

Læringscase 3:

Effekterne af Fokuseret Værdikædesamarbejde

Hvilket udbytte har virksomhederne fået ud af deres deltagelse i Fokuseret Værdikædesamarbejde? Det har vi undersøgt ved at måle på deres evne til at arbejde med cirkulær økonomi.

1. Hvilken effekt kan vi måle?

Som gennemgået i de to cases om henholdsvis de mange tilgange til CØ og om CØ kapacitetsmodellen, så er det endnu vanskeligt at måle de konkrete effekter af virksomhedernes deltagelse i Fokuseret Værdikædesamarbejde. Og sandheden er, at det aldrig rigtigt er muligt at vikle effekten af lige nøjagtigt deltagelsen i et bestemt projekt ud af effekten af alle de andre ting, der hele tiden foregår i virksomhederne. De fleste af de virksomheder, der deltager i offentlige erhvervsudviklingsindsatser, deltager i flere end én indsats¹, ligesom de typisk også arbejder på en lang række andre udviklingstiltag og modtager mange andre samtidige input, der påvirker deres udvikling.

Når man skal måle effekter af bestemte indsatser, er man derfor nødt til at gå tæt på de forandringer, som indsatsen prøver at skabe i virksomhederne, eller som vi på grundlag af tidligere evalueringer m.v. ved, har betydning for deres evne til selv efterfølgende at drive den ønskede forandring videre. I Fokuseret Værdikædesamarbejde har vi valgt at gøre det sidste.

¹ I en nylig evaluering af Markedsmodningsfonden viste det sig, at 228 ud af 308 deltagende virksomheder (74%) også

Baseret på vores erfaringer fra tidligere evalueringer af indsatser, der har understøttet virksomheders udvikling af CØ forretningsmodeller, har vi identificeret seks forhold, der har vist sig afgørende for, hvor langt de er kommet med denne udvikling. Disse seks forhold fremgår af figur 1 og bliver uddybet i læringscasen "CØ kapacitetsmodellen".

Figur 1: Kapacitetsmodel for cirkulær økonomi



Ved opstarten af Hold 1 var modellen stadig under udvikling og derfor ikke klar til brug. Derfor er der kun gennemført en slutmåling af deltagerne på Hold 1, mens der for deltagerne på Hold 2 er gennemført en måling ved deres indtræden i projektet og igen efter afslutningen af deres deltagelse, hvor de på 19 spørgsmål valgte, hvilken af 3 forskellige situationer der bedst beskriver situationen i deres virksomhed.

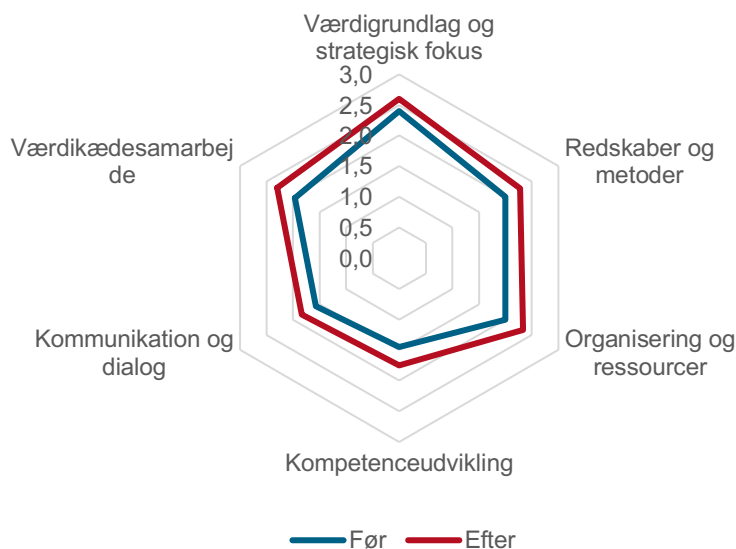
havde deltaget i anden offentlig erhvervsudvikling i en periode 2 år før eller efter deres deltagelse i Markedsmodningsfonden (Pluss for Erhvervsstyrelsen 2018).

