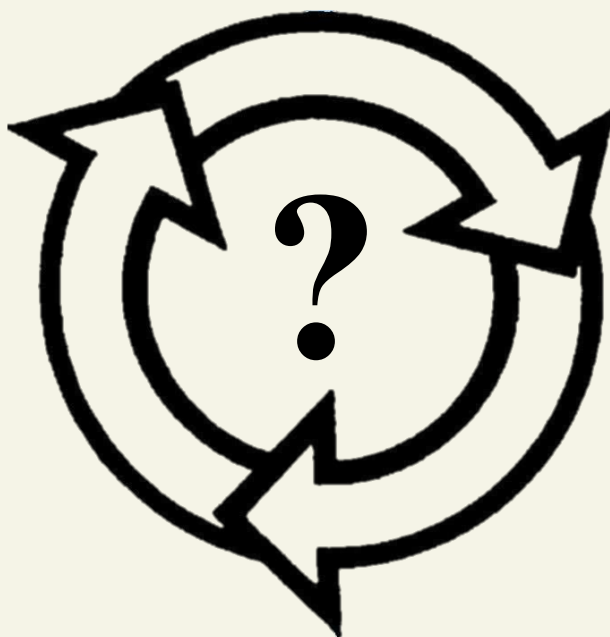




Udvidet producentansvar for emballage



Afleveringsdato:

Torsdag d. 4. december 2025

Vejleder:

Hans Jørgen Kristensen

Gruppe 5:

Andreas Victor Østergaard

Jacob Haubirk-Bagersted

Thomas Nørgård Langberg

Tobias Utoft Jensen

Toran Maagaard Schwartz

Studienr.

20193119

20240444

20240453

20230074

20240377

Indholdsfortegnelse

1.0 Indledning	3
1.1 Problemstilling	4
1.2 Problemformulering	4
1.3 Underspørgsmål til problemformuleringen	4
1.4 Problemafgrænsning	4
2.0 Videnskabsteori	6
2.1 Validitet og reliabilitet	6
2.2 Undersøgellesdesign	9
2.3 Datagenereringsteknikker	10
2.4 Empiri og data	11
3.0 Teori og metode	12
3.1 Erhvervsøkonomiske teorier og modeller	13
4.0 Analyse og forundersøgelse	18
4.1 Udvidet producentansvar – Dokumentanalyser	18
4.2 Business Model Canvas	25
4.2.1 Business Model Canvas – Polax ApS	25
4.2.2 Business Model Canvas – Skagenfood A/S	28
4.3 Porters værdikædeanalyse	32
4.3.1 Porters værdikædeanalyse - Skagenfood A/S og Polax ApS	32
4.4 Porters Five Forces	36
4.5 PESTEL-analyse	39
4.6 SWOT-analyse	45
4.6.1 SWOT-analyse - Polax ApS	45
4.6.2 SWOT-analyse - Skagenfood A/S	47
4.7 Cost-Benefit-analyse	49
4.7.1. Cost-benefit-analyse for Skagenfood A/S	49
4.7.2. Cost-benefit-analyse for Polax ApS	51
4.8 Analyse af EPR's økonomiske konsekvenser	54
5.0 Diskussion	61
6.0 Konklusion	63
7.0 Litteraturliste	65

1.0 Indledning

Emballage spiller en central rolle i moderne forsyningskæder. Den beskytter varer, muliggør effektiv transport og bidrager ikke mindst til markedsføring. Samtidig udgør emballage en betydelig del af det samlede affald i EU, hvor store mængder fortsat ender som restaffald og ikke genanvendt. Ifl. Europa-Kommissionen (2023) står emballage for omkring 36 % af alt det kommunale husholdningsaffald i EU, og mængden har været støt stigende de sidste mange år. Denne udvikling udfordrer både de europæiske klimamål, der skal sikre mere effektiv udnyttelse af ressourcer og reduktion af miljøbelastning.

Som et led i EU's grønne omstilling trådte det nye direktiv om udvidet producentansvar for emballage i kraft d. 1. oktober 2025. Direktivet pålægger virksomheder, der producerer eller importerer emballerede produkter, et øget ansvar for emballagens livscyklus. Dette indebærer indsamling, sortering og genanvendelse. Formålet er at flytte en større del af det økonomiske og miljømæssige ansvar fra forbrugerne og det offentlige til erhvervsvirksomhederne. Direktivet bør derved skabe et incitament i erhvervet til at designe og producere mere bæredygtige emballageløsninger (Folketinget, 2025; Miljø- og Ligestillingsministeriet, 2025 & 2022).

Indførelsen af det udvidede producentansvar forventes at få mærkbare konsekvenser for danske virksomheder økonomisk, logistisk og strategisk. Virksomhederne skal i højere grad dokumentere materialevalg og genanvendelsesgrad, hvilket kan medføre ændringer i nuværende forsyningskæder, samarbejdsaftaler og produktdesign. Samtidig åbner direktivet for nye forretningsmuligheder inden for bæredygtig innovation og cirkulære løsninger (Dansk Industri 2024; Miljø- og Ligestillingsministeriet, 2023; SCM, 2024).

I de følgende afsnit af projektet vil EU's direktiv om udvidet producentansvar for emballage blive brugt i flæng med udtrykket, EPR, der er en forkortelse af *Extended Producer Responsibility*.

1.1 Problemstilling

Som et resultat af EPR, som trådte i kraft d. 1. oktober 2025, bliver mange virksomheder, der importerer eller markedsfører emballage, nu økonomisk ansvarlig for, hvad der sker med emballagen efter brug. Kommunernes udgifter til håndtering af emballageaffald vil fremover blive afholdt af virksomhederne, der er omfattet af producentansvaret. Især virksomhederne indenfor brancherne mode og detail står derfor overfor forandringer i deres omkostningsstruktur. Det er dog stadig uafklaret, hvordan virksomhederne selv forventer at blive påvirket af det udvidede producentansvar, og i hvor høj grad de er forberedt. For eksempel har Miljøstyrelsen (2025a) kunnet berette i en artikel, at kun fire ud af ti virksomheder kender til reglerne om udvidet producentansvar for emballage. Som et resultat af dette er det derfor relevant at undersøge, hvordan og om det nyligt ikrafttrådte EU-direktiv giver anledning til udfordringer eller muligheder set fra virksomhedernes perspektiv (MERK Danmark 2023; Miljøstyrelsen 2025b).

Formålet med dette projekt er derfor at identificere de forventede potentielle udfordringer så bredt som muligt, som forskellige aktører står overfor, og hvordan de reagerer på forandringerne foranlediget af EPR.

1.2 Problemformulering

Hvordan forventer virksomhederne Polax ApS og Skagenfood A/S, at EPR vil påvirke deres forretning, hvorfor tror de det, og hvordan har de forberedt sig på de kommende krav?

1.3 Underspørgsmål til problemformuleringen

Har de to virksomheder forberedt sig tilstrækkeligt?

1.4 Problemafgrænsning

I dette afsnit vil vi præcisere hvilke rammer vi har sat for projektet. Med en klar afgrænsning kan vi netop tydeliggøre, hvad vi vil undersøge, og hvad vi vælger at se bort fra. Det vil skabe fokus og gøre det muligt at analysere problemstillingen på en struktureret og dybdegående måde.

I projektet afgrænser vi os til at undersøge danske virksomheders forventninger til konsekvenserne af EPR for emballage, som trådte i kraft i Danmark d. 1. oktober 2025, og hvordan de har forberedt sig på situationen. Det er således ikke på forhånd fastlagt, om det f.eks. er eventuelle økonomiske eller forretningsmæssige konsekvenser, der er tale om. Af økonomiske konsekvenser kunne det være de direkte udgifter af EPR for virksomhederne Polax ApS og Skagenfood A/S, såsom gebyrer og betaling for indsamling, sortering og genanvendelse af emballage, samt eventuelle indirekte omkostninger i form af administrative ressourcer til registrering, indberetning og kontrol. Mulige investeringer i nye systemer, processer eller samarbejdspartnere kunne også være nogle punkter, som virksomhederne har haft oppe at vende ifm. forberedelsen på EPR. EPR kan muligvis også medføre muligheder for besparelser og optimering, f.eks. via, reduceret emballageforbrug, anvendelse af mere genanvendelige materialer, eller forsøg på at skabe cirkulære løsninger, som på kortere sigt ville kunne mindske gebyrbelastningen (Grant Thornton, 2025).

Vi beskæftiger os med virksomhederne Polax ApS og Skagenfood A/S, og derimod ikke en hel branche, eller de bredere samfundsøkonomiske eller miljømæssige effekter af EPR. Ligeledes afgrænser vi os til de danske rammevilkår og vil ikke fortage en detaljeret juridisk analyse af selve EU-ordningen, eller lave sammenligninger med andre EU-lande.

Datagrundlaget til projektet vil bestå af eksisterende kilder, officielle rapporter og analyser, som vi vil kombinere med to eksplorative interviews med respondenter fra virksomhederne Polax ApS og Skagenfood A/S.

Da projektet tager udgangspunkt i et emne med mange komplekse elementer, kan det eventuelt blive relevant at fortage yderligere afgrænsninger undervejs i undersøgelsen af fænomenet. Efterhånden som data genereres og efterfølgende analyseres, vil vi kunne vurdere, om det bliver relevant at justere eller præcisere brugen af teorier og modeller, således at de på den bedst mulige måde understøtter besvarelsen af problemformuleringen.

2.0 Videnskabsteori

I de kommende afsnit vil der blive redegjort for hvilke refleksioner, der lægger til grund for de valgte teorier og metoder ifm. projektet, som i sidste ende skal være med til at skabe den viden, der kan besvare problemformuleringen. Dette vil bl.a. indebære en gennemgang af projektets validitet og reliabilitet, samt undersøgelsesdesign og datagenereringsteknikker. Der tages udgangspunkt i paradigmet, konstruktivisme, hvor ideen om, at virkeligheden eksisterer som uafhængigt fænomen, med en forståelse af, at det, vi observerer, skabes gennem mellemmenneskelig meningsudveksling og fortolkning i en given kontekst (Darmer m.fl., 2020). Derfor er det også et fokuspunkt i projektet at opnå en forståelse af og være i stand til at beskrive, hvordan EPR forstås af de aktører, der påvirkes af det, og hvordan de handler derefter.

Ift. slutningsformen i projektet, så arbejdes der ud fra en induktiv tilgang, hvor der sluttes fra enkelte tilfælde til mere almene regler. Dette betyder, at der i projektet arbejdes med få casestudier, hvor målet er ud fra forholdsvist få oplysninger at kunne forsøge at sige noget generelt om EPR's påvirkning af virksomheder. Gruppen har således haft den fremgangsmåde, at gruppen som undersøger har forsøgt at nå frem til en generel viden ved at sammenfatte observationer af enkelte hændelser eller fænomener hos nogle udvalgte virksomheder samt fra diverse dokumenter om emnet. Efterhånden som fænomenet, EPR, er blevet afdækket i projektet, har gruppen skullet videreudvikle undersøgelsesspørgsmålene. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at det afsluttende forsøg på at generaliserer er gjort med stor forsigtighed. Derfor har gruppen kun konkludere på det konkrete i casestudiet og efterfølgende reflekteret over, hvordan det mon afspejles i det generelle (Darmer m.fl., 2020).

Problemformuleringen er valgt ud fra, at den skulle være eksplorativ iht. formålskategorierne fra Andersen (2005: s.20). Dvs. at undersøgelsen skal udforske fænomenet, EPR, og identificere de potentielle udfordringer som forskellige aktører står overfor, og hvordan de reagere på forandringerne.

2.1 Validitet og reliabilitet

I det følgende afsnit vil gruppen præsentere de metodiske overvejelser, der er blevet gjort, i forhold til at sikre, at projektet opnår en høj grad af validitet og reliabilitet. Darmer m.fl. (2020:

s.54) oversætter validitet til gyldighed, og definere det som den sikkerhed, hvormed man undersøger det, som man forestiller sig og ønsker at undersøge. Validiteten styrkes gennem brugen af flere datakilder, herunder officielle dokumenter, brancheanalyser samt virksomhedsrelateret empiri. Dette øger sandsynligheden for, at undersøgelsen belyser de faktiske konsekvenser af EU-direktivet, som er relevante for vores problemstilling.

Darmer m.fl. (2020: s.54) oversætter reliabilitet til pålidelighed, dvs. spørgsmålet om, hvorvidt man ved gentagne målinger af det samme empiriske materiale og med de samme metoder og teknikker kommer frem til samme resultat (Nielsen, 1994; Andersen 1990). For at sikre reliabilitet har gruppen tilrettelagt dataindsamlingen på en systematisk og transparent måde. De kvalitative interviews er gennemført på en ensartet måde i forhold til valg af struktur og spørgsmålenes karakter. På den måde reducerer vi risikoen for, at vi modtager tilfældige resultater eller svar, der ikke giver et retvisende resultat i sidste ende. Både validitet og reliabilitet vil blive brugt til at vurdere undersøgelsens kvalitet og troværdighed.

Validitet

I projektet omhandler validitet om, hvorvidt vi præcist formår at afdække hvordan virksomhederne Polax ApS og Skagenfood A/S forventer, at EPR vil have indvirkning på deres forretning, hvorfor de tror det, og hvordan de har forberedt sig.

Metodekombination supplerer validiteten i projektet via:

- Primærdata via kvalitative interviews med Polax ApS og Skagenfood A/S, som vil give os et indblik i de to virksomheders holdninger, vurderinger og erfaringer.
- Sekundærdata via officielle kilder som EU-direktiver, information fra DPA og analyser, som skal danne et objektivi grundlag for forståelsen af EPR
- Teoretiske modeller som PESTEL, BMC og SWOT, der vil blive anvendt til at strukturere og analyserer det indsamlede datamateriale.

Med en kombination af forskellige datatyper og teoretiske modeller øger vi sandsynligheden for, at undersøgelsen giver et svar på de faktiske konsekvenser af EPR for virksomhederne og ikke blot subjektive opfattelser. Validiteten øges tilmed, da de to valgte virksomheder har forskellige størrelser, og dermed muliggør, at der kan laves en komparativ analyse, som ville kunne øge generaliserbarheden, dog inden for rammen af projektet.

Vi er opmærksomme på, at respondenterne fra de to virksomheders egne holdninger, fortolkninger og forhåndsantagelser kan påvirke validiteten. Derfor er der i interviewene blevet brugt, neutrale og åbne formulerede spørgsmål.

Reliabilitet

For at sikre en høj reliabilitet har vi gjort følgende:

- Udarbejdet en semistruktureret interviewguide med ensartede spørgsmål til Polax ApS og Skagenfood A/S. Det giver mulighed for at sammenligne svarene og reducere risikoen for tilfældigheder.
- Virksomhederne er udvalgt efter klare kriterier, en mikrovirksomhed (SVM) og en stor virksomhed, hvilket også giver muligheden for at kunne undersøge, om faktorer som størrelse eller ressourcer har en indvirkning pga. af EPR.
- Indsamlet understøttende data så vi kan forholde os til undersøgelsens resultater, og holde det op imod faktuelle forhold, f.eks. DPA's retningslinjer og EU-direktivet.

Vi er her opmærksomme på, at reliabiliteten kan blive påvirket af respondenternes subjektive vurderinger, og at manglende tid, forskellig forståelse og fortolkning af EPR kan skabe variation i besvarelsene.

Samlet vurderes projektets validitet og reliabilitet som tilfredsstillende. Kombinationen af primær- og sekundærdata, systematiske interviews og brug af relevante teoretiske modeller sikrer, at undersøgelsen bliver så relevant, pålidelig og reflekterende som muligt. Vi er dog bevidste om, at kvalitative metoder kan medføre en vis form for fortolkningsmæssig usikkerhed. Derfor skal resultaterne af undersøgelsen ses som værende repræsentativ for de to case-virksomheder, og ikke som generel for alle virksomheder.

Insiderrollen i et konstruktivistisk perspektiv

I projektet har vi delvist haft en insiderposition, da vi har et gruppemedlem, som arbejder hos Skagenfood A/S, og et andet medlem, der har en tæt relation til direktøren for Polax ApS. Disse

relationer har givet os muligheder for at få en anden indsigt i virksomhederne, der måske ellers ikke var mulig.

Fra et konstruktivistisk perspektiv, kan vi med insiderrollen ikke adskille os selv fra viden, der produceres. Den konstruktivistiske undersøger må reflektere og åbent fremlægge sin forforståelse og sine tanker om betydningen af dette for hele processen (Darmer m.fl., 2020). Forforståelser skal ikke ses som fejl, hvis de bliver håndteret transparent og med refleksion (Arbnor & Bjerke, 1997).

I projektet har vi aktivt og kritisk forholdt os til fordele eller ulemper ved henholdsvis insider-outsiderrollen. Vi har løbende diskuteret relationerne til Polax ApS og Skagenfood A/S i forbindelse med datagenereringen, analyser og fortolkninger heraf. Vi har forsøgt at gøre det transparent ved at supplere insidernes forforståelser, med refleksive diskussioner i gruppen f.eks. ved, at vi i fællesskab har gennemgået det indsamlede datamateriale og snakket om mulig bias ellers tavs viden. Derudover har vi i gruppen kombineret rollerne som insider og outsider til at stille åbne og kritiske spørgsmål.

Gergen (2010: s.167) beskriver, at insider- og outsiderroller ikke er faste, men kan skifte undervejs alt efter situation og relation. Det har gruppen også oplevet undervejs i projektet. Vores relationer har givet dybdegående indsigt, mens vi også til tider har mødt vanskeligheder med at få indsigt og brugbare data.

Vores tilgang til rollerne som insider og outsider har igennem refleksion, gruppediskussioner og gennemsigtighed været med til at give en bredere forståelse af problemstillingen, datamaterialet og de efterfølgende analyser, som er med til at styrke projektet.

2.2 Undersøgelsesdesign

I dette afsnit vil der blive redegjort for valget af undersøgelsesdesign, som er blevet vurderet til at give de bedste forudsætninger for at opnå relevant og tilstrækkelig viden til at levere et overbevisende svar på problemformuleringen.

Undersøgelsen er bl.a. opbygget som et kvalitativt casestudie med fokus på de to virksomheder Polax ApS og Skagenfood A/S. Valget af casestudiet muliggør, at vi får muligheden for at udarbejde en dybdegående analyse af virksomhedernes forståelse og oplevelser af de konsekvenser, som EU-direktivet giver. Samtidig opnås der en indgående indsigt i, hvordan virksomhederne konkret arbejder med implementeringen.

Case-studiedesignet kan her med fordel anvendes, da der er et ønske om at undersøge et bestemt fænomen, udvidet producentansvar, i den situation, hvori fænomenet findes. Dvs. at gruppen undersøger et fænomen i dets kontekst mhp. at få så mange detaljerede og måske endda modstridende oplysninger om fænomenet som muligt. Virksomhederne Polax ApS og Skagenfood A/S er de steder, hvor fænomenet undersøges. (Darmer m.fl., 2020).

