

# Virksomheder skal blive bedre til at tage deres brugte produkter retur

**Flere krav til bæredygtighed og lavere ressourceforbrug kræver ny organisering i virksomheder eller partnerskaber med eksterne aktører.**

*Af Torben Pedersen, professor på institut for Strategi og Innovation ved CBS og Rasmus Jørgensen Postdoc*

Virksomheder spiller en afgørende rolle i at skabe en bæredygtig fremtid, og take-back programmer er en af de mest effektive måder, hvorpå de kan bidrage.

Alligvel kommer blot ca. 10% af de materialer, der bruges i produktionen, fra genanvendte produkter, mens hele 90% af materialerne, der bruges i produktionen, således er nye. Det kan naturligvis ikke fortsætte på denne måde.

Ved at implementere take-back programmer, kan virksomheder bidrage til at mindske ressourcepild og minimere negativ påvirkning på miljøet, men det kræver nytænkning at øge andelen af genanvendte materialer.

”

**Der er to grundlæggende veje at gå omkring take back- strategier, hvor man enten forfølger produkternes funktionelle eller materielle værdi**

For at udvikle viden og metoder, der skal hjælpe virksomheder, forsker vi i, hvordan virksomheder kan omstille deres organisation og forsyningskæde, så potentialet af take-back maksimeres. Forskningen sker sammen med en række ambitiøse virksomheder, der eksperimenterer med take-back programmer fx Danfoss, WindowMaster, Danish Down og Novo Nordisk.

Erfaringerne viser, at det er svært at få ordentlig skala og en levedygtig forretningsmodel i take-back programmer. En væsentlig årsag er, at det stiller store krav til virksomhederne at skabe overensstemmelse mellem take-back strategien og

virksomhedernes operationelle organisering. Virksomheden er ofte ikke 'tunet' til at kunne håndtere og implementere en take-back strategi i praksis.

## **Kan vælge to strategier**

Take-back programmer er nemlig særdeles udfordrende på grund af organisationers nuværende "envejs-design", hvor de udvinder, producerer, forbruger og smider væk. Take-back betyder, at virksomhederne skal påtage sig aktiviteter, som er nye for dem.

Der er to grundlæggende veje at gå omkring take-back strategier, hvor man enten forfølger produkternes funktionelle eller materielle værdi. Den funktionelle værdi-strategi betyder, at produkterne indsamles til reparation og opgradering, så de kan komme tilbage på markedet igen og blive genbrugt. Den materielle værdi-strategi betyder, at produkter indsamles og knuses, så de grundlæggende materialer udnyttes i genanvendelse.

De to strategier stiller meget forskellige krav til virksomhederne og hvordan take-back organiseres mest effektivt.

## **Funktionel strategi**

En funktionel værdi-strategi stiller typisk store krav til intern organisering og ressourcer. F.eks. skal virksomheder have kapacitet til at skille produkterne ad og teste, udskifte eller opgradere komponenterne, så de bevarer deres identitet og funktion. Det kræver viden om de forskellige produkt-varianter, der bliver returneret og hvilke komponenter, der indgår i disse. Her kan en simpel ting som serienummer være en udfordring, fordi organisationers IT-systemer ikke accepterer genbrug af et serienummer på produkt- eller komponentniveau. En anden udfordring er KPI'er, som typisk understøtter lav lagerbinding, hvor take-back af produkter øger lagerbindingen.

## **Materiel strategi**

Den materielle værdi-strategi stiller omvendt store krav til partnerskaber med eksterne aktører som logistik-virksomheder og affaldshåndterings-specialister. En typisk udfordring for virksomhederne er at finde samarbejdspartnere til genanvendelse i stor skala, ligesom det ikke er ligetil at sikre data og kvalitet i hele kæden for at undgå anklager om greenwashing.

Mens den funktionelle værdi-strategi altså handler om at opbygge nye interne kompetencer, vil fokus i den materielle værdi-strategi være at etablere et økosystem med eksterne partnere, der håndterer størstedelen af take-back programmet.

”

## Der er ingen tvivl om, at implementeringen af take back-programmer er en udfordring, men det er en udfordring, som ikke kan ignoreres

Den funktionelle værdi-strategi handler især om interne kompetencer, da virksomheden selv kender de forskellige produkt-varianter bedst og derfor er bedst rustet til at opgradere og garantere produkternes funktion og kvalitet. I den materielle værdi-strategi vil produkterne blive nedbrudt til deres oprindelige materiale såsom plastik, glas og metal, som typisk vil blive anvendt i andre produkter, hvor kravet til renhed af materialerne er mindre. Her vil logistik og affaldshåndterings-virksomheder være centrale i take-back programmet.

	Virksomhedens brugte produkter indsamles og knuses – <b>Materiel værdi strategi</b>	Virksomhedens brugte produkter indsamles og sælges igen – <b>Funktionel værdi strategi</b>
Eksempler	Novo Nordisk (Plastik pen) Carlsberg (Aluminiums øl-dåser) WindowMaster (Elektronik-komponenter) Danfoss (Elektronik-komponenter) Danish Down (Dun)	Grundfos (Pumper) Spejder Sport (Brugt friluftsudstyr)
Intern organisations forandring	Lav <i>(Materiale genanvendelse er primært et eksternt anliggende)</i>	Høj <i>(Kræver intern udvikling af kompetencer og eksisterende virksomheds-processer)</i>
Investering i egne kompetencer	Lav <i>(Der findes underleverandører til de fleste processer)</i>	Høj <i>(Få underleverandører som kan håndtere hele processen)</i>
Samarbejde med eksterne	Høj <i>(Få virksomheder har evnen til at genanvende materialer og sælge dem)</i>	Lav <i>(Virksomhederne kan opgradere produkterne selv)</i>
ESG impact	Middel <i>(Produkterne nedbrydes til materiale niveau)</i>	Høj <i>(Produktet fastholder funktion og kvalitet)</i>

### En bunden opgave

Der er ingen tvivl om, at implementeringen af take-back programmer er en udfordring, men det er en udfordring, som ikke kan ignoreres. Udviklingen af et take-back program er ganske enkelt en bunden opgave, da stadig flere

virksomheder vil blive tvunget af lovgivning, kunder, leverandører, investorer til at igangsætte take-back programmer. Valget af strategi afhænger imidlertid af flere faktorer herunder produktets karakteristik, eksisterende kompetencer, risikovillighed, kapital og krav fra markedet.