

Ansvarlig leverandørstyring

– *Etisk Handel*

af Anders Nash
Consultant
PricewaterhouseCoopers

1. Hvad er Etisk Handel og hvad betyder det for virksomheden?

Etisk Handel versus Fair Trade

Etisk Handel. Denne betegnelse er på mange administrerende direktørers læber i disse dage og debatten omkring hvilken effekt det har på en virksomheds bundlinieresultater tager til. Det er ikke længere kun af interesse for udviklingsagenturer i deres kamp for at opfylde Millennium-Development Goals. Også inden for den private sektor, i takt med at outsourcing bliver en stadig større del af vestlige virksomhedernes aktiviteter, øges betydningen ligeledes af deres forsyningskæder. Mange taler om "Etisk Handel", men hvad er det egentlig?

Storbritanniens ledende Fair Trade organisation, Traidcraft, definerer forskellen på Fair Trade og Etisk Handel som værende:

*"Etisk handel drejer sig om at opnå et grundlæggende minimum for etisk adfærd i handelsforbindelser. Fair Trade organisationer, samtidig med at støtte mange af de principper der ligger bag etisk handel, bevæger sig ud over dette og har til formål at fremme udviklingen for dårligt stillede mennesker i de fattigere dele af verden."*¹

1) http://www.traidcraft.co.uk/about_traidcraft/faq/fair_trade/ethical_trade.htm -Citat oversat.

Etisk Handel er således et lidt anderledes koncept end Fair Trade og af større interesse for de fleste erhvervsledere. Specifikt henviser nogle til "Etisk Handel" som en paraplybetegnelse, hvorunder man finder alle former for forretningspraksis, som fremmer mere social, økonomisk og/eller miljømæssigt ansvarlig handel.

Selvom Etisk Handel for mange er synonymt med Fair Trade er dette en antagelse erhvervsledere i dag bør undgå.

Diskussionen omkring forskellene mellem Fair Trade og Etisk Handel bliver blot mere uklar, ved Fair Trades overgang til mainstream. Faktisk associeres Fair Trade stadig ofte med basis forbrugsgoder og råvarer såsom bananer, kaffe og kakao, der bliver forbundet med det internationale Fair Trade certificeringsmærke (Max Havelaar). Fair Trade er i realiteten et ekstremt eksempel på Etisk Handel, som gennemgående redefinerer en organisations mål.

Med henblik på Ansvarlig Leverandørstyring, lad os da bruge en mere snæver definition med særlig opmærksomhed på arbejdspraksis i en virksomheds forsyningskæde. For noget nær 80 % af virksomheder, drejer leverandørstyring sig først og fremmest om at sikre menneske- og arbejdstagerrettigheder. Eksempler som En Gry og Sif, Nokia og Toms i denne artikel viser, hvordan en række initiativer i høj grad kan styrke en virksomheds image, på disse områder i særdeleshed. For nogle er det nu blevet en forudsætning, at erhvervslivets ledere sikrer afbalancerede arbejdsforhold gennem hele forsyningskæden, som respekterer rettighederne for alle involverede og samtidig sikrer en hierarkisk handelsstruktur, der ikke udøver unødigt magt fra top til bund. Etisk Handel er nu dybt forankret i forretningsforetagender gennem hele den private sektor.

Udvikling siden begyndelsen; mainstreaming af debatten omkring Etisk Handel

Forbrugerbevidsthed startede denne udvikling i 1980'erne, primært i takt med øget opmærksomheden omkring arbejdsvilkår i den Tredje Verden. Flere højt profilerede sager, der involverede store virksomheder, bidrog til forbrugernes utilfredshed. Emner som sweatshops fik så meget opmærksomhed, at flere virksomheder var tvunget til, enten at handle eller at stå over for en modreaktion fra diverse forbrugergrupper. Der findes en overflod af eksempler i internationale medier: Nike blev, grundet sweatshops, i 1990'erne udsat for dårlig omtale, der kulminerede i voldsomme reaktioner fra forbrugerne som i "Making Nike Sweat" ² kampagnen i 2001. Her agiterede universitetsfor-

