

Ressourceknaphed og andre globale kriser har stadig mere mærkbare konsekvenser for globale virksomheder. Størstedelen af dansk erhvervsliv er begyndt at forholde sig aktivt til de nye udfordringer. Men virksomhederne har stadig svært ved at omsætte de globale megakriser til værdiskabende og holdbar forretning. Det viser de første resultater fra en ny undersøgelse.

Globale megakriser bliver dagligdag for danske virksomheder

Af: **Marianne Kristensen Schacht (mak@mm.dk)**

01.02.15

EXECUTIVE SUMMARY

Vækst, ressourceknaphed, klimaforandringer og andre megaudfordringer påvirker i stigende grad virksomhedernes bundlinje og fremtidige indtjeningsmuligheder. Den nye erhvervstænk tank "Big Future" er nu gået i gang med en omfattende kortlægning af, hvordan de globale kriser påvirker dansk erhvervsliv. De foreløbige resultater tyder på, at bæredygtighed er blevet mainstream: Det er et ganske lille fåtal af de danske virksomheder, der slet ikke forholder sig til området. "Bæredygtighed vil komme ind på niveau med digitalisering," siger formanden for Big Futures advisory board, den tidligere Vestas-topchef Ditlev Engel.

Bryggerikoncernen Carlsberg buldrer frem i Fjernøsten. Håbet er, at fremgangen her kan kompensere for stagnationen på de gamle kernemarkeder i Vesten. Men ét problem lægger en bremse på væksten: Det er svært at skaffe de ressourcer, der kræves, hvis produktionen skal følge med den enorme efterspørgsel.

Her og nu mangler selskabet vand på fem bryggerier i Asien. Og inden for de næste ti år vil det være tilfældet på yderligere en håndfuld bryggerier. Vand er en mangelvare i Indien og flere steder i Kina, særlig i højsæsonen for produktion og salg af øl. Carlsberg har reduceret forbruget af vand i produktionen med 20 pct. siden 2007 til 3,3 liter vand per liter øl. Men de mest udfordrede bryggerier i gruppen skal endnu længere ned.

Big Future

Big Future 2025 er en erhvervstænk tank, der er nedsat for at identificere udfordringer og barrierer for, at dansk erhvervsliv kan skabe holdbar vækst. På baggrund af en igangværende kortlægning samler Big Future til sommer en hvidbog med konkrete anbefalinger til virksomhederne. Arbejdet bygger bl.a. på en analyse af fire fremtidsscenarier samt omfattende interview med ca. 200 danske virksomheder.

Big Future er initieret af SE og faciliteres af Institut for Fremtidforskning. Tænk tankens *advisory board* tæller 11 eksperter og erhvervsfolk, med Ditlev Engel i spidsen.

"At producere mere øl kræver mere vand. Det er derfor strategisk vigtigt, at vi gør bryggerierne så

effektive, at de kan levere til den øgede efterspørgsel. De store globale udfordringer kan vi ikke løse alene, så vi arbejder også sammen med relevante interessenter for at finde fælles løsninger på vandmanglen,” siger Wouter de Groot, der er Group CSR Manager i Carlsberg.

For selskaber som Carlsberg, der opererer globalt, er der tale om en brændende platform: De mærker allerede de forretningsmæssige konsekvenser af ressourceknaphed og andre globale megakriser.

”Adgang til rent vand er en stor kommerciel udfordring i Østen. Kan man overhovedet være til stede på et marked med de udfordringer? Og hvordan skal din strategi se ud i dag, hvis du ikke skal være død om tyve år?” spørger adm. direktør i SE Niels Duedahl, initiativtager til erhvervstænketanken Big Future, der blev stiftet sidste sommer med det formål at analysere de kommercielle udfordringer – og muligheder – de globale megakriser skaber.

