

# Rejsen mod bæredygtigt indkøb – Hvorfor er det så udfordrende og komplekst?

Sofia Wiik (swi.om@cbs.dk) og Kim Sundtoft Hald (ksh.om@cbs.dk)

Implementering af bæredygtige indkøb er kompleks og medfører en række udfordringer, som det er nødvendigt, at virksomheder tager stilling til og håndterer. Men tiden er knap, så derfor mål virksomheder tage beslutninger i uvished. Vi forsøger i denne artikel at belyse, hvordan virksomheder kan navigere i uvished for at opnå en højere grad af bæredygtige indkøb i komplekse forsyningskæder.

## Baggrund

Den globale opvarmning og klimakrisen er allestedsnærværende. I Europa mærkes også effekter af krisen, blandt andet gennem sommerens oversvømmelser i det centrale Europa. I august 2021 offentliggjord FN's klimapanel herudover en ny og meget foruroligende rapport. Rapporten viste at temperaturstigningerne allerede nu er markant højere end forventet<sup>1</sup>.

I modsætning til for få år siden er investeringer i bæredygtighedsprogrammer nu en topprioritet for enhver virksomhed, der ønsker at fastholde deres legitimitet hos kunder og investorer til at drive virksomhed. Men da ressourcerne, der investeres i bæredygtighedsinitiativer, skal balancere med andre initiativer og målsætninger, er de fleste virksomheder udfordret af en stor grad af kompleksitet i beslutnings- og implementeringsprocesserne.

For de fleste virksomheder er det derfor fortsat særdeles komplekst, diffust og udfordrende at lægge en god plan for, hvordan bæredygtighedsmålsætningerne i virksomheden bør udføres i praksis for et optimalt resultat. Efterfølgende er det en udfordring at implementere planen.

De fleste virksomheder stiller derfor sig selv en række spørgsmål i disse år:

- Gør vi de rigtige ting i forhold til bæredygtighedsagendaen?
- Gør vi nok i forhold til bæredygtighed?
- Hvordan skal vi starte rejsen mod en højere grad af bæredygtighed i vores forsyningskæde og i vores indkøbsprocesser?

Mange virksomheder har allerede indset, at der ikke er tid til at sidde og vente på svarene, men der kræves handling nu. Derfor er der også usikkerhed forbundet med initiativerne, der foretages af disse frontløbere, men læringen er tilsvarende stor. Incitament, viden, kompetencer og medarbejdernes moralske kompas er vigtigere end nogensinde, og for-

skere og aktivister opfordrer alle til at gennemføre konkrete handlinger, der sikrer en højere grad af bæredygtighed nu.

## Kompleksiteten i at stræbe efter bæredygtighed og optimale indkøbsprocesser samtidigt

Så hvor ligger kompleksiteten og udfordringen i rejsen mod bæredygtige indkøb? Konceptet bæredygtigt indkøb indeholder to ord med mange synonymer (f.eks. ansvarligt indkøb, grønne indkøb, etiske indkøb osv.). Disse to ord repræsenterer kompleksitet hver for sig.

For det første, indeholder indkøbs-processerne i en virksomhed en omfattende iboende kompleksitet, idet de skal sikre den nødvendige styring af aktiviteter og performance, der ligger uden for det, købsvirksomheden kontrollerer eller har juridisk råderet over. Traditionelt har indkøb yderligere været berettiget på grund af dets bidrag til at reducere omkostningerne på bundlinjen, men nu skal dette balanceres med en omfattende bæredygtighedsagenda og målsætninger.

For det andet bringer bæredygtighed som begreb ofte en vis uklarhed med sig på grund af mangel på en præcis definition og dermed en manglende forståelse for, hvad bæredygtighed indebærer og omfatter. Det bidrager yderligere til kompleksitet. Bæredygtighedsagendaen præsenteres desuden ofte som en agenda, der haster og kræver handling her og nu. Dette kan gøre beslutningstagningen mindre informeret, end ledelsen ønsker. Det bidrager yderligere til uigennemsigthed og kompleksitet i beslutningsprocesserne.