brugergrupper imod Nike-produkter på universitetscampuser over hele USA. Outsourcing af Nike's produktion blev gransket og krævede kraftanstrengelser fra virksomhedens side for at gyde olie på vandene. En af Danmarks ledende virksomheder, Mærsk, kom i 2001 og 2005 i modvind fra deres egne containermedarbejdere og chauffører i Honduras og El Salvador, da de nægtede at indgå forhandlinger med fagforeningerne³. I Storbritannien gennemgår Primark i øjeblikket dårlig omtale angående leverandørstyring i deres forsyningskæde og bruger diverse kommunikationskanaler i et forsøg på at afdæmpe situationen. Gennem årene har forbrugerne fået selskab af investorer, lovgivere og selv medarbejdere for at få virksomhederne til at udvise en mere etisk konstruktiv opførsel.

Etisk Handel i forsyningskæden roses nu af magtfulde globale grupper. For bare at nævne nogle; FN's Global Compact, the Global Reporting Initiative og Dansk Initiativ for Etisk Handel (DIEH); oprettet ved Copenhagen Business School i februar 2008. Detaljer om Global Compact findes nedenfor, mens detaljer om the Global Reporting Initiative berøres senere i artiklen. DIEH er en alliance mellem virksomheder, NGO'er og fagforeninger der arbejder for at fremme Etisk Handel og Ansvarlig Leverandørstyring. Det fungerer hovedsageligt som en vidensplatform, der kombinerer disse stakeholder-grupper og tilbyder rådgivning og medlemskab til tilknyttede grupper. Der kan argumenteres for, at Global Compact, om end det helt frivilligt opfyldes af virksomheder, udgør et verdenskonsensus med hensyn til Etisk Handel. Med over 4300, og et støt stigende antal, deltagende virksomheder i Global Compact, har ingen anden instans så meget indflydelse på udviklingen i debatten. Faktisk baserer de fleste initiativer indenfor Etisk Handel deres grundlæggende idealer på Global Compacts hovedprincipper (se nedenfor).

Global Compacts hovedprincipper

Der kan argumenteres for, at Global Compact, om end det helt frivilligt opfyldes af virksomheder, udgør et verdenskonsensus med hensyn til Etisk Handel. Med over 4300, og et støt stigende antal, deltagende virksomheder i Global Compact, har ingen anden instans så meget indflydelse på udviklingen i debatten. Faktisk baserer de fleste initiativer

2) <http://www.villagevoice.com/2001-02-13/news/sports/>

3) <http://dbacon.igc.org/Work/2005maersk.html>

indenfor Etisk Handel deres grundlæggende idealer på Global Compacts hoved principper (se nedenfor).

- Menneskerettigheder
- Arbejdstagerrettigheder
- Miljø
- Antikorruption

Områder der, blandt de fleste virksomhedsledere, vil give genlyd og derved indirekte styrke samfundet er eksempelvis arbejdssundhed og sikkerhed, retten til at være medlem af fagforeninger, gennemskuelighed mellem forsyningskædens aktører og en behagelig arbejdsplads. Disse dækker primært over menneskerettigheder, arbejdstagervilkår og, i mindre grad, antikorruption. Mange af disse områder er beskrevet i et vist omfang i de kommende afsnit, i eksemplerne omkring Toms, En Gry og Sif og Nokia. Da Miljøet er et relativt veldokumenteret og certificerbart område, vil omtalen af dette være forholdsvis kort.

2. Hvorfor er dette vigtigt for virksomhederne?

Så hvad betyder Etisk Handel? Hvad betyder det for virksomheden? Hvad hvis vi ser på de mest kyniske af erhvervslivets ledere? Det vedkommer nu forbrugere, leverandører, kunder og selvfølgelig ansatte. Selv investorer vurderer nu ofte bæredygtigheden af virksomheder, med Ansvarlig Leverandørstyring i tankerne. Med hensyn til globale erhvervsledere er næsten alle nu, blandt andet, enige om, at Etisk Handel tilfredsstiller pres fra forbruger- og interesseorganisationer, styrker "corporate branding" og hjælper med at fastholde personale. Etisk Handel danner ryggraden i Danidas OPP- (Offentlige Private Partnerskaber) og B2B-programmer, der viser netop, hvor vigtigt Etisk Handel anses for at være for udviklingen af den internationale private sektor.