Imidlertid kombineres casestudiet med et longitudinalt undersøgelsesdesign. Normalt er det tanken med et longitudinalt undersøgelsesdesign, at man kortlægger ændringer i et bestemt fænomen over tid. I dette projekt vil gruppen undersøge, hvordan fænomenet EPR opfattes af en række virksomheder, men da direktivet tidsmæssigt ikke har været trådt i kraft i en længere periode og som et resultat af nærværende projekts tidsramme, vil fænomenet ikke blive afdækket over tid. I stedet vil gruppen udarbejde 1. fase af en longitudinal undersøgelse af fænomenet ift. den nuværende situation (T1). Eventuelle ændringer over tid (T2) kan eventuelt kortlægges i et andet projekt. Ift. det longitudinale design, så anvendes formen, kohortestudie, i projektet, da der laves en “før”-undersøgelse af fænomenet, hvor der normalt laves en “før og efter”-undersøgelse (Darmer m.fl., 2020).

2.3 Datagenereringsteknikker

Der vil nu blive redegjort for valg af datagenereringsteknikker ifm. projektet. Da der tages udgangspunkt i det konstruktivistiske paradigme, er der måske i højere grad tale om at konstruere data ifm. projektet. Dette gøres vha. individuelle kvalitative interviews med udvalgte respondenter fra virksomhederne, som oplever konsekvenserne. Interviewene med respondenterne vil både have karakter af at være eksplorative, da der er et begrænset kendskab til, hvordan virksomhederne selv forventer at blive påvirket af EU-direktivet, hvorfor de forventer det, og hvordan de evt. har tilpasset sig. Dette ønskes udforsket mhp. at blive klogere herom. Hensigten med de eksplorative interviews er, at de kan danne grundlag for et dybdeinterview, som skal bruges til at

forstå den personlige opfattelse af problemstillingen, herunder respondenternes viden og erfaringer, samt problemstillingens nuancer og kompleksitet. Da der er tale om eksplorative og dybdeinterviews, vil tilgangen være forholdsvis fleksibel, da formålet er at søge viden om noget, gruppen ikke ved så meget om på forhånd. Der vil på forhånd være forberedt nogle emner og spørgsmål, som ønskes berørt (semi-struktureret), mens der senere lægges op til, at respondenterne overtager styringen ift., hvad der skal tales om (ustruktureret).

Udover individuelle kvalitative interviews vil der også blive anvendt dokumentanalyse til datagenerering. Her vil der blive taget udgangspunkt i relevante rapporter, politiske udmeldinger samt publicerede lovtekster om producentansvar. Sigtet med dokumenterne er at identificere og indsamle data, der fortæller noget om, hvordan EU-direktivet opleves og forstås af virksomhederne, og om der er overensstemmelse mellem dokumentets intension og de handlinger, det foranlediger.

Der vil altså i projektet blive anvendt metodekombination ved at anvende to forskellige datagenereringsteknikker. Det primære sigte med dette er, at metoderne skal supplere hinanden for at skabe en anderledes forståelse af kompleksiteten og nuancerne for det nye EU-direktiv, og hvordan virksomhederne reagerer på det.

2.4 Empiri og data

Formålet med dette afsnit er at redegøre for, hvordan vi har indsamlet og anvendt empiri og data, så der opnås en tilstrækkelig videnskabelig erkendelse til at kunne besvare problemformuleringen.

Af empiri vil der blive anvendt sekundære kilder i form af bl.a. officielle kilder fra Skatteministeriet og Miljø- og Ligestillingsministeriet, som beskriver emballageafgiftens formål, satser og lovgivningsmæssige rammer. Analyser og rapporter om emnet udarbejdet af Dansk Industri og Dansk Erhverv forventes også at blive benyttet som empiri. Disse udgiver rapporter og udmeldinger om erhvervslivets rammevilkår. Disse kilder vil bidrage med viden om branchernes forventninger til EPR og dens betydning for konkurrenceevne samt innovation. Spørgsmålet er så om EPR's påvirkning kan baseres alene på vurderinger fra disse sekundære kilder.

En anden vigtig form for empiri vil være gruppens interview med nogle udvalgte virksomheder. Disse virksomheder kan give gruppen den nødvendige viden om spørgsmål som hvilke emballagetyper, der forventes at give den største påvirkning f.eks. ift. omkostningsstruktur, hvor tæt på forbrugerne påvirkningen kommer, og hvor i værdikæden EPR kan identificeres. Gruppen leder således efter svar på hvordan EPR påvirker virksomhederne i bred forstand, og vil derfor gerne opnå et indblik i maskinrummet i nogle virksomheder for på den måde at opnå viden om, hvordan de har forberedt sig (hvis de har) f.eks. i form af implementering af konkrete initiativer som f.eks. ændringer i organisationen eller driften. Gruppen vil også anvende eventuelle virksomhedsdokumenter som interne retningslinjer eller rapporter fra de anvendte virksomheds-cases, hvis de findes og kan udleveres.

Den indsamlede empiri vil blive koblet til litteratur og teorier fra HD1-pensum mhp. at anvende det til at undersøge, hvordan organisations- og ledelsesmæssige problemstillinger udfolder sig i en konkret, situeret praksis i de valgte virksomheder, der er grundlaget for vores cases.

3.0 Teori og metode

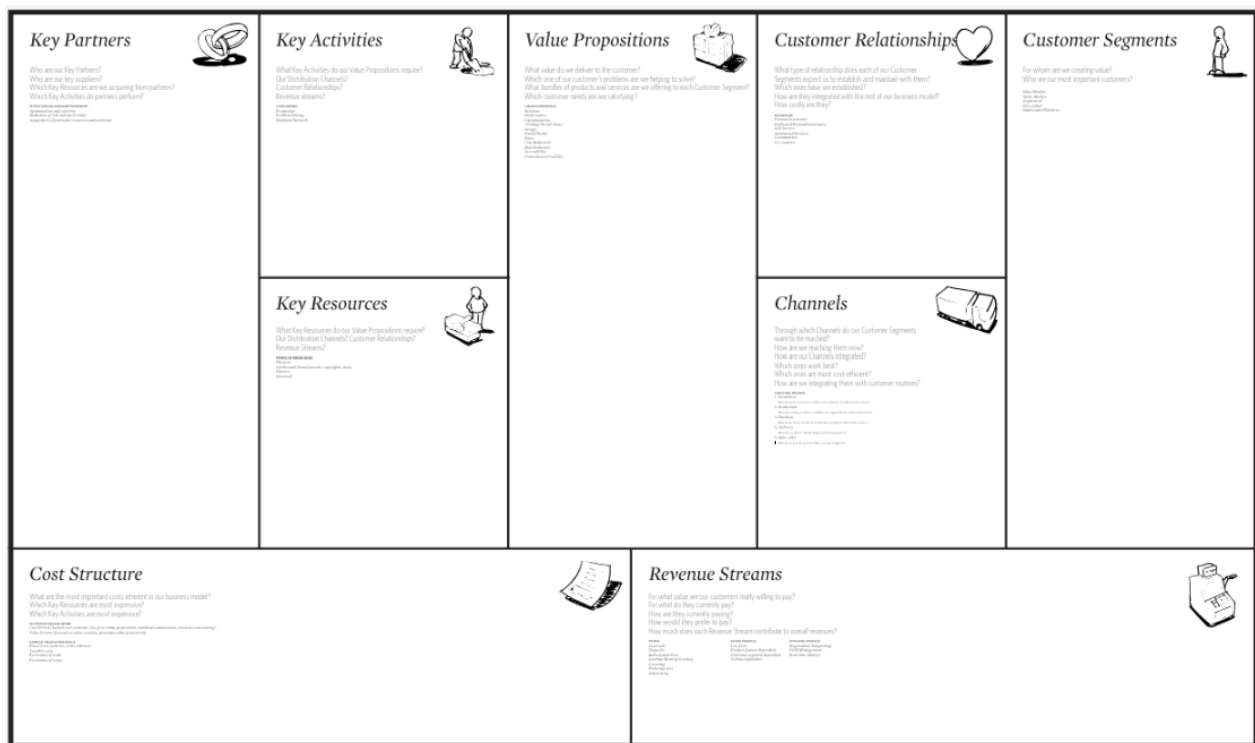
I dette afsnit gennemgås de metoder og teorier, der anvendes i projektet til at belyse, hvordan det nye EU-direktiv om udvidet producentansvar for emballage påvirker virksomhederne, Polax ApS og Skagenfood A/S. Da projektet tager udgangspunkt i en induktiv tilgang, er det væsentligt, at metoderne muliggør en åben og fleksibel undersøgelse, hvor analysen løbende kan tilpasses de observationer, der fremkommer i arbejdet med de to virksomhedscases. Som følge af problemformuleringen og de indledende interviews med respondenterne, har gruppen derfor udvalgt nogle forskellige erhvervsøkonomiske teorier og modeller som værktøj til at besvare projektet. Da der er valgt en induktiv slutningsform, er de anvendte erhvervsøkonomiske teorier og modeller ikke valgt på forhånd. De er i stedet blevet udvalgt efter, at gruppen har interviewet respondenterne og gjort sine observationer ift. datagenereringen. På den måde har gruppen kunne anvende de metoder, der umiddelbart vil kunne strukturere og udlede mest mulig viden fra empirien.

Formålet med metoderne er at skabe et helhedsorienteret billede af de økonomiske, strategiske og operationelle konsekvenser af emballageafgiften samt at vurdere, hvordan virksomhederne kan tilpasse sig mest hensigtsmæssigt.

3.1 Erhvervsøkonomiske teorier og modeller

Til den dybdegående analyse af virksomhedernes situation og handlemuligheder anvendes følgende metoder og teoretiske modeller:

Business Model Canvas (BMC) er et værktøj til at arbejde med udviklingen af en forretningsmodel for et projekt eller virksomhed. Business Model Canvas følger ofte en klassisk skabelon, som består af en række byggesten, der har indflydelse på hinanden og er indbyrdes afhængige (Københavns Universitet, 2025). I projektet har gruppen valgt at anvende skabelonen i nedenstående *Figur 1* til at vurdere, hvordan emballageafgiften kan medføre ændringer i virksomhedernes forretningsmodel. Gruppen har valgt at bruge de danske termer for byggestenene i analysen.



Figur 1: Skabelon for Business Model Canvas. Figur fra Københavns Universitet (2025).

Fokus vil især være på: *Kundesegmenter*: Vurdering af prisfølsomhed, og hvordan eventuelle prisstigninger påvirker efterspørgslen; *Værditilbud*: Analyse af muligheder for differentiering gennem brug af miljøvenlig emballage som en del af virksomhedens grønne profil; *Kanaler*: Undersøgelse af hvordan onlinehandel påvirkes af emballageafgiften sammenlignet med fysiske butikker; *Kunderelationer*: Hvordan ændringer i emballage eller prissætning kan påvirke relationen

til kunderne; *Indtægtsstrømme*: Vurdering af hvordan virksomheden kan kompensere for stigende omkostninger, fx gennem prisjusteringer eller effektivisering; *Nøgleressourcer og -aktiviteter*: Nye aktiviteter som overvågning og rapportering af emballageforbrug samt investering i mere bæredygtige materialer; *Nøglepartnere*: Mulige samarbejder med konsulenter eller leverandører af genanvendelig emballage for at reducere byrden ved rapportering og overholdelse af krav og *Omkostningsstruktur*: Analyse af, hvordan afgiften direkte påvirker de variable omkostninger, samt hvordan indirekte ændringer i processer og materialer kan optimere strukturen.

BMC vil dermed anvendes til at kortlægge, hvor i case-virksomhederne, der opstår ændringer som følge af EPR, og hvordan disse kan håndteres strategisk.

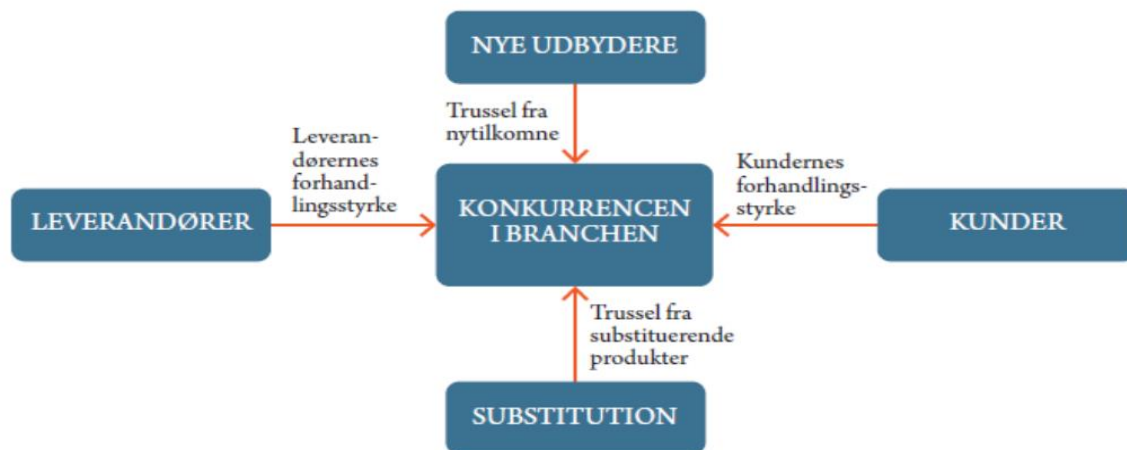
Porters værdikædeanalyse bruges som grundmodel for at undersøge sammensætningen af case-virksomhedernes kompetencer og ressourcer. Modellen er egentligt udviklet til brug for produktionsvirksomheder, men den kan også bruges på andre typer virksomheder med en nødvendig tilpasning. Værdikæden er sammensat af forskellige såkaldte primære aktiviteter, der tilsammen skaber værdi for kunden, og dermed frembringer de konkurrencemæssige fordele for virksomhederne. Et produkt tilføres mere værdi, når den føres gennem de forskellige led i værdikæden, men en vare får ikke værdi, fordi der er omkostninger forbundet med at producere den. Prisen afspejler i sidste ende den værdi, kunderne tillægger produktet (Sørensen, 2019).

Værdikædeanalysens formål i dette projekt er, at den skal hjælpe med at identificere, hvilke primære aktiviteter og støtteaktiviteter, der påvirkes mest af EPR og den afledte emballageafgift. Afgiften forventes at have størst indflydelse på: *Indgående logistik*: stigende priser på emballagematerialer og behov for nye leverandører; *Produktion*: ændringer i processer og teknologi for at kunne håndtere nye typer emballage og *Udgående logistik*: stigende transport- og emballeringsomkostninger.

Blandt støtteaktiviteterne vil indkøb og teknologiudvikling være centrale, da disse kan bidrage til udviklingen af mere effektive og bæredygtige løsninger. Analysen vil dermed synliggøre hvor i værdikæden, virksomheden kan reducere sine omkostninger eller skabe værdi på en ny måde.

Porters Five Forces anvendes til at vurdere, hvordan EPR påvirker branchens attraktivitet og konkurrenceintensitet. Der tages udgangspunkt i modellen i nedenstående *Figur 2*. Ifølge Michael Porter er branchens bestemt af følgende fem konkurrencekræfter, som vil blive kortlagt for case-virksomhederne i projektet (Sørensen, 2019):

Leverandørernes forhandlingsstyrke: forventes at stige, idet leverandører med adgang til afgiftsfri eller billigere emballage får en stærkere position; *Truslen fra substituerende produkter*; øges, fordi kunderne kan vælge leverandører, der tilbyder produkter med lavere emballageomkostninger; *Kundernes forhandlingsstyrke*: kan ligeledes ændres, da prisfølsomme kunder reagerer negativt på prisstigninger; *Truslen fra nyttilkomne* og *Konkurrencen i branchen*.



Figur 8 De fem konkurrencekræfter

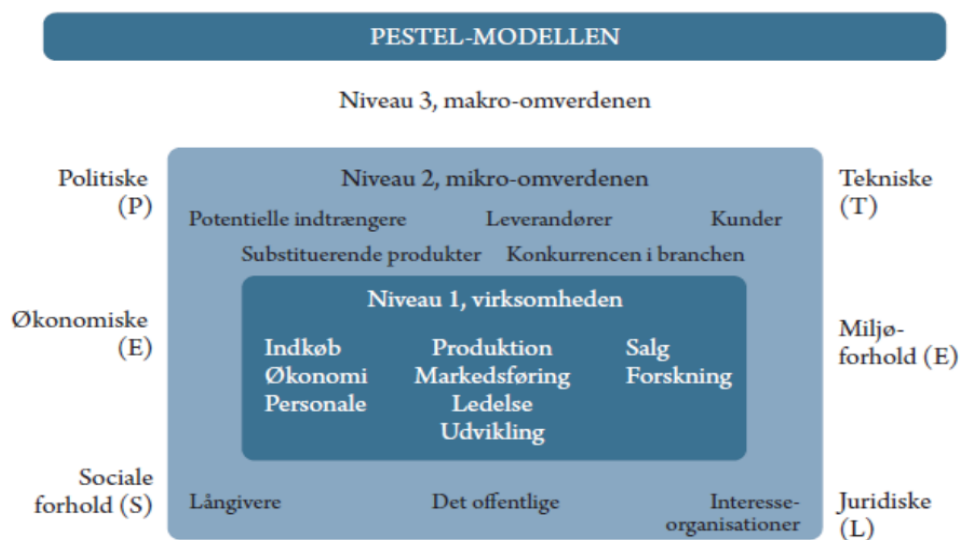
Figur 2: Porters Five Forces: De fem konkurrencekræfter. Figur fra Sørensen (2019; s.104).

Modellen anvendes også til at vurdere, hvordan EPR påvirker branchens struktur og konkurrencevilkår, og hvordan virksomhederne strategisk kan positionere sig i forhold til disse ændringer.

PESTEL-modellen anvendes til at afdække de eksterne faktorer og forandringer, der påvirker virksomhedernes handlemuligheder. På den måde kan der for virksomhedernes gives et forvarsel om udviklingstendenserne, der åbner for nye udviklingstendenser, eller som truer virksomheder-

nes nuværende aktivitetsområde. Ved at anvende PESTEL-analyse opnås der en systematisk tilgang til undersøgelsen, hvor følgende seks faktorer indgår: *Politiske forhold* beskriver de nye EPR-krav og miljøpolitiske målsætninger; *Økonomiske forhold* omfatter ændringer i omkostningsniveau og konkurrenceevne; *Sociale forhold* dækker ændrede forbrugerpræferencer for bæredygtige produkter; *Teknologiske forhold* belyser innovation inden for genanvendelig emballage; *Miljømæssige* og *Juridiske* forhold viser den overordnede grønne omstilling, som virksomhederne skal tilpasse sig til (Sørensen, 2019).

Som nedenstående *Figur 3* illustrerer, så tilhører de seks faktorer niveau 3, som er makro-omverdenen – dvs. landets generelle erhvervsklima. Disse vil påvirke virksomhederne i mindre grad end faktorerne på niveau 2. Der er ikke brug for at kortlægge hele niveau 3, men kun de faktorer, der er mest væsentlige for de pågældende virksomheder i dette projekt.



