

# Bæredygtigt indkøb styrkes gennem nyt CBS-initiativ

Kim Sundtoft Hald, Copenhagen Business School & Thomas Johnsen, Audencia Business School (Frankrig) & Copenhagen Business School



CBS har netop startet et nyt forskningsprojekt om bæredygtigt indkøb. I denne artikel forklarer vi om baggrunden for dette projekt, hvorfor det netop er vigtigt at fokusere på bæredygtigt indkøb lige nu, hvad bæredygtigt indkøb i det hele taget er, og hvorfor det nogle gange opfattes som svært at implementere i praksis.

Et andet hovedfokus i artiklen er at fortælle om, hvad vi arbejder med i vores projekt, og hvad vi og samfundet, herunder virksomhederne og de studerende, får ud af det.

## Baggrund

Verdenssamfundet står netop nu over for en enorm udfordring: at omstille samfundet og den globale økonomi, således at den måde, vi lever og producerer på, ikke skader natur og mennesker. En meget væsentlig løftestang, i bestræbelserne på at den globale grønne omstilling kan lykkes, ligger i hænderne på virksomhederne og den måde, de organiserer deres processer og træffer beslutninger på. Gennem virksomhedernes produktion af produkter og services skabes der værdi i form af materielle goder, men der udledes også store mængder af drivhusgasser, og der træffes beslutninger, som enten direkte eller indirekte påvirker både det lokale og globale miljø samt menneskers trivsel.

Specifikt i forhold til drivhusgasudledning er det vigtigt at skelne mellem Scope 1-, Scope 2- og Scope 3-udledninger. I Scope 1 medregnes de direkte udledninger, der stammer fra aktiviteter inden for organisationen. I Scope 2 medregnes udledningerne, der er forbundet med virksomhedens indkøb af energi, som eksempelvis elektricitet og varme. Scope 3 medregner principielt alt andet, der stammer fra aktiviteter, som ligger uden for organisationen, men som den påvirker gennem sine aktiviteter. Scope 3 omfatter derfor de udledninger, der er forbundet med den værdikæde, som virksomheden indgår i. Det er således netop her, at virksomhedens indkøb af services og produkter kommer ind i billedet.

Flere undersøgelser har vist, at den påvirkning, der sker fra virksomheden gennem Scope 3, ofte er langt den største og udgør op til 80% af den samlede udledning, der er forårsaget af virksomhedens aktiviteter. Dette forhold er med til at understrege vigtigheden af at få omstillet virksomhedernes indkøb til bæredygtige indkøb.

## Indkøbs rolle i den grønne omstilling

Men hvad er indkøbs rolle så egentlig i denne omstilling? Ligesom private forbrugere hver dag træffer vigtige valg omkring kvalitet og pris, der påvirker det globale miljø, når de køber ind i den lokale butik, i butikscenteret, eller over internettet, så træffer virksomheder vigtige beslutninger, når deres leverandører skal vælges.

Uanset om virksomheden ønsker det eller ej, påvirker den, gennem leverandørvalg, styring og produktspecifikationer, balancen mellem fokus på pris og omkostninger, arbejdsforhold samt påvirkning af det globale miljø. Undersøgelser har vist, at en enkel beslutning om at købe ind fra Asien frem for at købe ind lokalt (hvis det er muligt) kan øge udledningen af drivhusgasser med over otte gange (Herrmann & Hauschild, 2009). Omvendt kan man sige, at indkøbsbeslutningen også giver virksomheden mulighed for at hjælpe med at understøtte andre af FN's centrale udviklingsmål. Ved indkøb, eksempelvis fra et udviklingsland, kan der opnås mulighed for at understøtte uddannelsesniveaue, ligestilling, arbejdsforhold og lokalsamfund på en hel anden

måde, end hvis der blev indkøbt lokalt. Virksomhedens indkøb kan derfor også bruges aktivt som en vigtig udviklingsinvestering i lokalsamfund globalt set. Indkøbsbeslutningen er dermed et afgørende parameter i forhold til at påvirke den grønne og bæredygtige omstilling globalt, og mere bredt omstillingen mod samfundsmodeller, der bestræber sig på at støtte op om alle FN's verdensmål (Christensen & Hald, 2021).

### **Hvad er bæredygtigt indkøb, og hvorfor er det vanskeligt?**

Bæredygtigt indkøb kan bredt defineres som indkøb, der, ud over omkostninger og det økonomiske aspekt, også inddrager overvejelser om effekten på miljøet, medarbejdere og samfund (Walker et al., 2012). Mere præcist kan man sige, at bæredygtigt indkøb "tager hensyn til miljømæssige, sociale, etiske og økonomiske spørgsmål i forvaltningen af organisationens eksterne ressourcer på en sådan måde, at leveringen af alle varer, tjenesteydelser, kapaciteter og viden, som er nødvendige for at drive, vedligeholde og forvalte organisationens primære og understøttende aktiviteter, skaber værdi ikke blot for organisationen, men også for samfundet og økonomien" (Miemczyk et al., 2012, p.491). I bund og grund handler det altså om ikke bare at minimere virksomhedens negative effekt på omverdenen men at søge at skabe en positiv værdi på verden omkring os.

