



10 ting vi har lært om virksomheders omstilling til
cirkulær økonomi –
og 3 opmærksomhedspunkter for den videre udvikling

EU in My Region

9. Maj 2019

GRUNDLAG FOR OPLÆGGET

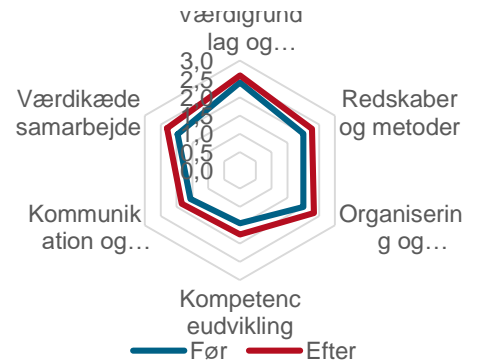
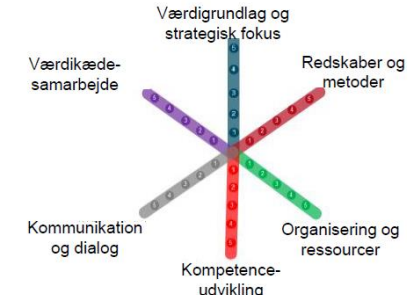
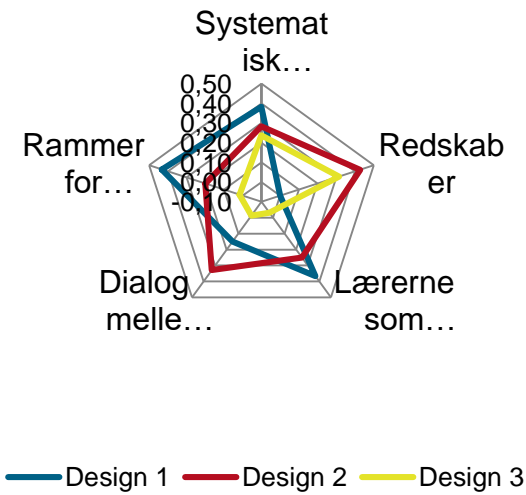
Indsigt i virksomheders omstilling til Cirkulær Økonomi

