

Evaluering af Rethink Business

– Sammenfatning



Udarbejdet af LB Analyse
for Region Midtjylland

Marts 2015



Indhold

1	Evalueringens formål.....	1
2	Kort om projektet.....	2
3	Evalueringens gennemførsel.....	3
4	Centrale indsigter	4
4.1	Hvilke virksomheder har deltaget i indsatsen og hvad har de opnået?	4
4.2	Hvilke typer af ydelser har virksomhederne haft brug for?	7
4.3	Hvilke forhold har været afgørende for omstillingen?	9
5	Eftertanke	13

1 Evalueringens formål

Evalueringen af Rethink Business er udført af LB Analyse, men i tæt samspil med det virksomhedsrettede team (VRT), der har haft den direkte kontakt med virksomhederne i projektet, og som derfor har hands-on erfaring med at arbejde i virksomhederne. Det har for alle parter været et usædvanligt set-up, der har åbnet en række nye muligheder, men som også giver anledning til et par overvejelser om evalueringens rolle og formål i et projekt som Rethink Business.

I dette notat sammenfattes centrale indsigter og resultater fra evalueringen. Indsigterne fra evalueringen er i øvrigt indarbejdet i en række tværgående virksomhedscases, som dette notat supplerer.

Først og fremmest har der i evalueringen været et meget klart læringsperspektiv. Rethink Business er meget klart et udviklingsprojekt i den forstand, at der ikke allerede er gennemført lignende indsatser, som Rethink Business kan stå på skuldrene af. Der er således ikke i udgangspunkt grundlag for at til- eller fravælge bestemte typer af virksomheder som mere eller mindre relevante for projektet – udover at de skal være motiverede for at arbejde med en omstilling efter cirkulære økonomiske principper. Udfordringen og opgaven for projektets udførende parter (operatør og konsulenter) er i stedet at udvikle de indsatser, der matcher de forskellige typer af virksomheder, der vælger at deltage i projektet.

Rethink Business er det første af sin slags og derfor et udviklingsprojekt, der skal skabe grundlag for fremtidige indsatser.

I Rethink Business er det derfor virksomhederne, der bestemmer indsatsen, og ikke (som i mange andre projekter) indsatsen der bestemmer, hvilke virksomheder der skal deltage.

Med ovenstående udgangspunkt har det primære formål med evalueringen været at skabe et overblik over og grundlag for at besvare følgende spørgsmål:

1. Hvilke virksomheder har deltaget i Rethink Business
2. Hvilke typer af ydelser har de forskellige virksomheder haft brug for?
3. Hvilke forhold har været afgørende for, hvor langt de er kommet med den ønskede omstilling?

Evalueringen har været explorativ i den forstand, at den er fulgt i hælene på indsatsen og har samlet alle tilgængelige informationer om virksomhederne og indsatsen for om muligt at finde mønstre heri, som efterfølgende indsatser vil kunne stå på skuldrene af.

2 Kort om projektet

Projektet "Rethink Business – join the circular economy revolution" er gennemført i perioden 2012-2014. Projektet er skabt af Region Midtjylland og finansieret af regionen såvel som af Erhvervsstyrelsen. Oprindelig hed projektet "cradle to Cradle som erhvervsudvikling", men blev af markedsføringsgrunde ændret undervejs. Rethink Business blev sat i verden for at vejlede virksomheder og kommuner i Region Midtjylland i grøn omstilling baseret på tankegangen fra Cradle to Cradle (C2C) og cirkulær økonomi (CØ).

Projektet er bygget op omkring tre hovedspor med hver sit fokus, som dog understøtter hinanden. Dels vejledning af virksomheder, der ønsker at omstille til grøn produktion eller indføre grønne forretningsmodeller, dels vejledning af kommuner, der vil fokusere på vækst via bl.a. offentlig-private samarbejder og dels opsamling af læring og formidling af resultater via cases.

Virksomhedssporet blev gennemført af COWI med Vugge til Vugge som underrådgiver. Ansvar for kommunesporet lå hos Development Centre UMT, der også fungerede som operatør og dermed havde ansvar for koordinering, fremdrift og synergi mellem projektets forskellige indsatsområder. Både COWI og Vugge til Vugge har bidraget til læringssporet med en omfattende casesamling. Læringsporet fik desuden nuancerende perspektiver fra LB analyse, der på vegne af Region Midtjylland har udarbejdet en evaluering med fokus på netop læring.

Projektets fokus på læring og formidling gør, at der er skabt en række videoer og skrevet en række forskellige dokumenter, der på hver sin vis dokumenterer virksomhedernes erfaringer og resultater, projektets resultater, de tilknyttede konsulenters erfaringer og metoder etc. Dokumenterne kan læses separat og i sammenhæng.

Denne sammenfatning af evalueringen viser centrale dynamikker i og resultater af virksomhedens udbytte af at være med i projektet, og lægger samtidig mulige spor til rette for hvordan fremtidige indsatser kan skrues sammen. Sammenfatningen kan med stor fordel læses sammen med projektets casesamling, der nuancerer og udvider perspektiverne og resultaterne – både selve evalueringsresultaterne og virksomhedernes og kommunernes erfaringer. Til dokumentindsamlingen hører - udover casesamlingen – også Rethink konsulenternes rapportering af deres resultater og gøren, herunder også et executive summary. De forskellige videoer kan findes på hjemmesiden www.Rethinkbusiness.dk.

3 Evalueringens gennemførelse

Evalueringen er gennemført i et utraditionelt og meget tæt samspil mellem LB Analyse som evaluator og VRT som udførende konsulenter på opgaven. Samarbejdet blev skabt for at etablere det bredest mulige vidensgrundlag for at besvare undersøgelsesspørgsmålene.

