Tværgående case:
Vejen gennem innovationsfasen

Det kræver et åbent sind og en alsidig værktøjskasse at støtte virksomheder gennem innovationsfasen. I denne case giver vi eksempler på nogle af de metoder, som Rethink Business-konsulenterne har taget i brug, for at hjælpe virksomheder på vej mod nye produkter og service, der fremmer en ressourceeffektiv genanvendelse.

Ressourcer under pres

Verden oplever et stigende pres på ressourcer. Gennem de seneste 10 år er priserne på stort set alle råvarer steget og har nu nået et historisk højt prisniveau. Det presser virksomhedernes indtjening og forsyningssikkerhed.

Også befolkningstilvæksten skaber bekymring hos virksomhederne. "Jeg hørte Ida Auken fortælle, at vi i 2050 vil være 2½-3 milliarder flere mennesker på kloden end i dag. Jeg bliver helt forpustet ved tanken om, hvor alle de mennesker skal bo, og hvor ressourcerne skal komme fra. Jeg er helt sikker på, at der er brug for ideer i dag og ikke først om 30 år. Vi skal have styr på ressourcerne nu – vi står på en brændende platform". Sådan lyder det fra Alexander Laning, der er direktør i virksomheden Rheinzink, som har deltaget i projekt Rethink Business.

Udviklingen gør det naturligt at rette fokus mod effektiv anvendelse af ressourcer og materialer, og det har da også skabt nye tilgange til forretningsudvikling. Begreber som cirkulær økonomi, cradle to cradle, industrielle symbioser eco-innovation og grønne forretningsmodeller er dukket op, og alle tilbyder de løsninger på, hvordan virksomheder og forbrugere kan anvende ressourcer mere effektivt.

Man starter med at se og lytte

I vejledningsarbejdet har Rethink Business-konsulenterne taget afsæt i deres viden om disse begreber og løsningsmodeller. Men dialogen med de små og mellemstore virksomheder, som har deltaget i projektet, er ikke startet med en masse fagtermer.

> ***Vores tilgang har været at give virksomhederne en håndsrækning frem for en håndbog***
>
> ***Dorte Glensvig, projektleder COWI***

"Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge har været meget bevidste om at tage udgangspunkt i den enkelte virksomhed og den værdikæde, som virksomheden er en del af. Vi har en lang række værktøjer, som kan sikre en god innovationsproces, og vi er mødt op med et tankesæt, som har skabt vækst og ressourceeffektivitet i andre virksomheder. Til gengæld er vi ikke mødt op med en fastlåst proces eller et ufravigeligt koncept. Vores tilgang har været at give virksomhederne en håndsrækning frem for en håndbog. Vi har lyttet og brugt vores erfaring til at forstå, hvad det var for en virksomhed, vi sad sammen med," fortæller Dorte Glensvig fra COWI, der er Vugge til Vugge og COWIs projektleder på Rethink Business.

Værdikædeanalyse sætter tankerne i gang

Et af de værktøjer, konsulenterne har brugt for at hjælpe virksomhederne med at udvikle rentable grønne forretningsideer, er værdikædeanalysen.

"Værdikædeanalysen letter vores og virksomhedernes vej til at forstå og systematisere potentielle indsatsområder og afdække, hvordan de kan anvende de affaldsressourcer og spildstrømme, der opstår, fra produkterne produceres, og til de ikke anvendes længere", forklarer Henrik Sand, der er Rethink Business-konsulent fra COWI. Han fortsætter: "Vi stiller spørgsmål med fokus på indkøb, produktion, anvendelse og genanvendelse, som sætter tanker i gang om, at man måske godt kunne gøre tingene anderledes."

Analysen starter med indkøbsfasen. Her er det relevant at spørge ind til, om virksomheden forventer, at materialepriserne vil stige eller svinge meget, og om materialerne vil kunne erstattes af andre eller købes et sted, hvor potentialet for genanvendelse er større.