RegLab fokusanalyse
48 modenhedsmålinger
15 interviews

Fokuseret
Værdikædesamarbejde
2 X 20 virksomheder

Design for disassembly
20 virksomheder

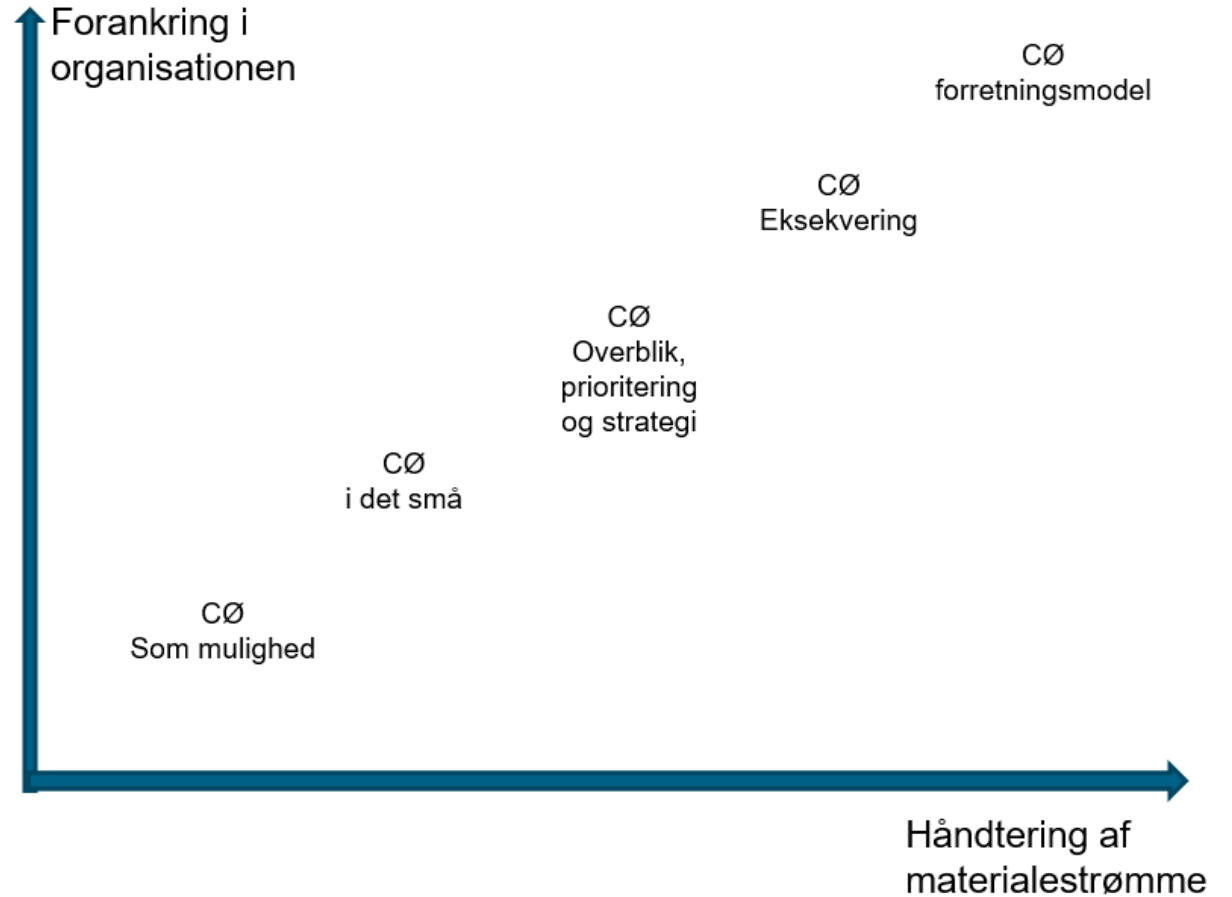
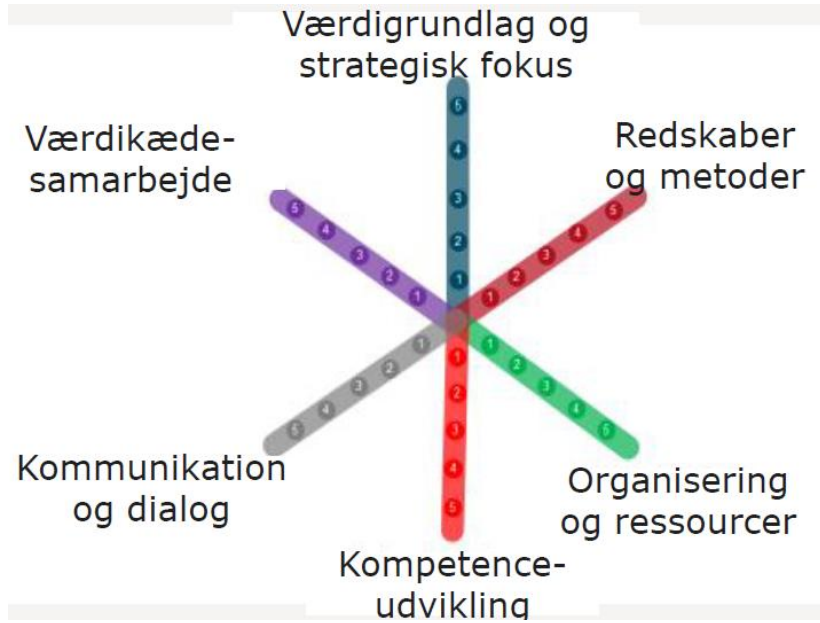
Rething Business
50 virksomheder



10 TING VI HAR LÆRT OM VIRKSOMHEDERS OMSTILLING TIL CØ

- 1. CØ er noget meget forskelligt for forskellige virksomheder:** Rekruttering af virksomheder og match med konsulenter har afgørende betydning for effektskabelsen
- 2. Ledelsen skal gå forrest:** Motiver værdisæt + fremtidssikring
- 3. Lang vej til effekt:** Lang proces uden kortsigtet økonomisk gevinst
- 4. Ressourcer til udvikling er en mangelvare:** Tid, kompetencer og økonomi
- 5. Samarbejde med uddannelsesinstitutioner:** Kan bidrage med ressourcer og viden. Kræver et vist CØ-fundament, før denne type samarbejder kan overskues.
- 6. Projektdeltagelse er anledning og trigger til udvikling:** Særligt ift. at komme i gang med arbejdet med CØ. Virksomheder med høj modenhed begrænses mere af strukturelle barrierer.
- 7. Brug øvebaner:** Udforsk CØ med udgangspunkt i afgrænset del af virksomheden (særligt de lave modenhedstrin).
- 8. Relationerne i værdikæden ændres:** Virksomheder starter med dem selv, før de rækker ude i værdikæden. På de højere modenhedsniveauer, hvor der tages ansvar i værdikæden ændres relationer i retning af partnerskaber – både op og ned.
- 9. Efterspørgslen/markedet halter efter:** Barriere af virksomheder på de højere modenhedstrin. Omvendt kan markedet også være en driver for udvikling på alle modenhedsniveauer.
- 10. Sikring af materialestrømme:** Udfordring med at sikre tilstrækkeligt pålidelige materialestrømme – kalder typisk på ændret lovgivning/regulering. Primært en udfordring for virksomheder på de højere modenhedsniveauer.