2. Hvilken udvikling har projektet skabt?

Baseret på de gennemførte start- og slutmålinger, har virksomhederne opbygget deres kapacitet til at arbejde med cirkulær økonomi på samtlige de seks parametre, der indgår i kapacitetsmodellen. Figur 2 herunder viser den samlede gennemsnitlige progression blandt virksomhederne:

Figur 2 herunder viser den samlede gennemsnitlige progression blandt virksomhederne:

Figur 2: Opbygning af CØ kapacitet blandt deltagerne på Hold 2



Som det fremgår af figuren, er der progression over hele linjen, og udviklingen er meget jævn – 0,2 til 0,3 point højere ved slutmålingen på en skala fra 1-3. Udgangspunktet var højest på "Værdigrundlag og strategisk fokus" ved projektets start, og det gør sig stadig gældende ved dets afslutning. Omvendt var udgangspunktet lavest i forhold til "Kompetenceudvikling" og "Kommunikation og dialog", og det gør sig også fortsat gældende ved projektets afslutning. Der er altså ikke områder, der har gennemgået en særlig udvikling.

Kigger man på de enkelte spørgsmål, så er der nogle få forhold, der er værd at notere. Selvom temaet værdigrundlag og strategisk fokus generelt er højest, så blev det ved startmålingen trukket lidt ned af spørgsmålet: "I hvilket omfang er CØ afgørende for, at virksomheden kan realisere

sin forretningsstrategi (inden for en given periode)?" Det er ikke længere tilfældet ved slutmålinger, så her er der sket en udvikling.

Ved slutmålingen er det et andet spørgsmål, der skiller sig ud ved en lavere score end de øvrige inden for samme tema. Denne gang er det inden for temaet Redskaber og metoder, hvor spørgsmålet "Hvor stor en del af virksomhedens samlede miljøadfærd (inklusive underleverandører) har I overblik over?" kun opnår en score på 1,8.

Ved både start- og slutmålingen var der størst spredning på svarene inden for kommunikation og dialog. Det er dog også forskelligt, hvor relevant dette opleves af virksomhederne.

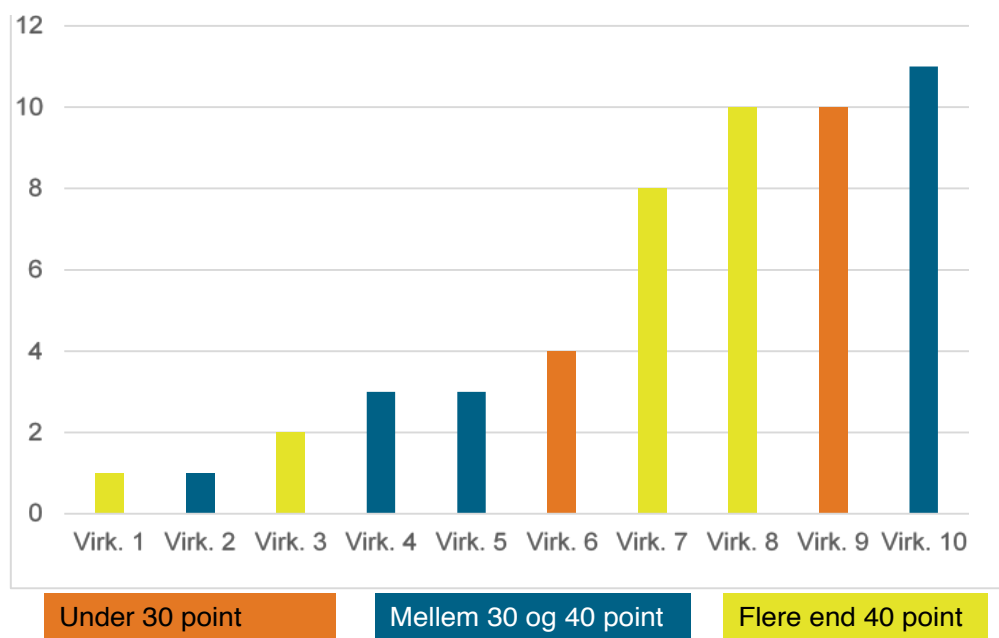
3 Udvikling på virksomhedsniveau

Ovenstående viste resultatskabelsen på tværs af alle de deltagende virksomheder. Der er imidlertid stor variation i, hvilket og hvor stort udbytte virksomhederne har opnået. 10 af de deltagende virksomheder på hold 2 har gennemført både start- og slutmålingen. Målingerne er lavet, så virksomhederne på hvert af de 19 spørgsmål giver sig selv point ved at vælge den af 3 beskrevne

situationer, der bedst matcher situationen i deres virksomhed på tidspunktet for målingens gennemførelse. Der er således i alt 38 point til forskel på den højeste og en lavest opnåelige score. Den enkelte virksomheds udgangspunkt afgør naturligvis, hvor mange ekstra point den har mulighed for at opnå.