I forhold til produktionsfasen har konsulenterne rettet virksomhedernes fokus mod, om deres produkt kunne designes mere målrettet til genanvendelse, f.eks. ved at gøre det lettere at skille delene ad. Og om spildprodukter kunne have værdi for virksomheden selv eller for andre.

Det sidste viste sig at være tilfældet for virksomheden Eurotag, der sælger produkter af tagpap. "Tagdækkerne skærer anseelige mængder tagpap fra, når de lægger nyt tag. Afskærret sender de til forbrænding. Ved at spørge Eurotag om processen og udfordre det selvfølgelige, kunne vi vejlede virksomheden til at udvikle og konkretisere en løsning, der nu gør, at Eurotag tager alt det fraskårede tagpap tilbage, så det kan genanvendes i produktionen af ny tagpap", fortæller Henrik Sand. Så i dag returnerer Eurotag fraskåret tagpap til producenten i Belgien. Producenten dækker alle omkostninger, fordi det fraskårne materiale er en værdifuld ressource for dem.

Cirkularitet med take-back-ordninger

For flere af de deltagende virksomheder satte værdikædeanalysen gang i undersøgelser af, hvad der sker med produktet, når det har forladt produktionshallen. "Værdikædeanalysen har inspireret virksomhederne til at tænke over, hvad der sker med deres produkter, når det bliver anvendt og bortskaffet. Det har givet anledning til idéer om, hvordan eksempelvis produktets funktionalitet kan forbedres, så dets oplevede værdi som minimum fastholdes over tid eller bliver til ny værdi for andre. Flere virksomheder er nu i gang med at implementere forretningsideer, der gør, at deres værdikæde reelt bliver cirkulær. For eksempel Troldtekt", siger Henrik Sand.

Troldtekt producerer akustikplader af naturlige og enkle materialer, nemlig træ og cement. Allerede før de kom med i Rethink Business, var nogle af virksomhedens produkter blevet cradle-to-cradle-certificeret, og tanken om en take-back-ordning var så småt begyndt at spire. "Et take-back-projekt er imidlertid en kompliceret opgave, som involverer samarbejde med mange eksterne parter, og derfor havde vi svært ved at løfte opgaven. Men så fik vi mulighed for at deltage i Rethink Business, og det gav præcist det rygstød, vi havde brug for", siger Peer Leth, der er administrerende direktør i Toldtekt.

Cradle to Cradle-roadmaps

Cradle-to-cradle-roadmaps er også et af de værktøjer, som Rethink Business-konsulenterne har brugt i innovationsfasen. De er velegnede til at opstille langsigtede, positive målsætninger for, hvordan en virksomhed gerne vil udvikle sig og til at sætte årlige milepæle for vejen mod målet. Med et roadmap sætter man mål for fem forhold: Materialets sundhed, materialets genanvendelighed, vedvarende energi, vandhåndtering og social bæredygtighed.

Rethink Business-konsulent Annette Hastrup fra Vugge til Vugge fortæller om roadmaps: "Ved at tale med virksomhederne om de mål, de gerne vil nå inden for 10-15 år, giver man dem adgang til en begrebsverden, som sætter nye tanker i gang. Også fordi et roadmap indebærer, at man skal gøre sig klart, hvor man står i dag, og hvilke indsatser der skal til for at nå i mål. På den måde fungerer metoden som en løftestang for læring".

Fordi et roadmap er så kort og præcis – det fylder kun én A4-side – er det et godt instrument til både intern og ekstern kommunikation om virksomhedens ambitioner med cirkulær økonomi. Virksomheden Troldtekt har da også valgt at offentliggøre sit roadmap på hjemmesiden.