Samarbejdet mellem VRT og LB Analyse blev foranlediget af et ønske om at undgå at begge parter i projektets slutfase kontaktede virksomhederne for at indsamle information til brug for henholdsvis cases og evaluering. Løsningen blev en fælles spørgeramme, der kunne indsamle de nødvendige informationer til både VRT og LB Analyse, som begge parter derefter anvendte og udvekslede. Herved steg antallet af virksomheder, der kunne indgå i evalueringen, så denne blev mere dækkende for virksomhedsforløbene.

Samspillet om udviklingen af spørgerammen blev samtidigt et aktiv for begge parter. Med input fra alle parter (herunder også Region Midtjylland) voksede spørgerammen udover, hvad et almindeligt virksomhedsinterview ville kunne bære. Men løsningen blev ikke et komprimere eller skære i den. Løsningen blev at lade virksomhederne prioritere emnerne ved indledningsvis at lade dem udpege de områder, de navnlig havde haft fokus på i deres respektive udviklingsforløb. Konkret skulle virksomhederne fordele 10 point mellem 9 mulige temaer + en åben kategori, hvorefter interviewet fokuserede på disse områder.

Samtidigt åbnede virksomhedernes pointgivning op for, at der kunne skabes overblik over, hvilke temaer virksomhederne samlet set havde haft mest fokus på i projektet, samt en analyse af om forskellige typer af virksomheder havde haft forskelligt fokus. Dette skabte grundlag for at besvare evalueringens spørgsmål om, hvilke typer af ydelser virksomhederne havde haft brug for.

Men samtidigt åbnede samarbejdet mellem VRT og LB Analyse op for, at VRTs viden om virksomhederne, som de havde opbygget gennem de intensive forløb med disse, blev tilgængelige for evalueringen på en helt anden måde end det almindeligvis er muligt. I fællesskab blev de forhold, der er VRT blev vurderet at have haft væsentligt indflydelse på, hvor langt virksomhederne var kommet med den ønskede omstilling, kortlagt. Dette skabte grundlag for at besvare evalueringens tredje spørgsmål om, hvilke forhold der har været afgørende for, hvor langt de er kommet med den ønskede omstilling?

Der opbygges i ethvert projekt en meget betydelig viden om samspillet mellem forskellige virkemidler og virksomhederne. Men ofte forankres denne viden ikke uden for de personer, der opbygger den. Og i mange tilfælde mistes den, når projektet ophører. Med evalueringen af Rethink Business er den opbyggede viden gjort tilgængelig ikke alene for evalueringen, men for hele projektkredsen og efterfølgende læsere af den tværgående case om effektskabelsen i projektet.

Den samskabende proces som LB Analyse og VRT har haft i forbindelse med evalueringen er navnlig relevant i forbindelse med evaluering af udviklingsprojekter, hvor nye metoder og værktøjer afprøves og udvikles med henblik på at skabe læring og erfaring. I resultatprojekter, hvor formålet er at bringe velafprøvede metoder og værktøjer i brug over for en på forhånd specificeret målgruppe med henblik på at opnå bestemte effekter, vil det evalueringsmæssige fokus i højere grad være på at dokumentere effektskabelsen, og her vil evaluator skulle være uafhængig af konsulenterne. Men i evalueringen af udviklingsprojekter kan der være gode grund til at udvikle metoder til at gøre læringen mere systematisk. Det er det, der er blevet efterstræbt med den gennemførte evaluering.

4 Centrale indsigter

Evalueringen har ikke alene været tæt integreret med VRT i forhold til at tilvejebringe det bedst mulige vidensgrundlag. Afrapporteringen af evalueringens indsigter er også blevet integreret i den samlede afrapportering fra VRT til Region Midtjylland.

Afrapporteringen af VRT's og UMT's (UMT var operatør på indsatsen) arbejde er sket i form af en case-samling. Casesamlingen indeholder en række konkrete cases, der beskriver udvalgte virksomhedsforløb og giver konkrete eksempler på, hvordan forskellige virksomheder har gennemført forskellige omstillingsforløb, der kan inspirere andre virksomheder. Men ikke mindst som følge af evalueringen er der også udarbejdet et antal tværgående cases, der samler central læring på tværs af de mange virksomhedscases. Evalueringen har med dens overblik over virksomhederne og deres forløb i høj grad bidraget til disse tværgående cases. Herunder skal de centrale indsigter, der indgår i casesamlingen kort opridses.

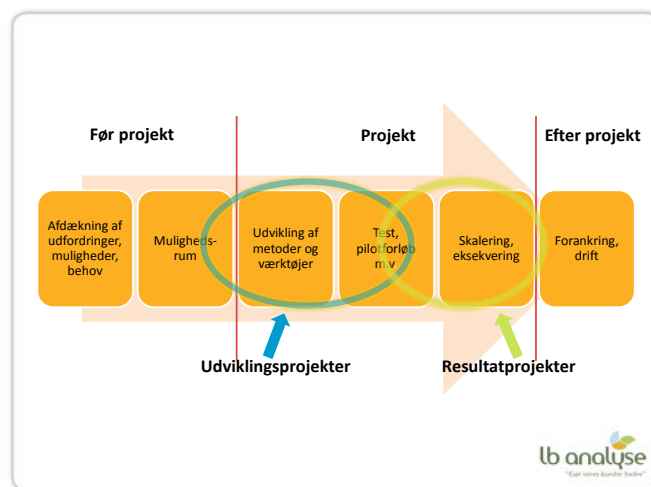
Som nævnt har evalueringen skabt grundlag for at besvare følgende tre spørgsmål:

1. Hvilke virksomheder er endt med at blive deltagere i Rethink Business
2. Hvilke typer af ydelser har de haft brug for
3. Hvilke forhold har været afgørende for, hvor langt de er kommet med den ønskede omstilling?