Når de to begreber kombineres til 'bæredygtigt indkøb', så står det klart, at det er en udfordrende disciplin og praksis, som virksomheden skal sætte sig i stand til at kunne mestre. Det er en disciplin som både kræver ledelse på tværs af virksomheder, balancering af kortsigtede og langsigtede målsætninger og håndtering af afvejninger mellem økonomisk, miljømæssig og social performance på en og samme gang. Figur 1 viser de kompleksiteter der ligger i bæredygtighed og indkøb, samt hvad de deler.

## Kompleksiteten i bæredygtigt indkøb



Figur 1: Elementer af kompleksitet i bæredygtigt indkøb



### Vis mig hvor pengene er eller på engelsk "show-me-the-money" udfordringen

Denne velkendte sætning fra filmen Jerry Maguire fra 1996 er stadig i brug. Under de performance gennemsyn (performance reviews), der regelmæssigt gennemføres af topledelsen, bliver indkøbschefer (CPOs) derfor ofte bedt om at nedprioritere deres fremlæggelse af bæredygtighedsperformance og tilhørende nøgleindikatorer (KPI's). Derimod ønskes der flere forklaringer og mere dybde i de performance-redegørelserne, der retter sig mod, det der virkelig opleves som vigtigt og mere konkret, nemlig de økonomiske målsætninger, og spørgsmålet "Hvor mange besparelser har indkøb genereret?" Meget forskning har derfor fokuseret på at skabe modeller for, hvordan der kan etableres større sammenhæng mellem bæredygtig indkøbsperformance og virksomheders økonomiske resultater<sup>2</sup>.

Det er dog fortsat vanskeligt præcist at beregne, hvordan investeringer, der fremmer bæredygtigt indkøb, resulterer i økonomiske resultater for virksomheden<sup>3</sup>.

### Strategisk modenhed i indkøbsfunktionen – tænk bæredygtigt indkøb på kædeniveau

Sætningen "no business is an island" er meget rammende for udfordringen med at bedrive og styrke virksomhedens fokus og performance på bæredygtigt indkøb. Det er ikke nok kun at fokusere på isolerede virksomheder, når bæredygtighed skal fremmes. Man bliver som virksomhed og indkøbsorganisation nødt til at tænke sin bæredygtighedsstrategi ind i hele forsyningsnetværket. Selvom dette ikke er nyt, er det først nu vi for alvor ser store globale virksomheder begynde at anmode deres førstest-niveau-leverandører om også at implementere bæredygtige indkøbspraksisser i forhold til deres leverandører. Dermed tænkes bæredygtigt indkøb ikke længere på virksomhedsniveau, men på kædeniveau, og den mulige effekt på virksomhedens globale miljøaftryk har derfor potentiale til at kunne mangedobles<sup>4</sup>. Et eksempel er at virksomheder, der ønsker at gennemføre initiativer til reduktion af CO<sub>2</sub>-emissioner, skal indse, at kun 5-40 % af emissionerne stammer fra deres egen virksomhed, mens 60-95 % procent kommer fra resten af forsyningskæden<sup>5</sup>. Et væsentligt spørgsmål der skal stilles, er derfor hvor langt oppe i kæden virksomheden formår indkøb at udbrede sin bæredygtige indkøbsstrategi?

Undersøgelser tyder på, at bæredygtige indkøb kan drage fordel af stærke relationelle kompetencer. Virksomheder, der har en moden strategisk indkøbstilgang, hvor der allerede er etableret tæt samarbejde med de væsentligste leverandører, er derfor bedre rustet til at integrere bæredygtighed i deres indkøbspraksis. Evnen til at udvælge de rette leverandører, mobilisering af eksisterende leverandører og forsyningsstyringspraksis er derfor en integreret del af udviklingen af konkurrencedygtige bæredygtige forsyningskæder<sup>6</sup>.