Der er faktisk ingen grund til, at profit-orienterede virksomheder og filantropiske bevæggrunde ikke kan overlappe hinanden. Det forretningsmæssige incitament for Etisk Handel, dog stadig omstridt, overvejes i stigende grad af markedets førende administrerende direktører. Alene i 2005, udstedte 52 procent af de 250 største børsnoterede virksomheder i verden CSR-rapporter⁴. Af disse fokuserer 68 pro-

cent på sociale og økonomiske detaljer, hvilket begge er essentielle dele af en virksomheds Ansvarlige Leverandørstyring. Tag for eksempel den administrerende direktør for Nokia, Olli-Pekka Kallasvuo. Kallasvuo har stået i spidsen for Nokias fremstød indenfor social ansvarlighed⁵, hvorved indførelsen af stadig mere CSR-data til Nokias årlige rapporter sikres. Meget af dette dokumenteres i Nokias Ansvarlige Leverandørstyring gennem et utal af kommunikationskanaler. Den vægt, der lægges på sociale anliggender i særdeleshed og engagement i alle medarbejdere ses tydeligt ved at læse Kallasvuos pressemeddelelser på virksomhedens hjemmeside. Materiale om Nokia's målsætning for deres leverandører, gennem hele forsyningskæden, er alment offentligt tilgængeligt.

Kun få vil hævde at virksomheder, i denne tid med global økonomisk afmatning, uanset om man vælger at kalde det recession eller noget andet, kan ignorere Etisk Handel hvis de vil beholde eksisterende kunder. Med stagneret økonomisk vækst i mange sektorer, genereres nye forretninger måske bedst ved at prissætte så kunder, der ellers var loyale over for konkurrenterne, vælger at handle med nye steder. Netop derfor, er der et behov for at differentiere sig. En sammenhængende politik indenfor Ansvarlig Leverandørstyring kan være afgørende for at forhindre at kunderne henvender sig til andre leverandører, mens et stærkt etisk engagement i leverandørstyringen kan lokke nye kunder til. En ting er sikkert; kunder bliver stadig mere bevidste og stiller stadig højere krav. Som tidligere nævnt led Nike under "Making Nike Sweat" [og "Students Against Sweatshops" i 90'erne], selvom virksomhedens størrelse hjalp dem med at komme sig på en måde som mindre firmaer ikke ville kunne. Benetton har ved flere lejligheder være udsat for dårlig omtale. Den mest famøse sag er vedrørende Benetton's brug af Mapuche landarealer i Patagonien, og deres næstenbeslutning om at benytte de fordømte "RFID Tracking Chips". Selvom disse er verdenskendte cases, kan man kun forestille sig hvilken effekt uventet turbulens kan have på en virksomhed.

4) Blowfield, Michael E., 2006. More than A Feeling? What We Know about CSR's Impacts, Afhandling præsenteret på konferencen Presented 'Beyond CSR? Business, Poverty, and Social Justice', London, 22. maj, 2006.

5) <http://www.nokia.com/A4942317>

Praktisk talt findes der ikke noget bedre tidspunkt end dette til at styrke slagkraften inden for Ansvarlig Leverandørstyring.

Faktum er, at selvom der kun foreligger meget få konkrete beviser for, at Ansvarlig Leverandørstyring faktisk styrker bundlinien, hersker der ikke meget tvivl om, at forsømmelse af dette kan have uheldige konsekvenser. Dette har mange virksomheder erfaret og har oplevet højt profileret negative omtale i internationale medier. Selv om de fleste virksomheder er i stand til at vende tilbage og håndtere disse anliggender, vil den negative presse de seneste år rettet mod eksempelvis Nike, Talisman og Starbucks formentlig altid blive husket. Mens disse navne tiltager, er det netop på dette afgørende tidspunkt også vigtigt at fremhæve succeshistorierne, snarere end kun manglerne.