Figur 3 herunder viser, hvor mange ekstra point de 10 virksomheder, der udfyldte både start- og slutmålingen, opnåede.

Figur 3: Progression på virksomhedsniveau



Som det fremgår af figuren, så opnåede de 10 virksomheder mellem 1 og 10 ekstra point mellem de to målinger. Jo lavere udgangspunkt, jo større må potentialet for at opnå ekstra point være. Den hypotese bekræftes imidlertid ikke. Farverne markerer virksomhedernes pointtal ved startmålingen. De orange havde under 30 point, de blå havde mellem 30 og 40 point, og de grønne havde flere end 40 point ved startmålin-

gen. Som det fremgår, er det øjensynligt uden betydning for den progression, virksomhederne har opnået.

I læringscasen "De mange tilgange til CØ" introducerede vi en skelnen mellem 4 typer af virksomheder, der typisk har forskellige muligheder for at implementere cirkulær økonomi, og som følge heraf også efterspørger forskellige typer af råd, vejledning og inspiration:

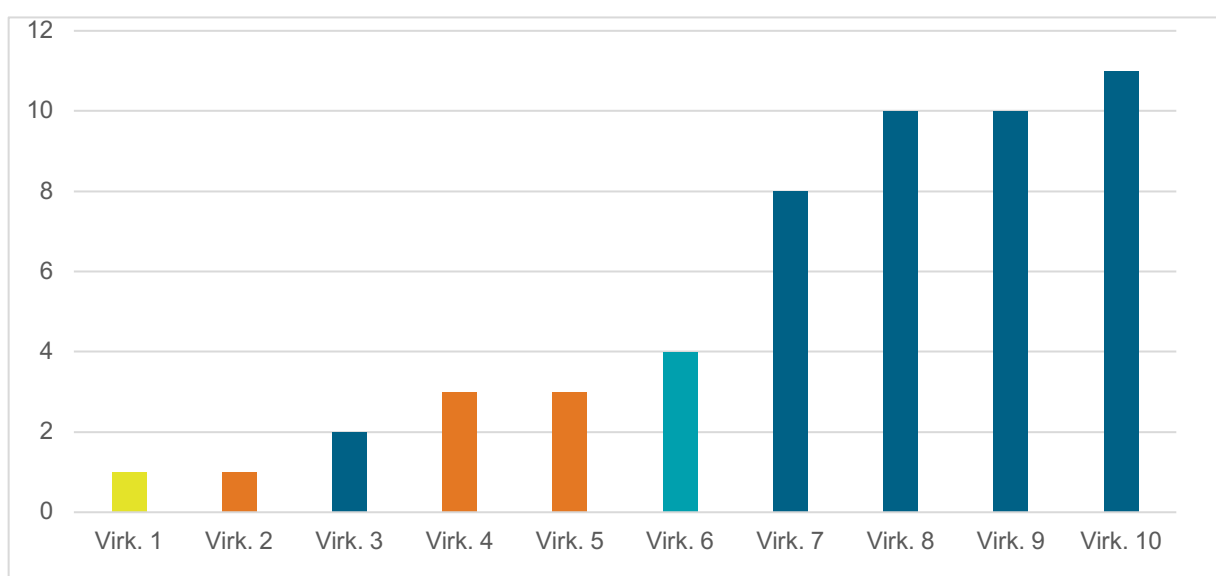
Tabel 1: Virksomhedstypologi

1.	Virksomheder med egen produktion
2.	Virksomheder uden egen produktion
3.	Service- og rådgivningsvirksomheder
4.	Virksomheder med CØ i deres dna

Når vi ser på virksomhedernes progression gennem denne linse, så træder nogle tydelige forskelle frem.

Det er virksomheder med egen produktion, der har opnået klart størst effekt af deres deltagelse i projektet. De øvrige virksomhedstyper har opnået et ret begrænset udbytte.