Enkel handlingsplan åbner dialogen

Et roadmap fungerer også godt som udgangspunkt for at lave en handlingsplan. Handlingsplaner er endnu et af de værktøjer, som Rethink Business-konsulenterne har haft med i tasken. Handlingsplanen er typisk blevet udarbejdet i forbindelse med projektopstart, og den indeholder en bruttoliste over projektideer og særlige opmærksomhedspunkter. Derudover beskriver den virksomhedens mål, aktiviteter og output i hver af de fire faser i projekt Rethink Business, nemlig opstart, innovation, afprøvning og omstilling.

"Vi har ofte brugt handlingsplanen som et værktøj til at åbne dialogen med virksomhederne", fortæller Annette Hastrup fra Vugge til Vugge. "Og så har vi holdt skabelonen helt enkel og med mest mulig fokus på handling, fordi det passer bedst til de små og mellemstore virksomheder, vi har rådgivet. Og vi har kunnet se, at bare det at få noget på papir har løftet rigtig meget, fordi det gør det lettere at holde fokus i en travl hverdag".

På trods af konsulentbistand og gode værktøjer finder flere virksomheder dog stadig, at det kan være svært at prioritere ressourcerne til at komme fra idestadiet til afprøvning og omstilling, og nogle virksomheder har af samme årsager valgt at træde ud af projektet. "Mange hensyn afgør, hvilken ide man kan arbejde videre med. Vi er en lille virksomhed og har derfor ikke står store ressourcemæssige og økonomiske råderum. Men vores ide om kontoropbevaring var nu alligevel så god, at vi ikke kunne lade være med at tegne", fortæller Lars Gøsta Rold fra Workform.

Kristoffer Møller Vangsø, der er råtræchef hos Rold Skov Savværk, fortæller: "Ting tager tid. Og ting forsinker andre initiativer. Det betyder, at man hele tiden skal prioritere nye initiativer i forhold til den almindelige drift".

Udover at der skal være tid til nye tiltag, så skal de rette medarbejdere også være til stede i virksomheden. Hos SUMOpix oplevede produktionsleder Benny Jensen, at processen gik i stå, da en medarbejder sagde sin stilling op: "Nye ideer kræver, at der er tid, og at der er personer, som brænder for det. Vores deltagelse i Rethink Business gik i stå, da en nøglemedarbejder sagde sin stilling op. Men på trods af det fik vi gode, brugbare resultater bl.a fra en lydtest hos Teknologisk Institut. Testen viste, at de mere miljømæssigt korrekte plader har en tilsvarende lydisolering som dem, vi plejer at bruge."

Forankring når dialogen bredes ud

For både Advance Nonwoven og Eurotag var det i den indledende dialog mellem en enkelt virksomhedsrepræsentant og Rethink Business-konsulenten, at den gode ide opstod. Andre gange strækker ideudviklingen sig over en længere periode og i en dialog, der involverer flere.

Ifølge Dorte Glensvig er den ene metode ikke bedre end den anden. "Den eller de medarbejdere, som udvikler ideen sammen med Rethink Business-konsulenterne går jo tilbage og

starter nogle helt anderledes samtaler med kollegerne, og på den måde spreder den nye cirkulære og mere bæredygtige tankegang sig i virksomheden. Der sker også det, at virksomheden med hjælp fra konsulenten får sat flere ord på gevinsterne ved den grønne tankegang i forhold til f.eks. produktions- og salgsprocesser. Det styrker dialogen med kunderne og leverandørerne og dermed virksomhedens image, og det giver samtidig ideer til nye tilgange. Og for mange virksomheder er den nye tankegang så interessant, at den bliver forankret i virksomhedens udviklingsarbejde og strategi".