Figur 7 PESTEL-modellen på mikro- og makroniveau¹

Figur 3: PESTEL-modellen på mikro- og makroniveau. Figur fra Sørensen (2019;24).

Denne analyse skaber forståelse for de makroforhold, der danner rammen for virksomhedernes beslutninger og strategiske tilpasninger, hvilket skal føre til en besvarelse af problemformuleringen ift., hvordan case-virksomhederne har forberedt sig på EPR. Sørensen (2019) anbefaler, at der altid bør ske en kortlægning af alle faktorer i nærmiljøet - dvs. niveau 2 (mikromverdenen) i

Figur 3, da disse ofte vil have en stor indflydelse på virksomhederne. Dette er dog ikke gjort eksplicit i projektet, da nærmiljøet vil have fokus i andre anvendte modeller, som Business Model Canvas for de to case-virksomheder.

SWOT-analyse bruges til at sammenstille resultaterne af undersøgelsen af den eksterne og interne situation, der har betydning for case-virksomhedernes håndtering af EPR. Her analyserer og vurderer vi virksomhedernes muligheder og trusler i forhold til deres svage og stærke sider (Sørensen, 2019). I analysen fokuseres der på at identificere følgende: *Styrker*: kan være eksisterende bæredygtighedsinitiativer og teknologisk kapacitet; *Svagheder*: kan være høje omkostninger, manglende kompetencer eller begrænset adgang til nye materialer; *Muligheder*: kan ligge i udviklingen af grønne produkter og branding som bæredygtig virksomhed og *Trusler*: udgøres af øgede afgifter, stigende konkurrence og risiko for tab af markedsandele.

SWOT-analysen anvendes til at identificere de interne styrker og svagheder samt de eksterne muligheder og trusler, som påvirker virksomhedernes strategiske position i forbindelse med implementeringen af det udvidede producentansvar. Analysen giver et overblik over hvordan Polax og Skagenfood kan udnytte deres respektive fordele og imødegå de udfordringer, som EPR skaber.

Samlet set giver kombinationen af disse metoder et solidt grundlag for at analysere emballageafgiftens økonomiske, strategiske og organisatoriske konsekvenser.

Metoderne supplerer hinanden ved, at de både afdækker de eksterne rammevilkår (PESTEL, Porters Five Forces), de interne forhold og beslutninger (SWOT, BMC, Porters værdikædeanalyse) samt de økonomiske afvejsninger (Cost/Benefit).

Denne kombinerede tilgang giver et helhedsorienteret beslutningsgrundlag for at vurdere, hvordan virksomhederne Polax ApS og Skagenfood A/S bedst kan tilpasse sig den nye lovgivning.

Cost-Benefit-analyse og **Regnskabsanalyse** mhp. at kortlægge de økonomiske konsekvenser af ERP vil blive redegjort for i deres respektive afsnit under *Afsnit 4*.

4.0 Analyse og forundersøgelse

4.1 Udvidet producentansvar – Dokumentanalyser

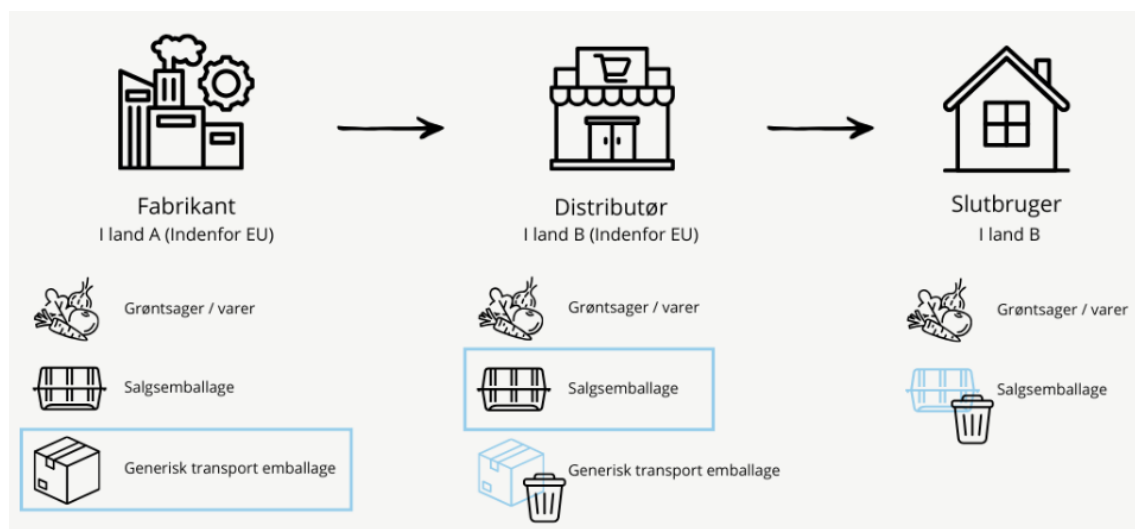
I de følgende to underafsnit vil der blive præsenteret resultaterne af to dokumentanalyser, som der er blevet anvendt til at generere data. Resultaterne fra dokumentanalyserne skal tilsammen være med til at besvare opgaven. Det første underafsnit, 4.1.1, tjener i højere grad som en beskrivelse af naturen af EPR, så læseren bliver klædt bedre på til de resterende analyser. Det andet underafsnit, 4.1.2., forholder sig mere eksplicit til problemformuleringen, og relaterer den genererede data til de formulerede spørgsmål i opgaven.

4.1.1 Hvad er udvidet producentansvar? - rapporter, politiske udmeldinger og publicerede lovttekster om producentansvar

For at kunne besvare problemformuleringen i projektet vil der her bliver fremstillet en redegørelse over implikationerne af udvidet producentansvar, og hvad det betyder i praksis for virksomhederne, der bliver berørt af det.

Miljøstyrelsen (2025b) skriver, at producentansvaret retter sig mod virksomheder, som sætter emballage eller emballageprodukter på det danske marked, hvorfor både danske og udenlandske virksomheder kan være omfattet af reglerne. Til gengæld er helt små danske virksomheder (mikrovirksomheder) undtaget for dele af regelværket, dog ikke alt. Såfremt helt små virksomheder importerer emballage eller emballerede produkter og efterfølgende tilgængeliggør emballagen, er de små virksomheder altid omfattet af producentansvaret. Producentansvaret gælder både genbrugs- og engangsemballage. Der er dog forskelle i reglerne for de to emballagetyper.

En anden vigtig detalje ved producentansvaret er, at ansvaret kan placeres forskellige steder i værdikæden, fordi emballage ofte bevæger sig gennem flere virksomheder, før slutbrugeren får det i hænde. Derfor definerer den bagvedliggende lovgivning i form af Emballagebekendtgørelsen (BEK nr 1146 af 29/09/2025), at det er virksomheden, der første gang tilgængeliggør en emballage eller et emballeret produkt på det danske marked, der er producentansvarlig og således har forpligtigelserne i forhold til producentansvaret (Miljøstyrelsen, 2025b). Et eksempel på producentansvarets placering i forsyningskæden kan ses i *Figur 4*.



Figur 4: Et eksempel på producentansvarets placering i forsyningskæden, hvor virksomhed A i land A producerer grøntsager og pakker grøntsagerne i salgsemballage og generisk transportemballage. Oprindelig illustration fra Hulgaard Advokater (2025).

Organiseringen af producentansvaret involverer flere aktører i form af Miljøstyrelsen, Dansk Producentansvar (DPA), de danske kommuner og kollektivordninger. Aktører bidrager bl.a. til håndtering og afhentning af husholdningsemballageaffaldet, tilsyn med ordningen og fordeling af omkostninger til de ansvarlige virksomheder. Private affaldsindsamlere har en rolle, når det gælder emballageaffald fra erhverv (Miljøstyrelsen, 2025b).

I producentansvaret for emballage er der indbygget en økonomisk incitamentstruktur i form af såkaldte miljøgraderede bidrag. Dette vil sige, at der skal betales relativt mindre for affaldshåndteringen, når der tilgængeliggøres mere miljøvenlige emballager, som er lette at genanvende – omvendt hvis det er svært at genanvende. Der er således tale om et bonus/malus-system. Samtidigt er der et økonomisk incitament til at bruge mindre emballage. Emballagebekendtgørelsen bestemmer, hvordan emballager miljøgraderes. Det er de kollektive ordninger, som har ansvaret for, at virksomheder miljøgraderer deres emballager korrekt (Miljøstyrelsen, 2025b & 2025c; Dansk Producentansvar, 2025).

Mange steder bliver det udlagt, at producentansvaret trådte i kraft d. 1. oktober 2025. Denne dato gælder imidlertid kun som en intern deadline for de aktører, som håndterer affaldet. De kollektive

ordninger blev således tildelt deres områder og fraktioner pr. 1. oktober 2025 – dvs. at den løbende indberetning og betaling for emballagemængder i de kollektive ordninger starter fra dette tidspunkt. Det årlige gebyr for administration fra Miljøstyrelsen og DPA blev dog allerede opkrævet i august 2025. Derudover har registrering til producentansvar allerede været lovpligtigt siden 1. april 2024, og de faktiske mængder for 2024 skulle være indberettet senest d. 1. juni 2025 (Dansk Industri, 2025; Grant Thornton, 2025).

Virksomheder, som omfattes af producentansvaret, har pligt til at indmelde sig ind i en af de såkaldte ‘kollektive ordninger’. Disse ordninger skal sikre, at de nye regler overholdes af de mange tusinde virksomheder landet over. En kollektiv ordning dækker således over en ny type virksomhed eller forening, der på vegne af deres medlemmer hjælper med at få genanvendt og håndtere emballageaffald. Yderligere kan de hjælpe med korrekt registrering af de forskellige former for emballage (Miljøstyrelsen, 2025a). Virksomhederne skal selv forholde sig til hvilken kollektivordning, som passer dem bedst. Kollektivordninger kan have forskellige priser for deres ydelser (Miljøstyrelsen, 2025c). Ligeledes skal virksomheder, der er omfattede af reglerne, være registrerede i det danske producentansvarsregister, der administreres af Dansk Producentansvar (DPA) og årligt foretage indberetninger i registret (Miljøstyrelsen, 2025d).

Udvidet producentansvar indebærer altså en lang række forpligtelser for de omfattede virksomheder. For overblikket skyld oplistes de forskellige forpligtelser her:

- *Registreringsforpligtelse*: Forpligtelse til at være registreret hos DPA og ajourføre eventuelle ændringer.
- *Medlemskab af kollektiv ordning*: Forpligtelse til at være medlem af en kollektiv ordning som producent for engangsemballage. Producenter for genbrugsemballage kan frivilligt tilmelde sig en kollektiv ordning.
- *Indberetningsforpligtelse*: Forpligtelse til at indberette mængder af emballage som tilgængeliggøres på det danske marked.
- *Affaldshåndteringsforpligtelser*: Forpligtelse til at håndtere og tilbagetage indsamlet affald, indberetningspligt og flere betalingsforpligtelser, herunder at stille garanti.
- *Genbrugsemballage*: Særlige forpligtelser i forbindelse med genbrugsemballage.
- *Sikre høj genanvendelighed*: Forpligtelse til at sikre en høj faktisk genanvendelsesprocent for emballageaffald.

- *Gebyrbetaling*: Forpligtelse til at betale gebyrer til DPA for administration af tildelingsordningerne, kommunalbestyrelsen for indsamling, transport og affaldshåndtering af emballageaffald, samt til Miljøstyrelsen for administration og tilsyn.
- *Egenkontrol*: Forpligtelse til at foretage egenkontrol af kvaliteten af de indsamlede og rapporterede data om tilgængeliggjort emballage.

(Hulgaard Advokater, 2025)

Forskellige erhvervsorganisationer har allerede advaret om konsekvenserne af producentansvaret, da det tilsyneladende kan betyde øgede omkostninger for virksomhederne. På baggrund af priser for affaldshåndtering fra kommunerne og beregninger lavet for Miljøstyrelsen, ser det nemlig ud til, at priserne på emballagehåndteringen kan vokse med cirka 50 %, på trods af, at affaldsmængden ikke er vokset i samme grad. Yderligere åbner producentansvaret op for en problematik vedr. såkaldte “free-riders”, der kunne være virksomheder uden for EU, der ikke overholder loven, mens danske virksomheder kommer til at afholde omkostningerne for håndteringen af emballagen fra disse virksomheder. Dette kan være konkurrenceforvridende, og betyder højere priser for danske forbrugere og de virksomheder, som følger lovgivningen (Landbrug & Fødevarer, 2025). Dansk Erhverv (2024) har ligeledes kritiseret lovgivningen for producentansvaret for at skabe uklare rammer, der skaber usikkerhed for de omfattede virksomheder. Konkret drejer det sig om hvilke udgifter, kommunerne kan få dækket for indsamlingen af emballageaffaldet, som først skal fastsættes frem mod 2027. Indtil da kan landets kommuner i en overgangsperiode få dækket alle udgifter i forbindelse med indsamlingen. Producentansvaret indføres uden en klar afgrænsning af de udgifter, som kommunerne kan lade virksomhederne afholde, hvilket fører til uforudsigelige og potentielt meget høje omkostninger for virksomhederne (Dansk Erhverv, 2024).

4.1.2 Rapport: Ikke mere regelvanvid – et studie af 25 byrder inden for byggeri, produktion og handel

Dansk Industri har sammen med den danske managementkonsulentvirksomhed, Implement Consulting Group, udgivet en rapport i juni 2025 med titlen, *Ikke mere regelvanvid – Et studie af 25 byrder inden for byggeri, produktion og handel*. Rapporten handler om en række adspurgte virksomheders egne erfaringer ift. hvilke byrder, der fylder i deres hverdag. Der er både tale om små og store virksomheder som respondenter. I den anledning har virksomhederne udpeget 25 byrder,

der opleves som værende konkrete barrierer for effektiv drift og barrierer for vækst. Undersøgelsen viser, hvordan reglerne helt konkret rammer virksomheder indenfor produktion, byggeri og handel. I den henseende er rapporten også relevant ift. case-virksomhederne, Polax ApS og Ska-genfood A/S, som begge er virksomheder indenfor handel – henholdsvis indenfor brancherne, ‘477800 Detailhandel med andre nye varer’ og ‘472700 Detailhandel med andre fødevarer’. Gruppen har vurderet, at rapporten kan være med til at sige noget indirekte om de to case-virksomheder og være med til at sætte fænomenet, EPR, i en anden kontekst end interviews alene kan give. Rapporten som dokument har delvist karakter af ekstern sekundær data, da der er tale om et erhvervspolitisk indslag og en undersøgelsesrapport, som er bearbejdet af en konsulentvirksomhed med analyse for øje. Darmer m.fl. (2020) skriver dog, at konsulentrapporter ligger i en gråzone mellem interne og eksterne data, da de er produceret af eksterne, men opdraget vil typisk at komme fra ledelsen, da rapporter skal udfylde et behov hos organisationen. Dette er formentligt også tilfældet for denne rapport.

I forhold til udvidet producentansvar beskriver rapporten også dette som en oplevet byrde for de adspurgte virksomheder. Vanpee A/S, der er leverandør af lysstyring og elmateriel, er en mindre virksomhed med 14 ansatte, der bruges som eksempel i rapporten. For denne virksomhed opleves de nye krav om udvidet producentansvar nemlig som en af de mest belastende byrder. Konkret har virksomheden måttet opgradere hele sit ERP-system¹, uddanne medarbejdere i nye procedurer, bruge timer på at få de rette godkendelser til overhovedet at kunne indberette data og ansætte en studentermedhjælper til alene at veje og registrere emballage for deres 10.000 varenumre – alt dette for at kunne leve op til reglerne for udvidet producentansvar. Rapporten gengiver følgende udtalelse fra Vanpee A/S:

Lige nu fylder emballagekravet mest hos os. Det er et kæmpe arbejde, som vi slet ikke er kommet igennem endnu. Forventningen er, at vi registrerer alt emballage i vægt og type, men ofte har en vare flere typer emballage, som skal registres hver for sig. – Vanpee A/S (Citat bragt i Implement Consulting Group & Dansk Industri, 2025: s.75).

Der er således en opstartsbyrde, der af virksomhederne umiddelbart opfattes som den sværeste del, men når opstartsbyrden er behandlet, vil der stadig være løbende arbejde med nye varer og

¹ ERP står for Enterprise Resource Planning. Et ERP-system er en omfattende softwareløsning, som integrerer og styrer alle centrale forretningsprocesser i en virksomhed. Herunder økonomi, salg, lager, logistik, projektstyring og meget mere (e-conomic, 2025).

opdatering af indberetningen. Til dette arbejde er der knyttet en vis økonomiske byrde, som er svær at passere. Ifølge rapporten skyldes det, at man pga. konkurrencen og de ofte pressede priser, ikke bare kan hæve priserne eller på anden måde få betalt udgifterne til dette administrative arbejde. Rapporten nævner, at det ofte rammer hårdt i små virksomheder, der ikke i forvejen har de nødvendige ressourcer. (Implement Consulting Group & Dansk Industri, 2025).

I rapporten nævnes det også, at mange virksomheder, der ikke tidligere har rapporteret på emballagedata, nu skal til at opbygge processer og systemer for dataindsamling fra deres leverandører. Dette opleves som ressourcekrævende og er forbundet med betydelige administrative omkostninger. Yderligere kompliceres indsamling af data på grund af komplekse værdikæder, hvilket gør sig særligt gældende for handelsvirksomheder samt små og mellemstore virksomheder (Implement Consulting Group & Dansk Industri, 2025).

Gruppen er bevidst om, at Dansk Industri, som afsender af rapporten, er en erhvervsorganisation, som repræsenterer et stort antal virksomheder og deres medlemmers arbejdsgiver- og politiske interesser, hvorfor rapportens indhold bør læses med et vist kritisk blik. For eksempel præsenterer rapporten nogle forslag til, hvordan lovgivningen kan laves om for at mindske byrden for virksomhederne. Yderligere kritiserer rapporten samtidigt lovgivningen for at være præget af en høj grad af bureaukrati, der skaber flere administrative byrder end nødvendigt og trækker ressourcer væk fra virksomhedernes kerneopgaver. Rapportens budskab er formentligt også tilsigtet at skulle modtages af politikere og andre beslutningstagere, som muligvis kan præge indretningen af reguleringen i en retning, der i højere grad afspejler Dansk Industris medlemmers interesser erhvervs-politisk. Der kan således argumentere for, at udvidet producentansvar allerede på forhånd er vinklet som et problem – muligvis for at påvirke, hvordan det opfattes af respondenterne eller andre interessenter. Disse synspunkter er imidlertid ikke temaet for indholdet i dette projekt, da nærværende projekt i stedet fokuserer på at belyse, hvordan de omfattede virksomheder forventer, at udvidet producentansvar vil påvirke deres forretning, hvorfor de tror, og hvordan de har forberedt sig. Rapporten giver alligevel et indblik i, hvordan udvidet producentansvar opleves af nogle af de omfattede virksomheder, og hvordan de med egne ord beskriver, hvad de har gjort for at imødekomme det. Flere af de nævnte pointer fra i rapporten giver genklang ift. output fra interviewene med Polax ApS og Skagenfood A/S. Stilen i rapporten er også præget af, at Implement

Consulting Group har forsøgt at opbygge en rapport, der er bygget på de interviewede virksomheders ord:

“Men styrken i denne rapport bygger ikke på tal. Den lader virksomhederne komme til orde og beskrive, hvordan lovgivningen bliver utilsigtet bøvlet” - Implement Consulting Group (2025: s.3).