Figur 4: Progression på virksomhedsniveau



Det er vigtigt at understrege, at materialet er spinkelt, og at vi derfor skal være meget forsigtige med at konkludere for vidtgående på dette resultat. Men det harmonerer fuldstændigt med de indtryk, som samtaler og interviews med de deltagende virksomheder og de involverede konsulenter har givet. Det er primært virksomheder med egen produktion, der umiddelbart kan implementere cirkulære økonomiske elementer i deres virksomheder. Og der er omvendt en række andre virksomhedstyper, hvor det kan blive lidt søgt, og hvor det er vanskeligt at skabe en forandring inden for rammerne af et projekt som Fokuseret Værdikædesamarbejde.

Vi vil ikke gøre os til dommere over, hvilke typer af virksomheder der skal have adgang til projekter som Fokuseret Værdikædesamarbejde. Der kan være vigtig læring i at prøve mulighederne af i forskellige typer af virksomheder, som man kan tage med sig videre til efterfølgende indsatser. Men set ud fra effektperspektiv bør man i forbindelse med fremtidige CØ indsatser give høj prioritet til virksomheder med egen produktion, fordi det simpelthen er disse, der har bedst mulighed for at opnå udbytte af indsatsen.

4 CØ modenhedsmodel

I forbindelse med bearbejdning af de indhentede spørgeskemadata og opfølgende interviews med udvalgte virksomheder er det blevet klart, at et helt afgørende parameter for at forstå den udvikling, som virksomhederne gennemgår, er deres modenhed ved deres indtræden i projektet. Det er modenheden, der i sidste ende kommer til at afgøre, hvilke skridt der er relevante og realistiske for virksomheden at arbejde med.

Vi har derfor foretaget en bearbejdning af kapacitetsmodellen, hvor de 6 dimensioner slås sammen til to overordnede akser, der hver har tre dimensioner under sig:

1. Forankring af CØ i organisationen/virksomheden
 - a. Værdigrundlag og strategisk fokus
 - b. Organisering og ressourcer
 - c. Kompetenceudvikling
2. Håndtering af materialestrømme
 - a. Redskaber og metoder
 - b. Værdikædesamarbejde
 - c. Kommunikation og dialog

Inde i modenhedsmodellen har vi skitseret 5 typiske trin i virksomhedernes udvikling og modenhed.

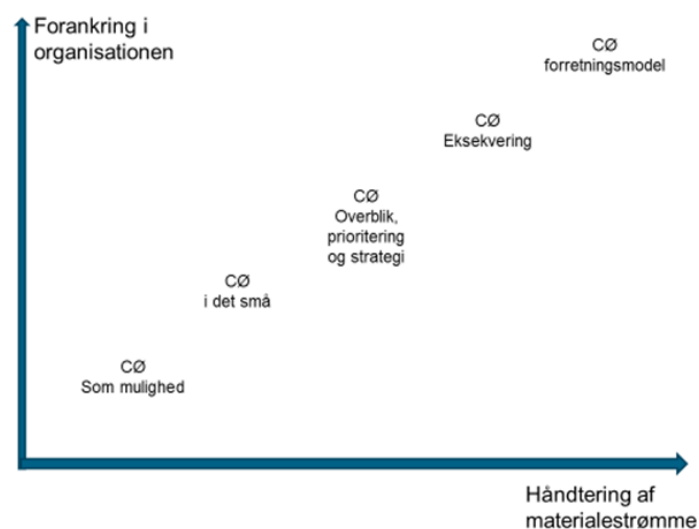
1. Her finder vi på det nederste trin virksomheder, der er inden for at snuse og undersøge, om CØ er en mulighed for dem.
2. På det næste trin finder vi de virksomheder, der prøver CØ af i det små. Det kan være på en enkelt produktlinje, eller på anden måde i en afgrænset del af virksomheden, hvor der kan gøres nyttige erfaringer, inden man breder arbejdet ud.
3. På det tredje trin finder vi virksomheder, der er klar til at gå ombord i CØ, men har brug

for hjælp til at skabe overblik, prioritere indsatsen og måske udarbejde en egentlig strategi for de kommende års udvikling på området.

4. På det fjerde trin finder vi virksomheder, der ved, hvad de vil, og som er i gang med at implementere nye CØ tiltag.
5. Og endelig har vi på trin fem placeret de virksomheder, der har udviklet en egentlig cirkulær økonomisk forretningsmodel.

Det er vigtigt at sige, at alle virksomheder ikke nødvendigvis skal kravle op af alle fem trin. Nogle springer ind højt oppe. Omvendt er der andre, for hvem det ikke er relevant at søge hele vejen mod toppen, men som sagtens kan opleve værdi af deres arbejde med CØ på lavere trin. Modellen er vist i figur 5 herunder.