4.1 Hvilke virksomheder har deltaget i indsatsen og hvad har de opnået?

Som udgangspunkt har alle virksomheder været velkomne i Rethink Business, hvis de var motiverede for at indgå i en omstillingsproces efter cirkulære økonomiske principper. Det kan synes oplagt, at det forholder sig sådan, men det er det ikke. Det markerer at Rethink Business er et udviklingsprojekt. I figur 1 herunder er det illustreret, hvad det indebærer.

Figur 1: Erhvervsudviklingsprojekter som samfundsinnovation



Kilde: LB Analyse 2013

Udviklingsprojekter er kendetegnet ved at ligge i den første fase efter at en udfordring er identificeret og det er fastlagt, hvilket mulighedsrum, der skal afsøges for at finde de mest effektive måder at håndtere udfordringen.

I udviklingsprojekter udvikles metoder og værktøjer og de prøves af, hvorefter der opsamles viden og erfaring, som efterfølgende indsatser kan stå på skuldrene af og skalere op. Projekter der på den måde bygger videre på udviklingsprojekter kalder vi resultatprojekter.

I udviklingsprojekter tager man udgangspunkt i en gruppe af virksomheder, der kan være karakteriseret ved at ville arbejde med en bestemt markedsmulighed, står over for de samme udfordringer, tilhører den samme klynge el.lign., hvorefter opgaven med projektet er at finde netop de metoder og værktøjer der bedst kan håndtere den valgte udfordring. I Rethink Business at udvikle produkter og forretningsmodeller efter principperne bag cirkulær økonomi. Man kan sige, at det er virksomhederne der ligger fast og ydelserne der må tilpasses.

I resultatprojekter er det omvendt. Her er det ydelserne, der er fastlagt på forhånd, på grundlag af tidligere indsatser, hvor man har klarlagt at bestemte type af virksomheder reagerer på bestemte måder, når de deltager i bestemte aktiviteter. Her er opgaven derfor at screene netop de virksomheder, der falder inden for den målgruppe, den forventes at få den forventede effekt af at deltage i indsatsen. Derfor ser man i evalueringer af resultatprojekter efter, hvorvidt de deltagende virksomheder falder inden for målgruppen, fordi det kan svække effekten, at tage andre typer af virksomheder ind, hvor man ikke ved, hvordan de så reagerer.

Når man arbejder med udviklingsprojekter, kan det være interessant at tage mange forskellige typer af virksomheder med for derved at maksimere læringsmuligheden. Omvendt er det også vigtigt, at man stadig kan finde mønstre i, hvilke typer af virksomheder, der har opnået stor eller lille effekt af at deltage. Derfor har udvælgelsen af virksomheder også været et centralt tema undervejs i Rethink Business.

Projektet har haft deltagelse af et meget bredt spektrum af virksomheder. Dermed er der skabt et bredt læringsgrundlag, men det er samtidigt klart, at der er længere vej til den ønskede omstilling, jo mindre kendskab virksomhederne i udgangspunktet har til principperne i cirkulær økonomi.

Læringen i projektet er maksimeret ved at være åben for alle typer af virksomheder. Der er skabt store forandringer i de deltagende virksomheder. Men konkrete resultater i form af forbedret økonomisk udvikling vil først vise sig i de kommende år.

Når man ser på de 50 virksomheder, der endte med at blive deltagere i projektet, hvoraf 35 indgik en samarbejdsaftale, så spænder de meget vidt. De repræsenterer mange forskellige brancher om end med en tyngde omkring tekstil og byggeri, hvor henholdsvis UMT og Vugge til Vugge Danmark gennem deres netværk har haft god adgang til at rekruttere. Virksomhederne er også både store og små, nystartede og veletablerede, har forskellige ejerskabsstrukturer og har forskellige typer af kunder.

Den mest interessant egenskab ved virksomhederne har været, hvor godt bekendt de i forvejen var med principperne i cirkulær økonomi. Her kan skelnes tre typer af virksomheder:

1. Virksomheder der har cirkularitet i deres dna
2. Virksomheder der har hørt om principperne, men ikke arbejdet med dem
3. Virksomheder der intet kendskab havde til principperne

Har projektet så alene rekrutteret de allerede overbeviste, der "blot" brugte projektet til at få hjælp til en omstilling, de under alle omstændigheder ville have gennemført, eller har det også fået sat virksomheder, der ikke tidligere har arbejdet med cirkulære principper, på sporet?

Type	Antal
Type 1: Cirkularitet i DNA	5
Type 2: Kendskab til principperne	19
Type 3: Intet kendskab	24