Sproget kan dog alligevel karakteriseres som værende formelt i sin beskrivende, informerende og problemløsende tilgang til de 25 byrder, der gennemgås.

Rapporten vedr. byrderne inden for byggeri, produktion og handel fremfører, at virksomhederne ikke bare kan hæve salgspriserne for at kompensere for de øgede administrationsomkostninger. Årsagen til dette er, at det vil forringe deres konkurrenceevne ift. andre virksomheder, som ikke er omfattet af den mere omfattende tilgang i Danmark end i andre EU-lande. Imidlertid ser vi alligevel, at Skagenfood A/S har valgt at justere deres priser (Skagenfood A/S, 2025a). Polax ApS har ikke umiddelbart planer om at justere deres priser, da virksomheden for nuværende ikke vil kompromittere deres psykologiske prisstrategi, hvor salgsprisen bevares med en ulige prissætning - f.eks. en salgspris på 399,95 kr. i stedet for 400,00 kr. for at give kunderne en opfattelse af en bedre handel.

Delkonklusion:

Rapporten nævner, at de øgede administrationsomkostninger ofte rammer hårdt i små virksomheder, der ikke i forvejen har de nødvendige ressourcer. Ud fra interview med Polax ApS har gruppen kunnet forstå, at udvidet producentansvar ikke på nuværende tidspunkt har udgjort en væsentlig økonomisk byrde for virksomheden, men at det i stedet har været en frustrerende proces at sætte sig ind i reglementet, så virksomheden kan overholde lovgivningen. Polax ApS har desuden oplevet, at det har været svært at vurdere, om virksomheden var omfattet eller ej af EPR. Rent lavpraktisk betyder EPR for Polax ApS, at der 'bare skal en ekstra kolonne på i Excel', som respondenter fra virksomheden udtrykte det i et interview, og at det er svært for mikrovirksomheden at allokere tid og ressourcer til at foretage forecasting og opgørelse over emballage.

4.2 Business Model Canvas

4.2.1 Business Model Canvas – Polax ApS

Hvordan påvirker emballageafgiften kunderne?

- Primære kunder: privatpersoner, wellness-interesserede, sportsudøvere og biohackere.
- Prisfølsomheden kan være moderat til høj, da isbade er et større (ofte ikke-nødvendigt) køb.
- EPR-relaterede prisstigninger kan især påvirke de mest prisfølsomme segmenter negativt.
- Kunder i premium/Polax-segmentet (sport, fysioterapi, recovery-centre) er mindre prisfølsomme og kan være mere åbne over for grøn branding.

Konsekvens: Polax skal være opmærksom på, hvordan selv små prisstigninger påvirker efterspørgslen og positionere sig som en ansvarlig, bæredygtig aktør.

- **Værditilbud:** Analyse af muligheder for differentiering gennem brug af miljøvenlig emballage som en del af virksomhedens grønne profil.

Hvordan kan emballage blive en del af værdiskabelsen?

- Polax kan differentiere sig gennem:
 - Miljøvenlig og genanvendelig emballage.
 - Reduceret materialeforbrug (færre miljøafgifter → lavere priser).
 - En “grøn profil”, der matcher kundernes wellness- og sundhedsorienterede værdier.
- Emballagen kan blive et ekstra salgsargument:
 - Mindre miljøpåvirkning.
 - Højere kvalitet i beskyttelse af produktet.
 - Brugervenligt unboxing og mindre affald.

Konsekvens: Emballagen er ikke kun en lovkravshåndtering, men kan bruges aktivt i markedsføringen.

- **Kanaler:** Undersøgelse af hvordan onlinehandel påvirkes af emballageafgiften sammenlignet med fysiske butikker.

Hvordan påvirker EPR onlinehandel vs. fysiske butikker?

- Polax sælger kun online — her er emballageforbrug per ordre typisk højere end i butik.
- EPR kan øge omkostningerne ved online forsendelse pga. ekstra emballagemængder.

- Samtidig giver onlinekanalen mulighed for:
 - Hurtig kommunikation af grønne tiltag.
 - Løbende tests af ændringer i emballagedesign.

Konsekvens: Onlinekanalen bliver både påvirket af omkostninger men giver også fleksibilitet til hurtige tilpasninger.

- **Kunderrelationer:** Hvordan ændringer i emballage eller prissætning kan påvirke relationen til kunderne.

Hvordan påvirkes relationen ved pris- eller emballageændringer?

- Hvis priserne stiger pga. EPR, skal Polax kommunikere klart og transparent for at bevare tilliden.
- Grøn emballage kan styrke brandloyaliteten hos miljøbevidste kunder.
- Forbedret emballage (fx mindre affald, lettere bortskaffelse) kan give bedre kundeoplevelser og færre klager.
- Professionelle kunder (klinikker, centre) vil lægge vægt på dokumentation og bæredygtighed.

Konsekvens: Relationerne kan både styrkes og svækkes, alt afhængigt af kommunikationen og kvaliteten af de nye løsninger.

- **Indtægtsstrømme:** Vurdering af hvordan virksomheden kan kompensere for stigende omkostninger, fx gennem prisjusteringer eller effektivisering.

Hvordan kan Polax håndtere stigende emballageomkostninger?

- Mulighed for moderat prisjustering, hvis det kobles til en stærk grøn fortælling.
- Polax kan kompensere gennem:
 - Effektivisering af emballageforbruget.
 - Skift til materialer med lavere EPR-afgifter.
 - Lavere fragtskader pga. bedre emballagedesign (færre reklamationer).
- Eventuelt introducer en “grøn forsendelse” som tilvalg (psykologisk prissætning).

Konsekvens: Indtægtsstrømme påvirkes, men kan stabiliseres gennem smart omkostningsstyring.

- **Nøgleressourcer og -aktiviteter:** Nye aktiviteter som overvågning og rapportering af emballageforbrug samt investering i mere bæredygtige materialer.

Hvilke ressourcer bliver vigtigere pga. EPR?

- Systemer til måling og rapportering af emballageforbrug.
- Viden om materialer, genanvendelighed og miljøgraduering.
- Evnen til at vælge eller udvikle nye emballagetyper.
- Interne kompetencer inden for lovgivningsforståelse og compliance.

Konsekvens: Nye kompetencer og dataindsamling bliver centrale ressourcer for at overholde reglerne.

- **Nøglepartnere:** Mulige samarbejder med konsulenter eller leverandører af genanvendelig emballage for at reducere byrden ved rapportering og overholdelse af krav.

Hvilke samarbejdspartnere bliver vigtigere pga. EPR?

- Emballageleverandører, der kan tilbyde:
 - genanvendelige materialer
 - lettere emballage
 - certificeret pap/plast
- Konsulenter eller PRO-ordninger, der hjælper med:
 - rapportering
 - dokumentation
 - forståelse af lovkrav
- Logistikpartnere, der kan håndtere produkter sikkert i mindre emballage.

Konsekvens: Partnerskaber bliver vigtige for at imødekomme krav og reducere byrden.

- **Omkostningsstruktur:** Analyse af, hvordan afgiften direkte påvirker de variable omkostninger, samt hvordan indirekte ændringer i processer og materialer kan optimere strukturen.

Hvordan påvirker emballagelovgivningen omkostningerne?

- Direkte omkostninger:
 - EPR-bidrag efter materialetype og vægt.
 - Emballage indberetning (virksomhed der indberetter for dem)
 - Gebyrer og administrative omkostninger.
- Indirekte omkostninger:
 - Investering i redesign af emballage.
 - Tidsforbrug til dataindsamling, rapportering og compliance.

- Mulige dyrere materialer pga. markedsefterspørgsel.
- Langsigtet mulighed:
 - Optimeret emballage kan reducere fragt- og lageromkostninger.
 - Bedre emballage → færre transportskader → færre returvarer.

Konsekvens: Omkostninger stiger på kort sigt, men der er potentiale for besparelser på lang sigt ved klog implementering.

4.2.2 Business Model Canvas – Skagenfood A/S

Hvordan påvirker emballageafgiften kunderne?

- Primære kunder: Abonnementsbrugere (Typisk familier, som efterspørger frisk fisk, økologiske råvarer og bekvemme måltidsløsninger)
- Kundesegmentet er kendetegnet ved moderat prisfølsomhed. De er opmærksomme på prisstigninger, men påvirkes i begrænset omfang.

EPR-relaterede prisstigninger kan derfor overføres til kunderne i form af moderate prisjusteringer. Skagenfood har allerede øget priserne med 2%, uden at det har påvirket efterspørgslen væsentligt.

Konsekvens: Skagenfood kan videreføre en del af EPR-omkostningerne gennem prisjusteringer, da deres kundebase i forvejen har en vis accept af højere priser og forbinder virksomheden med kvalitet og ansvarlighed

- Værditilbud: Analyse af muligheder for differentiering gennem brug af miljøvenlig emballage som en del af virksomhedens grønne profil.

Hvordan kan emballage blive en del af værdiskabelsen?

Skagenfoods værditilbud er bygget op omkring:

- Frisk fisk af høj kvalitet
- Økologiske og friske råvarer
- Høj bekvemmelighed gennem abonnement og levering til døren

- En stigende efterspørgsel efter enkeltvarer og specialkasser (f.eks. Rene fiskepakker eller grøntkasser)
- EPR giver mulighed for at styrke værdiskabelsen gennem:
 - Øget genanvendelighed og mindre plast i emballagen
 - Tydelig kommunikation af ansvarlighed og bæredygtighed
 - Understøttelse af brandets profil som en moderne og samvittighedsfuld fødevarevirksomhed

Konsekvens: Emballagen kan blive et aktivt element i Skagenfoods grønne fortælling og styrke kundernes oplevelse af troværdighed og kvalitet.

- Kanaler: Undersøgelse af hvordan onlinehandel påvirkes af emballageafgiften sammenlignet med fysiske butikker.

Hvordan påvirker EPR onlinehandel vs. fysiske butikker?

Skagenfood sælger primært via egen webshop, hvor størstedelen af omsætningen kommer fra abonnementsordninger

EPR's betydning:

- Onlinehandel kræver meget emballage -> øger Skagenfoods omkostninger markant
- Giver samtidig mulighed for hurtig digital kommunikation om:
 - Ændringer i emballage
 - Miljøinitiativer
 - Prisjusteringer forårsaget af EPR

Konsekvens: Ligesom hos Polax påvirker EPR onlineforretningen direkte på omkostninger, men kan samtidig bruges kommunikativt til at synliggøre forbedringer og bæredygtighedstiltag.

- Kunderelationer: Hvordan ændringer i emballage eller prissætning kan påvirke relationen til kunderne.

Hvordan påvirkes relationen ved pris- eller emballageændringer?

Skagenfood har stærke og loyale kunderelationer præget af:

- Tillid til brandet
- Forventning om høj kvalitet
- Værdi af bekvemmelighed og ansvarlighed

EPR's betydning:

- Emballage er meget synligt for kunderne -> forbedringer kan styrke relationerne
- Prisændringer kræver tydelig og ærlig kommunikation
- Kunder forventer sporbarhed og ansvarlighed -> EPR kan styrke virksomhedens legitimitet

Konsekvens: Relationerne kan styrkes gennem miljøtiltag, men kan også udfordres ved prisstigninger, hvis kommunikationen ikke er klar.

- **Indtægtsstrømme:** Vurdering af hvordan virksomheden kan kompensere for stigende omkostninger, fx gennem prisjusteringer eller effektivisering.

Hvordan kan Skagenfood håndtere stigende emballageomkostninger?

Skagenfoods indtægter kommer fra:

- Abonnementsbaserede måltidskasser
- Salg af enkeltvarer som fiskepakker og grøntkasser

Der er forskel på kuvertpriser afhængigt af antal personer og dage, men ingen separate segmenter.

EPR's betydning:

- EPR giver Skagenfood en forventet meromkostning på ca. 500.000 kr. Årligt
- For at imødekomme dette har Skagenfood øget priserne med 2%
- Fremadrettet skal virksomheden arbejde strategisk med effektivisering og materialeskift

Konsekvens: EPR presser Skagenfoods marginer, men moderate prisjusteringer og effektiviseringer kan stabilisere indtægterne

- **Nøgleressourcer og -aktiviteter:** Nye aktiviteter som overvågning og rapportering af emballageforbrug samt investering i mere bæredygtige materialer.

Nøgleressourcer og centrale aktiviteter hos Skagenfood omfatter:

- Pakning og sortering af måltidskasser
- Kvalitetsstyring og sporbarhed
- Indkøb af råvarer og koordinering med leverandører
- Drift af abonnementsystem og kølekæde

EPR tilføjer flere kritiske aktiviteter:

- Detaljeret registrering og kontrol af emballagemængder
- Optimering af emballagevalg med fokus på genanvendelighed
- Samarbejde med leverandører om nye materialer
- Systematisk datahåndtering og compliance

Konsekvens: EPR bliver en integreret del af driften, ikke blot en administrativ opgave.

- **Nøglepartnere:** Mulige samarbejder med konsulenter eller leverandører af genanvendelig emballage for at reducere byrden ved rapportering og overholdelse af krav.

Hvilke samarbejdspartnere bliver vigtigere pga. EPR?

Skagenfoods vigtigste partnere er:

- Økologiske producenter
- Transportfirmaer, der sikrer kølekæden
- Emballageleverandører

EPR's betydning:

Skærper behovet for samarbejde omkring:

- Materialedokumentation
- Genanvendelige og lettere materialer
- Stabil adgang til emballage uden voldsomme prisstigninger
- Optimerede logistikløsninger, der kan håndtere materialeskift

Konsekvens: Emballageleverandører og sporbarhedsorienterede producenter bliver strategisk vigtige partnere.

- **Omkostningsstruktur:** Analyse af, hvordan afgiften direkte påvirker de variable omkostninger, samt hvordan indirekte ændringer i processer og materialer kan optimere strukturen.

Hvordan påvirker emballagelovgivningen omkostningerne?

Skagenfoods største omkostninger er:

- Råvarer (fisk, kolonial, frugt/grønt)

- Distribution og kølekæde
- Emballage
- Markedsføring
- IT og driftsomkostninger ved abonnementssystemet

EPR's betydning:

- Store mængder emballage -> høje EPR-gebyrer (ca. 500.000 kr. Årligt)
- Lav dækningsgrad gør virksomheden ekstra sårbar
- EPR påvirker emballage, logistik og administration samtidigt

Konsekvens: Dette er årsagen til de 2% prisstigninger og behovet for kontinuerlig emballageoptimering.

Samlet vurdering for Polax ApS og Skagenfood A/S:

Skagenfood A/S' Business Model Canvas viser, at virksomheden påvirkes markant af EPR, primært gennem omkostningsstrukturen, nøgleressourcer og centrale aktiviteter. I modsætning til Polax har Skagenfood ikke mulighed for at absorbere omkostningen, og EPR bliver derfor et strategisk omdrejningspunkt i forhold til emballageinnovation, leverandørsamarbejde og kundekommunikation

4.3 Porters værdikædeanalyse

4.3.1 Porters værdikædeanalyse - Skagenfood A/S og Polax ApS

I nedenstående analyse af Skagenfood A/S og Polax ApS vha. Porters værdikædeanalyse, vil læseren kunne erkende, at Skagenfood A/S udgør en større del af analysen for de enkelte punkter end Polax ApS. Årsagen til dette skal primært findes i, at de to virksomheder er væsentligt forskellige mht. antal medarbejdere og størrelsen på afsætning af produkter generelt. F.eks. har Polax ApS ikke en HR-afdeling, hvorfor punktet vedr. støtteaktiviteten, HR og organisation, naturligt vil fylde mindre.

Primære aktiviteter

Indgående logistik

For Skagenfood har EPR en betydelig indvirkning på indgående logistik. Som en fødevarevirksomhed med et omfattende vareflow og et bredt udvalg af råvarer anvender Skagenfood en lang række emballagetyper til både fisk, grøntsager, mejeriprodukter samt tilbehør. EPR kræver detaljeret registrering af alle emballagematerialer fordelt på type, vægt og funktion, hvilket øger kompleksiteten i samarbejdet med leverandører. Som følge heraf har Skagenfood intensiveret dokumentationskravene til leverandørerne og arbejdet for at sikre sporbarhed og valide data på alle indgående materialer. Dette giver en mere transparent forsyningskæde, men virksomheden forventer også, at EPR vil medføre øgede administrative og logistiske omkostninger på dette område. For Polax har EPR derimod ikke, den store indvirkning på indgående logistik. Da de er en nicheforretning med et begrænset antal varenumre, anvender de ikke mange forskellige emballagetyper. Dog vil Polax stadig blive berørt på den ekstra administrative byrde, men ikke i lige så høj grad.

Produktion

Skagenfoods produktionsled - sortering, portionering, pakning og håndtering af kølekæde - er centralt i værdikæden og påvirkes direkte af EPR. Emballagevalg skal løbende tilpasses, så materialerne både overholder fødevarestandarder og EPR-krav til genanvendelighed og materialetyper. Skagenfood har allerede igangsat flere tiltag for at optimere emballageforbruget. Et konkret eksempel er justeringen af pakkestørrelser, hvor virksomheden tidligere brugte to poser á 150g ris, men nu pakker én pose á 300g. Denne ændring reducerer mængden af plastik og er et resultat af EPR's fokus på reduktion og effektiv udnyttelse af ressourcer. Skagenfood forventer, at EPR forsat vil fungere som en drivkraft for løbende optimering af produktionen. For Polax er det ikke lige så centralt, da de er ekstremt prisbevidste. De er stadig en lille virksomhed, og har ikke råd til at investere i optimeringstiltag på emballagen pt., hvis de skulle ændre i mængden af emballage, er det kun for at spare penge.

Udgående logistik

Udgående logistik udgør en væsentlig del af Skagenfoods værdikæde, da virksomheden leverer omkring 11.000 kasser om ugen. Emballage skal kunne beskytte fødevarerne under hele transportkæden og samtidig leve op til EPR's krav om miljøvenlighed og sporbarhed. Skagenfood arbejder aktivt med genanvendelse af flamingokasser gennem returordning, hvor kunderne kan aflevere kasserne ved næste levering. Virksomheden forventer, at EPR vil øge betydningen af at udvikle emballageløsninger med længere levetid, lavere vægt og større genanvendelighed. Dermed bliver udgående logistik ikke kun et distributionsled, men et område, hvor EPR understøtter en mere cirkulær tilgang. Modsat Skagen Food er det ikke en væsentlig del af Polax værdikæde. De har en daglig afhentning af GLS, og fokuserer ikke på ovenstående elementer som genanvendelighed.