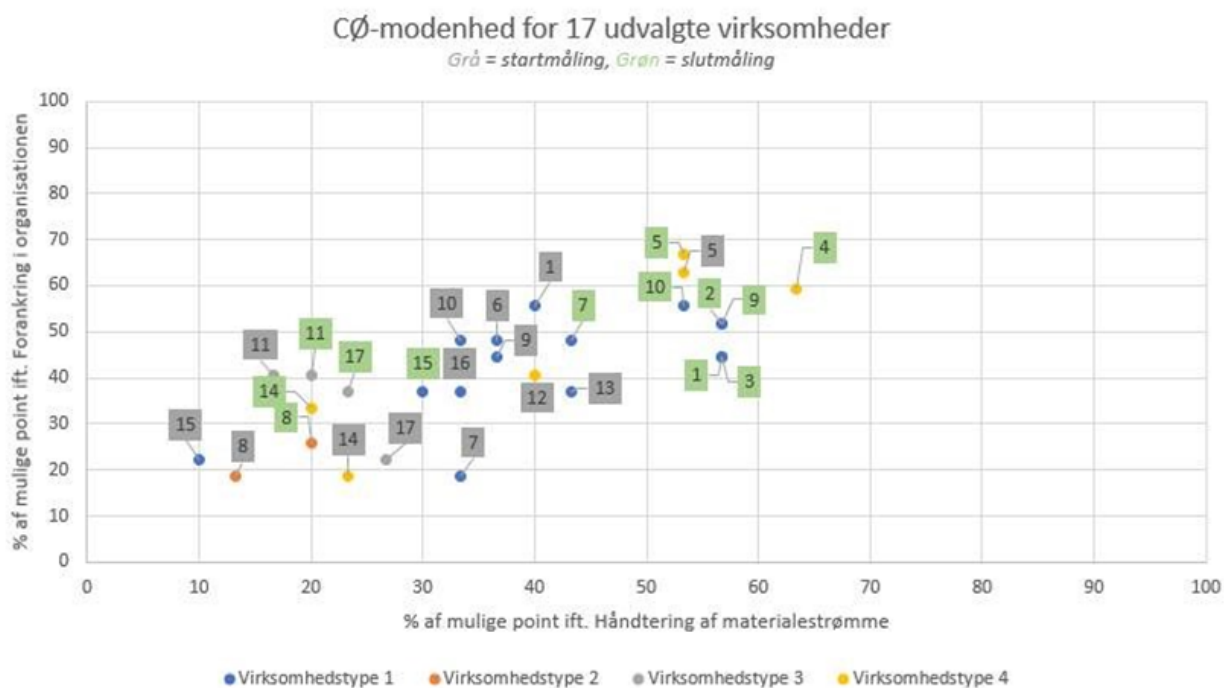
Figur 5: CØ modenhedsmodel



Da hver af de to akser som nævnt repræsenterer tre af temaerne i kapacitetsmodellen, knytter der sig et antal spørgsmål til hver af akserne. Da man på hvert spørgsmål kan få mellem 1 og 3 point, kan man for hver virksomhed opgøre, hvor mange ud af de højest mulige antal point de faktisk har opnået. Derved kan man tildele hver virksomhed et sæt koordinater.

I figur 6 herunder har vi på denne måde overført virksomhedernes besvarelser til modenhedsmodellen.

Figur 6: Virksomhedernes placering i modenhedsmodellen



Hver virksomhed, der har besvaret spørgeskemaet, er repræsenteret ved en prik. Farven på prikken angiver, hvilken virksomhedstype der er tale om, jf. tabel 1. Ved hver prik er et felt med et nr., der svarer til en virksomhed. De grå felter viser resultater opnået ved startmålingen, de grønne felter viser resultater opnået ved slutmålingen. Det er desværre ikke alle virksomheder, der har udfyldt både start- og slutmålingen, så vi kan kun se progression for de 10 af dem, hvoraf vi på forhånd vidste, at navnlig fire af dem har gennemgået en betydelig udvikling. Nu kan vi sige lidt mere om, hvilken udvikling der er tale om.

Virksomheden med nr. 7 i figur 6 kom fra et relativt lavt udgangspunkt og har gennemgået en ud-

vikling på begge akser, så den ved projektets afslutning ligger lige midt i diagrammet, hvilket svarer til modenhedstrin 3.