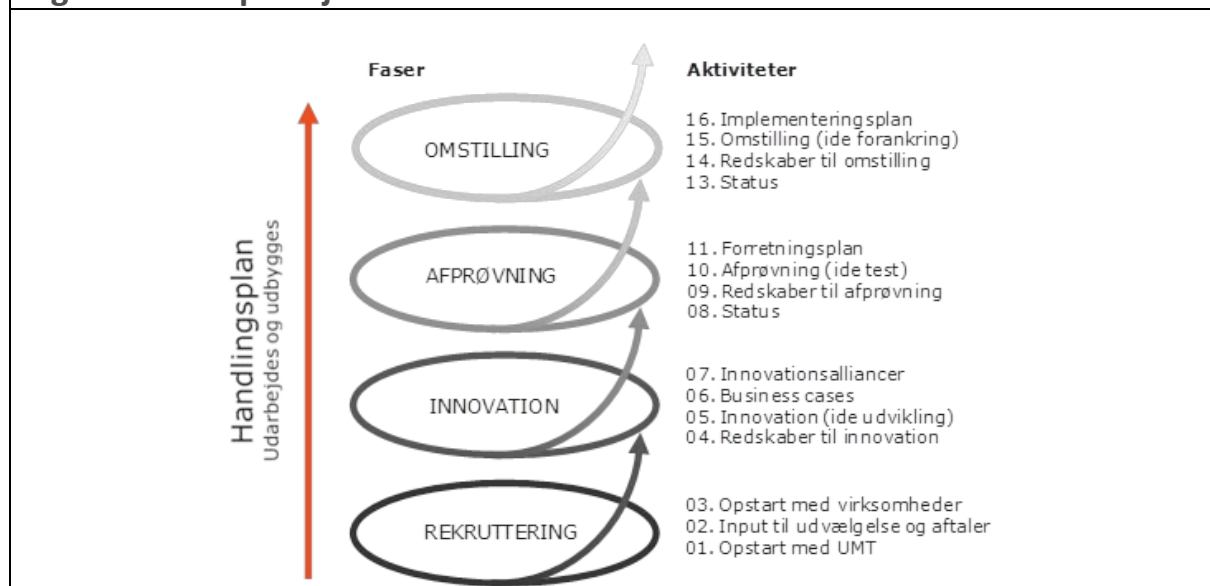
Note: 2 af de 50 deltagende virksomheder kunne ikke kategoriseres, da de deltog så kortvarigt, at deres udgangspunkt ikke efterfølgende kunne fastlægges.

Som det fremgår af oversigten, så har projektet fået meget bredt fat. Der er endog en overvægt af virksomheder, der ikke i udgangspunktet havde kendskab til principperne i cirkulær økonomi.

Denne fordeling af virksomheder har klare konsekvenser for, hvilke resultater projektet har kunnet skabe, når man måler dette på, hvilke faser på vej mod omstilling til en nyt cirkulær produkt og evt. forretningsmodel, de er kommet.

Indsatsen i Rethink Business har været bygget op om en model, der skulle tage virksomhederne igennem en række faser på vejen mod omstilling.

Figur 2: Faser på vejen til

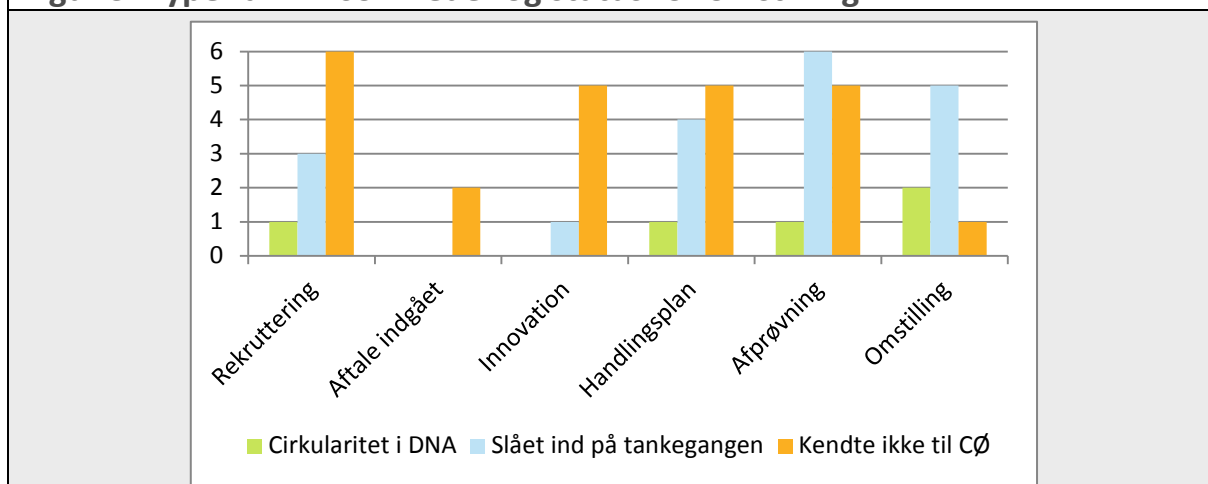


Kilde: COWI og Vugge til Vugge Danmarks tilbud

Det var virksomhederne selv, der i samspil med VRT fastlagde, hvad de gerne ville i projektet, og hvad omstillingen derfor skulle handle om. Nogen ville optimere eller justere et eksisterende produkt, andre ville udvikle nye produkter eller ydelser, mens andre igen også ville udvikle en ny forretningsmodel efter cirkulære principper.

Figuren herunder viser, hvor langt de forskellige typer af virksomheder nåede igennem denne fase-model.

Figur 3: Typer af virksomheder og status for omstilling



Kilde: LB Analyse 2014

Figuren viser, hvor langt de forskellige typer af virksomheder er kommet i retning af den ønskede omstilling. Mens virksomheder af type 1 og 2 samler sig her omkring afprøvning og omstilling, så er type 3 virksomhederne fortsat spredt ud over alle faserne i omstillingsprocessen. Samtidigt kan man se, hvordan sammensætningen af virksomheder, der er nået frem til omstillingen, er. Den ene virksomhed, der ikke på forhånd havde kendskab til principperne i cirkulær økonomi, men som alligevel nåede frem til omstillingsfasen, laver produkter baseret på bolværk fra nedlagte færgehavne, så den havde særdeles gode forudsætninger for at nå langt, idet dens produkt allerede var i overensstemmelse med principperne i cirkulær økonomi.