Marketing og salg

Emballagen spiller en vigtig rolle i Skagenfoods brandkommunikation. Kunderne forbinder friskhed, kvalitet og ansvarlighed med virksomhedens produkter, og derfor forventer Skagenfood, at EPR vil understøtte fortællingen om miljømæssigt ansvar. I markedsføringen kan virksomheden fremhæve brugen af mere bæredygtige materialer, transparens i emballagevalg og reduktion af plastforbrug som led i virksomhedens kvalitetsløfte. Dermed forventes EPR at blive en integreret del af kommunikationen til kunderne, snarere end en isoleret regulatorisk forpligtelse. Marketing og salg er helt essentielt for Polax. Deres emballage spiller en vigtig rolle, da den allerede er æstetisk og meget brugervenlig. Da deres produkter er i wellness-sektionen, er det især vigtigt for dem at fokusere på den grønne omstilling. Hvis de kan sælge en god historie ift. bæredygtige materialer, så gør de det. Dermed forventer Polax, at EPR kan blive en integreret del af deres kommunikation.

Service

Skagenfoods servicefunktion spiller også en rolle i virksomhedens håndtering af EPR. Virksomheden informerer kunder om affaldssortering, håndtering af køleelementer og returordninger via hjemmesiden og kundeservice. Dette understøtter både kundeloyalitet og overholdelse af EPR-forpligtelser. Skagenfood forventer, at kravene til kundevejledning vil stige i takt med øget fokus på korrekt affaldssortering og brug af genanvendelige materialer, hvilket gør servicefunktionen til en central del af virksomhedens forberedelser til EPR (Skagenfood A/S, 2025b).

Støtteaktiviteter

Indkøb

Skagenfoods indkøbsfunktion har en central rolle i virksomhedens evne til at efterleve EPR-kravene. Indkøb af råvarer og emballage foregår under skærpede krav til dokumentation og sporbarhed, og virksomheden samarbejder tættere med emballageleverandører for at sikre, at materialerne lever op til gældende standarder. Gennem Salling Group har Skagenfood adgang til et centralt indkøbssystem med fokus på bæredygtighed, hvilket betyder, at virksomheden forventer kunne håndtere EPR mere effektivt end mindre aktører uden samme strukturelle ressourcer. Polax indkøbsfunktionen er placeret hos ejeren selv, og han har alt ansvar for at efterleve EPR-kravene. Han forsøger ligesom Skagen Food at arbejde tæt sammen med sine leverandører i Asien, og til sikre produkterne efterlever EPR kravene.

Teknologiudvikling

Som en del af Salling Group anvender Skagenfood avancerede IT-systemer til sporbarhed, data-dokumentation og kvalitetsstyring. EPR stiller krav om detaljeret registrering af emballagens materiale, vægt og livscyklus, hvilket øger behovet for teknologisk understøttelse. Salling Group har investeret i systemer, der kan håndtere den øgede datamængde, og forventer, at teknologisk udvikling fremover vil være en nødvendig forudsætning for at sikre korrekt og effektiv compliance. Virksomheden ser teknologiintegration som et område, der både understøtter lovkravene og forbedrer interne processer.

HR og organisation

Skagenfood har oprettet interne ansvarsområder på tværs af logistik, kvalitetskontrol og indkøb for at sikre korrekt håndtering af EPR. Dette omfatter udpegning af medarbejder med ansvar for registrering, rapportering og løbende opfølgning på emballageforbrug. EPR-forpligtelserne forventes at øge behovet for kompetencer inden for datahåndtering, miljøforståelse og dokumentation, hvilket gør HR-funktionen til en central del af Skagenfoods organisatoriske forberedelse.

Virksomhedens infrastruktur

Skagenfood drager fordel af Salling Groups organisatoriske infrastruktur, som allerede omfatter stærke procedurer for compliance, kvalitetsstyring og bæredygtighedsrapportering. Denne struktur gør det muligt at integrere EPR i eksisterende styringssystemer og processer frem for at skulle

udvikle nye løsninger fra bunden. Virksomheden forventer derfor, at EPR på sigt vil indgå som en naturlig del af koncernens standardiserede rapporterings- og styringsmodeller.

4.4 Porters Five Forces

Porters Five Forces - Skagenfood A/S og Polax ApS

For at forstå, hvorfor Polax ApS og Skagenfood A/S forventer forskellige konsekvenser af EPR, anvendes Michael Porters Five Forces-model. Modellen bruges her udelukkende som forklaringsramme til at belyse, hvordan virksomhedernes konkurrencesituation påvirker deres forventninger til, hvordan EPR vil ramme deres forretning. De fem kræfter omfatter rivalisering i branchen, leverandørernes forhandlingsstyrke, kundernes forhandlingsstyrke, truslen fra substituerende produkter samt truslen fra nye indtrængere (CfL, 2024).

Konkurrencen i branchen

Konkurrencen i fødevarerbranchen er generelt høj, især i markedet for måltidskasser og forarbejdede fødevarer (Økologisk Landsforening, 2023). Denne høje rivalisering er en central forklaring på, at Skagenfood forventer en væsentlig påvirkning af EPR. Virksomheden opererer som en volumenforretning med lave marginer, og små omkostningsstigninger påvirker dermed prissætningen direkte. Skagenfood har derfor valgt at hæve priserne som følge af EPR, fordi konkurrencesituationen ikke giver plads til at absorbere omkostningen internt.

Polax befinder sig i et nichemarked med lavere konkurrenceintensitet og højere dækningsgrader. Derfor forventer Polax, at de kan absorbere EPR-omkostningen, og de oplever ikke et pres for at ændre prisen. Polax har også en kundegruppe, der er mindre prisfølsom, hvilket bekræftes i vores interview med Polax.

Rivaliseringen forklarer således, hvorfor Skagenfood forventer høj påvirkning, mens Polax forventer minimal påvirkning af EPR.

Leverandørernes forhandlingsstyrke

EPR øger efterspørgslen efter certificerede og genanvendelige emballagematerialer, hvilket styrker leverandørernes forhandlingskraft. For Skagenfood, som bruger store mængder specialembalage (kølelementer, poser, bokse osv.), betyder dette, at virksomheden forventer stigende indkøbspriser. Skagenfood er afhængige af stabile leverancer og store volumener, og derfor kan leverandørernes prisstigninger ikke undgås. EPR forventes derfor at presse Skagenfoods omkostningsstruktur yderligere.

Polax derimod forventer kun en begrænset effekt, fordi virksomheden har et lavt emballageforbrug og større fleksibilitet til at skifte leverandører. Deres forhandlingssituation giver dem mulighed for at begrænse påvirkningen fra EPR.

Leverandørernes forhandlingsstyrke bidrager dermed til at forklare, hvorfor Skagenfood forventer en større økonomisk påvirkning end Polax.

Kundernes forhandlingsstyrke

Skagenfoods kunder er relativt prisfølsomme og har let adgang til konkurrerende måltidskasser, hvilket øger deres forhandlingsstyrke. Dette betyder, at Skagenfood forventer, at deres prisstigning som følge af EPR kan føre til kundetab. Virksomheden har derfor vurderet, at EPR vil påvirke efterspørgslen direkte. Dog er der også en forventning om at konkurrenterne vil udsende prisstigninger, hvilket forventes til at mindske kundetabet en smule.

Polax har derimod en kundebase med lavere prisfølsomhed og højere fokus på kvalitet og produktoplevelse. Derfor forventer Polax ikke negative kundereaktioner, selv hvis omkostningerne stiger internt. Dette bidrager til forklaringen på, hvorfor Polax ikke ændrer prisen.

Kundernes forhandlingsstyrke forklarer dermed forskellen i forventningerne til EPR's afsætningsmæssige konsekvenser.

Truslen fra substituerende produkter

EPR kan fremme substitution mod produkter med lavere emballageforbrug eller alternative måder at købe mad på. Skagenfood vurderer, at dette kan være en reel trussel, fordi kunderne nemt kan skifte til billigere eller mere miljøvenlige konkurrenter. Dermed forventer Skagenfood, at EPR også kan påvirke deres konkurrenceevne indirekte.

Polax vurderer ikke substitution som en betydelig risiko, da deres produkter differentieres gennem funktionalitet, design og brandværdi. Derfor forventer de ikke, at EPR fører til kundeskift.

Truslen fra nytilkomne

EPR øger adgangsbarriererne for nye aktører, hvilket selv virksomhederne selv nævnte i interviewet. Dette betyder, at båd Polax og Skagenfood forventer begrænset konkurrence fra nye indtrængere, fordi nye virksomheder fra start skal håndtere de samme dokumentations- og omkostningskrav.

Dette er især en fordel for Skagenfood, der forventer, at deres allerede etablerede systemer og kølekæde gør det vanskeligere for nye konkurrenter at udfordre dem. Polax forventer ligeledes, at deres stærke markedskendskab og brandværdi beskytter dem.

Delkonklusion

Samlet viser Porters Five Forces-analysen, at Polax ApS og Skagenfood A/S står i vidt forskellige konkurrencesituationer, hvilket forklarer deres forskellige forventninger til, hvordan EPR vil påvirke deres forretning. Skagenfood opererer i et marked med hård rivalisering, høj prisfølsomhed og kompleks emballagelogistik, hvilket gør EPR til en væsentlig økonomisk og kommerciel belastning. Polax befinder sig derimod i et nichemarked med høje marginer og lavere konkurrencepres, hvilket betyder, at EPR forventes kun at påvirke virksomheden marginalt.

Porters Five Forces tydeliggør således, at virksomhedernes forventninger til EPR i høj grad formes af de eksterne konkurrencekræfter, de står overfor. Dette leder naturligt videre til PESTEL-analysen, hvor fokus udvides fra brancheforhold til de bredere politiske, økonomiske og teknologiske rammer, som også påvirker virksomhedernes forberedelser og strategiske muligheder i forbindelse med EPR.

4.5 PESTEL-analyse

PESTEL-analyse af Polax ApS og Skagenfood A/S

Modellen anvendes til at få klarlagt de eksterne faktorer, som påvirker virksomhedernes handlemuligheder. Analysen skal give et overblik over de makroforhold, som påvirker rammen for Polax ApS og Skagenfood A/S' beslutninger og strategiske tilpasninger i forbindelse med EPR. (Sørensen, 2019).

Politiske forhold

EPR er et EU-direktiv som er blevet implementeret i dansk lovgivning. Formålet med det, er at styrke virksomhedernes ansvar for emballagens livscyklus og øge genanvendelse.

Polax beskriver, at DPA har været sparsomme med udmeldinger omkring reglerne, og at andre virksomheder i samme "hus" har været i tvivl, om de overhovedet var omfattet. Polax modtog først kontakt fra en kollektiv ordning, der informerede om registrering og nødvendigheden af at melde sig til en ordning, ikke direkte fra DPA.

Polax er forpligtet som SVM'er (under 8.000 t. emballage årligt) og har tilmeldt sig den billigste kollektive ordning til en årlig pris på ca. 1.000 kr. og alt emballage skal dermed samles i én kategori, da de er i den laveste mængdeklasse.

EPR er en lovpligtig regel, men for Polax virker den kompliceret og uigennemsigtig, hvor information og vejledning mangler. Den politiske intention om miljøforbedring forstås, men den mangler et dybere informationslag. Polax overholder loven, men grundet manglende information og tilhørende ressourcer, mister de muligheden for at bruge ordningen strategisk.

For Skagenfood A/S er de politiske og juridiske rammer omkring EPR langt mere omfattende end for Polax, primært som følge af virksomhedens størrelse og høje emballageforbrug. Som en større fødevareaktør er Skagenfood omfattet af flere og mere detaljerede dokumentationskrav, og EPR medfører væsentligt højere gebyrer end for mindre virksomheder. I modsætning til Polax, der kun skal indberette under én samlet kategori, skal Skagenfood foretage detaljeret registrering og løbende rapportering af emballage mængder fordelt på materialetyper og funktion.

Skagenfood har derfor været nødt til at indarbejde EPR som en del af deres eksisterende miljø- og bæredygtighedsarbejde. Virksomheden forventer, at compliance-kravene fremover vil blive en integreret del af deres driftsrutiner, og at EPR kan fungere som et incitament til yderligere struktureret dokumentation og systematisering. Gennem Salling Group har Skagenfood adgang til interne ressourcer og specialiserede funktioner, der understøtter håndteringen af de juridiske krav, herunder centrale enheder for compliance, dataindsamling og rapportering. Dette gør, at Skagenfood i højere grad end Polax forventer at kunne håndtere lovgivningen proaktivt, og ser EPR som en regulatorisk ramme, der kan understøtte virksomhedens eksisterende miljøprofil.

Økonomiske forhold

For Polax udgør EPR en mindre meromkostning på 1.000 kr. årligt for medlemskab af den kollektive ordning. Polax estimerer, at det ca. vil koste dem 2 kr. pr. kg emballage for deres tungeste produkter. Virksomheden har valgt ikke at overføre udgiften til forbrugerne, ved at ændre på salgspriserne. Polax forklarede dog også, at 'der er ikke taget et aktivt valg om ikke at ændre pris-sætningen', og at de vælger at absorbere omkostningen i stedet, da den vurderes som uvæsentlig ift. den generelle påvirkning af økonomien.

Beslutningen om at absorbere udgiften selv, hænger sammen med at virksomheden har en høj dækningsgrad på deres produkter. I modsætning til dagligvareproducenter, der arbejder med lav margin på deres produkter, har Polax en markant højere avance, hvilket giver dem en økonomisk buffer til at håndtere minder gebyrer uden prisændringer.

Økonomisk set har EPR derfor en minimal effekt hos Polax på kort sigt, men på længere sigt kan de økonomiske konsekvenser af EPR dog vokse, hvis gebyrsatserne stiger eller differentieres efter materialer som et led i nye miljømål. Hvis Polax ikke laver forecasting eller f.eks. følsomhedsanalyser, risikerer virksomheden at være uforberedt ift. fremtidige stigninger eller ændringer.

De økonomiske konsekvenser af EPR er således markant større for Skagenfood end for Polax. Skagenfood opererer i en branche med lave avancer og høj volumen, hvilket betyder, at selv mindre stigninger i emballagegebyrer får direkte effekt på indtjeningen. I modsætning til Polax, der kan absorbere omkostningerne internt, har Skagenfood vurderet, at de stigende udgifter nødvendiggør prisjusteringer. Dette kommer også til udtryk i at de har valgt at øge priserne på måltidskasser og øvrige varer med 2-3 % som direkte respons på EPR.

Skagenfood forventer, at disse prisjusteringer kan påvirke efterspørgslen negativt, da kunderne i forvejen er moderat prisfølsomme. Dog vurderer virksomheden samtidig, at prispresset sker bredt i branchen, og at effekten derfor muligvis udlignes af generelle markedsstigninger. I forhold til Polax, hvor EPR fremstår som en marginal omkostning, er EPR for Skagenfood en reel strategisk og økonomisk udfordring, der kræver løbende budgettering, planlægning og evaluering.

Sociale forhold

Generelt ses stigende samfundsmæssige forventninger om, at virksomheder tager ansvar for miljø og bæredygtighed, men det er ikke et mærkbart pres for Polax. Virksomheden sælger produkter hvor kunderne vægter funktionalitet, design og kvalitet, og måske i mindre grad miljøprofil.

Polax anerkender at emballagen har betydning for produktets oplevende værdi. De beskriver, at 'emballagen skal være fin, lidt ligesom Apple'. Flot robust designet emballage giver højere perceived value og differentierer sig fra billigere alternativer.

Polax forholder sig strategisk til emballagen og derfor primært, som branding og kvalitetsparameter, og ikke nødvendigvis som et miljøparameter.

Sociokulturelt befinder Polax sig lidt i midten, de anvender aktivt emballagen som en kvalitetsfaktor, men ikke som kommunikation om ansvarlighed. På sigt kan de bruge det som en mulighed for brandstyrkelse, hvis forbrugernes miljøbevidsthed øges.

Skagenfoods kunder er typisk kvalitets-, sundheds- og bekvemmelighedsorienterede forbrugere, som efterspørger frisk fisk, økologiske råvarer og måltidsløsninger, der sparer tid. For denne målgruppe er bæredygtighed ikke nødvendigvis det primære købsargument, men miljøansvarlighed forventes som en integreret del af virksomhedens drift. Dette betyder, at Skagenfood forventer, at EPR kan understøtte deres brandposition som en ansvarlig og kvalitetsorienteret fødevareleverandør.

Teknologiske forhold

EPR øger behovet for dataindsamling, registrering og rapportering. Polax oplever, at det aktuelt er besværligt at allokere tid til forecasting og opgørelser, og at de håndterer opgaven manuelt i forlængelse af deres månedlige lageroptælling

Skagenfood har som en del af Salling Group et højt digitaliseringsniveau og adgang til integrerede systemer til datahåndtering, sporbarhed og emballagedokumentation. Dette betyder, at virksomheden forventer at kunne opfylde EPR's teknologiske og administrative krav relativt effektivt. Gennem koncernen er der allerede etableret centrale procedurer for datarapportering, hvilket gør, at EPR kan integreres i eksisterende arbejdsgange frem for at kræve helt nye systemer.

Dog forventer Skagenfood, at EPR vil medføre yderligere investeringer i systemer til emballagemåling og kategorisering for at sikre præcis og kontinuerlig registrering af emballagens livscyklus. Virksomheden ser derfor teknologien som en nødvendig forudsætning for compliance, mere også som et område, der kan give dem bedre styring og transparens i værdikæden på længere sigt.

Miljøforhold

Indførelsen af EPR er et led i den overordnede fokus på grønnere omstilling og skal få virksomhederne til at tænke i mere miljøvenlige materialer.

Polax har ikke aktivt et stort fokus på miljøoptimering, men de arbejder bevidst med emballagens design og kvalitet. De har fokus på emballagens robusthed og kvalitet, men har ingen konkrete initiativer der skal reducere materialeforbruget eller vægten.

Samtidig har Polax en lav volumen hvilket betyder at miljøeffekten af deres emballage er relativt lav, men kravene gælder stadig. Det giver dem den udfordring, at de risikerer at bruge forholdsvis mange ressourcer på en indsats som har et relativt lille aftryk.

Miljømæssigt ses Polax derfor som compliant i forhold til EPR, idet virksomheden overholder de lovpligtige krav, såsom indberetning og registrering, men passiv, fordi virksomheden ikke arbejder strategisk med ordningen, eller bruger den som mulighed for potentielle forbedringer.

Miljømæssige faktorer spiller en central rolle for Skagenfood, som i forvejen arbejder målrettet med reduktion af madspild, optimering af emballage og reduktion af klimaaftryk. I den forbindelse forventer virksomheden, at EPR vil styrke fokus på at udvikle emballagetyper med lavere miljøbelastning. Dette harmonerer med deres eksisterende ambitioner om at anvende mere genanvendeligt materiale og reducere plastforbruget.