> ***Workshoppen gav DanSolar et mere klart billede af potentialet i Afrika, og efterfølgende har virksomheden solgt ideen om containere til FN, som vil bruge dem til at holde medicin nedkølet under varme himmelstrøg***
>
> ***Linda Høibye, konsulent, COWI***

Workshop gav indsigt i nyt marked

Hos nogle virksomheder er ideudviklingen gennemført i et samarbejde, der involverer flere end blot en enkelt person fra virksomheden. Et eksempel på det, er virksomheden DanSolar, der producerer solpaneler. Solpanelerne kan sættes på containere, hvor de kan generere strøm, køling eller varme. Virksomheden har eksport til Afrika som sit strategiske mål, men havde brug for at få mere viden om bl.a. afrikansk forretningsskik, tekniske forhold, finansieringsmuligheder og markedsvilkår. Dansolars Rethink Business-konsulent Linda Høibye kommer fra COWI, der som virksomhed har været aktiv på det afrikanske marked i en lang årrække.

Derfor lå det lige for at arrangere en workshop, hvor repræsentanter fra DanSolar kunne møde COWI-konsulenter med solid erfaring fra arbejde i Afrika.

På en 2-3 timer lang workshop fik virksomheden vigtig viden med hjem om politiske, infrastrukturelle, tekniske og kulturelle forhold og om muligheder for finansiering via bl.a. Danida. "DanSolar har fortalt os, at workshoppen gav dem et mere nuanceret billede af potentialet i Afrika. Og efterfølgende har virksomheden faktisk præsenteret ideen om containere med solpaneler for FN, som bl.a. vil kunne bruge dem til at holde medicin nedkølet under varme himmelstrøg", fortæller Linda Høibye.

Fiktiv case sætter kreativiteten fri

Både værdikædeanalysen, cradle to cradle-roadmaps og handlingsplaner er værktøjer, som er direkte knyttet an til situationen i den enkelte virksomhed. Men nogle gange kan det være lettere at drøfte problemstillinger og forretningsmuligheder, hvis man ikke har sin egen hverdag i fokus. Derfor udviklede Rethink Business-konsulenterne en fiktiv case, der fungerede som værktøj til at lære virksomhederne at tænke i nye baner.

Den fiktive case handler om den lille midtjyske virksomhed Tryk 16, som producerer kølekomponenter til bl.a. kopimaskiner. Selve produktionen medfører en betydelig mængde overskudsvarme. Kølekomponenterne bliver solgt

til selvstændige servicemontører, som er glade for den høje kvalitet. Tryk 16 køber selv ind hos en global distributør, som desværre ikke altid leverer den rette mængde til den budgetterede pris. Det er et problem, for priskonkurrencen er hård – især fra producenter i Asien. Imidlertid ønsker direktøren at fastholde produktionen i Danmark, så han er på udkig efter nye forretningsmuligheder i et presset marked. Og det er disse forretningsmuligheder, Rethink Business-konsulenterne har bedt de deltagende virksomheder om at komme med ideer til.

Den fiktive case blev bl.a. brugt på en workshop, som flere Rethink Business-virksomheder deltog i. Henrik Sand fra COWI fortæller: "Iderigdommen var imponerende. Som facilitator for workshoppen var det interessant at opleve, hvordan casen frigjorde en masse kreativ energi. Løsningsforslagene spændte lige fra forslag om at indgå forretningsfællesskaber med servicemontørerne og sælge kølekomponenternes ydelse via lejeaftaler og over til salg af overskudsvarmen til virksomhedens naboer."

Innovationsfasens værktøjskasse

Værdikædeanalyse
Værdikædeanalysen kan bruges til at identificere områder, hvor der er potentiale for at udvikle rentable nye forretningsideer. Omdrejningspunktet er at finde det affald og de spildstrømme, der opstår, fra produktet produceres til det ikke anvendes længere.

Fiktiv case
Den fiktive case er et godt udgangspunkt for at drøfte problemstillinger og forretningsmuligheder løsrevet af den enkelte virksomheds egen situation. Det kan gøre det lettere at frigøre sig fra vanetænkning og forestillinger om barrierer.