Ved Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, er Center for Samfundsansvar (CenSa) en institution, som står i forgrunden for debatten omkring Etisk Handel. Kun få grupper i Danmark, eller Nordeuropa, er mere proaktive i undersøgelsen af de afgørende spørgsmål omkring Ansvarlig Leverandørstyring. Deres samarbejde med den danske regering og deltagelse i debatten på internationalt plan betyder at få ved mere om emnet end CenSa. Kontorchef Carsten Ingerslev har en pragmatisk tilgang til dette ultimative businessspørgsmål. Han mener, at der er for mange variabler involveret i det at drive virksomhed til at kunne besvare det, at argumenterne ikke er sort/hvide og sandsynligvis aldrig bliver det.

Men Ingerslev anerkender betydningen af spørgsmålet og ser frem til de snarlige Princeton Rounds, der holdes i New Jersey til efteråret. Her vil en blanding af akademikere, økonomer og eksperter på området være samlet i et forsøg på at finde en sammenhæng. Det menes at 2/3 af de største erhvervsdirektører vil konkludere at Ansvarlig Leverandørstyring har en positiv effekt på deres bundlinie, mens den resterende tredjedel stadig ikke mener, at beviserne er fyldestgørende. Ingerslev mener at have samlet den gruppe mennesker, der er bedst rustede til at adressere det økonomiske spørgsmål på Princeton. Han håber at de, ved at etablere relevante metoder til at måle og evaluere, kan bevæge sig i retning af et eklektisk og mere sammenhængende svar.

Bendheim Center for Finance at Princeton University og Danmarks Økonomi- og Erhvervsministeriet er fælles værter for

konferencen. Ingerslev har ingen illusioner omkring vigtigheden af Etisk Handel i økonomien, hverken på det økonomiske eller det sociale plan.

Enhver virksomhed, der har forsømt området vil sandsynligvis erfare det på den hårde måde. Man behøver ikke kigge længe efter, hvordan regeringer tager hånd om sagen. Den svenske regering, som ofte fremhæver det sociale ansvar i erhvervslivet, håndhæver en fokuseret CSR-politik på statsejede virksomheder. De 54 statsejede virksomheder i Sverige er alle forpligtede til, at rapportere offentligt tilgængelige målinger med jævne mellemrum, i henhold til Global Reporting Initiative (GRI).

Ingerslev beretter, at Censsa menes at fremlægge et lovforslag for Folketinget til november, det første af sin art. Lovforslaget foreslår omfattende ændringer, der vil gøre Etisk Handel obligatorisk gennem hele økonomien. Ifølge Ingerslev vil ikke blot statsejede virksomheder holdes ansvarlige, lovforslaget lægger lige vægt på erhvervsledere på tværs af økonomien og målet vil være alle børsnoterede selskaber; de 1000 største virksomheder i Danmark og alle institutionelle investorer; banker, pensions-investor etc. Dog understreger han at tiltagene stadig kunne have været mere ambitiøse.

Ansvarlig Leverandørstyring er allerede adopteret af store dele af den private sektor, og der florerer allerede gode eksempler, dette selv om mange virksomheder stadig er i begynderstadiet for planlægning af deres virksomhedspolitik. Internationalt behøver man blot at se på virksomheder som Illy, der for længst har besluttet at købe kaffe andetsteds end råvarebørsen og som aktivt har bistået deres leverandører i at udvikle produktionsteknikker, forenkle logistikken og målsætte sig et mere bevidst marked. Med hensyn til kaffe, som med mange andre produkter og tjenester, er der penge at tjene ved specialisering.