Virksomhederne med nr. 9 og 10 har gennemgået næsten fuldstændig parallelle udviklinger, der primært er sket på X-aksen. De er begge gået fra at ligge lidt under trin 3 til nu at være på vej mod trin 4 på modenhedstrappen.

Endelig har virksomheden med nr. 15 gennemgået en betydelig udvikling på begge akser – men fra et lavt udgangspunkt. Samlet set har den bevæget sig fra trin 1 til trin 2.

5 Fokuseret Værdikædesamarbejde – 1 år efter

Som tidligere nævnt, så kan der ikke forventes konkrete økonomiske resultater, allerede når virksomhederne afslutter deres deltagelse i et projekt som Fokuseret Værdikædesamarbejde. Det tager tid at realisere cirkulære økonomiske forretningslementer, og der kan være mange bump og udfordringer på vejen, der skal overkommes.

For deltagerne på Hold 1 er der imidlertid gået ca. et år, siden de afsluttede deres deltagelse. Som element i evalueringen har vi derfor kontaktet dem for at spørge om status på deres udvikling. 6 af virksomhederne indvilgede i at sætte tid af til et kort interview. Disse interviews gav indhold til 6 centrale læringspunkter, som vi kort skal opridse.

1. Først og fremmest træder de forskellige virksomhedstyper igen frem. Nogle fortæller om, hvordan deres forretning har udviklet sig, mens andre fortæller om, hvordan deres arbejde med CØ har udviklet sig.
2. For virksomheder med underleverandører kan formuleringen af et Code of Conduct være et godt grundlag for at formulere og forklare sine nye krav til produkterne, der kan bruges i dialogen med eksisterende eller nye leverandører.
3. Certificeringer kan være et godt mål, der bidrager til at holde fokus på arbejdet med CØ. Men det kan også "teknificere" CØ og fjerne fokus lidt fra det værdimæssige.
4. Flere af virksomhederne betoner vigtigheden af at holde fokus på et begrænset område (= trin 2 i modenhedsmodellen). CØ er komplekst og omfattende. Det er derfor godt

med mindre øvebaner og erfaringsopbygning, inden man tager stilling til, hvilken rolle CØ skal spille i ens virksomhed.

5. Nogle virksomheder angiver, at de er kommet for tidligt med, og at de fortsat er for uafklarede til at kunne bringe CØ i spil i deres virksomheder. Det matcher deres placering i modenhedsmodellen.
6. Endelig er der virksomheder, der egentlig føler sig afklarede og klar, men som ikke kan finde de fornødne ressourcer, og som derfor ikke formår at følge projektdeltagelsen op med den ønskede udvikling.

Alt i alt tegner de opfølgende interviews altså et mangfoldigt billede, der viser, at omstilling i retning af CØ med deltagelsen i Fokuseret Værdikædesamarbejde har fået et vigtigt skub, men at der kræves en langvarig og vedvarende indsats for at skabe væsentlige forandringer, og at det i alle virksomhederne kommer til at tage tid at komme igennem den ønskede udvikling.

Om projektet
Fokuseret Værdikædesamarbejde

PROJEKT RETHINK BUSINESS – FOKUSERET VÆRDIKÆDESAMARBEJDE

Region Midtjyllands projekt, "Fokuseret Værdikædesamarbejde – design for optimal ressourceanvendelse", er et 3-årigt projekt begyndende med første forløb over cirka 12 måneder i 2016-2017 og andet forløb i 2017-2018.

Praktisk projektleder og operatør er Lifestyle & Design Cluster, www.ldcluster.com.

Projektet er finansieret af EU's Regionalfond samt Vækstforum i Region Midtjylland.

Projektet giver de deltagende virksomheder viden om Cirkulær Økonomi og nye samarbejdsmodeller via fokus på ressourceeffektivisering og på at øge den værdi, produkt eller serviceordning skaber. På denne baggrund udvikles løsninger med fokus på at forlænge produkters levetid, mindske skadelige miljøpåvirkninger, minimere affald og samarbejde på tværs af værdikæder samt jobskabelse.

Hver virksomhed i projektet har fået hjælp til at udvikle en ny grøn forretningsmodel og optimere værdikæden. Resultaterne opnås i samarbejde med partneren Væksthus Midtjylland samt eksterne eksperter og rådgivere.

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



rethink
business

VÆKSTHUS
Midtjylland



Lifestyle & Design Cluster.