Resultaterne rejser et meget vigtigt spørgsmål om, hvordan effekten af et projekt som Rethink Business gøres op. Leder vi efter forøget omsætning og beskæftigelse, så skal vi koncentrere os om virksomhederne, der allerede er i gang eller kender til principperne. Men forstår vi effekt som et spørgsmål om, hvad projektet har kunnet tilføre de deltagende virksomheder, så er der klart størst effekt at finde blandt de, der i udgangspunktet ikke kendte til principperne, men hvoraf flere nu faktisk allerede er på vej mod den ønskede omstilling, og hvor der således er skabt meget stor effekt.

4.2 Hvilke typer af ydelser har virksomhederne haft brug for?

Alle virksomheder med vilje til at indgå i en omstillingsproces har som nævnt som udgangspunkt været velkomne i Rethink Business. Det var indsatsen, der skulle tilpasses virksomhederne og ikke omvendt. Men har indsatsen så i praksis også været forskellig, og i givet fald på hvilken måde?

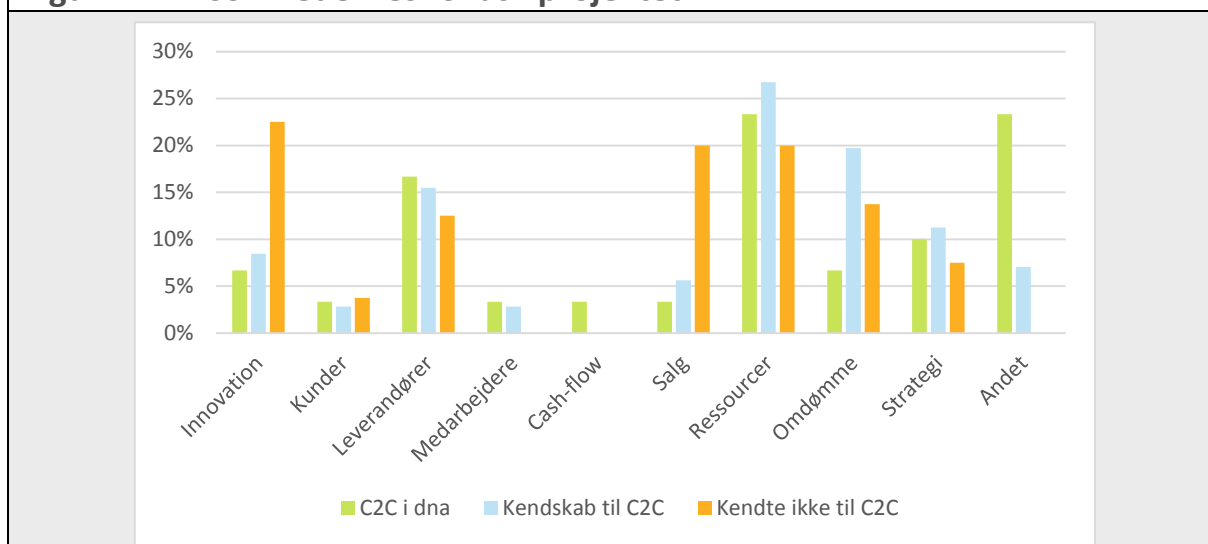
Forskellige virksomheder har brug for forskellige typer af indsats. Alle har brug for hjælp til at få styr på deres ressourcestrømme og dialog med leverandører. De uden kendskab til cirkularitet skal have hjælp til innovation og salg allerede fra starten, de der kender til C2C har fokus på deres ressourceeffektive omdømme, mens virksomheder med cirkularitet i deres dna skal have hjælp til certificering m.v. Efter projektet har alle til gengæld fokus på salg, ressourcestrømmene og deres omdømme.

For at undersøge dette, blev virksomhederne bedt om at fordele 10 point på de forhold, som de i projektet navnlig havde haft behov for at styrke sig på for at kunne gennemføre den ønskede omstilling.

Figuren er lavet, så den viser, hvordan pointene fordeler sig inden for hver type af virksomhed, således at summen af henholdsvis de grønne, blå og orange søjler summerer til 100. Dette er for at vise, hvilke forskelle der i måden de forskellige typer af virksomheder fordeler deres point.

Resultaterne fremgår herunder.

Figur 4: Virksomhedernes fokus i projektet



Kilde: LB Analyse 2014

Figuren viser, at alle typer af virksomheder haft behov for et stort fokus på at kortlægge deres ressourcestrømme i alle dele af værdikæden og i forlængelse heraf på dialog med deres leverandører. Men herudover er der også klare forskelle i deres fokus.