TOMS GRUPPEN A/S

Uden at skulle kigge for langt ud over vores egne grænser, har danske virksomheder kunnet mærke fordelene ved at udvikle Ansvarlig Leverandørstyring. Der er blevet skrevet meget de seneste måneder omkring chokoladeselskabet Toms. Toms sætter ikke blot smil på danskernes læber, men har proaktivt fokuseret på at berige tilværelsen for folk gennem hele deres forsyningskæde. Sammen med Ibis, en dansk NGO med fokus på uddannelse, delte ressourcer og lokal indflydelse, har Toms positivt påvirket aktører i deres forsyningskæder i Asunafo South og Tano South distrikterne i Ghana. Godkendt og støttet af Danidas OPP, oser disse initiativer af "Made in Denmark". Corporate public relations manager Mette Andersen er hurtig til at slå enhver selvtilfredshed hen mod resultatet af hårdt arbejde. De får størstedelen af deres kakaobønner fra Ghana og, ifølge Andersen, har deres gode forhold til deres kakaobønnedyrkere givet uendelige fordele. Hun ser på førstehånds resultaterne i Asunafo South og Tano South distrikterne, og anser fordelene for at være både håndgribelige og målbare. Eksempelvis har de været i stand til at fremme en mere effektivt landbrugspraksis ved at erstatte massegøring med bakkegøring. Dette betyder at yderligere 80 landmænd bliver uddannet med en teknik, som igen ikke blot har forbedret kvaliteten af deres kakao, men som væsentligt har styrket landmændenes indkomster. Selvom modstandere vil pointere at kakao til special chokolade blot udgør en lille procentdel af international kakaohandel, er Toms indsats ikke gået ubemærket hen i Ghana, verdens andenstørste kakaoproducent.

Andersen er resolut i sin beslutsomhed når hun fortæller at Toms sætter stor pris på deres leverandører og at dette omsætter sig til stærke handelsforbindelser. Sammen med IBIS Ghana har de koncentreret sig om at udvikle økonomiske såvel som sociale muligheder gennem hele Toms forsyningskæde. De anser uddannelse for at være et vigtigt element i udvikling og har bidraget til at forbedre læreruddannelsen i deres landmænds lokalsamfund. Dette har resulteret i øget opmærksomhed omkring børnearbejde og børns ret til uddannelse, samt udvidet tilgængeligheden af lærematerialer. Andersen fortsætter med at forklare at initiativet omfatter mere end 50 lokalsamfund og at de har stor interesse i at støtte aktiviteter, der kan forbedre levevilkårene for kakaodyrkerne og deres familier.

Andersen påpeger Toms engagement i Global Compact samt anerkendelse fra the Fair Trade Labelling Organisation (FLO). Hun fastslår at de anerkender vigtigheden af Etisk Handel i forsyningskæden og er helt åbne omkring det. At deres engagement i Global Compact giver dem mulighed for at kommunikere deres fremskridt jævnligt til deres stakeholders og at deres deltagelse med FLO befæster dette.

3. Nogle tilgængelige initiativer

En overflod af initiativer er tilgængelige i forhold til Ansvarlig Leverandørstyring. Der er sket en opblomstring i antallet af initiativer indenfor emnet. Initiativerne formerer sig i takt med at denne sektor øger momentum. Nogle af de mest vel-etablerede initiativer synes at definere, hvordan Ansvarlig

Leverandørstyring vil blive vurderet af markedet i de kommende år.

FN's Global Compact

FN's etablering af Global Compact er, som nævnt, blevet modtaget af tusindvis af medlemmer og fortsætter med at ekspandere. Det anses af mange som værende det fremherskende initiativ inden for Ansvarlig Leverandørstyring. Initiativet kræver at virksomheder leverer redegørelser for deres engagement, en årlig "Communication On Progress" og udgiver online updates omkring deres tiltag for at sikre at de efterlever Ansvarlig Leverandørstyring. Stakeholders kan holde sig underrettet via FN's Global Compacts hjemmeside.

