

12.04.24

Værdikædeanalyse

*En praktisk vejledning til
Bæredygtighed*

Artikel 24

©2024



Værdikædeanalyse

En praktisk vejledning til Bæredygtighed

Tekst af

Simone Sæderup Nielsen

12. April, 2024

Den seneste udvikling inden for bæredygtighedsrapportering, med de europæiske standarder for bæredygtighedsrapportering (ESRS), markerer begyndelsen på en ny æra. Virksomheder står over for et øget pres for at inkludere detaljerede oplysninger om deres værdikæder i deres CSR-rapporter. Dette har givet anledning til en stigning i brugen af værdikædeanalyse som et strategisk værktøj til at fremme bæredygtighed og imødekomme disse nye krav.

CSRD's krav: Dybere indsigt i værdikæder

Med det nyligt offentliggjorte 'Corporate Sustainability Reporting Directive' (CSRD) er der opstået behov for en dybere indsigt i virksomhedernes værdikæder. ESRS kræver, at virksomheder inkluderer oplysninger om værdikæden i langt større omfang end tidligere - det er afgørende i en dobbelt væsentlighedsanalyse. Dette skift i fokus har ført til en ny forståelse af vigtigheden af at identificere og adressere væsentlige påvirkninger og risici langs værdikæden.

Værdikædeanalyse som et strategisk værktøj

Værdikædeanalysen har fået en ny og afgørende rolle i virksomhedernes bæredygtighedsstrategi. Ved at kortlægge og analysere de forskellige trin i deres værdikæde kan virksomheder identificere, hvor de største påvirkninger opstår, og hvordan de kan adresseres. Dette er afgørende ikke kun for at opfylde de nye rapporteringskrav, men også for at fremme en mere bæredygtig forretningspraksis generelt.

Værdikædekonceptet blev grundlagt i 80'erne af den berømte lektor Michael Porter, ved Harvard Business School:

"The value chain disaggregates a firm into its strategically relevant activities in order to understand the behaviour of costs and the exist-



ing and potential sources of differentiation. A firm gains competitive advantage by performing these strategically important activities more cheaply or better than its competitors.”

(Michael Porter, Harvard Business School, 1980)

I sin mest simple form er en værdikæde hele livscyklussen af et produkt eller en service, fra start til slut. Ved at analysere denne processvisning af hele organisationen og kortlægge aktiviteter fra ende til anden kan organisationer begynde at tænke over, hvor de kan optimere deres processer og skabe mere værdi.

Tanken er at undersøge produktet eller servicen som et fuldstændigt system, der består af underliggende delsystemer, hver med deres egne inputs, transformationsprocesser og outputs. Hvert delsystem har sine egne krav, ressourceforbrug og interaktioner med specifikke interessenter i organisationen. For eksempel kan et delsystem, der omhandler fremstilling af tekstiler fra råfibre til færdige materialer, inddrage analyse af ressourceforbrug, energiforbrug, håndtering af fabriksaffald, engagement med medarbejdere og eventuelle tredjepartsrevisorer.

Men hvad er forskellen mellem værdikæder og forsyningskæder?

Din forsyningskæde drejer sig om de materialer/tjenester, operationer og processer, der er involveret i at skabe og sælge til en kunde. En værdikæde går ud over dette og overvejer, hvor den nuværende værdi skabes (tangibel og immateriel). Ved at undersøge værdikæden kan man identificere, hvor der mistes eller ødelægges værdi, hvilket giver mulighed for at maksimere potentialerne. For eksempel kan man fokusere på affaldsforebyggelse eller initiativer til medarbejderudvikling. Selvom forsyningskæden er en vigtig del af virksomhedens samlede system, er værdikæden mere omfattende og adresserer alle delsystemer. Afhængigt af virksomhedens størrelse og type kan dette virke overvældende. En effektiv måde at begynde på er at opdele produktets eller tjenestens livscyklus i tre sektioner: Begyndelse, midten og slut-



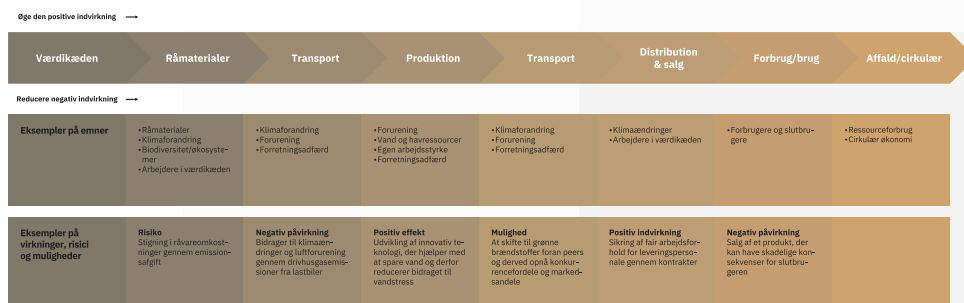
ningen. Hver aktivitet i værdikæden påvirker direkte økonomisk værdi, social værdi og miljømæssig værdi.