For Skagenfood bliver EPR derfor ikke kun en regulatorisk byrde, men et værktøj der understøtter deres nuværende bæredygtighedsstrategier. Da virksomheden opererer i en branche, hvor kunderne har høje forventninger til ansvarlighed, forventes EPR at fungere som en ramme, der styrker virksomhedens troværdighed og miljøprofil.

Juridiske forhold

EU-direktivet stiller krav om registrering i DPA's producentregister og medlemskab af en godkendt ordning. Polax har overholdt begge lovkrav, men mangler stadig klarhed i kommunikationen fra DPA. Virksomheden forventede information om EPR f.eks. via e-Boks, men modtog ingen besked. Først da en kollektiv ordning kontaktede dem, blev de opmærksomme på de kollektive ordninger.

Situationen med manglende information afspejler måske en bredere informationskløft, som andre SVM'er oplever. Polax forklarer også, at 'det er lidt af en ork at sætte sig ind i', og at der generelt mangler vejledning om, hvordan de skal håndtere indberetning og klassificering.

Det betyder, at Polax følger loven, og opfylder minimumskravene, men uden egentlig at have en klar forståelse af formålet og eventuelle konsekvenser. Lovgivningen (EPR) fungerer derfor som et eksternt pres, og ses ikke som et strategisk incitament.

Skagenfood har i kraft af Salling Group betydelige organisatoriske ressourcer til at håndtere de juridiske og administrative krav i EPR. Koncernen har etablerede procedurer, dedikerede medarbejdere og centraliserede løsninger til indsamling og rapportering af data. Dette gør, at Skagenfood forventer, at de kan opretholde en stabil compliance-proces, selvom lovgivningen er omfattende og til tider kompleks.

Hvor Polax oplever udfordringer med manglende information, forventer Skagenfood, at deres eksisterende strukturer reducerer usikkerheden omkring implementering af lovgivningen. Dermed bliver EPR for Skagenfood en del af et større compliance-setup, snarere end en isoleret administrativ udfordring.

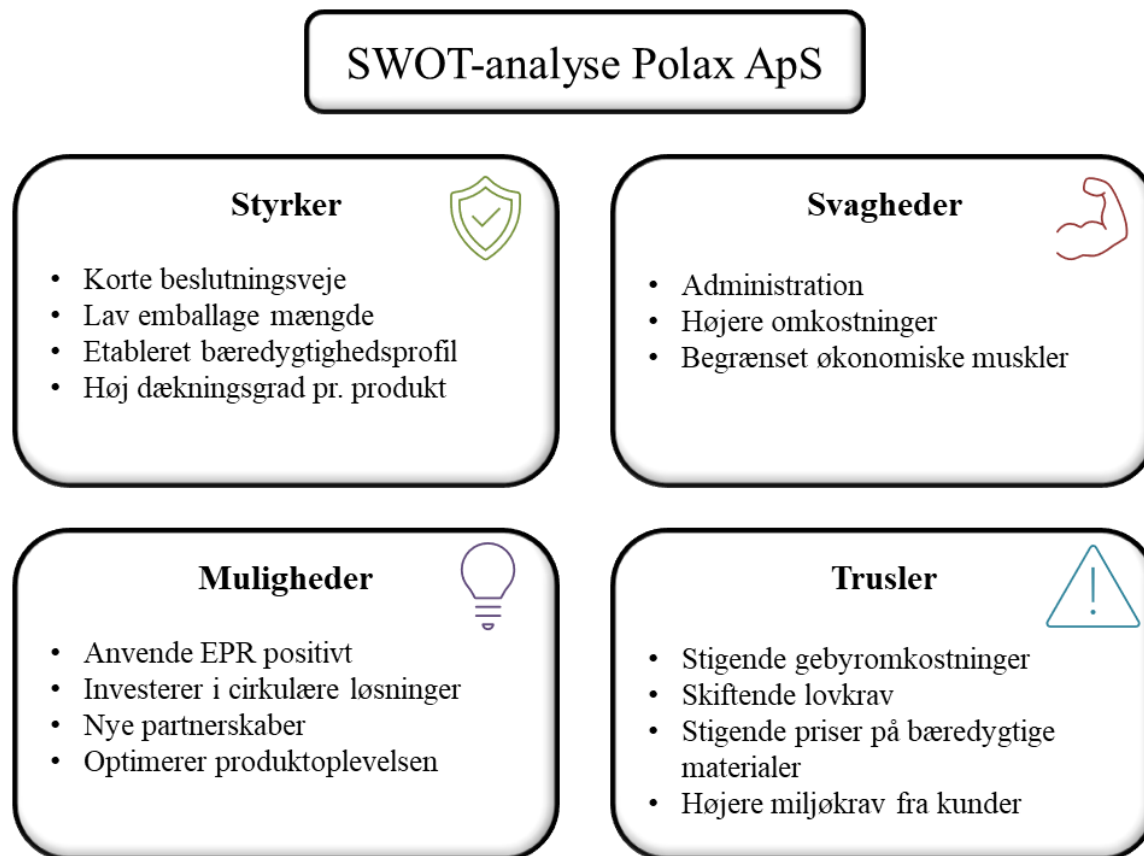
Delkonklusion

Samlet viser PESTEL-analysen, at Polax ApS og Skagenfood A/S påvirkes meget forskelligt af de makroforhold, som EPR indgår i. For Polax fremstår EPR primært som en administrativ forpligtelse med begrænsede økonomiske konsekvenser, mens Skagenfood møder både politiske, økonomiske og teknologiske krav, der forventes at få væsentlig betydning for virksomhedens drift, omkostningsstruktur og bæredygtighedsprofil. Hvor Polax håndterer EPR på et minimumsniveau, mens Skagenfood arbejder mere aktivt og struktureret med EPR som en del af deres eksisterende systemer og bæredygtighedsstrategi.

På baggrund af PESTEL-analysen står det klart, at Polax ApS og Skagenfood A/S påvirkes meget forskelligt af de eksterne rammevilkår, der følger med EPR. For at skabe et samlet overblik over, hvordan disse eksterne forhold spiller sammen med virksomhedernes interne styrker og svagheder, uddybes analysen nu gennem en SWOT-analyse. Da den vil give mulighed for at sammenholde de interne forhold i virksomhederne med de identificerede eksterne muligheder og trusler og dermed vurdere, hvordan hver virksomhed er positioneret til at håndtere de kommende krav under EPR.

4.6 SWOT-analyse

4.6.1 SWOT-analyse - Polax ApS



Figur 5: SWOT-analyse – Polax ApS

Styrker

- Fleksibel organisation med korte beslutningsveje. Da Polax er en mindre virksomhed kan de potentielt tilpasse processer hurtigere, da vejen til beslutningen ikke skal igennem flere lag.
- Lav emballage mængde. Polax har mindre end 8 tons emballage, hvilket gør rapporteringen mere forenklet.
- Etableret bæredygtighedsprofil og stærkt brand med fokus på kvalitet, friskhed og ansvarlighed
- Høj dækningsgrad pr. produkt, hvilket minimerer den direkte indflydelse.

Svagheder

- Administrativ ekstra byrde. Da Polax er en mindre virksomhed med 3 ansatte, er det “bare” endnu en ekstra byrde til at drive virksomhed. Det vil kræve ekstra tid, og et nyt incitament for at skaffe flere ressourcer.
- Øgede økonomiske omkostninger. Selvom Polax har en høj bruttoavance pr. produkt, forøger det stadig deres omkostninger.
- Begrænset økonomiske muskler til at kunne lave emballage tilpasninger.

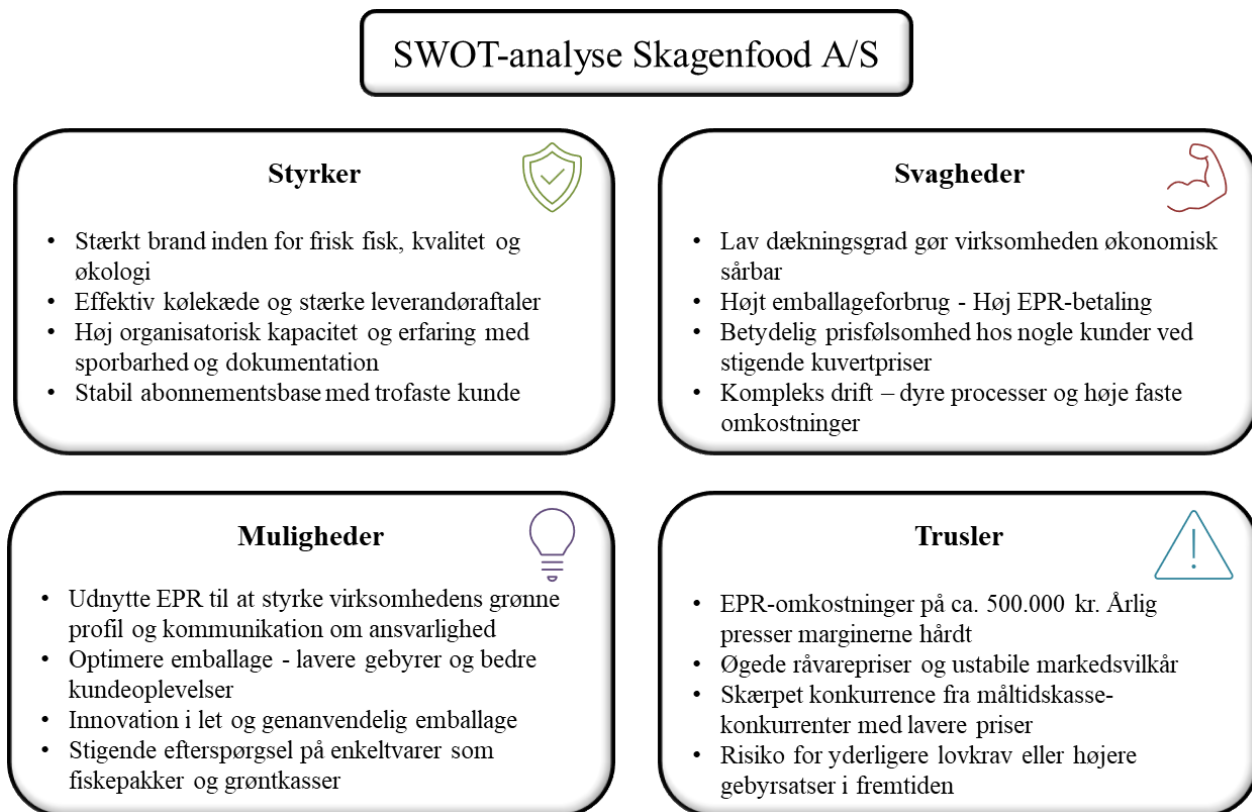
Muligheder

- Anvendelse af EPR som en del af den grønne fortælling i markedsføring og branding
- Investering i cirkulære løsninger og genanvendelige emballager, der på sigt kan reducere gebyrer og miljøaftryk
- Partnerskaber med leverandører og innovationsprojekter kan skabe nye, mere effektive emballageløsninger
- Konkurrencefordel, hvis de optimerer emballagen før konkurrenterne.
- Mulighed for optimering af produktoplevelsen.

Trusler

- Stigende materiale – og gebyromkostninger, som kan udhule marginerne, hvis de ikke kompenseres gennem pris eller effektivisering
- Forbrugernes øgede prisbevidsthed kan begrænse virksomhedens mulighed for at videreføre omkostninger
- Hurtigt skiftende lovkrav og rapporteringsstandarder kan skabe administrativt pres og øge risikoen for fejl og bøder.
- Stigende priser på bæredygtige emballagematerialer.
- Kunderne kan begynde at stille højere miljøkrav, og potentielt være negative omkring de nye potentielle emballageændringer.

4.6.2 SWOT-analyse - Skagenfood A/S



Figur 6: SWOT-analyse – Skagenfood A/S

Styrker

- Etableret bæredygtighedsprofil og stærkt brand med fokus på kvalitet, friskhed og ansvarlighed
- Høj organisatorisk kapacitet og eksisterende systemer til datahåndtering, som gør EPR administration mere effektiv
- Erfaring med dokumentation, sporbarhed og miljørapportering, som reducerer implementeringsomkostninger og fejl
- Kundebase med tillid til brandet, hvor ansvarlighed opfattes som en naturlig del af produktets værdi

Svagheder

- Lav dækningsgrad og højt volumen, hvilket betyder, at EPR-gebyrer har direkte og mærkbar indflydelse på økonomien

- Afhængig af store mængder emballage, hvilket gør virksomheden sårbar over for prisstigninger hos leverandører
- Prisfølsomme kunder kan reagere negativt på nødvendige prisjusteringer som følge af EPR
- Kompleks organisation, hvor implementering af nye krav kræver koordinering på tværs af afdelinger og leverandører.

Muligheder

- Anvendelse af EPR som en del af den grønne fortælling i markedsføring og branding
- Investering i cirkulære løsninger og genanvendelige emballager, der på sigt kan reducere gebyrer og miljøaftryk
- Partnerskaber med leverandører og innovationsprojekter kan skabe nye, mere effektive emballageløsninger
- Forstærket differentiering i forhold til konkurrenter, hvis Skagenfood kan dokumentere konkrete miljøforbedringer

Trusler

- Stigende materiale – og gebyromkostninger, som kan udhule marginerne, hvis de ikke kompenseres gennem pris eller effektivisering
- Forbrugernes øgede prisbevidsthed kan begrænse virksomhedens mulighed for at videreføre omkostninger
- Hurtigt skiftende lovkrav og rapporteringsstandarder kan skabe administrativt pres og øge risikoen for fejl
- Konkurrenter, der hurtigt tilpasser sig EPR med lavere priser, kan udnytte markedets priselasticitet og presse Skagenfood yderligere.

Delkonklusion

SWOT-analysen har vist, at Polax ApS og Skagenfood A/S står med forskellige interne forudsætninger og eksterne påvirkninger overfor EPR. For at forstå hvordan disse styrker, svagheder, muligheder og trusler konkret spiller ind i virksomhedernes daglige drift, processer og værdiska-

belse, blev disse faktorer kortlagt under afsnittet om Porters Værdikædeanalyse. Hvor SWOT giver et overordnet strategisk billede, gør værdikædeanalysen det muligt at undersøge, hvordan EPR påvirker de enkelte aktiviteter i virksomhedernes værdikæde - fra indkøb og logistik til produktion, service og organisatorisk infrastruktur. Dette vil være med til at skabe et mere detaljeret indblik i, hvordan hver virksomhed praktisk håndterer EPR i deres operationelle processer.

4.7 Cost-Benefit-analyse

Cost-benefit-analysen anvendes til at vurdere de økonomiske konsekvenser af emballageafgiften og til at identificere den mest fordelagtige strategi for virksomheden. Analysen vil belyse, hvorvidt virksomheden bør: *Fortsætte som hidtil og betale afgiften; foretage delvise tilpasninger ved at skifte til mere genanvendelig emballage eller reducere forbruget; eller gennemføre en fuld tilpasning og investere i 100 % genanvendelige emballageløsninger.*

Analysen danner grundlag for at sammenholde de kortsigtede omkostninger med de langsigtede gevinster ved en grøn omstilling, herunder reducerede gebyrer, forbedret image og potentielle konkurrencefordele.

4.7.1. Cost-benefit-analyse for Skagenfood A/S

Implementeringen af det udvidede producentansvar (EPR) medfører en række både direkte og indirekte omkostninger for Skagenfood A/S, som samlet set påvirker virksomhedens økonomi og driftsstruktur. Skagenfood sælger ca. 7.400 måltidskasser om ugen, svarende til ca. 384.800 måltidskasser årligt, med en gennemsnitlig kuvertpris på 64 kr. Som et resultat af at én måltidskasse dækker flere dage og personer, antages det i denne analyse, at en gennemsnitlig kasse indeholder seks kuverter (tre dage til to personer). Da det er den type måltidskasser der bliver solgt flest af. Den gennemsnitlige pris pr. måltidskasse estimeres dermed til ca. 384 kr., hvilket giver en årlig omsætning fra måltidskasser på omkring 148 mio. kr. med en dækningsgrad i gennemsnit på 33% opererer Skagenfood i et lavmargin-marked, hvor selv moderate omkostningsstigninger kan få en mærkbar effekt på indtjeningen. De forskellige relevante nøgletal ifm. analysen er opsummeret i *Tabel 1.*

De direkte omkostninger ved EPR udgør ca. 500.000 kr. årligt i form af gebyrer baseret på emballagens mængde og materialetype. Derudover kommer administrative omkostninger forbundet med registrering, dataindsamling, indberetning og koordinering med leverandører, som konservativt kan estimeres til omkring 100.000 kr. årligt. Øgede krav til dokumentation og ændringer i varemottagelsesprocesser vurderes at udgøre yderligere ca. 30.000 kr. årligt. Desuden må Skagenfood forvente stigende priser på emballagematerialer som følge af markedets tilpasning til EPR-reglerne, hvilket kan beløbe sig til ca. 100.000 kr. årligt. Samlet set vurderes EPR derfor at medføre en årlig omkostningsbelastning på omkring 730.000 kr.

For at kompensere for disse omkostninger har Skagenfood valgt at gennemføre en prisstigning på 2 %. Med en årlig omsætning på ca. 148 mio. kr. medfører denne prisjustering en meromsætning på omtrent 3 mio. kr. årligt. Med en dækningsgrad på 33 % svarer dette til et øget dækningsbidrag på ca. 975.000 kr. Den direkte økonomiske gevinst fra prisstigningen overstiger dermed de estimerede EPR-relaterede omkostninger på ca. 730.000 kr. Den umiddelbare nettoeffekt af EPR fremstår således som et moderat årligt nettobidrag på omkring 245.000 kr. til virksomhedens resultat, forudsat at kundebasen forbliver relativt stabil trods prisjusteringen.

På længere sigt rækker konsekvenserne af EPR ud over den rent økonomiske kortsigtseffekt. Skagenfoods forretningsmodel er baseret på kvalitet, økologi, sporbarhed og ansvarlighed, og EPR kan derfor integreres som et aktiv i virksomhedens bæredygtighedsprofil. Kravene til dokumentation og materialevalg kan understøtte en styrket legitimitet over for kunderne og dermed fungere som et strategisk element i brandpositioneringen. Samtidig kan EPR fungere som katalysator for innovation i retning af lettere og mere miljøvenlige emballageløsninger, som på sigt kan reducere både gebyrer og driftsomkostninger. I lyset af Skagenfoods organisatoriske kapacitet og etablerede leverandørrelationer vurderes virksomheden til at være velpositioneret ift. at realisere disse langsigtede potentialer.