Global Reporting Initiative

Global Reporting Initiative (GRI), angiver i øjeblikket måske de facto standarden for retningslinierne omkring rapportering af bæredygtighed. GRI har nu udviklet sin tredje generation af målingsretningslinjer, kendt som G3. Hvordan en virksomhed vælger at udnytte GRI målinger er til en vis grad op til dem, men stadig større virksomheder udvikler GRI målinger i deres rapporteringsprocedurer. Det giver et decifrerbart sæt resultater, som stakeholders kan gennemgå og som kan indgå i alt fra mission statements til årsrapporter. Disse målinger bruges nu af et stigende antal virksomheder til at understøtte deres påstande. Det giver sporbare resultater i det omfattende spørgsmål om Ansvarlig Leverandørstyring. Mærsk kan eksempelvis have valgt at benytte G3 målingen, LA3 (Labour), til deres fagforeningsanliggender. Det kunne muliggøre rapportering af deres tiltag.

I kraft af dette kan det være et supplement til ordninger, såsom Global Compact og fungere som indikatorer for virksomheders forpligtelse til Ansvarlig Leverandørstyring.

F.I.N.E

F.I.N.E er et samarbejde mellem de fire største Fair Trade netværk. Selvom vi tidligere nævnte denne forskel mellem Fair Trade Handel og Etisk Handel, er F.I.N.E's diverse medlemskaber og certificeringsinitiativer dybt forankret i Etisk Handel. F.I.N.E består af: the Fair Trade Labelling Organization (FLO), International Fair Trade Association (IFAT), Network of European Workshops (NEWS) og the European Fair Trade Association (EFTA). Initiativer fra FLO og IFAT appellerer mest til virksomhederne, mens de to andre primært udgør netværksplatforme.

FLO's genkendelige mærkat (tidligere identificeret som Max Havelaar) har tidligere været trykt i denne artikel, og kræ-

ver stor opmærksomhed fra ledende virksomheder til alle deres leverandører. Det bruges som oftest til forbrugsgoder med korte forsyningskæder, der forholdsvis let kan spores. FLO certificering (FLO-CERT, et ISO 65-initiativ) kræver en høj grad af gennemsigtighed gennem hele forsyningskæden, hvilket kan være mindre attraktivt for private virksomheder, der kan ønske at holde eksempelvis regnskabsmæssige spørgsmål mere lukkede. I 2007 udgjorde salget af Fair Trade Certificerede varer på verdensplan ca. € 2.3 milliarder (US \$ 3,62 milliarder), svarende til en 47 % stigning fra året før⁶, og forbrugerne fortsætter med at poste penge i certificerede produktlinier. FLO-certificerede virksomheder, især de der sælger fødevarer, øger i stigende grad deres markedsandel på denne målrettede facon.

IFAT medlemskab tilbyder alternativ Fair Trade Handel. Denne er tilgængelig for selskaber, der sælger produkter, som endnu ikke er certificerede af FLO. Der hvor IFAT adskiller sig fra FLO er ved at medlemmerne forpligter sig til at overholde bestemte etiske principper. Da forsyningskæden ofte er mere kompliceret for disse selskaber (måske forklarer dette, hvorfor FLO endnu ikke certificerer deres produkter) kommer selskabet med en solid erklæring, som udelukkende omhandler leverandører og producenter, der opererer i overensstemmelse med deres etiske manifest.

6) Fairtrade Labelling Organizations International (2008). http://www.fairtrade.net/single_view.html?&cHash=d6f2e27d2c&tx_ttnews

EN GRY OG SIF

En Gry og Sif er en lille dansk virksomhed, der drives i Herlev af søstrene Gry og Sif. Selv om de endnu afventer fuldt medlemskab, har de udfyldt ansøgningen og omstruktureret deres business-systemer i overensstemmelse hermed. De er grossister af kunsthåndværk og fungerer dermed i en industri, der falder uden for FLO's certificering. Alle deres produkter stammer fra Kathmandu-dalen i Nepal, som beskæftiger omkring 500 kvinder. Siden virksomhedens opstart i 2002 har søstrenes forhold til de lokale kvinder, som fremstiller deres produkter, sikret at de konstant har haft øje for deres velfærd. Sif Hoverby fortæller at de havde arbejdet med Global Compact siden 2005 og mente, at de kunne anstrenge sig lidt yderligere for at vise deres forpligtelse til kvinderne på fabrikkerne. IFAT gav dem den ideelle lejlighed for at vise dette. Hoverby mener, at deres produkter er en afspejling af de mennesker, der laver dem, så det at sikre kvinders økonomiske og sociale trivsel er et af En Gry og Sifs grundlæggende mål. De kender mange af dem personligt og bestræber sig på selv at rejse til Nepal to til tre gange om året for at besøge dem, medbringe gaver og høre deres perspektiver.