### Kompetente indkøbsmedarbejdere bør belønnes for bæredygtighedsperformance

Indkøbspersonale spiller en afgørende rolle i opbygningen af bæredygtige indkøbspraksis. Flere dygtige medarbejdere med de rigtige tekniske færdigheder og industriel erfaring, viden og moral er nødvendige for at få overgangen til bæredygtige indkøb til at ske i praksis<sup>7</sup>. Dygtige indkøbsmedarbejdere kan bidrage ved at gøre det muligt for producenter at involvere leverandører i samarbejdsinitiativer om bæredygtighed med henblik på forbedret operationel og bæredygtig performance. Forskning viser, at veludvalgte belønninger og incitamentssystemer også har effekt på bæredygtige indkøbsaktiviteter og er afgørende for at opbygge de rette kompetencer, der kan understøtte arbejdet med at reducere virksomhedens sociale- og miljømæssige aftryk i den globale forsyningskæde<sup>8</sup>. Det er derfor vigtigt at virksomheden som et led i rejsen mod en større grad af bæredygtigt indkøb sikre sig at indkøbsmedarbejdernes KPI's er balanceret, således at bæredygtigheds-performance vægtes højt når medarbejderen skal belønnes.

### Bæredygtighed som en del af værdisæt, kultur og forretningsmodel

Måden hvorpå, der tales om bæredygtighed, betyder noget for virksomhedens evne til at implementere bæredygtigt indkøb. Personlige værdier skinner igennem, og det er derfor vigtigt at være bevidst om, hvordan man italesætter bæredygtighed<sup>9</sup> i virksomheden og i samarbejdet med andre virksomheder i forsyningskæden. Hvornår og i hvilke situationer bliver bæredygtighed italesættes som væsentligt og et højt prioriteret mål? Findes der fortællinger i virksomheden, som synliggør, at man reelt kun prioriterer bæredygtighed, når kunderne forlanger det? Eller findes der fortællinger, som understøtter bæredygtighed som en kulturbærende værdi og som en norm der er indlejret i virksomhedens processer og samarbejdsrelationer? Fortællinger, der skabes og vedligeholdes af topledelsen, og som efterfølgende oversættes og udfoldes i indkøbsafdelingen gennem CPO, påvirker i høj grad virksomhedens evne til at implementere bæredygtigt indkøb.

En anden vej til at få indlejret bæredygtighed som et helt centralt omdrejningspunkt i virksomheden og i indkøbspraksis er gennem en ændret forretningsmodel. De virksomheder, der formår at transformere deres forretningsmodeller til bæredygtige forretningsmodeller, hvor bæredygtighed ikke bare er en tilføjelse, men er kerne, har størst succes med implementeringen. Forskning har vist, at de virksomheder, der har et fuldt integreret ledelsessystem indeholdende økonomiske, miljømæssige og sociale aspekter, har større succes med at implementere bæredygtig indkøbspraksis<sup>10</sup>.

### Konklusion

I denne korte artikel har vi forsøgt at belyse nogle af de udfordringer og den kompleksitet, der er forbundet med at implementere bæredygtigt

indkøb. Vi forsøger ligeledes at diskutere, hvordan virksomheder kan navigere i denne kompleksitet for at opnå en højere grad af bæredygtigt indkøb.

Det nemme svar er, at der er brug for ressourcer. Tid er den ressource, som kan vise, om det, vi laver, virker. Den ressource er imidlertid ikke længere tilgængelig. Det er nu tid til at handle. Forskning diskuterer forskellige initiativer, der er nødvendige for at navigere i overgangen til bæredygtige indkøb; nogle af dem er præsenteret i denne artikel.

Virksomheder bliver nødt til at kigge uden for egne rammer og videre ud i forsyningskæden for at kunne gøre en forskel. Det er heller ikke nok at tænke at én funktion i virksomheden skal klare det alene. Indkøbsfunktionen har brug for intern opbakning, ikke mindst fra top management for at kunne tage sig af nogle af de opgaver, der følger med bæredygtigt indkøb. Næste gang du beder dine indkøbsansatte om at redegøre for deres KPI's, prøv at lade være med at fokusere så meget på deres besparelser. Brug i stedet tiden til at tale om, hvordan de bedst kan bidrage til mere bæredygtigt indkøb.