”Vi skal derhen, hvor det ikke alene handler om, at polerne smelter, og at verden skal reddes. Derfor kalder vi det holdbar vækst og ikke bæredygtighed. Det er den kommercielle præmis, der afgør, om du stadig har en relevant virksomhed om tyve år,” siger Niels Duedahl.

En brændende platform

Ifølge en undersøgelse fra konsulenthuset McKinsey er bæredygtighed for alvor kommet på agendaen hos verdens erhvervsledere, fordi udfordringerne mærkes direkte på top- og bundlinje. *Se figur 1.*

Bæredygtighed har fået topprioritet

Figur 1 | **Forstør**

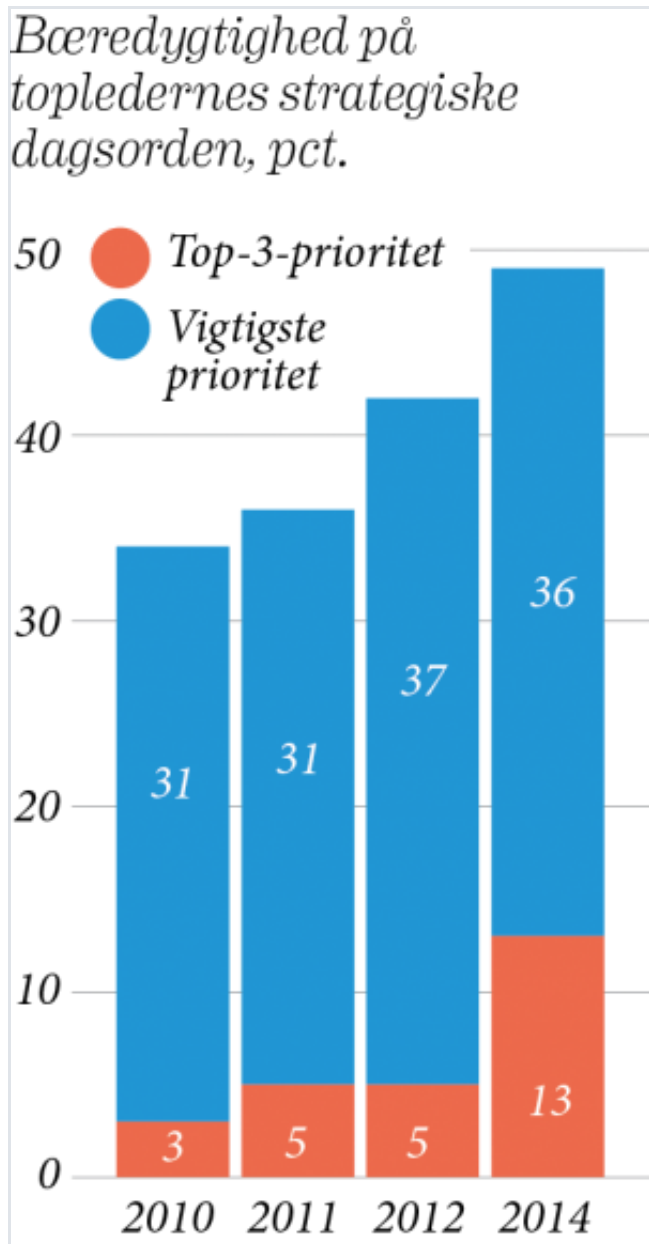
Næsten hver anden topchef betragter bæredygtighed som et af de tre vigtigste strategiske områder i deres virksomhed.

Kilde: Sustainability's strategic worth: McKinsey Global Survey results, juli 2014.

I en anden undersøgelse har CDP – det tidligere Carbon Disclosure Project – set på, hvad klimarelaterede risici faktisk har haft af omkostninger for virksomheder i perioden 2011-2013. Her fremgår det, at eksempelvis oversvømmelserne i Thailand kostede it-virksomheden HP et dyk i kvartalsomsætningen på 7 pct. Den amerikanske tøjproducent Gap Inc. måtte betale markant mere for bomuld efter en tørkeperiode i Kina i 2011. Og den amerikanske læskedriksproducent Dr Pepper Snapple Group vurderede, at hvis ikke der blev gjort en ihærdig indsats, så kunne klimaforandringer og mangel på vand risikere at øge omkostningerne i perioden på op mod 2,5 mia. dollar.