Gennem hele det maoistiske oprør i Nepal har mange udenlandske investorer fundet det vanskeligere at drive forretning i landet grundet pengeafpresning og maoistisk indblanding. Mange fabrikker, hvor der blev indgivet klager fra arbejderne, fandt sig chikaneret af partikadrerne. Denne kendsgerning forholder Hoverby sig til og forklarer at deres arbejdere fortæller om deres passion for deres arbejde, hver gang de rejser til Nepal. De er glade for at have indflydelse på produktionsudviklingen, deres løn ligger i toppen af markedet og de har gode arbejdstider, hvilket alt sammen gavner deres familier.

En Gry og Sif anses i kunsthåndværkskredse for at være en meget etisk virksomhed, der opererer i en arbejdskrævende og ofte rå industri. Som et resultat af deres initiativer, har de en dedikeret kundebase og kan derved udvide gennem "word-of-mouth".

ISO14001

Det miljømæssige aspekt af Ansvarlig Leverandørstyring er måske et etableret område i erhvervslivet. Da det nu har været et fokuspunkt i så lang tid, og håndgribelige virkninger kan måles, findes der allerede mange initiativer til at hjælpe virksomheder med at forvalte dette område. ISO 14001 er et eksempel på et initiativ, der anvendes af virksomheder internationalt, som bidrager til at definere klare mål og milepæle.

4. Sporbarhed i forsyningskæden

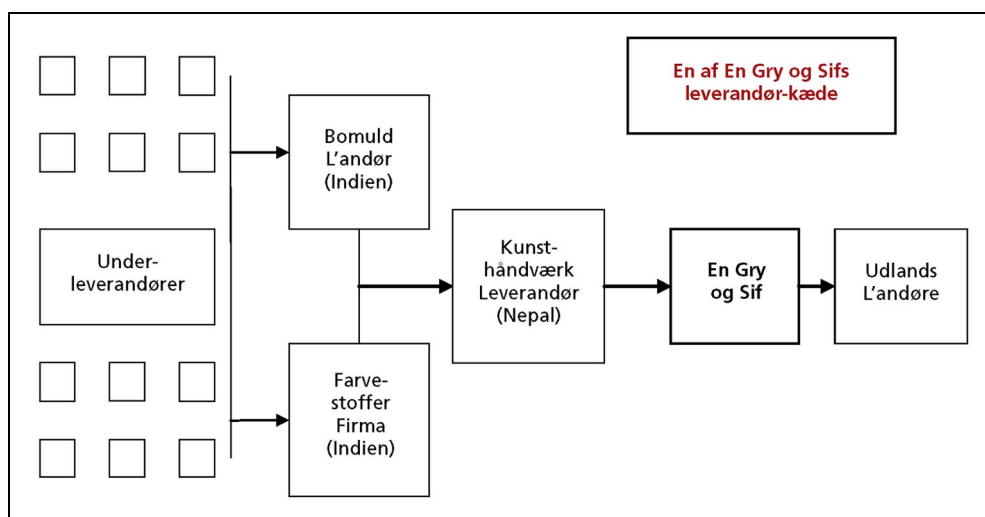
Hvor ender ansvaret?

Hovedleverandører? Underleverandører? Dette er ærligt talt et område, der generelt stadig er udefineret. Forskellige initiativer lægger pres på førende virksomheder for at de skal definere deres hovedleverandørers aktiviteter. IFAT har været et udmærket eksempel på dette i de seneste år, til

trods for, at de for nyligt er begyndt at lægge mere vægt på, at etisk forvaltning strækker sig længere ned i kæden.