Kategori	Beløb/antal
Antal måltidskasser årligt	384.800 stk.
Gennemsnitlig pris pr. måltidskasse	384 kr.
Årlig omsætning	148.000.000 kr.
Gennemsnitlige dækningsgrad	33%
Direkte EPR-omkostninger	500.000 kr.
Administrative omkostninger	100.000 kr.
Indirekte emballageomkostninger	100.000 kr.
Samlede EPR-omkostninger	730.000 kr.
Prisforhøjelse (2% af omsætning)	2.960.000 kr.
Ekstra dækningsbidrag (33% af prisstigningen)	976.800 kr.
Nettoeffekt (DB minus omkostninger)	+246.800 kr.

Tabel 1: Opsummering af relevante regnskabsposter og nøgletal for Skagenfood A/S i 2024.

Delkonklusion

Samlet viser cost-benefit-analysen, at EPR på kort sigt ikke kun udgør en omkostningsmæssig byrde, men i kombination med en moderat prisstigning, kan resultere i en mindre positiv nettoeffekt for Skagenfood. Samtidig peger analysen på, at de strategiske gevinster i form af styrket ansvarlighedsprofil, øget legitimitet og muligheder for emballageoptimering potentielt kan overstige de direkte omkostninger på længere sigt. EPR kan dermed udvikle sig fra at være regulatorisk forpligtelse til et konkurrenceparameter, der understøtter virksomhedens langsigtede positionering i markedet.

4.7.2. Cost-benefit-analyse for Polax ApS

Implementeringen af EPR medfører både direkte og indirekte omkostninger for Polax ApS. Da virksomheden opererer i et nichemarked med salg af isbade, er de økonomiske effekter af EPR anderledes end i lavmargin-branchen for måltidskasser – men stadig relevante for virksomhedens dækningsbidrag og fremtidige konkurrenceevne.

Polax sælger ca. 100 isbade om ugen, svarende til 5.200 enheder årligt. Med en gennemsnitlig salgspris på 700 kr. pr. enhed giver dette en årlig omsætning på 3.640.000 kr. Dækningsgraden

estimeres til ca. 70 %, hvilket placerer Polax i en relativt høj-margin kategori, hvor omkostningsstigninger er lettere at absorbere – men hvor priselasticiteten i markedet også kan være følsom. De forskellige relevante nøgletal ifm. analysen er opsummeret i *Tabel 2*.

Polax har valgt ikke at hæve priserne på produkterne, hvorfor omkostningerne i stedet påvirker virksomhedens bundlinje direkte.

Omkostninger forbundet med EPR

Direkte EPR-omkostninger:

Med en omkostning på 2 kr. pr. isbad giver det:

$$5.200 \text{ enheder} \times 2 \text{ kr.} = 10.400 \text{ kr. årligt}$$

Administrative omkostninger:

Polax forventer administrative omkostninger på 1 kr. pr. isbad, hvilket omfatter:

$$\text{I alt: } 5.200 \text{ enheder} \times 1 \text{ kr.} = 5.200 \text{ kr. årligt}$$

Samlede EPR-omkostninger:

Direkte omkostninger: *10.400 kr.*

Administrative omkostninger: *5.200 kr.*

Samlet: *15.600 kr. årligt*

I modsætning til virksomheder med komplekse forsyningskæder forventes Polax ikke at blive betydeligt påvirket af ekstra indirekte omkostninger såsom stigende emballagepriser, fordi produktet er relativt enkelt emballeret og i lav volumen.

Effekt på dækningsbidrag og resultat:

Den nuværende årlige omsætning er: *3.640.000 kr.*

Med en dækningsgrad på 70 % giver dette et dækningsbidrag på:

$$3.640.000 \text{ kr.} \times 0.70 = 2.548.000 \text{ kr.}$$

Da Polax ikke hæver priserne, reduceres dækningsbidraget direkte med de 15.600 kr.

Det nye dækningsbidrag bliver dermed:

$$2.548.000 \text{ kr.} - 15.600 \text{ kr.} = 2.532.400 \text{ kr.}$$

Nettoeffekten er således et relativt lille fald i resultatet på 0,6 % af dækningsbidraget.

Strategiske muligheder og langsigtede effekter:

Selvom EPR økonomisk kun udgør en marginal belastning for Polax, kan ordningen alligevel få strategisk betydning i form af:

1. Styrkelse af brand og kundetillid:

Polax opererer i et oplevelses- og livsstilsmarked, hvor bæredygtighed fylder mere blandt kunderne. Dokumentation, sporbarhed og ansvarligt emballagevalg kan integreres i markedsføringen uden ekstra prisstigning.

2. Mulighed for at differentiere sig fra konkurrenter:

I et marked med stigende fokus på miljøkrav kan Polax anvende EPR-overholdelse som konkurrenceparameter.

3. Emballageoptimering:

På kortere og længere sigt kan lettere emballage reducere gebyrsatserne. EPR kan dermed være en anledning til at gennemgå bl.a. materialevalg, logistikpakning og volumen pr. Forsendelse.

4. Minimal økonomisk risiko: De årlige omkostninger på 15.600 kr. udgør under 0,5 % af omsætningen, hvilket gør EPR til en håndterbar omkostning uden behov for prisjustering – medmindre markedet senere muliggør mindre prisstigninger.

Kategori	Beløb/antal
Antal isbade årligt	5.200 stk.
Gennemsnitlig pris pr. isbad	700 kr.
Årlig omsætning	3.640.000 kr.
Gennemsnitlige dækningsgrad	70 %
Direkte EPR-omkostninger	10.400 kr.
Administrative omkostninger	5.200 kr.
Samlede EPR-omkostninger	15.600 kr.
Prisforhøjelse (2% af omsætning)	0 kr.
Nettoeffekt (DB minus omkostninger)	-15.600 kr.

Tabel 2: Opsummering af relevante regnskabsposter og nøgletal for Polax ApS i 2024.

Delkonklusion

EPR medfører for Polax ApS en beskeden årlig omkostning på 15.600 kr., som reducerer dækningsbidraget marginalt, da virksomheden har valgt ikke at forhøje priserne. I modsætning til lavmargin-virksomheder som Skagenfood A/S, så udgør EPR-omkostningerne kun en meget lille del af Polax' økonomiske grundlag.

På længere sigt kan EPR endda udvikle sig til et strategisk værktøj for styrket ansvarlighedsprofil og kundelegitimitet, hvis Polax ApS aktivt bruger det i sin markedsføring og emballageoptimering.

4.8 Analyse af EPR's økonomiske konsekvenser

I dette afsnit analyserer vi de mulige økonomiske konsekvenser, som opstår af det udvidede producentansvar for emballage for de to virksomheder, Polax ApS og Skagenfood A/S.

Analysen bygger videre på projektets teoretiske grundlag, herunder PESTEL-analysen, værdikædeanalysen, interviewdata samt de præsenterede regnskabstal. Den analyse vi laver, er primært lavet som en ekstern regnskabsanalyse, da vi ikke har haft mulighed for at få adgang til andet end de offentligt tilgængelige regnskabstal, dog kombineret med indsigt i avance på produkterne. De nøgletal der er analyseret på, fortæller os noget om virksomhedernes rentabilitet, indtjening og risiko. Ved at kombinere regnskabsanalyse med marginalomkostningsteori, konkurrenceanalyse og følsomhedsvurderinger undersøges, hvordan EPR påvirker centrale økonomiske nøgletal og virksomhedernes strategiske handlemuligheder.

Udgangspunktet for de to virksomheder

De to virksomheder som vi har valgt at arbejde med, adskiller sig markant fra hinanden – dette har en helt afgørende betydning for hvordan EPR påvirker dem.

Polax ApS er en mindre e-handelsvirksomhed med en høj produktavance på 50–60 %, hvilket vi fik bekræftet i interviewet (Enemark, 2025), og samtidigt er det også understøttet af værdikædeanalysen, hvor Polax' lave vareforbrug pr. omsætningskrone fremgår tydeligt. Dette kan ses i regnskabet, hvor Polax i 2024 opnåede en bruttofortjeneste på 2.572 t.kr. og et resultat på 1.350 t.kr. Den høje avance betyder, at Polax har en økonomisk buffer, som gør det muligt at håndtere stigninger i variable omkostninger, herunder emballage, uden at indtjeningen påvirkes væsentligt.

Skagenfood A/S er derimod en større fødevarevirksomhed med avancer på omkring 25-33% på deres måltidskasser, men avancer der går helt ned til 5-10% på diverse øvrige varer, hvilket placerer dem i en branche hvor marginerne er væsentlig lavere, og dermed også en højere prisfølsomhed. Denne store forskel i marginerne, er dermed også meget central for hele analysen, idet EPR primært påvirker virksomheder gennem stigende variable enhedsomkostninger. Skagenfood havde i 2024 en bruttofortjeneste på 35.762 t.kr. og et resultat på 7.513 t.kr., hvilket viser en solid omsætning, men også en langt lavere samlet dækningsgrad end Polax. Som et resultat af at en betydelig del af Skagenfoods sortiment ligger i kategorier med en meget lavere avance, er virksomheden langt mere sårbar over for stigninger i variable omkostninger.

Polax anvender emballage primært i forbindelse med forsendelse, mens Skagenfood har et væsentligt større emballagebehov per solgt enhed, især på grund af køleelementer, isoleringsmaterialer og flere lag af beskyttende emballage. Denne forskel bekræftes også i PESTEL-analysen, hvor miljøaspektet har større direkte betydning for Skagenfoods omkostningsstruktur end for Polax. De forskellige regnskabsposter, der er anvendt i analysen for EPR's økonomiske konsekvenser for Polax ApS og Skagenfood A/S, er samlet i *Tabel 3*.

EPR's påvirkning af avancer og indtjening

EPR påvirker virksomhederne forskelligt, afhængigt af deres marginstruktur, emballageforbrug og position i værdikæden.

For Polax vurderes EPR at reducere avancen med omkring ét procentpoint, da virksomheden anvender relativt simple og lette emballagetyper. En reduktion fra f.eks. 55 % til 54 % påvirker kun bruttofortjenesten marginalt (1–2 %), og EBIT reduceres med et tilsvarende beløb. På baggrund

af interviewet med Polax, fremstår EPR derfor mest som en administrativ byrde i form af en ekstra opgave i Excel og en begrænset omkostning, der ikke kræver ændringer i prissætning eller forretningsmodel.

For Skagenfood er billedet væsentligt anderledes. Virksomheden anvender tungt og komplekst emballagemateriale såsom køleelementer, plast, pap og isoleringsposer, og EPR kan derfor reducere avancen med 3–5 procentpoint. For måltidskasser med avance på 25–33 % vil dette stadig være håndterbart, men for produkter med 5–10 % avance kan en reduktion på blot 2 procentpoint betyde, at dækningsgraden halveres eller bliver direkte negativ. Dette kan resultere i et betydeligt fald i bruttofortjenesten og skabe pres på bundlinjen. Hvis Skagenfood vælger at absorbere EPR-omkostningerne, kan resultateffekten være så markant, at årets resultat reduceres væsentligt eller endda bliver negativt.

Indvirkning på nøgletal

EPR's påvirkning på virksomhedernes økonomiske nøgletal afhænger direkte af, hvordan indtjeningen udvikler sig, og hvordan virksomhederne vælger at håndtere omkostningerne.

Nedenfor gennemgås effekten på de mest centrale nøgletal.

Soliditetsgrad

Soliditetsgraden viser virksomhedens finansielle robusthed og evne til at modstå tab.

For Polax betyder den marginale påvirkning af indtjeningen, at soliditeten forbliver stabil. Med en soliditetsgrad på 29 % i 2024 vil en mindre stigning i omkostningerne ikke ændre virksomhedens finansielle struktur. Soliditeten kan eventuelt falde 1–2 procentpoint, men det ændrer ikke risikoprofilen væsentligt.

For Skagenfood er situationen mere kritisk. Soliditeten er på 58 %, hvilket er stærkt, men hvis EPR reducerer indtjeningen markant, vil egenkapitalen udhules over tid. Et fald i bruttofortjenesten på 30–40 % som følge af EPR kan reducere soliditeten med flere procentpoint pr. år. Dette øger risikoen, fordi virksomheden får mindre modstandskraft mod eksterne chok såsom råvarepriser, konkurrence og fragtomkostninger.

Helt overordnet set, så reducerer et faldende overskud egenkapitalen, hvilket sænker soliditeten. Derfor er Skagenfood langt mere udsat, da EPR kan reducere indtjeningen markant og dermed udhule soliditeten over få år.

Polax påvirkes kun marginalt, da egenkapitalen fortsat vokser.

Likviditetsgrad

Likviditetsgraden viser virksomhedens evne til at betale kortfristede forpligtelser.

Polax har en likviditetsgrad på 1,36. Dette ligger lige over grænseværdien på 1,0 (Hansen m.fl., 2024). Da EPR kun påvirker resultatet marginalt, forventes likviditetseffekten at være meget begrænset. Endda kan Polax i praksis overvælde omkostningen til kunderne gennem små prisjusteringer, hvilket vil stabilisere likviditeten yderligere.

Skagenfood har en likviditetsgrad på 1,89, hvilket indikerer en stærk likvid position. Dog er virksomhedens driftsstruktur kapitaltung med store varelagre (7.157 t.kr.) og tilgodehavender (9.269 t.kr.). Denne høje kapitalbinding betyder, at et fald i indtjening hurtigt påvirker likviditeten. EPR skaber også løbende kontante udgifter, da afgiften betales efter faktisk emballageforbrug, hvilket yderligere presser virksomhedens cash flow.

De løbende afgifter påvirker likviditeten direkte.

Skagenfood rammes derfor hårdere, da EPR skaber faste, tilbagevendende omkostninger og dermed reducerer likviditeten.

Polax kan i højere grad overvælde afgiften og påvirkes derfor langt mindre, rent likviditetsmæssigt.

Afkastningsgrad

Afkastningsgraden afspejler virksomhedens evne til at skabe driftsmæssigt afkast på de investerede aktiver.

For Polax ændres afkastningsgraden kun marginalt, da EBIT-påvirkningen fra EPR er meget lille. Polax' afkastningsgrad på 28 % viser, at virksomheden skaber et højt afkast i forhold til aktivmassen, og et enkelt procentpoints ændring i avance vil kun flytte afkastningsgraden få decimaler.

For Skagenfood kan afkastningsgraden derimod falde markant. Den nuværende afkastningsgrad på 13,8 % kan hurtigt reduceres til 6–8 %, hvis bruttofortjenesten falder som følge af EPR. I alvorlige scenarier – hvor emballageomkostningerne stiger uden mulighed for prisovervæltning – kan afkastningsgraden blive negativ. Dette vil sende et klart signal om, at virksomheden ikke længere forrenter sine aktiver tilstrækkeligt.

Overskudsgrad

Overskudsgraden viser virksomhedens evne til at skabe indtjening pr. omsætningskrone.

For Polax vil overskudsgraden kun falde marginalt, da indtjeningens struktur er robust. Et fald på 1 procentpoint i avance påvirker ikke overskudsgraden væsentligt, og virksomheden kan vælge at lade kunderne betale en del af omkostningsstigningen gennem små prisjusteringer.

Skagenfood har derimod i forvejen en lav overskudsgrad, da store dele af omsætningen ligger i lavmarginprodukter. Et fald i bruttofortjenesten på blot 10–15 % vil kunne reducere overskudsgraden markant, og et fald på 30–40 % kan gøre overskudsgraden negativ. Dette påvirker i høj grad virksomhedens konkurrencemæssige position og evne til at geninvestere i innovation, logistik og digitalisering.

Gearing

Gearing viser forholdet mellem gæld og egenkapital og dermed virksomhedens finansielle risiko.

Polax har en moderat gearing. Da egenkapitalen udgør 1.390 t.kr., og aktiverne er 4.817 t.kr., vil en mindre reduktion i overskuddet ikke påvirke gearingen væsentligt. Virksomheden kan fortsat udvide eller investere uden at øge den finansielle risiko.

Skagenfood vil derimod opleve stigende gearing, hvis EPR medfører fald i resultatet. Hvis overskuddet reduceres over flere år, vil egenkapitalen falde, og gearingen stige. Dette kan gøre virksomheden mere følsom over for renteændringer, kreditvilkår og investeringsbehov. Skagenfood opererer desuden i en branche med høje logistik- og personaleomkostninger, hvilket gør stigende gearing ekstra risikabel.

Når egenkapitalen falder, så vil det også medføre at gearingen stiger, som følge af lavere overskud. Derfor vil Skagenfood opleve stigende gearing over tid, hvis EPR presser indtjeningen. Polax vil stort set ikke blive påvirket.

Kommerciel og finansiel risiko

Polax befinder sig i lav kommerciel risiko, da virksomheden arbejder i et marked, hvor kunderne har en relativt lav prislelsomhed, og konkurrencen ikke er domineret af lavprisaktører. Den finansielle risiko er moderat, men påvirkes kun svagt af EPR, da virksomheden har en stærk avance og lav kapitalbinding.

Skagenfood er derimod eksponeret for både kommerciel og finansiel risiko. Kommercielt risikerer virksomheden kundefrafald, hvis priserne sættes op for at kompensere for EPR. Finansielt står virksomheden over for risiko for fald i indtjening, fald i soliditet og stigende gearing, hvis de vælger at absorbere omkostningerne. Kombinationen af fødevarebranchens lave marginer, høje emballageforbrug og hårde priskonkurrence betyder, at EPR for Skagenfood er en strategisk kritisk faktor, der kan påvirke både kortsigtede og langsigtede resultater.

Taget fra regnskaberne for 2024 (Virk, 2025a og 2025b) <i>Alle tal er i t.kr.</i>	Polax ApS	Skagenfood A/S
Bruttofortjeneste	2.572	35.762
Personaleomkostninger	657	24.086
Afskrivninger	21	4.185
Årets resultat	1.350	7.513
Aktiver i alt	4.817	54.453
Varebeholdning	3.551	7.157
Likvider	597	24.268
Tilgodehavender	508	9.269
Kortfristet gæld	3.427	21.572
Egenkapital	1.390	31.600
Soliditetsgrad	29%	58%
Likviditetsgrad	1,36	1,89
Afkastningsgrad	28,00%	13,80%

Tabel 3: Regnskabsposter anvendt i analysen for EPR's økonomiske konsekvenser for Polax ApS og Skagenfood A/S.

5.0 Diskussion

I dette afsnit vil projektets resultater og datagrundlag blive diskuteret i forhold til problemformuleringen. Formålet er ikke at gentage analyserne, men at reflektere kritisk over, hvordan resultaterne kan fortolkes, hvilke alternative forklaringer kunne der være, og hvor langt vores empiri har rakt.

Forskellig påvirkning

Vores analyser peger samlet set på, at EPR økonomisk og organisatorisk rammer Skagenfood meget hårdere end Polax. Skagenfood fremstår som en lavmargin- og højvolumenvirksomhed, der bruger komplekse forsyningskæder/kølekæder, et højt emballageforbrug og har prisfølsomme kunder, mens Polax har langt højere marginer, en lav emballagemængde og en forholdsvis simpel værdikæde. Det ville derfor være oplagt at fortolke, at forskellene primært skyldes objektive strukturforskelle mellem de to virksomheder.