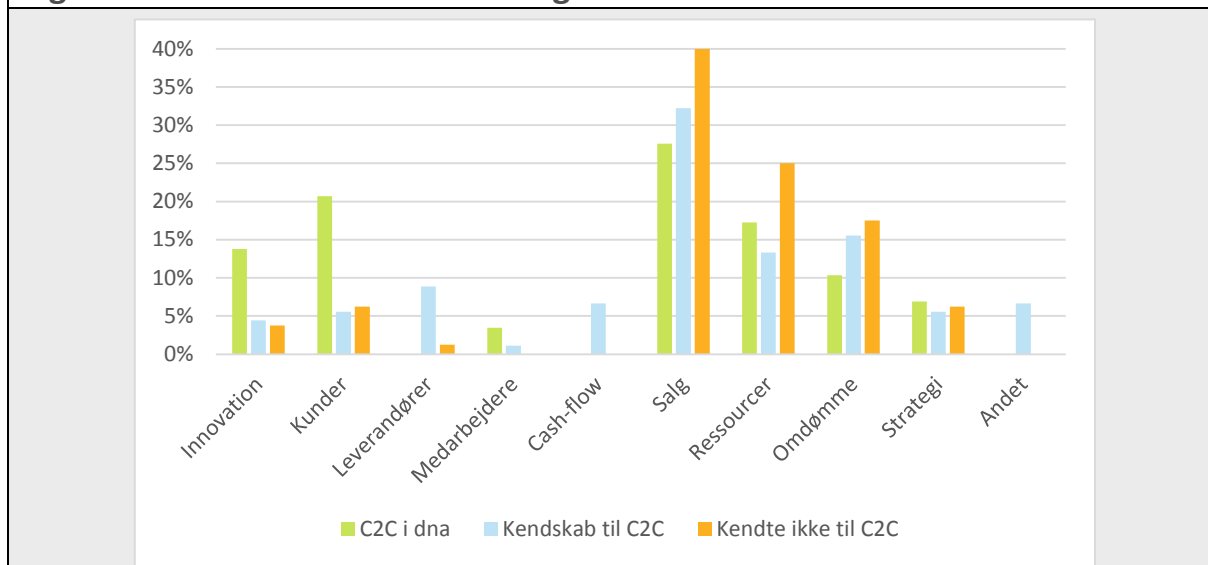
Type 1 virksomhederne har i projektet haft fokus på samspil med deres leverandører, ressourcer og "andet", der f.eks. dækker over certificering, så de kan dokumentere deres cirkularitet. Vi er dog nødt til at være forsigtige med at udlede for meget om denne gruppe, idet den kun rummer 5 virksomheder.

Typer 2 virksomhederne har især haft behov for at få kortlagt deres faktiske ressourcestrømme i hele værdikæden, haft fokus på deres ressourceeffektive omdømme og på dialogen med deres leverandører.

Typer 3 virksomhederne har i sær haft fokus på innovation, salg og et ressourceeffektivt omdømme.

Virksomhederne er også blevet spurgt om, hvor de fremadrettet navnlig mener, at de skal have fokus for at kunne komme videre med deres omstilling efter cirkulære principper.

Figur 5: Virksomhedernes fremtidige fokus



Kilde: LB Analyse 2014

Figuren viser, hvor stor en procentdel af de point, som virksomhederne inden for hver af de tre grupper har fordelt, der er sat ud for de ti forskellige mulige fokusområder. Når den grønne søjle viser 20 % ud for kunder, så betyder det, at 20 % af de i alt 50 point, som de 5 virksomheder i denne gruppe har fordelt (= 10 point) er sat ud for kunder. Det kunne altså i princippet være en enkelt virksomhed, der havde sat alle ti point ud for kunder, eller alle fem der havde sat 2 point hver.

Her viser der sig et interessant nyt billede. Nu er fokus for alle typer af virksomheder flyttet til salg. Virksomhederne med C2C i deres dna har desuden stort fokus på at komme i dialog med deres kunder. For type 2 virksomhederne er det fremtidige fokus meget lig det de havde i projektet om end deres fokus på deres ressourcestrømme vil falde. Og for type 3 virksomheder sker der et stort skifte fra fokus på innovation til fokus på salg, ressourcer og omdømme.

Ovenstående er kun en forsigtig start på at registrere forskelle i den konkrete indsats, som forskellige typer af virksomheder efterspørger. Men evalueringen antyder, at der kan være interessante forskelle at finde, som det fremadrettet kan være værd at registrere.

4.3 Hvilke forhold har været afgørende for omstillingen?

I figur 1 så vi at forskellige typer af virksomheder havde haft forskellig succes med at nå frem til den ønskede omstilling. Samtidigt kan man se, at samme type af virksomheder har opnået forskellige resultater. Det er altså ikke alene deres kendskab til principperne om cirkulær økonomi, der bestemmer, hvor langt de lykkes med at komme i retning af omstilling. Men hvad er det så?

Vejen til succes med omstilling går igennem rigtig mange forhold. Alt for mange til at det kan udtrykkes i korte og klare sammenhænge. Meget interessant er den forklaringsfaktor, der har størst forklaringskraft, hvorvidt omstillingsprojektet har været forankret hos direktøren i de deltagende virksomhederne. Det gør sig gældende for alle de 8 virksomheder, der er nået frem til omstillingsfasen. Virksomhedernes engagement er vigtigere end deres udgangspunkt.

Læren er således, at indsatser skal rumme mulighed for at kompensere for svage eksekveringsressourcer, men at screeningen af virksomheder bør fokusere på deres procesegenskaber, som konsulenterne ikke kan kompensere for.

For at besvare dette er VRT i forbindelse med evalueringen "blevet tømt for viden" om, hvilke forhold de set i bagklogskabens klare lys tror har haft betydning for, hvordan det er gået for virksomhederne med at nå frem til den ønskede omstilling.

Det første markante resultat af denne øvelse var, at der er rigtig mange forhold, der spiller ind på, hvorvidt det lykkes at bringe en virksomhed igennem en omstillingsproces, som det har været ambitionen i Rethink Business.

