



Prisen for årets hovedopgave på HD SCM gik i år til Sian Middelboe. Prisen blev overrakt af Management Konsulent Jacob Bønnelycke.

Priser uddelt på HD SCM

Traditionen tro afholdt HD SCM reception for dimmitenter og nærmeste familie i juni. Det er en anledning til at sige tak for denne gang til hinanden samt selvfølgelig til at uddele de velfortjente eksamensbeviser. Desuden bliver der ved denne lejlighed uddelt priser sponsoreret af erhvervslivet. I år uddeltes to priser, nemlig prisen for bedste hovedopgave og prisen for højeste gennemsnit på HD 2. delen .

Prisen for årets hovedopgave på HD SCM gik i 2009 til Sian Middelboe. Prisen er igen i år sponsoreret af konsulentfirmaet Implement A/S og uddeltes og motiveredes af Management Konsulent Jacob Bønnelycke.

Hovedopgaven med overskriften "Green Supply Chain Management" (herefter Green SCM) behandler den nutidige og centrale problemstilling - Hvordan kan Green SCM lede til konkurrencefordele? Opgaven har fokus på den danske transport- og logistikbranche, idet branchen udleder ca. 26 % af den samlede CO₂-udledning i landet. Det betyder, at branchen har et stor forbedringspotentiale ved at arbejde med og indføre Green SCM.

I hovedopgaven konkluderer Sian Middelboe, at virksomheder kan opnå konkurrencemæssige fordele igennem to kilder. Den første kilde er "transportkøbere" som har vist sig villige til at betale et premium for en mere miljørigtig ydelse. Dette påvises både igennem et teoretisk og empirisk grundlag. Den anden kilde til konkurrencefordele er igennem reducerede omkostninger, hvor analyser har påvist, at det er muligt at reducere forbrug, spild og udslip igennem struktureret arbejde med Green SCM.

På baggrund af den meget velunderbyggede og interessante hovedopgave samt behandling af en nutidig og central problemstilling modtog Sian Middelboe således prisen på 10.000 kr. for årets bedste hovedopgave på HD SCM. Hovedopgaven er offentligt tilgængelig og kan lånes på CBS's bibliotek på Solbjerg Plads.

Som noget nyt i 2009 sponsorerede Novozymes en pris for højeste gennemsnit for 2. dels-studiet i Supply Chain Management. Prisen **Novozymes Strategic Sourcing Prize** gik til Per Romose, Senior Buyer i Strategic Sourcing hos Brüel og Kjær. Per Romose opnåede det formidable gennemsnit på 10,9 efter 7-trinsskalaen på sin HD 2. del. Prisen, der er på 15.000 kr. uddeltes af Tim Petersen, Senior Director for Strategic Sourcing, Novozymes.

Virksomhederne savner en strategi omkring Green Supply Chain Management

Sian Middelboe, Research Consultant , Amrop, Sian.Middelboe@amrop.dk

Artiklen præsenterer erfaringer med anvendelse af konceptet Green Supply Chain Management (GrSCM) i den danske transport- og logistikbranche. Baseret på analyse blandt 11 virksomheder i branchen giver artiklen et bud på fordele og udfordringer ved implementering af GrSCM.

I Danmark står transport- og logistikbranchen for 26 % af de samlede CO₂-udledninger, og prognoserne indikerer stadig stigning. Branchen er til dato 98 % afhængig af fossil energi og blot den oceangående last udleder mere CO₂ end alle verdens lande fratrukket de fem største CO₂-syndere. Transport- og logistikbranchen er en af Danmarks klimatungeste branche.

Paradokset er klart; hvis transport- og logistikbranchen i dag er en af de mest forurenende brancher i Danmark, burde et koncept som GrSCM være et særligt relevant værktøj i branchen – men udbredelsen er begrænset.

GrSCM

Skønt grønne koncepter har vundet momentum i de fleste ledelsesdiscipliner, er en nyere skole opstået, som argumenterer, at grønne tiltag er særligt relevante inden for Supply Chain Management. Tesen er, at netop i forsyningskæder findes de mest åbenbare forbedringspotentiale og gevinster. Og GrSCM er blevet præsenteret som et af de bedste værktøjer inden for virksomhedsledelse i dag. Etableringen af GrSCM som ledelseskoncept kan ses som en reaktion på denne udvikling.

