



Colourbox

Kan man redde klimaet og samtidig tjene kassen?

Lars Krogh, L.krogh@slimstock.com

Det spørgsmål dukker op igen og igen. Også i DR-programmet Guld og grønne skove, hvor Lars Trier Mogensen udforsker spændingsfeltet mellem global opvarmning og økonomiske interesser.

Hver gang introduktionen til programmet kører, melder den samme tanke sig:

Det kan man da godt, men det kræver blandt andet, at man forstår, hvilken indflydelse operationelle indkøb har på den økonomiske og den grønne bundlinje.

Problemet er nemlig sjældent mangel på ambitioner. De fleste virksomheder ønsker i dag at arbejde mere bæredygtigt. De opstiller klimamål, udarbejder ESG-rapporter og investerer i grønne initiativer. Men samtidig

ser man gang på gang det samme mønster: lagrene vokser, varer bliver forældede, og produkter ender med at blive kasseret.

Hver vare, der ligger unødigt på lager, repræsenterer ikke bare bundet kapital, men også spildte ressourcer, spildt energi og unødvendig udledning af CO₂. Når virksomheder bliver bedre til at købe rigtigt ind, bliver de derfor ikke kun mere profitable, de bliver også en del af en grønnere løsning.

Unødvendige varer binder kapital og skader klimaet

Når en vare ligger på lager uden at blive solgt, er det let at betragte den som et økonomisk problem i form af bundet kapital. Men i virkeligheden

er det også et klimaproblem. Bag hver vare ligger en kæde af ressourceforbrug: råmaterialer der er udvundet, energi der er brugt til produktion, transport over lange afstande og opbevaring på lagre. Hvis varen aldrig bliver solgt, har hele denne forsyningskæde været forgæves.

I mange virksomheder udgør en betydelig del af lageret unødvendige varer. Det vil sige varer, der er produceret, transporteret og betalt, men som aldrig når frem til en kunde. Det betyder ikke bare spild af penge men også, at en stor del af det samlede klimaaftryk reelt er spildt.

Bedre styring af indkøb

Forklaringen skal findes i den måde, operationelle indkøb styres på. I praksis baseres mange beslutninger stadig på historiske gennemsnit, simple Excel-modeller, og en antagelse om, at fremtiden ligner fortiden. Samtidig behandles alle varer ofte ens, uanset om de er stabile basisvarer eller trendsensitive produkter. Resultatet er forudsigtligt: der købes for meget af de forkerte varer og for lidt af de rigtige.

Det er her, koblingen mellem klima og økonomi bliver interessant. For når virksomheder begynder at styre deres indkøb bedre, opstår der en dobbelt gevinst. De reducerer deres lager og dermed deres kapitalbinding, men samtidig reducerer de også spild, transport og ressourceforbrug. Det, der er godt for bundlinjen, er i dette tilfælde også godt for klimæet.

At blive bedre til at forudsige virkeligheden

En af de største misforståelser i mange organisationer er troen på, at man kan forudsige efterspørgslen helt præcist. Det kan man ikke. Især ikke i brancher præget af trends, sæson eller lange leveringstider. Professionel indkøbsstyring handler derfor ikke om at ramme rigtigt hver gang, men om at træffe bedre beslutninger under usikkerhed. Det handler om at arbejde med sandsynligheder, risikostyring og differentiering, og ikke om konstant at jage den perfekte præcision.

Virkeligheden kan ikke forudsiges med eksisterende metoder

De virksomheder, der lykkes med at kombinere vækst, indtjening og bæredygtighed, har forstået netop dette. De behandler ikke alle varer ens, de automatiserer deres beslutningsprocesser, og de bruger data aktivt til at håndtere usikkerheden i stedet for at ignorere den. De accepterer, at fremtiden ikke kan forudsiges, men insisterer på at styre den bedre.

Det kræver også et skifte i måden, man taler om bæredygtighed på. Diskussionen handler ofte om materialer, emballage og energikilder. Men en af de store klimasyndere ligger et andet sted: i den mængde varer, der produceres uden nogensinde at blive brugt. Og det er i høj grad et resultat af indkøbsbeslutninger.

Masser af data, men stadig ikke gode beslutninger

Den ubehagelige sandhed er, at mange virksomheder ikke har et dataproblem. De har et beslutningsproblem. Data findes allerede i deres systemer, men de bliver ikke omsat til handling på en måde, der reducerer usikkerhed og spild.

Salgstal, lagerbeholdninger, leverandørinformation, leveringstider og historik ligger allerede i ERP-systemerne. Problemet er sjældent mangel på data. Problemet er, hvordan data bliver brugt.

I mange organisationer bliver komplekse data reduceret og tilpasset, så de passer ind i Excel. Variabilitet fjernes, sammenhænge forenkles, vigtige variable udlades og usikkerhed ignoreres. Alt sammen for at gøre data håndterbare i Excel. Men når man kraftigt forenkler virkeligheden, forenkler man også beslutningsgrundlaget.

Resultatet er, at beslutninger træffes på et billede af virkeligheden, der ikke er retvisende.

Det ses tydeligt i indkøb og lagerstyring. Når variation i efterspørgsel og leveringstid ikke håndteres korrekt, fører det til velkendte konsekvenser: for meget lager af de forkerte varer og for lidt af de rigtige. Det binder kapital og udleder unødvendig CO₂ samt skaber ineffektivitet og reducerer virksomhedens indtjening. Dårlige databeslutninger er ikke kun et finansielt problem. Det er også et klimaproblem.