Her hentyder spørgsmålet først og fremmest til forsyningskædens komplicerede karakter. Når en førende virksomhed outsourcer meget til underleverandører, bliver det svært at holde øjet med hele forsyningskæden. Som nævnt tidligere certificerer FLO hovedsageligt produkter med korte forsyningskæder, da underleverandører her ofte blot findes i et enkelt lag. I nogle tilfælde modtager virksomheder dårlig omtale omkring deres leverandørstyring, eksempelvis i forhold til sweatshops, da de har været ude af stand til fuldt ud at overvåge underleverandørerne.

Den bedste fremgangsmåde på dette område fra virksomhedens side er derfor at sikre et stringent etisk regelsæt i hele organisationen. Dette bliver endnu vigtigere på områder hvor det drejer sig om outsourcing. Det er afgørende at sikre at dem, som virksomheden handler med er 100 % klare over og handler i overensstemmelse med virksomhedens praksis. En start kunne være at udarbejde bindende kontrakter. Truslen om opsigelse af kontrakter og/eller søgsmål i tilfælde af kontraktbrud kan også virke som incitament. For at gå skridtet videre kan det være værd at opfordre leverandørerne til at opstille lignende kontrakter med deres underleverandører. Svage politikker på dette område kan give bagslag for selv de stærkeste virksomheder.



Figur 1.

5. Hvordan ser fremtiden ud for Ansvarlig Leverandørstyring?

ISO26000? Endnu flere initiativer?

Der vil måske blive rusket op i emnet omkring Ansvarlig Leverandørstyring i 2009. ISO26000 lover at levere et nyt initiativ, der kan ændre dynamikken i sektorerne markant. Selvom kun få ved, hvad det vil indeholde, når det i sidste ende frigives, vil det sandsynligvis følge trop med andre ISO-standarder hvilke er guld-standard i deres respektive måleområder. Selvom det er frivilligt, virker det til at være meget højt på dagsordenen for førende administrerende direktører i hele verden at opnå disse standarder.

6. Afslutningsvis

Best Practise

Selvom de fleste, der læser denne artikel, er velinformede omkring Ansvarlig Leverandørstyring, er det værd at revurdere. For de som ikke allerede har adopteret relevante mission statements og certificeringsmetoder: undersøg emnet.

Et godt sted at starte (mission statements og certificeringsmetoder) ville være at se på virksomhedens kapacitet. Hvis der er tilgængelige ressourcer til at finansiere en hel stilling specifikt til formålet, så gør det. Hvis ikke, så overvej at starte med virksomhedens afdeling for corporate branding eller indkøbsafdelingen, som er de to afdelinger, der bør tilægge sig stor forståelse inden for området Ansvarlig Leverandørstyring.

Se tilbage gennem forsyningskæden. Er der faste aftaler med alle, man foretager forretninger med? Ved man hvor de får deres produkter fra?

Og til slut... "Think Global, Act Local". Selvom en større virksomhed vil implementere et etisk regelsæt, som dækker hele organisationen, så overvej hvilke komplikationer dette kan have for datterselskaberne og leverandørerne. Kan de overholde dette, eller kan kulturelle- og andre- forskelle betyde at en anden fremgangsmåde er nødvendig? Derfor må ethvert etisk regelsæt tillade fleksibilitet til, på lokalt plan, at aftale et mere målrettede regelsæt.

7. Om forfatteren

Anders Nash er cand.merc.int.-studerende og har et særligt fokus på CSR i udviklingslande, især i Sydøstasien. Sidste år rejste han to gange til Nepal for at indlede etiske handelsinitiativer i Kathmandu Dalen og dermed bidrage til forbedringer for over 500 kvinder, der arbejder inden for brugskunstindustrien. Hans kendskab til supply chain management kombineret med et indgående kendskab til regionen har medført at han har beskæftiget sig med talrige initiativer med et primært fokus på IFAT, Global Compact, GRI og SA8000. Han forventer at færdiggøre sit studium i 2009.