GrSCM defineres som konceptet at integrere grønne tiltag i forsyningskædens aktiviteter inkluderende design, sourcing, produktion samt levering til slutkunden og retur som illustreret på den tilpassede udgave af Supply Chain Operations Reference-modellen (SCOR-modellen). Forlængelse af SCOR-modellen er GreenSCOR ligeledes baseret på input fra medlemmer, som resulterer i best practice, måleværktøjer og proces-guidelines (Supply Chain Council, 2008). Eksempler på green metrics og best practices inkluderer følgende:

Green Metrics		Green Best Practices	
Plan	- Cost of emissions	Plan	- Members collaborate on environmental issues
Source	- % of suppliers with current EMS system	Source	- Selecting vendors and suppliers with EMS system in place
Make	- Energy costs as a percent age of costs	Make	- Scheduling for off-peak energy demand times
Deliver	- Fuel costs as percentage of Deliver costs	Deliver	- Routing to minimize fuel consumption
Return	- % of carriers meeting environmental criteria	Return	- Establishing environmental partnerships with suppliers
Enable	- Facility energy costs as percentage of total costs	Enable	- Tracking environmental performance

FIGUR: GREENSCOR (SUPPLY CHAIN Council, 2008)

Således vedrører konceptet processer og funktioner på tværs af brancher. Nogle brancher, såsom transport- og logistikbranchen, er først nyligt indtrådt i GrSCM-æraen.

15 procent brændstofbesparelse

Argumentet for implementering af konceptet er, at effektiv GrSCM kan skabe værdi gennem reducerede ressourcer og spild, samt forbedret produktivitet og image. Blandt de af analysens virksomheder, som har arbejdet med tiltag i to år eller mere, ligger besparelser i forbrug af brændstof alene på gennemsnitligt ca. 15 %. Hertil kommer reduktion af klimaaftryk og højere effektivitet, som alle påvirker deres dækningsbidrag positivt. Endda finder analysen eksempler på virksomheder, der har vundet tenders fordi de var stærkere på miljødimensionen og samtidig ikke var billigst. Der er således flere faktorer, der påvirker, at nogle virksomheder i stigende grad vælger at investere i grøn udvikling af forsyningskæder.

Transport- og logistikbranchens udfordringer ved GrSCM

For langt de fleste virksomheder i den danske transport- og logistikbranche foregår arbejdet med GrSCM imidlertid i høj grad usystematiseret. Under halvdelen af de undersøgte virksomheder har en konkret strategi på området og blot en tredjedel anvender modeller/værktøjer inden for disciplinen, og ikke alle virksomhederne er ISO-certificerede på området i henhold til f.eks. ISO 14001.

De største barrierer mod implementering vedrører manglende viden. Som resultat af analysen præsenteres udfordringerne i branchen som

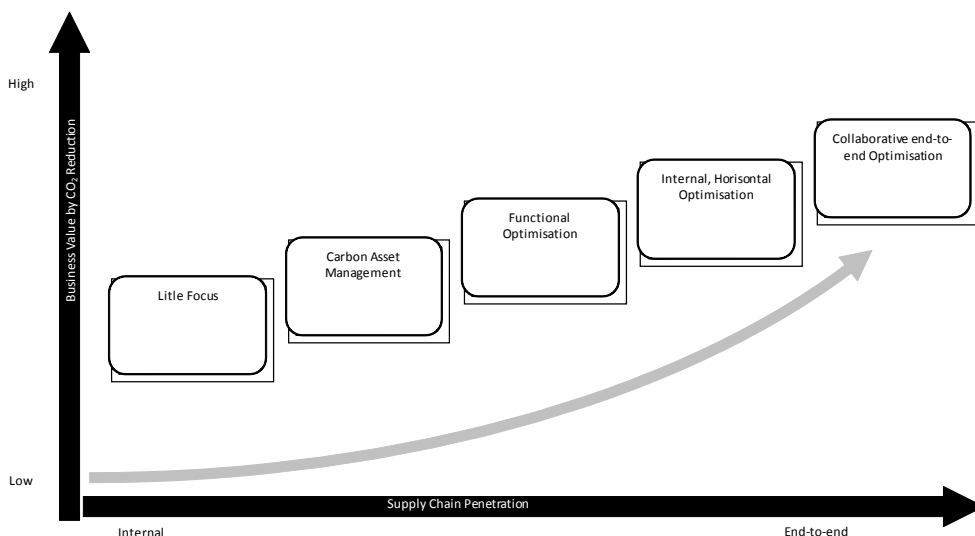
følgende:

- måling og beregning af forbrug og udslip
- simulering af forskellige løsninger og deres effekter
- strukturelle barrierer (regler skifter med landegrænser)
- design af business cases
- tid og ressourcer
- forandringsledelse og skift af mindset.

GrSCM er en del af helheden, og kan bedst illustreres som en helhed med særskilte grønne tiltag i den ene ende og holistisk grøn, strategisk ledelse i den anden ende. Dette er illustreret på figuren. For evalueringen af de elleve case-virksomheder gælder det, at langt den overvejende del opererer i skalaens laveste tre trin.

Analysen viser, at der for branchen identificeres et mønster vedrørende graden af behov. De større internationale virksomheder er langt mere modne på området, end de mindre virksomheder. Det samme er gældende vedrørende størrelsen af virksomhedernes kunder, hvor store multinationale kunder stiller langt flere krav til miljødimensionen. Det, at 90 % af virksomhederne i transport- og logistikbranchen i Danmark betegnes som små og lokalt orienterede virksomheder, præsenterer en årsag til, hvorfor konceptet generelt ikke er udviklet i branchen.

Et kendetegn ved de virksomheder, som er modne inden for området, såsom Maersk Logistics og DHL, er, at de indgår i netværk, nedsætter samarbejdsaftaler og case-specifikke arbejdsgrupper, hvor der deles viden og benchmarkes omkring resultater og best practice.



Er GrSCM en konkurrenceparameter?

Der er stor forskel på, hvordan miljødimensionen prioriteres blandt virksomhederne i branchen, men generelt er GrSCM endnu ikke en høj prioritet. Hertil ligger en væsentlig skildring mellem virksomheder, der benytter konceptet som et strategisk ledelsesværktøj og de virksomheder, der har håndplukket enkelte elementer. Faktisk er der virksomheder for hvilke, hele miljødimensionen ikke er en konkurrenceparameter, men snarere en adgangsbillet til imødekomme af kunders krav på området. Analysen finder, at dette skyldes, at den primære konkurrence i branchen er på pris og tid. Netop, at GrSCM præsenterer afvejninger mellem forskellige faktorer, er tidligere identificeret af Butner et al (2008), som tilføjer GrSCM som en tillægsfaktor til SCMs traditionelle afvejninger mellem omkostninger, kvalitet og service ved design og ledelse af forsyningskædens kerneaspekter. Dette er illustreret på figuren. Kerneaspekterne omfatter design, indpakning, processer, komponenter, energi, lagerpolitik og transport. Jo større indflydelse klima-parameteret kan få på de nævnte aspekter, desto mere effektiv GrSCM fører virksomheden.

Baseret på analysen i branchen opfattes tid og pris/omkostninger som primære parametre, og klima indgår sammen med også service og kvalitet som sekundære parametre:

Netop rentabilitet er et af argumenterne blandt de, der påskønner konceptet, og for hvem drivkræfter er baseret på sund forretningssans og et profitmaksimerende grundlag. Men diskussionen i branchen deles også blandt managementteoretikere inden for området, hvor GrSCM har været genstand for kritik og debat omkring relevans og indhold. Deres synspunkt er, at GrSCM blot er endnu en profilerings- og marketingtrend uden entydig definition, uden belæg for hvorfor og hvordan det virker, og uden garanti for investeringsafkast. Det argumenteres, at virksomheder skal forstå trade-off-strukturen, hvor virksomheder må bytte økonomisk vækst for at opnå miljømæssig fremdrift, og argumenteres, at miljøudfordringer altid har været bестelige og komplicerede, og virksomhedernes investeringer i dette område er behæftet med lave økonomiske afkast.