Værdikædeanalyse i praksis: Identifikation af væsentlige oplysninger

For at implementere værdikædeanalysen effektivt skal virksomheder identificere de kritiske afhængigheder og påvirkninger i deres værdikæde. Dette omfatter en vurdering af både faktiske og potentielle forhold samt påvirkninger og risici på kort, mellemlang og lang sigt. Ved at kortlægge disse elementer kan virksomheder bedre forstå, hvordan deres handlinger påvirker både deres egen økonomi og samfundet omkring dem.

Hvordan udføres værdikædeanalysen?

- Identificér omfanget og nøgleelementerne i værdikæden: Dette indebærer at kortlægge alle aktiviteter, der udgør virksomhedens værdikæde, lige fra råmaterialeudvinding til distribution af det færdige produkt.
- Udviol et komplet overblik over værdikæden: Analysér hver aktivitet for at vurdere dens påvirkning og de interessenter, der er involveret. Dette trin giver et klart billede af, hvor de største påvirkninger opstår.
- Kortlæg påvirkningen af værdikædeaktiviteterne: Denne fase hjælper virksomheder med at identificere kilder til større påvirkning og prioritere indsatsen derfra.



Værdikædeanalysen kan anvendes på flere måder:

Dobbelt væsentlighed:

Værdikædeanalyse spiller en afgørende rolle i dobbeltmaterialitetsanalysen ved at tilvejebringe værdifulde indsigter, der adresserer både virksomhedens interne og eksterne påvirkninger. I dobbeltmaterialitetskonteksten skal virksomheder ikke kun vurdere deres indvirkning på deres egen økonomi og drift, men også forstå, hvordan deres handlinger påvirker samfundet og miljøet omkring dem. Værdikædeanalysen bidrager til dette ved at kortlægge og identificere de specifikke aktiviteter og processer, der skaber både positive og negative påvirkninger langs værdikæden. Ved at forstå disse påvirkninger kan virksomhederne bedre identificere interessenter, der er berørt af deres aktiviteter, og engagere dem i dialog og samarbejde. Derudover giver værdikædeanalysen virksomhederne mulighed for at identificere områder med størst potentiale for forbedring og bæredygtighedsinterventioner på tværs af hele værdikæden, hvilket igen styrker deres evne til at opfylde dobbeltmaterialitetskravene og skabe værdi for både virksomheden og samfundet som helhed. Derfor er værdikædeanalyse en integreret del af dobbeltmaterialitetsanalyseprocessen, der bidrager til en mere holistisk og omfattende vurdering af virksomhedens bæredygtighedsindsats.

Stakeholder Engagement:

Ved at kortlægge påvirkningen på forskellige trin af værdikæden kan virksomheder identificere de mest relevante interessenter at engagere sig med.

Udvikling af ESG-leverandørprogrammer:

Analysen kan også bruges til at identificere de områder i forsyningskæden, hvor der er størst negativ påvirkning, og dermed guide udviklingen af programmer til at mindske denne påvirkning.

Konklusion

Samlet set er værdikædeanalysen blevet en integreret del af virksomhedernes bæredygtighedsstrategi. Ved at fokusere på værdikædeanalysen kan virksomheder identificere og adressere de største påvirkninger og risici i deres forsyningskæde, hvilket igen styrker deres evne til at opfylde kravene i CSRD og skabe værdi for både virksomheden og samfundet som helhed.



Fiktiv Case: GreenTech Industries

GreenTech Industries er en førende producent af solenergiteknologi, der opererer globalt. Som en virksomhed, der er forpligtet til bæredygtighed og socialt ansvar, har GreenTech Industries besluttet at gennemføre en omfattende værdikædeanalyse for at styrke deres CSR-initiativer og imødekomme CSRD's krav.

Udfordring:

GreenTech Industries ønsker at forstå de miljømæssige og sociale påvirkninger af deres aktiviteter langs hele værdikæden og identificere områder med størst potentiale for forbedring.

Løsning:

Virksomheden beslutter at udføre en grundig værdikædeanalyse ved at identificere og kortlægge alle trin i deres produktionsproces, fra råmaterialeindkøb til distribution af solenergisystemer til kunderne.

Implementering:

- **Identifikation af værdikædeelementer:** GreenTech Industries identificerer de vigtigste elementer i deres værdikæde, herunder råmaterialeindkøb, produktion, emballage, distribution og service.
- **Vurdering af miljømæssige og sociale påvirkninger:** Virksomheden analyserer hver fase af værdikæden for at vurdere deres indvirkning på miljøet og samfundet. Dette inkluderer evaluering af energiforbrug, affaldshåndtering, arbejdsforhold og forsyningskædens sociale ansvar.
- **Identifikation af forbedringsmuligheder:** Ved at analysere resultaterne af værdikædeanalysen identificerer GreenTech Industries områder, hvor der er størst potentiale for bæredygtighedsforbedringer. Dette kan omfatte skift til mere miljøvenlige råmaterialer, reduktion af energiforbrug i produktionen og forbedring af arbejdsforholdene hos leverandører

Resultater:

Værdikædeanalysen giver GreenTech Industries værdifulde indsigter, der styrker deres CSR-initiativer og hjælper dem med at opfylde



kravene i CSRD. Virksomheden kan nu målrette deres bæredygtighedsindsats mod de områder, der vil have størst positiv indvirkning på både miljøet og samfundet.