Derfor er det relevant at spørge, om det 'billede' vi har fået af virksomhederne også kan skyldes en forskellig fortolkning hos respondenterne. Skagenfood taler om EPR som værende en central strategisk udfordring, mens Polax i langt højere grad ser EPR som en administrativ pligt og byrde. Det kan ses som reelle forskelle hos de to virksomheder, men kan måske også afspejles i virksomhedernes kultur og modenhed. Skagenfood er en del af Salling Group, hvor bæredygtighed og compliance allerede er prioriteret højt, mens Polax stadig har et stærkt fokus på produkt og kundeoplevelse. Derfor kan EPR hos Skagenfood opleves som mere "naturligt" at tænke ind strategisk, hvor det hos Polax måske ses som mere "papirarbejde".

Et andet diskussionspunkt kunne være, om prisstrategien nødvendigvis skal se ud, som Skagenfood og Polax forventer det i dag. Skagenfood har valgt at hæve deres priser med ca. 2 % for at finansiere EPR-omkostningerne. Vores Cost-benefit-analyse viser, at det på kort sigt ville give et lille positivt nettobidrag, men samtidig bygger analysen på antagelser om, at deres kunder vil acceptere prisstigningen og ikke substituere. Som et alternativ kunne Skagenfood have valgt at absorbere en større del af EPR-omkostningerne, forsøge at differentiere prisstigninger på tværs af deres forskellige produkter, eller arbejde endnu mere med optimering af emballagen, før der justeres på priserne. Tilsvarende kunne Polax vælge at lade være med at absorbere EPR omkostningerne selv, men eventuelt at bruge en prisstigning kombineret med en grøn kommunikation som

en del af deres differentieringsstrategi. Derfor kan man sige, at de strategiske valg ikke er givet af EPR alene, men også har noget at gøre med virksomhedernes risikovillighed og forståelse af deres kunder.

Empiri

Vores projekt bygger på kvalitative interviews med respondenter fra Polax og Skagenfood, suppleret med dokumenter, officielle rapporter og regnskabstal. Kombinationen af dette har været med til at give os et nuanceret billede af, hvordan virksomhederne forventer at blive påvirket, og hvilke overvejelser de har gjort sig omkring de valg de har truffet. Koblingen mellem interview-udtalelser og nøgletal (dækningsgrad, soliditet, likviditet mv.) vurderer vi er særligt med til at øge vores projekts forklaringskraft.

Vi mener derfor, at datagrundlaget for projektet er tilstrækkeligt, men der ses også tydelige begrænsninger. For det første har vi kun to cases, og vi har kun talt med respondenter fra virksomhederne selv og ikke med deres kunder, leverandører eller myndigheder (f.eks. DPA). Det får den betydning, at f.eks. kundernes prisfølsomhed og leverandørernes forhandlingsstyrke må ses som Skagenfood og Polax' egne vurderinger. For det andet er der flere af de økonomiske beregninger, som er baseret på antagelser om bl.a. volumen, prisstigninger og eventuelle fremtidige gebyrsatser. Vores Cost-benefit-analyser skal derfor ses som illustrative scenarier og ikke som præcise prognoser.

Insiderrelationerne til Skagenfood og Polax har været med til at give os adgang til detaljeret viden, men rummer også en vis risiko for bias, i form af formuleringen af de spørgsmål vi har stillet og i tolkningen af svarene. Den risiko har vi forsøgt at reducere igennem fælles drøftelser og diskussioner i gruppen. Alligevel skal man se resultaterne som værende mest solide på case-niveau og kun med en vis forsigtighed bruges på andre virksomheder generelt.

Samlet set vurderes analysen til at give os et rimeligt nuanceret billede af, hvordan Polax ApS og Skagenfood A/S forventer, at EPR vil påvirke deres forretning, men at konklusionerne skal ses som casestudier og ikke som en generaliserbarhed som kan bruges bredt.

I det følgende afsnit samler vi projektets hovedresultater i en samlet konklusion af problemformuleringen.

6.0 Konklusion

Ifm. projektet står det for gruppen tydeligt frem, at der er relativ stor forskel på Polax ApS og Skagenfood A/S ift., hvordan og hvor meget ERP kommer til at påvirke virksomhederne, når det kommer til, hvad de har af forventninger. Polax ApS har i mindre grad end Skagenfood A/S følt sig nødsaget til at foretage væsentlige ændringer i organisationen og generelt forberede sig på EPR. For Polax ApS opfattes EPR som en byrde, de skal til at forholde sig til for ikke at blive ramt af diverse sanktioner. I dokumentanalysen i afsnit 4.1 kunne vi udlede, at små virksomheder - også indenfor handel - tilsyneladende opfatter EPR som en væsentlig byrde, da der skal uddannes medarbejdere til nye procedurer til håndtering og indberetning af data m.m. Helt den samme byrde og forberedelse til EPR kunne gruppen konkludere ikke var helt sammenlignelig med Polax. Dette kunne udledes fra interviews med Victor Enemark, CEO i Polax ApS. For Skagenfood A/S har EPR i højere grad betydet, at virksomheden har oplevet et større krav fra Salling Group ift. at levere data og indberetning af emballage (mængde og type) i form af et udvidet indberetningsskema.

Den afledte udgift forbundet med ERP har ikke den store effekt på forretningen, hvilket bl.a. i Cost-benefit-analysen og regnskabsanalysen skyldes, at Polax i højere grad kan absorbere udgiften selv uden at foretage prisovervæltning pga. højere margin på deres vare. For Skagenfood er det en anden sag, da de har oplevet et større incitament til at forberede sig pga. en relativ stor afsætning af produkter og dermed også indførelse af en stor mængde emballage på markedet.

Det er på nuværende tidspunkt svært at konkludere endeligt, om virksomhederne har forberedt sig nok. Indtil videre kan vi se, at virksomhederne er klar over, at der er nogle mindstekrav, som skal opfyldes, og at der er et indbygget incitament i direktivet ift. at bruge mere emballage, der i højere grad kan genbruges, og mindre emballage generelt, men da direktivet ikke har været trådt i kraft i så lang tid, er det svært at konkludere det retrospektivt. I forhold til den nuværende og fremtidige situation, ser begge virksomheder dog ud til at være tilstrækkeligt forberedt ud fra de respektive virksomheders omstændigheder ift. størrelse, omkostningsstruktur og brug af emballagematerialer. Set i relation til projektets anvendte teorier kan forskellene mellem de to virksomheder forklares med både deres position i værdikæden, deres omverden, deres konkurrencesituation og deres interne styrker og svagheder. Polax' høje dækningsgrad, lave emballageforbrug og fleksible organisation kan teoretisk forstås som interne styrker, der reducerer EPR's strategiske

betydning, mens Skagenfoods høje volumen, lave marginer og afhængighed af komplekse logistik- og emballageprocesser gør dem langt mere eksponerede i flere led af værdikæden.

Derudover viser PESTEL-analysen, at EPR primært påvirker Polax gennem politiske og juridiske faktorer, mens Skagenfood påvirkes i alle seks dimensioner, især økonomisk, miljømæssigt og teknologisk. Porters Five Forces underbygger også, hvorfor Skagenfood oplever større pres, da virksomheden opererer i et marked præget af hård rivalisering og høj prisfølsomhed, hvor små omkostningsstigninger kan udløse konkurrencepres. Disse teoretiske modeller forklarer dermed, hvorfor virksomheder med forskellige strukturer og markedsvilkår forventer vidt forskellige konsekvenser af samme regulering.

Det vil dog være oplagt at kontakte de to case-virksomheder om et års tid mhp. at undersøge, hvilken påvirkning EPR rent faktisk har haft, og hvorfor virksomhederne tror, at det har haft den pågældende påvirkning.

7.0 Litteraturliste

Andersen, Ib, 2005, *Den Skinbarlige virkelighed*, 3. udgave, Samfundslitteratur: Frederiksberg.

Andersen, I & Enderud, H, 1990, *Det teoretiske forarbejde* i I. Andersen (red.): *Valg af organisationssociologiske metoder – et kombinationsperspektiv*, Samfundslitteratur: Frederiksberg.

Arbnor, I. & Bjerke B., 1997, *Methodology for Creating Business Knowledge*, Sage Publications: London.

CfL, 2024, *Hvis du vil analysere din virksomheds position på markedet og få et overblik over, hvilke kræfter der kan påvirke konkurrencesituationen, så leverer Michael Porter en anerkendt model*. Artikel af Thomas Bering, marketingchef i CfL, opdateret juni 2024. Hentet fra: <https://www.cfl.dk/artikler/introduktion-til-porter-s-five-forces> (Set d. 12-11-2025).

Dansk Erhverv, 2024, *Erhvervsorganisationer: Regningen for 'producentansvar for emballage' risikerer at løbe løbsk*. Artikel fra d. 2. september 2024. Hentet fra: <https://www.danskerhverv.dk/presse-og-nyheder/nyheder/2024/september/erhvervsorganisationer-regningen-for-producentansvar-for-emballage-risikerer-at-lobe-lobsk/> (Set d. 16-11-2025).

Darmer, Per; Madsen, Jens Astrup; Jordansen, Birgit, 2020, *Paradigmer i praksis - Videnskabsteori og metode i ledelses- og organisationsstudier*. 2. udgave, Forlag: Djøf/Jurist- og Økonomforbundets Forlag. ISBN 9788757444773.

Dansk Industri, 2025, *Udvidet producentansvar på emballage – Landeoversigt*. Dansk Industri. Senest opdateret 11.02.2025. Hentet fra: <https://www.danskindustri.dk/globalassets/politik-og-analyser/di-mener/miljo-og-circular-okonomi/medier/producentansvar-i-udlandet-11022025.pdf?v=250216> (Set d. 15-10-2025).

Dansk Industri, 2024, *Udvidet producentansvar for emballage*. Miljø, energi og klima. Artikel fra d. 1. april, 2024. Hentet fra: https://www.danskindustri.dk/politik-og-analyser/di-mener/miljoenergi/nyheder-fra-miljo-og-klima/2022/10/FAQ_EPR/ (Set d. 25-10-2025).

Dansk Producentansvar, 2025, *Kollektive producentordninger i Danmark*. Hentet fra: <https://producentansvar.dk/produkter-og-ansvar/producentordninger/kollektive-producentordninger/> (Set d. 16-11-2025).

- e-conomic, 2025, *ERP System*. Skrevet af Adam Lyngø. Visma e-conomic A/S. Senest opdateret 14-5-2025. Hentet fra: <https://www.e-conomic.dk/regnskabsprogram/ordbog/erp-system> (Set d. 23-11-2025).
- Enemark, Victor, 2025, *Interview med projektgruppen (Gruppe 5) fra d. 15-10-2025*. Victor Enemark, CEO, Polax ApS. Interview ifm. projekt.
- Europa-Kommissionen, 2023, *Packaging and packaging waste. BRIEFING - Initial Appraisal of a European Commission Impact Assessment*. Hentet fra: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/740245/EPRS_BRI%282023%29740245_EN.pdf (21-10-2025).
- Folketinget, 2025, *L 84 Forslag til lov om ændring af lov om miljøbeskyttelse*. Hentet fra <https://www.ft.dk/samling/20241/lovforslag/184/index.htm> (Set d. 21-10-2025).
- Gergen, K., 2010, *Relationel tilblivelse – videre fra individ og samfund*, Dansk Psykologisk Forlag: København.
- Grant Thornton, 2025, *Få styr på producentansvar for emballage*. Artikel fra 12. september 2025. Hentet fra https://www.grantthornton.dk/nyhederogpublikationer/nyheder/nyheder-2025/Faa-styr-paa-producentansvaret-for-emballage/?utm_source=chatgpt.com (Set d. 02-10-2025).
- Hansen, Lone; Jensen, Torben Rosenkilde mfl., 2024, *Økonomisk Styring og Virksomhedsanalyse*, Hans Reitzels Forlag, 9. udgave.
- Hulgaard Advokater, 2025, *Udvidet producentansvar for emballage: Er din virksomhed klar til at indberette inden den 1. juni 2025?*. Artikel fra 5. maj 2025 af Bettina Mikkelsen, Anna Meldgaard Petersen og Lisa Ewers. Hentet fra: https://www.hulgaardadvokater.dk/udvidet-producentansvar-for-emballage-er-din-virksomhed-klar-til-at-indberette-inden-den-1-juni-2025/?utm_source=chatgpt.com (Set d. 02-10-2025).
- Implement Consulting Group & Dansk Industri, 2025, *Ikke mere regelvanvid - Et studie af 25 byrder inden for byggeri, produktion og handel*. Rapport fra juni 2025. Hentet fra <https://www.ft.dk/samling/20241/almdel/eru/bilag/278/3050353.pdf> (Set d. 15-11-2025).
- Københavns Universitet, 2025, *Business Model Canvas*. Københavns Universitet - Værktøjskassen. Hentet fra: <https://innovation.sites.ku.dk/model/business-model-canvas/#descr> (Set d. 01-12-2025).
- Landbrug & Fødevarer, 2025, *Kommunal emballagehåndtering gør det dyrere at være dansker*. Artikel bragt d. 8. juli 2025. Hentet fra: https://lf.dk/aktuelt/artikler/2025/kommunal-emballagehaandtering-vil-goere-det-dyrere-at-vaere-dansker/?utm_source=chatgpt.com (Set d. 02-10-2025).
- MERK Danmark, 2023. *Er du klar til producentansvar for emballage? Gæst – Andreas Hastrup Clemmensen, Dansk Erhverv*. Artikel m. podcast fra d. 22. maj 2023. Sæson 3, Episode

11. Hentet fra <https://www.buzzsprout.com/1768985/episodes/12858422-er-du-klar-til-producentansvar-for-emballage-gaest-andreas-hastrup-clemmensen-dansk-erhverv> (Set d. 02-10-2025).
- Miljø- og Ligestillingsministeriet, 2025, *Kun fire ud af ti virksomheder kender lov om emballage*. Miljøstyrelsen. Artikel fra 20. februar 2025. Hentet fra <https://mst.dk/nyheder/2025/februar/kun-fire-ud-af-ti-virksomheder-kender-lov-om-emballage> (Set d. 21-10-2025).
- Miljø- og Ligestillingsministeriet, 2022, *Aftale mellem regeringen (Socialdemokratiet) og Venstre, Socialistisk Folkeparti, Radikale Venstre, Enhedslisten, Det Konservative Folkeparti, Dansk Folkeparti og Alternativet om Udvidet producentansvar for emballage og engangsplastprodukter*. 20. august 2022. Hentet fra <https://mim.dk/media/rwddqwbv/aftale-om-udvidet-producentansvar-for-emballage-og-engangsprodukter.pdf> (Set d. 20-10-2025).
- Miljø- og Ligestillingsministeriet, 2023, *41.000 virksomheder skal fremover betale regningen for emballagen*. Artikel fra 28. januar 2023. Hentet fra <https://mim.dk/nyheder/pressemeddelelser/2023/januar/41000-virksomheder-skal-fremover-betale-regningen-for-emballagen> (Set d. 25-10-2025).
- Miljøstyrelsen, 2025a, *Kun fire ud af ti virksomheder kender lov om emballage*. Miljø- og Ligestillingsministeriet. Artikel fra 20. februar 2025. Hentet fra: <https://mst.dk/nyheder/2025/februar/kun-fire-ud-af-ti-virksomheder-kender-lov-om-emballage> (Set d. 16-11-2025).
- Miljøstyrelsen, 2025b, *Emballage*. Miljø- og Ligestillingsministeriet. Artikel sidst opdateret 01-10-2025. Hentet fra: <https://mst.dk/erhverv/groen-produktion-og-affald/affald-og-genanvendelse/producentansvar/emballage> (Set d. 17-10-2025).
- Miljøstyrelsen, 2025c, *Kollektive ordninger*. Miljø- og Ligestillingsministeriet. Hentet fra: <https://mst.dk/erhverv/groen-produktion-og-affald/affald-og-genanvendelse/producentansvar/emballage/kollektive-ordninger> (Set d. 16-11-2025).
- Miljøstyrelsen, 2025d, *Hvad betyder reglerne for din virksomhed?*. Miljø- og Ligestillingsministeriet. Hentet fra: <https://mst.dk/erhverv/groen-produktion-og-affald/affald-og-genanvendelse/producentansvar/emballage/hvad-betyder-reglerne-for-din-virksomhed> (Set d. 16-11-2025).
- Nielsen, P, 1994, *Produktion af viden – en praktisk metodebog*, Teknisk Forlag, København.
- Nordjyske, 2024, *Salling Group køber ægtepar helt ud af måltidskassefirma*. Oprindelig artikel fra Ritzau Erhverv. Artikel fra d. 29. juli 2024, kl. 20:34. Hentet fra <https://nordjyske.dk/nyheder/erhverv/salling-group-koeber-aegtepar-helt-ud-af-maaltidskasse-firma/5165430> (Set d. 9-11-2025).
- SCM, 2024, *Lige om lidt rammer 41.000 virksomheder en stor emballagefrist*. Artikel fra 2. februar 2024, udarbejdet af Poul Breil-Hansen. Hentet fra: <https://www.scm.dk/lige-om-lidt-rammer-41000-virksomheder-en-stor-emballagefrist> (Set d. 25-10-2025).

- Skagenfood A/S, 2025a, *Prisstigning fra og med uge 48 2025*. Hentet fra: <https://skagenfood.dk/da-dk/om-skagenfood/prisregulering-uge-48-2025> (Set d.18-11-2025).
- Skagenfood A/S, 2025b, *FAQ Emballage*, Hentet fra: <https://skagenfood.dk/da-dk/faq/emballage> (Set d. 18-11-2025).
- Sørensen, Henrik B., 2019, *Organisation & Arbejdspsykologi*, Hans Reitzels Forlag, 1. udgave, 1. oplag. ISBN: 978-87-412-7386-0.
- Virk, 2025a, *Polax ApS - Årsrapport 4. juli 2023-31. december 2024*. Hentet fra: <https://datacvr.virk.dk/gateway/dokument/downloadDokumentForVirksomhed?dokumentId=amNsb3VkeczovLzAzLzFhL2Q1LzNkLzY0L2UxYmUt-NGQzYS04NzM1LTkwODI5ZTZlNTQ5NQ&cvrNummer=44161176> (Set d. 17-11-2025)
- Virk, 2025b, *Skagenfood A/S - Årsrapport for 2024*. Hentet fra: <https://datacvr.virk.dk/gateway/dokument/downloadDokumentForVirksomhed?dokumentId=amNsb3VkeczovLzAzL2QyL2JkLzYwL2Q5LzQ3N2UtNGExNS04ZWNmLTc0M2JkZjRkYmEwYg&cvrNummer=26022894> (Set d. 17-11-2025)
- Økologisk Landsforening, 2023, *Markedet for måltidskasser er under pres*. Artikel fra 1. maj, 2023. Hentet fra: <https://okonu.dk/mad-og-marked/markedet-for-maltidskasser-er-under-pres?>. (Det d. 21-11-2025).