Kredsløb
Den cirkulære økonomi bryder med antagelsen om, at materialer kun kan anvendes én gang, før de går til forbrænding eller deponi. I den sammenhæng skelnes mellem, hvorvidt materialer skal nedbrydes og genanvendes via det biologiske kredsløb (f.eks. vand) eller det teknologiske kredsløb (f.eks. plastik). I dialogen med virksomheder er der fokus dels på de kredsløb, der kan skabes omkring deres nye produkter og services, dels på de økonomiske og miljømæssige rationaler og dels på de aktiviteter, som er nødvendige for at nå sit mål.

C2C-roadmap
Formatet for en C2C-roadmap er en enkelt side, hvor virksomhedens mål inden for cirkulær økonomi defineres i et antal år frem i tiden. Det giver et overblik, som det både er let at bruge som huskeseddel og til formidling både internt og eksternt. Et C2C-roadmap har fokus på følgende fem kategorier: Materialets sundhed, materialets genanvendelighed, vedvarende energi, vandhåndtering og social bæredygtighed.

Handlingsplan
I handlingsplanen beskrives projektideer, aktiviteter og tidsplan. Formålet med den er at rammesætte, målrette og konkretisere, hvordan et projekt om forretningsudvikling kan blive udviklet, afprøvet og implementeret.

Sparring og brainstorm
Den ustyrede proces giver plads til beslutningsprocesser baseret på både mavefornemmelser og sund fornuft. Desuden sætter man de erfaringer i spil, som både konsulenterne og virksomhedens medarbejderes har fra andre sammenhænge.

Workshop
Fungerer godt at til idegenerering og til at sprede viden og sikre forankring internt i organisationen. Også workshops med eksterne parter er en effektiv metode til hurtig videnopbygning.

Struktur og projektledelse
Konsulenternes solide erfaring med at arbejde struktureret i tværfaglige projektforløb er en stor gevinst for virksomheder, der er vant til at have et driftsfokus, og som ikke ser deres egne tiltag som projekter.

Matchmaking og netværk
Konsulenternes brede branchekendskab og indgang til fagspecialister er et effektivt værktøj til matchmaking mellem virksomheder, der ellers ikke ville have kendt til hinandens eksistens.

Om projektet Rethink Business

Hvad er Rethink Business?

Region Midtjylland har igangsat projektet Rethink Business med henblik på at skabe grøn innovation og vækst i regionen. Mere end 30 virksomheder i Region Midtjylland deltager i projektet. Projektet løber fra oktober 2012 til december 2014. Projektet er støttet af EU. Læs mere på www.rethinkbusiness.dk

Hvad kan Rethink Business gøre for virksomhederne?

Rethink Business handler om at styrke regionens virksomheders forretning med afsæt i ressourceeffektivitet og cirkulære forretningsmodeller.

Omdrejningspunktet er at skabe ny og mere forretning ved at nyttiggøre det affald og de spildestrømme, der opstår fra produkter produceres til det færdige produkt ikke anvendes længere. Projektet fokuserer på indkøb af materialer, restproduktion, produktdesign, services og/eller anvendelse og genanvendelse af de produkter, som virksomhederne sælger.

At arbejde med ressourceeffektivitet og cirkulære forretningsmodeller er en vej til at øge innovations- og konkurrencekraften i virksomheden og til at styrke virksomhedens omdømme og relationer til leverandører og kunder. Det gør samtidig virksomhederne mindre sårbare overfor prisstigninger eller problemer med leverancer af råvarer.

Hvem står bag Rethink Business?

Development Centre UMT er projektoperatør på vegne af Region Midtjylland, og UMT har indgået aftale med COWI A/S og COWIs underleverandør Vugge til Vugge ApS. Rethink Business-konsulenterne fra COWI og Vugge til Vugge vejleder virksomhederne igennem tre faser: Innovationsfasen, afprøvningsfasen og omstillingsfasen. LB Analyse har på vegne af Region Midtjylland evalueret Rethink Business-projektet.