Det afgørende skifte er derfor ikke at få mere data, men at bruge de data, man allerede har, på en mere intelligent måde. Det kræver værktøjer og metoder, der kan håndtere kompleksiteten i stedet for at reducere den.

I sidste ende er data ikke værdifulde i sig selv. Værdien opstår først, når de omsættes til beslutninger, der reducerer både omkostninger og klimaaftryk.

Forecast er afgørende nødvendigt

I de fleste virksomheder udgør lageret det største omsætningsaktiv, og samtidig er varelageret ofte den største CO₂-post i klimaregnskabet.

Forecast har stor betydning for hele virksomheden. Hvis forecastet er forkert, påvirker det hele organisationen. Hvordan?

- Indkøb: Forkert forecast giver for meget eller for lidt lager
- Lager: Overskydende lager binder kapital og øger spild, og udsolgt giver tomme hylder
- Salg: Dårlig leveringssikkerhed fører til tabt omsætning og utilfredse kunder
- Produktion: Ustabil planlægning og ineffektiv udnyttelse af ressourcer
- Økonomi: Dårlig likviditet og lavere indtjening
- Supply Chain: Unødvendig transport og hasteløsninger, der øger omkostninger og CO₂

Et forkert forecast skaber enten spild eller mangel. Begge dele koster penge og påvirker hele værdikæden.

Har vores medarbejdere de nødvendige kvalifikationer?

Faktisk er det ofte sådan, at jo mindre grundlæggende viden, medarbejderne har om indkøb, forecast og lagerstyring, desto større værdi får de af at arbejde med automatiserede systemer. Operationelt indkøb er i



dag kompliceret, selv i mindre virksomheder, hvor variationer hele tiden "ødelægger" det gode indkøb.

Ofte er sammenhængen: Jo mere teknologi, der anvendes, jo lettere bliver det at træffe bedre beslutninger.

Medarbejderne skal ikke selv lave avancerede beregninger (det sker automatisk i baggrunden). I stedet modtager de forslag og konkrete anbefalinger, som de kan dele og handle på.

Resultatet er bedre overblik, bedre beslutninger og bedre økonomiske og grønne resultater.

Når vækst skaber kompleksitet og påvirker både bundlinje og klima

Vækst er i udgangspunktet positivt. Flere kunder, flere produkter og flere markeder er ofte tegn på succes. Men vækst har en indbygget bagside, som mange virksomheder undervurderer: den skaber kompleksitet. Og kompleksitet har en pris.

Når en virksomhed vokser, stiger antallet af produkter, varianter, leverandører og ordrer markant. Det betyder, at beslutningerne i forsyningskæden bliver langt flere og langt sværere. Hvor man tidligere kunne overskue forretningen, opstår der nu et større kompliceret net af afhængigheder, variationer og usikkerheder.

Hvis denne kompleksitet ikke håndteres aktivt, begynder effektiviteten at falde. Lageret vokser, fordi virksomheden forsøger at gardere sig mod usikkerhed. Samtidig opstår der flere situationer, hvor de rigtige varer

ikke er tilgængelige, når kunderne efterspørger dem. Resultatet er en organisation, der arbejder hårdere, men ikke nødvendigvis bedre.

Kompleksitet og klimaaftryk

Når kompleksiteten stiger uden kontrol, fører det ikke kun til ineffektivitet. Det fører også til spild. Der produceres flere varer, end der reelt er behov for. Produkter transporteres over lange afstande, opbevares i måneder og ender i nogle tilfælde med aldrig at blive solgt.

Med andre ord: en ineffektiv forsyningskæde er ikke kun et økonomisk problem, det er også et klimaproblem.

Det er derfor en fejl at se vækst og bæredygtighed som modsætninger. I virkeligheden hænger de tæt sammen. De virksomheder, der formår at styre deres kompleksitet, opnår ikke kun bedre økonomiske resultater. De reducerer også deres klimaaftryk.

Ledelsen skal være med

De virksomheder, der lykkes, er dem, hvor ledelsen anerkender kompleksiteten og investerer i at håndtere den. Ikke gennem flere Excel-ark, men gennem bedre processer, tydeligere prioriteringer og datadrevne beslutninger.

For operationelt indkøb er ikke blot en funktion. Det er en af de stærkeste drivere for kapitalbinding, leveringssikkerhed og indtjening og i sidste ende også for virksomhedens klimaaftryk.



Forfatter: Lars Krogh

Lars Villads Krogh er en professionel med en bred baggrund inden for Supply Chain Planning. Han er i øjeblikket ansat som Sales Manager hos Slimstock, hvor han har deltaget i mange betydningsfulde projekter på tværs af forskellige brancher og opnået betydelig viden på sit felt.

Lars har også en baggrund som iværksætter som co-founder og direktør hos ABC Softwork, hvilket vidner om hans erfaring i ledelsesroller og ekspertise inden for forretningsdrift.

Lars har, i mange år, været formand for effektivitet.dk bestyrelse også været bestyrelsesmedlem i mange år. Han har særligt haft fokus på Supply Chain Netværksgrupperne, APICS uddannelsen og Den Danske Supply Chain Conference, der har været gennemført i mere end 30 år.