FRA KAPACITETSMODEL TIL MODENHEDSTRAPPE



10 INDSIGTER

1: CØ ER NOGET MEGET FORSKELLIGT I FORSKELLIGE VIRKSOMHEDER

Virksomhedstypologi

1. Produktionsvirksomheder *med* egen produktion
2. Produktionsvirksomheder *uden* egen produktion
3. Servicevirksomheder
4. Virksomheder med cirkulært DNA
5. Virksomheder der lukker kredsløb

(de sidste to er slået sammen i læringscasen)

Rekruttering har stor betydning for den effekt, der kan skabes – og ikke mindst for den opgave konsulenterne skal løse i virksomhederne.

2: LEDELSEN SKAL GÅ FORREST

- Den enkeltfaktor med størst betydning for udvikling
- Initiativet kommer ofte fra ildsjæle i virksomhederne (i små virksomheder er ildsjælene og lederne de samme)
- Omstilling til CØ er så fuld af usikkerhed, udfordringer og uforudsete forhold som ikke kan klares af ildsjælene

3: VEJEN TIL EFFEKT ER LANG

- Cirkulær økonomi er ingen redningsplanke for virksomheder med ryggen mod muren.
- Effekterne viser sig på lang sigt og er foreløbigt usikre
- Det handler om langsigtede strategiske valg
- Og om værdier
- Så pas på med at rekruttere (som man ofte gør) ved at tale om omsætning, vækst m.v. på kort sigt. Det skaber forkerte forventning og kan lokke de forkerte virksomheder med.

4: RESSOURCER TIL UDVIKLING ER EN MANGELVARE

- Der er kamp om virksomhedernes ressourcer til udvikling
- Drift og udvikling er integrerede aktiviteter i de fleste virksomheder
- Alle virksomheder har gang i mange udviklingsprocesser – der ofte ikke er italesat som udviklingsprocesser, men som tager alle de ressourcer, der kan afsættes til dem
- Erhvervsfremme- og innovationssystemet bombarderer virksomhederne med information om nødvendigheden digitalisering, internationalisering, kompetenceudvikling, hensyn til det rummelige arbejdsmarked, GDPR.....
- Udvikling handler både om tid, kompetencer og økonomi – det er den Verden de konsulenter, vi sender ud, skal agere i

5: SAMARBEJDE MED UDDANNELSESINSTITUTIONER ER EN OPLAGT MULIGHED

- Studerende kan afhjælpe ressourceproblematikken ift. kompetence og tid
- Men det kræver en vis modenhed at kunne formulere sine behov på en sådan måde, at man kan rekruttere de studerende
- Derfor hjælper det ikke virksomhederne på de lavere modenhedstrin
- Der er derfor en oplagt opgave i at hjælpe virksomhederne på vej mod samarbejde
- Vi har til gengæld ikke mødt behov for samarbejde med forskere, som man ofte har fokus på i erhvervsfremme- og innovationssystemet

6: PROJEKTDELTAGELSE ER ANLEDNING OG TRIGGER TIL UDVIKLING

- Det er vigtigt at skabe anledninger til udvikling
- Skabe omstændigheder hvor virksomhederne tager CØ frem blandt de mange ting, de arbejder med og er optagede af, og skaber overblik, afklaring m.v.
- Særligt ift. at komme i gang med arbejdet med CØ i de mindre modne virksomheder er det vigtigt.
- De mere modne (især type 4 og 5) har typisk mere brug for hjælp til forretningsudvikling.
- Virksomheder med høj modenhed begrænses mere af strukturelle barrierer.