De synlige effekter af de store udfordringer har fået en række af de største globale virksomheder i gang med at tilpasse deres forretning til de nye vilkår: Det multinationale bryggeri AmBev har som Carlsberg reduceret vandforbruget markant, og burgerkæden McDonald's er i gang med at kortlægge, hvilke risici vandmangel skaber i hele værdikæden.

”Bæredygtighed vil komme ind på niveau med digitalisering,” siger formanden for Big Futures *advisory board*, den tidligere Vestas-topchef Ditlev Engel. ”Vi skal producere mere for mindre, og det er vores opgave at udkrystallisere udfordringer og muligheder, så det kan blive et konkurrenceparameter for de



danske virksomheder. Jo hurtigere du forbereder dig, jo bedre. Det her handler ikke om en flinkepris men er et spørgsmål om at sikre og styrke sin konkurrenceevne,” siger Ditlev Engel.

Midtergruppen vokser

Big Future er netop ved at gennemføre en stor kortlægning blandt de næsten 200 virksomheder i tænketankens vækstpanel. Det er Institut for Fremtidsforskning, der har gennemgået de mange interview og analyseret, hvad de store globale udfordringer betyder for deres fremtid.

De samlede resultater kommer til sommer i form af en hvidbog, som skal gøre virksomhederne i stand til at arbejde med holdbar vækst. Men allerede nu tegner der sig en række konkrete mønstre på tværs af de seks sektorer, der er blevet undersøgt.

Det viser sig bl.a., at antallet af virksomheder, der forholder sig til bæredygtighed og globale udfordringer, vokser, i takt med at behovet bliver mere presserende.

Ifølge Carsten Beck, forskningschef ved Institut for Fremtidsforskning, er gruppen af deciderede frontløbere dog stadig lille. Men midtergruppen vokser markant, og gruppen af efternølere bliver

tilsvarende mindre.

”Mange er stadig langt fra at forholde sig til bæredygtighedsdiskussionen. Men de oplever stigende pres og nye krav fra deres kunder og øvrige interessenter,” siger Carsten Beck.

Selvom det ser ud til, at der er sket et bevidsthedsskred i danske virksomheder, er der også rigtig mange virksomheder, der ser pris som en vigtigere konkurrenceparameter end kvalitet eller service.

”Men at skabe mere for mindre er jo en anden måde at tale produktivitet på. Vi skal vise, at det her er vejen til værdiskabelse, der virker,” siger Ditlev Engel.

Den danske erhvervsstruktur er kendetegnet ved en stor andel af mindre og mellemstore virksomheder, hvoraf mange i dag mangler en strategi for, hvordan man forholder sig til holdbar vækst og bæredygtighed. Men Ditlev Engel fremhæver, at Danmark alligevel har en række styrkepositioner og et godt fundament for at skalere potentialerne op – f.eks. inden for genanvendelse og cirkulær økonomi. Men mange af virksomhederne, der er i gang, tænker det ikke som en bæredygtighedsstrategi.

”Hvis bare vi kan få det frem og ud i fuldt flor, så kan vi skabe konkurrencefordele,” mener Ditlev Engel.



Tilføj en kommentar...

Tilføj kommentar

Facebook - socialt tilføjelsesprogram

Gå til top

Mandag Morgen,

Valkendorfgade 13, Postbox 1127, 1009 København K, Tlf: +45 3393 9323, Fax: +45 3314 1394,

mm@mm.dk

Følg Mandag Morgen:

Artiklen er låst. Log ind eller tegn abonnement hér.