Man taler nu også i stigende grad om cirkulært indkøb, der kan opsummeres som indkøb, der understøtter den cirkulære økonomi. Cirkulært indkøb kan derfor opfattes som en disciplin inden for bæredygtigt indkøb, der specifikt arbejder med at finde løsninger for virksomhedens materialeindkøb og forbrug, som fremmer genbrug og minimering af materialespild (Den Europæiske Kommission, 2017; Sönnichsen & Clement, 2020).

Med bæredygtigt indkøb følger ofte et samlet øget kompleksitetsniveau set i forhold til ind-

købsopgaverne. Det er der en række forskellige årsager til. For det første bliver indkøbsprocesserne mere komplekse, fordi de, ud over de rent kommercielle, økonomiske og kvalitetsmæssige faktorer, nu også skal inddrage og tage højde for en række miljømæssige og sociale faktorer. For det andet bliver indkøbsprocesserne mere komplekse, fordi de krav der stilles til det miljømæssige aspekt og det sociale aspekt, omfatter påvirkninger, der kun vanskeligt kan spores og påvirkes ned gennem hele leverandørnetværket (Hald et al., 2021). Det er derfor ikke nemt at forudsige og kontrollere en indkøbsbeslutnings samlede konsekvens i forhold til den miljømæssige og sociale påvirkning. En central opgave bliver derfor at skabe en større gennemsigtighed ud i leverandørnetværket samt at øge virksomhedens evne til at beregne og forstå det totale indkøbsfodaftryk af organisationens indkøbsbeslutninger og indkøbsprioriteringer. Endeligt øges kompleksiteten også, fordi der nu stilles flere krav til indkøbsafdelingen. I det cirkulære indkøb forventes det, at indkøbsafdelingen spiller en større rolle i forhold til at bygge bro mellem produktudvikling og leverandørerne, således at der kan skabes grundlag for genanvendelighed og minimering af materialespild mv.

### **"The Sustainable Procurement Initiative"**

Set i forhold til disse udfordringer er der behov for mere viden om, hvordan de virksomheder, der er længst fremme i den grønne omstilling, håndterer den øgede kompleksitet i indkøbet. Hvad er det, de bedste private- og offentlige organisationer konkret gør for at håndtere de ekstra krav, samtidigt med at de forsøger at holde den øgede kompleksitet nede? Hvad er de konkrete udfordringer, man som virksomhed møder, når man ønsker at omlægge sit indkøb fra en konventionel praksis til en bæredygtig indkøbspraksis? Disse er nogle af de helt centrale spørgsmål, som vi ønsker at adressere i CBS's netop lancerede "Sustainable Procurement Initiative".

Formålet med initiativet er at styrke danske virksomheders evne til at indlede og gennemføre rejsen mod en mere bæredygtig indkøbspraksis. Dette kommer til at ske gennem konkret interaktion mellem vores projektteams og en række danske virksomheder samt gennem udbredelse af den viden, der skabes i projektet. Udbredelsen af viden fra projektet sker gennem fagtidsskrifter, gennem seminarer samt gennem nye og styrkede uddannelses tilbud inden for bæredygtigt indkøb. Projektet er i første omgang toårigt, og gennem de to år søger vi at skabe et tæt samarbejde med en række danske virksomheder med omdrejningspunkt omkring dataindsamling og gensidig læring. Projektgruppen består af en række forskere fra Department of Operations Management på CBS, der er gået sammen for at styrke indsatsen. Også en række kandidatstuderende fra cand.merc.SCM-linjen og Procurement Minor bliver involveret i projektet. Konkret er initiativet opdelt i to indsatsområder:

#### **Indsatsområde 1: Modenhed og strategier for øget udbredelse af bæredygtigt indkøb i virksomheden**

Her gennemføres en række casestudier, der undersøger de deltagende virksomheders nuværende indkøbspraksis og modenhed inden for bæredygtigt indkøb. Vi undersøger også, hvordan virksomheden arbejder med at implementere mere bæredygtigt indkøb, og hvilke udfordringer de møder undervejs. Det overordnede formål med Indsatsområde 1 er derfor at bidrage til udviklingen af danske virksomheders evne til at omstille deres nuværende indkøbspraksis til højere niveauer af bæredygtig indkøbspraksis. Vi undersøger konkret:

- Hvordan kan danske virksomheder forstå og måle niveauet af modenhed i deres bæredygtige indkøbspraksis?
- Hvad er de vigtigste udfordringer i organisationen og forsyningskæderne i overgangen til højere niveauer af bæredygtige indkøb,

og hvordan kan danske virksomheder arbejde med at overvinde disse udfordringer?