7: BRUG ØVEBANER

- CØ er et omfattende tankesæt, der skal gennemsyre hele måden virksomhederne tænker på.
- Den opgave er der bare ikke nogen, der kan overskue at gå i gang med (udover de, der har skabt deres forretning på dette fundament)
- Derfor er det vigtigt at prøve tankegangen af i mindre skala: Én produktlinje, én del af virksomheden.
- Tilpas udfordringen til virksomhedens udviklingskapacitet

8: RELATIONERNE I VÆRDIKÆDEN ÆNDRES

- Virksomhederne starter på egen matrikel
- Men CØ kan ikke udvikles eller implementeres isoleret fra leverandører og kunder (hvilket derfor indgår i kapacitetsmodellen)
- Kunde-leverandørforhold ændres til udviklingspartnerskaber
- Udviklingspartnerskaberne indebærer langvarige relationer
- Virksomhederne får en ny relation til deres kunder

9: MARKEDET HALTER EFTER

- Cirkulær økonomi er en god idé
- Men det har svært ved at begå sig i udbud hos offentlige kunder
- Og det private marked er endnu kun under udvikling
- Vi taler meget om de små kundesegmenter, der flytter sig. Men det er oftest ikke dem, der kan skabe økonomisk grundlag for en forretning (vi taler om alle de nye veganere mens kødsalget stiger osv.)

10: MATERIALESTRØMME ER SVÆRE AT SIKRE

- Volumen og skalering er en forudsætning for at få økonomi i de nye cirkulære virksomheder
- Men vi har ikke velfungerende markeder for rest-fraktioner m.v.
- Faktisk har vi regulering, der gør det svært/umuligt for virksomhederne at få adgang til restfraktionerne
- Så når vi er færdige med at udvikle de gode idéer, så har vi svært ved at tage de næste skridt

3 MULIGE UDVIKLINGSPUNKTER

HVORDAN ARBEJDER MAN MED STRUKTURELLE BARRIERER?

- De primære drivere og barrierer er for mange virksomheder (særligt på de højere modenhedsniveauer) strukturelle.
F.eks.:
 - Markedsefterspørgsel som barriere (regulering, prisforskel, offentlige indkøb osv.)
 - Samfundets affaldssortering.
- Dette har eksisterende programmer i mindre grad fokus på
- Udfordring (sat på spidsen):
 - Eksisterende programmer adresserer udfordringer for virksomheder på lave modenhedsniveauer
 - Virksomheder med lav eller ikke-eksisterende modenhed melder sig ikke, da de endnu ikke har erkendt behovet.
 - I stedet deltager virksomheder med relativt høj modenhed i programmerne, og disse får ikke løst deres primære udfordringer som netop er strukturelle.

HVORDAN MOTIVERES VIRKSOMHEDER TIL AT TAGE DE FØRSTE SKRIDT MOD CØ?

- Bevægelse fra ubevidst inkompetence til bevidst inkompetence (behovserkendelse) → forudsætning for at man vil søge øvebaner og inputs.
- Ikke nemt at skabe denne bevægelse – kendt fra andre områder som digitalisering og designanvendelse o.m.a.
- Erfaringer fra studier af designanvendelse (overført til CØ):
 - Opmærksomhed på at virksomheder er forskellige derfor skal motiveres forskelligt
 - Italesæt muligheden for CØ og den konkrete værdi af CØ for virksomheden gennem opsøgende arbejde
 - Dernæst hjælp virksomhederne med at tilegne sig de nødvendige kompetencer
- Udfordring ift. CØ:
 - I mange tilfælde ikke nogen kortsigtet gevinst, og langsigtet gevinst er mere usikker.
 - Svært at påvirke ledelsens værdisæt
- Sneboldeffekt og potentiel efterspørgselsudvikling i retning af CØ kan gøre arbejdet nemmere.

ER CØ DEFINERET FOR BREDT TIL AT SKABE NØDVENDIGT FOKUS?

- CØ er bæredygtigt, men er bæredygtighed altid CØ? Måske behov for nærmere afgrænsning for at kunne målrette indsatser,
- Er CØ relevant for alle virksomheder i alle brancher, eller er der målgruppe, hvor vi navnlig kan skabe effekt?
- Hvad er CØ i service- og rådgivningsvirksomheder?
 - Kan man have den samme forståelse af modenhed for denne type virksomheder som fremstillingsvirksomheder?



OM PLUS

Vi skaber opbakning til strategiske ledelsesbeslutninger i virksomheder, organisationer og samfundsinstitutioner, når vi bistår dem med at udvikle deres governance, strategi, ledelse og organisation, så de kan realisere deres potentialer. Vores 35 medarbejdere har base på kontorer i Aarhus og i København. I vores adfærd og tænkning styres vi af tre værdier: Værdiskabelse, fairness og troværdighed.