## Endnotes

- 1 IPCC. (2021). Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. <https://www.ipcc.ch/assessment-report/ar6/>
- 2 Blome, C., Hollos, D., & Paulraj, A. (2014). Green procurement and green supplier development: Antecedents and effects on supplier performance. *International Journal of Production Research*, 52(1), 32-49.  
Dabhilkar, M., Bengtsson, L., & Lakemond, N. (2016). Sustainable supply management as a purchasing capability: A power and dependence perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 36(1), 2-22.  
Luzzini, D., & Ronchi, S. (2016). Cinderella purchasing transformation: linking purchasing status to purchasing practices and business performance. *Production Planning and Control*, 27(10), 787-796.  
Pullman, M. E., Maloni, M. J., & Carter, C. R. (2009). Food for thought: social versus environmental sustainability practices and performance outcomes. *Journal of Supply Chain Management* 45(4), 38-54.  
Thornton, L. M., Autry, C. W., Gligor, D. M., & Brik, A. B. (2013). Does socially responsible supplier selection pay off for customer firms? A cross-cultural comparison. *Journal of Supply Chain Management*, 49(3), 66-89.  
Yu, W., Chavez, R., & Feng, M. (2017). Green supply management and performance: a resource-based view. *Production Planning and Control*, 28(6-8), 659-670.
- 3 Figge, F., & Hahn, T. (2012). Is green and profitable sustainable? Assessing the trade-off between economic and environmental aspects. *International Journal of Production Economics*, 140, 92-102.  
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.
- 4 Wilhelm, M., & Villena, V. H. (2021). Cascading Sustainability in Multi-tier Supply Chains: When Do Chinese Suppliers Adopt Sustainable Procurement? *Production and Operations Management* 0(0), 1-21.
- 5 Jacobs, K. (2018, 8 November). Procurement has 'vital role' in carbon reduction. *Supply Management*. <https://www.cips.org/supply-management/news/2018/november/procurement-has-a-vital-role-in-carbon-reduction/>
- 6 Gimenez, C., & Sierra, V. (2013). Sustainable Supply Chains: Governance Mechanisms to Greening Suppliers. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 189-203.  
Yu, W., Chavez, R., & Feng, M. (2017). Green supply management and performance: a resource-based view. *Production Planning and Control*, 28(6-8), 659-670.
- 7 Bowen, F. E., Cousins, P. D., Lamming, R. C., & Farukt, A. C. (2001). The role of supply management capabilities in green supply. *Production and Operations Management*, 10(2), 174-189.
- 8 Yu, W., Chavez, R., & Feng, M. (2017). Green supply management and performance: a resource-based view. *Production Planning and Control*, 28(6-8), 659-670.
- 9 Andersson, P. (2018). Talking about sustainability issues when teaching business economics – The 'positioning' of a responsible business person in classroom practice. *Journal of Social Science Education*, 17(3), 46-62.
- 10 Wilhelm, M., & Villena, V. H. (2021). Cascading Sustainability in Multi-tier Supply Chains: When Do Chinese Suppliers Adopt Sustainable

## Forfattere



### Kim Sundtoft Hald

Kim er professor (mso) indenfor området "performance management in operations, business to business relationships and supply chains" på Copenhagen Business School (CBS). Hans forskning fokuseret på hvordan performance måles og gøres ledelsesbart i produktion og forsyningskæder. Herudover omhandler Kims forskning ledelse af køber-leverandør relationer, digitalisering af processer og forsyningskæder samt bæredygtigt indkøb og supply chain management. Kim har tidligere været studieleder for HD-uddannelserne på CBS. Kim har ligeledes tidligere arbejdet i en række produktionsvirksomheder og i konsulentbranchen, før han genoptog en akademisk karriere. Flere oplysninger om hans aktiviteter kan fås på <https://www.cbs.dk/forskning/institutter-centre/institut-produktion-erhvervsøkonomi/medarbejdere/kshom>



### Sofia Wiik

Sofia er ph.d. -stipendiat på Copenhagen Business School (CBS). Hun er uddannet Cand.merc i Supply Chain Management fra CBS og har arbejdet i en række virksomheder inden for indkøb, CSR og logistik, både i Danmark og USA. Hendes forskning fokuserer på bæredygtigt indkøb. Flere oplysninger om hendes aktiviteter kan fås på <http://www.cbs.dk/en/research/departments-and-centres/department-of-operations-management/staff/swiom>.