Gennem indsatsområdet bidrager vi til virksomhedernes:

- øgede bevidsthed om egen bæredygtige indkøbspraksis.
- vurdering af den nuværende modenhed af egen bæredygtig indkøbspraksis.
- forbedret indsigt i de begrænsende årsager (faktorer) til manglende udbredelse af bæredygtigt indkøb.
- inspiration til at vælge strategi til at overvinde de begrænsende faktorer.

#### **Indsatsområde 2: Opbygning af et bæredygtigt indkøbsobservatorium**

Her er det centrale spørgsmål: Hvor langt er danske virksomheder kommet i arbejdet med at implementere bæredygtige indkøb? Observatoriet er derfor oprettet for at overvåge og give indsigt i den nuværende og fremtidige tilstand af bæredygtigt indkøb i Danmark.

Observatoriet vil anvende flere metoder til dataindsamling, herunder:

- 2-3 årlige online spørgeskemaundersøgelser
- analyser af virksomheders årsrapporter
- interaktive workshops

Onlineundersøgelserne vil være meget korte, temabaserede spørgeskemaer med fokus på emner som:

- Hvilke motiver driver danske virksomheder til at implementere bæredygtigt indkøb?
- I hvor høj grad balancerer danske virksomheder grønne vs. sociale indkøb?

- Hvordan inddrager danske virksomheder leverandører i grøn produktinnovation?

Observatoriet er i gang med at skabe et netværk af danske virksomheder og organisationer, hvor alle medlemmer vil bidrage til vores aktiviteter og modtage løbende feedback fra resultater via korte artikler, rapporter og seminarer.

### Status og næste skridt for projektet

Projektet har fået en flyvende start: Den 17. november blev et opstartsseminar på CBS afholdt. Der var stor interesse for og deltagelse til seminariet, og vi samlede 45 deltagere fra hele landet. Indsatsområde 1 er igangsat, og de første ti case-virksomheder er fundet. Dataindsamlingen i Indsatsområde 1 starter for alvor i januar 2022 og løber indtil maj 2022. Ønsker din virksomhed at blive tilknyttet Indsatsområde 1 med henblik på et fremtidigt casestudie i jeres virksomhed, eller har I lyst til at teste den modenhedsmodel, som vi udvikler til at vurdere virksomheders nuværende niveau inden for bæredygtigt indkøb, så kontakt os endelig.

I Indsatsområde 2 arbejder vi først og fremmest på at oparbejde vores netværk af medlemmer, så vi kan påbegynde dataindsamling i starten af 2022. Kunne du og din virksomhed tænke jer at bidrage til at få overblik over, hvor jeres virksomhed står i forhold til andre danske virksomheder? Vil I have inspiration og konkrete forslag til at implementere og forbedre bæredygtigt indkøb? Så tøv ikke med at blive en del af vores netværk!

Resultaterne fra begge indsatsområder vil løbende blive formidlet her gennem *DILFaktuelt* samt gennem andre fagtidsskrifter i Danmark.

Der er fortsat mulighed for at tilmelde sig aktiviteterne i projektet, og det sker nemmest gennem Projekt Manager Christina Merolli Poulsen på e-mail: [cmp.om@cbs.dk/](mailto:cmp.om@cbs.dk/)

### Referencer

Christensen, M. & Hald, K.S. (2021). FN's Globale Bæredygtighedsmål – Hvordan bidrager virksomheden og forsyningsskæden?, *DILFaktuelt*, Oktober udgave 13, 14-22.

Hald, K.S., Wiik, S. & Larssen, A. (2021). Sustainable procurement initiatives and their risk-related costs: a framework and a case study application", *Measuring Business Excellence*, 25(2), 230-243.

Herrmann, I. T., & Hauschild, M. Z. (2009). Effects of globalisation on carbon footprints of products. *CIRP annals*, 58(1), 13-16.

Miemyczyk, J. Johnsen T. & Macquet, M. (2012) Sustainable purchasing and supply management: a structured literature review of definitions and measures at dyad, chain and network levels. *Supply Chain Management: an International Journal*, 17(5), 478-496.

Sönnichsen, S.D., Clement, J. & (2020). Review of green and sustainable public procurement: towards circular public procurement. *Journal of Cleaner Production*. 245, 118901.

United Nations Environment Programme, (2013). Sustainable public procurement: a global review, final report. Available at: <https://globalecolabelling.net/assets/Documents/unep-spp-report.pdf>.

Walker, H., Miemyczyk, J., Johnsen, T. & Spencer, R. (2012). Sustainable Procurement: Past, Present and Future. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 18 (4), 201-206.

# ANNONCE