På modsatte side af debatten står den del af feltet, som ikke finder beviser for, at grønne tiltag kompromitterer økonomisk vækst. Faktisk præsenterer de, at grønne tiltag og økonomisk fremdrift er kompatible og endda ofte interrelaterede. I flere sammenhænge sættes GrSCM-optikken ydermere i forlængelse af de japanske produktionsteorier og forfægter, at miljøforurening er spild, og at spild er en indikator for mangelfuld teknologi og ineffektiv ledelse.

Træ succeser ud af elleve

Bestemt viser analysen, at GrSCM kan lede til konkurrencefordele gennem adgang til at reducere omkostninger og dermed potentielt at operere med lavere omkostninger end konkurrenter. Ligeledes er der eksempler på, at effektiv ledelse af GrSCM medfører muligheder for at tilbyde miljømæssige løsninger, som kan differentiere forsyningskæden fra andre forsyningskæder. Men succeshistorierne er stadig få og kun tre ud af de elleve case-virksomheder har oplevet et reelt afkast på deres investeringer.

Analysen konkluderer, at konceptet kan skabe omkostnings- og værdifordele, men identificerer en række væsentlige hindringer, som skal overkommes for de mange aktører, som blot har taget de første skridt i denne retning.

Et grønt wake-up-call

Kompleksiteten af at implementere GrSCM var stærkt repræsenteret blandt analysens respondenter og fremstiller, at et konkret dilemma er, at der er stor fokus på miljø, og der er stor fokus på supply chain management, men at de to områder langt fra er integrerede. Således skal det ses, at store dele af branchen er på standby, fordi de ikke ved, hvordan de skal arbejde med konceptet.

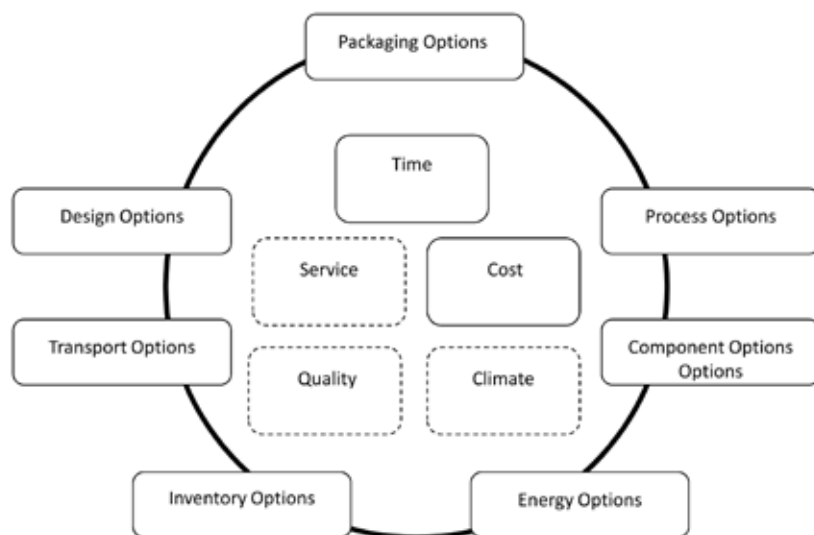
Kritikken blandt virksomhederne i transport- og logistikbranchen afspejler et seriøst wake-up-call. Skønt virksomhederne agerer i en branche, som i sin natur aldrig bliver bæredygtig, er det essentielt, at udbydere identificerer forretnings-casen i at blive mere miljørigtige og får sat handling bag ordene. Virksomhederne skal tage skridtet videre end til hensigtserklæringer i et marked, hvor klimarelaterede adgangsbarrierer skifter til minimumskrav.

Litteratur:

Butner, K., Geuder, D., og Hittner, J., (2008). Mastering carbon management: Balancing trade-offs to optimize supply chain efficiencies. IBM Global Business Services.

Middelboe, S., (2009). Green Supply Chain Management.

Supply Chain Council (2008). The Supply-Chain Operations Reference-model 9.0.



Figur: GrSCM (Butner et al, 2008)