Idéen:

Hvor ambitiøs en idé ønsker virksomhederne at arbejde med? Virksomhederne ønsker typisk at arbejde med en af nedenstående tre ambitioner:

1. Optimering af et eksisterende produkt/ydelse
2. Udvikling af nyt produkt/ydelse
3. Ny cirkulær forretningsmodel

Jo mere ambitiøs idéen er, jo vanskeligere er den naturligvis også at realisere. Evalueringen har vist, at jo mere kendskab virksomhederne har til principperne om cirkularitet, jo mere ambitiøse idéer har de også. Virksomheder med C2C i deres dna ønsker typisk at arbejde med nye forretningsmodeller, mens virksomhederne uden forhåndskendskab holder sig til at optimere eksisterende produkter eller måske prøve at udvikle nye. Når en virksomhed uden forhåndskendskab når frem til omstilling, er det altså ikke nødvendigvis samme omstilling som de med C2C i deres dna er i gang med. Det er også med til at forklare, hvorfor der ikke er større forskelle i, hvor langt virksomhederne er kommet med deres respektive ommstillingsprocesser.

Virksomhedsinterne forhold:

Graden af kendskab til principperne om cirkularitet og C2C har vi allerede behandlet. Men derudover er det erfaringen fra konsulenternes arbejde ude i virksomhederne, at navnlig mindre virksomheder er super gode til at få nye idéer, men ikke så stærke til at føre dem ud i livet, mens det modsatte gør sig gældende for de større virksomheder. Det bekræftes i øvrigt af virksomhedernes pointfordeling, hvor flere af de store virksomheder har fokuseret på hjælp til innovation, mens de små i højere grad har haft fokus på at få idéer omsat til virkelighed.

Udover dette har det team af konsulenter, der har arbejdet ude i virksomhederne peget på følgende forhold, som efter deres vurdering har haft væsentlig betydning for, hvor langt det er lykkedes virksomhederne at komme:

Forudsætninger for proces:

- Prioritering af projektet (høj, middel, lav)
- Innovationskultur (Udføres med stakeholders, med konsulenter, eller alene internt)
- Forankring af projektet i virksomheden (direktør, produktionsansvarlig, CSR/miljøansvarlig)

Forudsætninger for eksekvering:

- Erfaring med projektledelse (Høj, middel, lav)
- Samarbejde med kunder (Normal praksis, en vis erfaring, lille eller ingen erfaring)
- Samarbejde med leverandører (normal praksis, en vis erfaring, lille eller ingen erfaring)

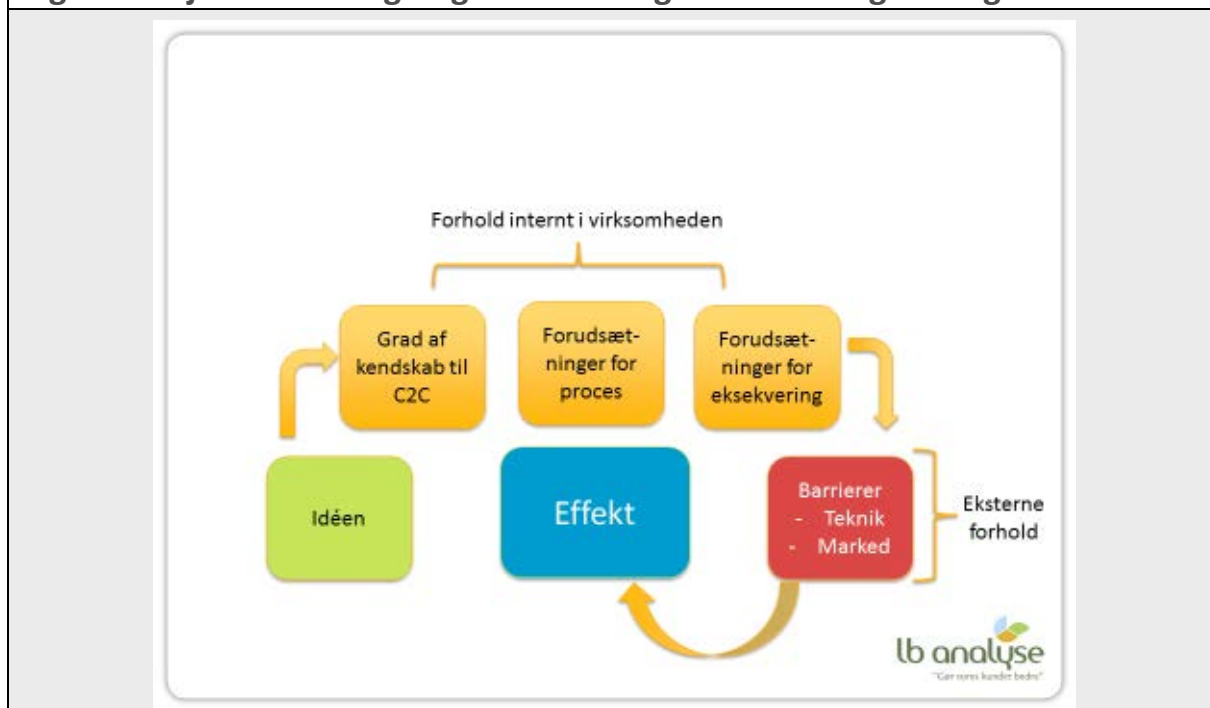
Desværre er der ingen meget klare resultater af evalueringen, der viser hvilke forhold, der er vigtigst for, hvor langt virksomhederne er kommet med omstillingen. Det skyldes to forhold. Som nævnt ovenfor, så har virksomhederne afstemt deres ambitioner med deres forhåndskendskab og med deres situation i relation til ovenstående forhold. Og dernæst er det for spinkelt et grundlag at udlede mønstre på grundlag af blot 35 virksomheder.

Det har ligget uden for rammerne af denne evaluering at komme dybere i disse forhold, men det vil være meget relevant ved efterfølgende indsatser at søge at opbygge en bedre forståelse af, hvilke forhold, der har indflydelse på virksomhedernes succes med at nå frem til omstilling, så det kan indarbejdes i screeningen af virksomheder til fremtidige indsatser.

Eksterne forhold:

Endelig har evalueringen også vist, at der er eksterne forhold, der kan spille ind på resultatet af projektet i de enkelte virksomheder. Tekniske udfordringer kan dukke op, eksisterende regulering kan spænde ben eller markeds-mæssige barrierer kan blive tydelige.

Figur 6: Vejen til effekt går igennem mange forhold – og er lang



Kilde: LB Analyse 2014

Eksistensen af disse mange forhold, der kan spille ind på, om en virksomhed når frem til den ønskede effekt, betyder at der er rigtig svært på forhånd at afgøre, om en virksomhed vil lykkes.

I evalueringen er det blevet undersøgt, om der kan findes klare mønstre og sammenhænge mellem virksomheder, der er nået langt og de forskellige forklarende forhold. Det generelle billede er, at det kan der ikke. Der er for mange mulige forklarende forhold, set i forhold til antallet af virksomheder, til at en god analyse kan gennemføres.

Alligevel er det interessant at bemærke, at det forhold, der slår tydeligst igennem, er hvorvidt indsatsen har været forankret hos direktøren i virksomheden. Dette har været tilfældet for alle 8 virksomheder, der er nået frem til omstillingsfasen.

Omvendt har forudsætninger for eksekvering vist sig at have overraskende lille betydning. Det tolker vi som udtryk for, at VRT-konsulenterne har kunnet kompensere for disse ved at overtage projektledelsen samt hjælpe med dialogen med kunder og leverandører.

Læren er således, at indsatser skal rumme mulighed for at kompensere for svage eksekveringsressourcer, men at screeningen af virksomheder bør fokusere på deres procesegenskaber, som konsulenterne ikke kan kompensere for.

5 Eftertanke

Evalueringen af Rethink Business har skabt ny læring for alle involverede parter såvel indholdsmæssigt som metodisk. Det samme samspil mellem VRT og LB Analyse har åbnet nye muligheder for at bringe viden i spil og skabe fælles refleksion og læring. Men de mange forhold, der dermed er kommet frem i lyset, har også været med at gøre det sværere at sige noget klart om effekt, sådan som man som evaluator gerne vil. Er evalueringen blevet unødigt kompliceret og dermed uklar? Det er vores vurdering, at en efterstræben efter større klarhed om effekt, ville have bragt resultaterne mindre i overensstemmelse med virkeligheden.

Men gevinsten ved de mange forhold, der er blevet bragt frem vil først for alvor kunne høstes, hvis der følges op på dem i kommende projekter, så balancen mellem antallet af forhold der inddrages og antallet af virksomheder, der kan observeres på, kan forskubbes.

Har resultaterne overrasket? Både ja og nej. Det er overraskende, at det så klart har kunnet vises, hvordan forskellige typer af virksomheder har haft forskelligt fokus i projektet. One size doesn't fit all. Mønstrene er endnu så klare, at man er moden til skalering, så også de næste projekter må have karakter af udviklingsprojekter. Men der er skabt et forståelsesmæssigt fundament, der vil kunne bygges videre.

Det er også lidt overraskende, at det ikke har været muligt at pege klarere på, hvad der skal til for at virksomhederne når frem til omstilling. Men her spiller det ind, at omstillingen kan handle om henholdsvis justering af eksisterende produkt, udvikling af nyt produkt eller udvikling af ny forretningsmodel. Disse tre ambitioner befinder sig så at sige på forskellige niveauer set i forhold til, hvor "cirkulære" de er. Og det anvendte effektmål er så at sige fleksibelt ift. virksomhederne, hvilket er med til at udviske forskellene.

Og det er meget interessant at kunne kortlægge og vise, at virksomhederne bliver mere og mere ambitiøse, jo større kendskab de får til principperne. Udvikling i bevidsthed går altså forud for forandring. Det viser værdien af at lade dem starte med mindre ambitiøse målsætninger.

Man kan måske i fremtidige indsatser have en indsats rettet mod virksomheder uden kendskab, der fokuserer på at skabe bevidsthed om mulighederne. Og en indsats rettet mod de med kendskab, der fokuserer på at hjælpe dem igennem omstillingen. Og her vil man nok med fordel kunne stille krav til deres engagement, som forudsætning for succes.

Det er rigtig interessant at evalueringen har kunnet dokumentere, at forskellige typer af virksomheder, har brug for forskellig type af indsats. Og endnu mere interessant at se, hvordan deres opmærksomhed forskydes fra projektperioden til efter projektperioden. Det mest overraskende resultat er, at virksomhedernes strategi har spillet en så lille rolle, som evalueringen har vist. Men det understreger at Rethink Business har været et meget konkret projekt, der har ønsket at hjælpe virksomhederne med at skabe den ønskede forandring, og ikke som i så mange andre projekter blot tale om behovet for den og mulighederne i den, hvorefter virksomhederne overlades til selv at realisere forandring ved hjælp af køb af konsulenttydelser.

Dette korte notat sammenfatter blot nogle centrale resultater og overvejelser fra evalueringen. Det primære resultat af evalueringen er integreret i introduktionen til casesamlingen og i et mindre antal tværgående cases, hvor LB Analyse sammen med VRT er dykket ind i resultaterne af både evalueringen og læringen og søger at perspektivere disse. Den nysgerrige læser opfordres derfor til at gå ombord i case-samlingen og lade sig inspirere og blive klogere på, hvad Rethink Business og omstilling til cirkulær økonomi handler om i et antal konkrete midtjyske virksomheder.