



Bachelorproject, HD. 2.part Supply chain management

Develop a sustainable and resilient supply chain by anchoring partnerships and CSR strategy based on UNs 17 SDGs

Sustainable Development Goals



Author: Nanna Paludan Feld, CEO, Resiliens (130971)

Supply Chain Manager, Novenco Building & Industry A/S

Supervisor: Aseem Kinra, Associate Professor

Pages: 80 excl. appendix - Number of characters 181.680

Date: 21. August 2017

Indholdsfortegnelse

1. Executive summary	3
Forord	5
Centrale begreber	7
Indledning til emneområde og problemfelt	9
Formål	15
Problemstilling	16
Metode	19
Dataindsamling, Primær empiri	23
TEORI	37
CASE – Virksomhed med fokus på bæredygtighed	47
Læring fra Bikezac casen	48
Interview virksomheder og cases	50
Analyse	51
Konklusion	72
Efterskrift	74
Implementering	75
Perspektivering	77
Refleksioner fra Steen Hildebrandt	79
Bilag 1-2 (Komplette data og bilag 157 sider) og (Survey 77 sider)	80

1. Executive summary

In production management, theories of micro- and macroeconomics conclude that it is not possible to have an agile and adaptive supply chain, which supports social responsibility, sustainability while securing a growing profit for the companies involved. Never the less – this is the purpose with UN 17 Sustainable Development Goals, (SDGs)¹. During my research I have been in contact with companies which have succeeded in this, which have chosen new approaches to become world class suppliers.

My focus has been to investigate new knowledge on, how we gain the highest outcome of the invested resources in the CSR strategies, focusing on the triple bottom line and the complete supply chain. The SDGs vital goal is to sustain our common globe to our next generations.

Today it is not sufficient for companies, only to be cost efficient and get profit. Customers demand sustainable workflows and behavior throughout the supply chain. The most common tool used to check if the CSR strategy is used in practice is quality control systems and international standards comprising audits.

Worldwide, boards and management invest large amounts of money in developing CSR strategies, which aim to increase the triple bottom line (TBL)² and support the SDGs.

TBL ensures distinction of economic earnings, environmental sustainability and social justice. Everybody have interest in CSR strategies being realized in results that create more value on the three bottom lines as this leads to a triple win situation for both our climate and communities.

Based on the latest researches in ethical audits and supply chain in corporations worldwide, from Sheffield political economy research institute³, January 2016, it is documented that companies and our communities and climate, do not achieve the expected outcome of the investment in CSR and audits.

A paradox arises as companies are challenged when strategies are to be converted to actions while Sheffield researches prove that audits do not provide expected value. It is called the audit regime. My thesis focuses on the research question;

“How come the CSR strategy are not executed in real life, when the goal of the companies are a sustainable earth and communities and how can we reach UNs Sustainable development goals for the triple bottom line?”

A more general question is “How do we get the highest outcome of the capacities and capabilities of companies while also fulfilling our strategy for making this world a better place and still earn money for the shareholders?”

My answer is; “Change focus and look for the possibilities instead of obstacles. Never allow rules to be misused as an obstacle to enlarge our potential. If we really want to improve the world with our products, then it will be possible. We just have to identify the obstacles and deal with them, one by one.

During this research I have interviewed key persons from five companies, both small and large international companies and my research is based on both secondary data from other studies and

¹Hildebrandt (2016) Bæredygtig global udvikling

²Tripple bottom line....

³ LeBaron, G., and J. Lister. (2016) "Ethical audits and the supply chains of global corporations."

primary data from interviews and a larger survey for both SME's and large companies, located primary in Denmark.

The success story from the sustainable company Bikezac shows that it is possible to become a sustainable and resilient supplier and sametime earning money. Bikezac gain triple win at the bottom line and customers are willing to support their product based on making the world a bit greener, raising life quality by biking and saving lives by using their product Bikezac for shopping.

Based on survey results I can confirm that anchoring of the CSR strategy from the top mangement are the most influent variable for getting success and raise the profit. Furthermore every fifth company confirm they already get positive and measureable economic outcome, from a partnership view. Every sixth company have a competitive advantage due to focusing on executing their CSR strategy. More and more companies use standards like Global compact instead of ISO. By using the new pragmatic standards the risk in ending up in the "audit regime" is minimized.

Already every fifth company are aware of the SDGs and are right now supporting the goals in their work to obtain a higher sustainability. Every third top management or boards are considering the benefits of implementing the SDGs in their strategy, since they probably would gain a competitive advantage in the global market.

Both interviews and surveys reflect that when companies work intensely with partnerships through the full supply chain, they will get a more powerful effect of the resources spend. Each time we start up new business projects we should therefore be aware of the importance of spending time up front, defining the scope, allocation of roles and purpose of partnership.

Innovate solutions that create value for the end customer are raised from highly professional boards and management, where the culture is value based, focused at continuous improvement and at same time have a strong culture for fast and positive on-boarding. The winners are the companies, which have a high awareness of the customers need and the ability to face new challenges and to change very fast.

Anchoring of the company's mission top down is extremely important to reach all other goals, including the CSR strategy. Lack of tools to identify obstacles and to measure the qualitative winnings is a showstopper for several companies. Resilient employees with clear positive goals for improving our common globe are a needed factor to get success.

A positive triple bottom line can be achieved by anchoring partnerships more powerfully and to place the supply chain in top of the organization in the future setup. Supply chain is the full package from the cradle to the grave for products, but also for the company life cycle.

Therefore my findings and keys to success are among other, that humans need to interact more and the companies should fully open their supply chains, which mean share more knowledge both with customers and sub suppliers. Sharing of knowledge ensure that the end product fulfill the concept of customer equity⁴ while being sustainable.

⁴ Customer Equity, bog

Forord

En del fagpersoner vil måske mene, at det rent teoretisk er umuligt, både at opnå lavere produktionsomkostninger⁵, højere kundetilfredshed samt et samfundsvind for miljø og mennesker, hvis man tager udgangspunkt i nuværende teori indenfor design af supply chain strategi. Teorien som henvises til findes i Chopra og Meindls lærebog "Strategy, Planning and Operation"⁶, som det såkaldte "strategic fit" eller produktionsteorien, der kendetegnes ud fra udbud- og efterspørgselstankegangen. Jo mere vi producerer og jo større produktionsserier, jo billigere bliver det, indtil toppunktet opnås.

Men er det nu den sande virkelighed? Eller kunne der findes en alternativ vej mod et samfund, hvor vi løfter i flok, for ikke blot at opfylde egne interesser, men også kærer os om vores medmennesker andre steder i Danmark og i verden, levende dyr og væsener samt vores eksistensgrundlag på kloden? Nyeste studier har dokumenteret, at kvalitetssikring, såkaldte audits ikke bibringer den forventede værdi til den tredobbelte bundlinje, som ellers var en del af formålet, med at udføre audits.

Forskere fra Sheffield political economy research institute⁷, January 2016 omtaler denne opdagelse som "audit-regimet" og påpeger, at blandt andet manglende forankring og helhedssyn kan være årsag til den manglende eksekvering af de ellers dyrt betalte auditsystemer.

Kan vi som samfund blive bedre til at understøtte "den tredobbelte bundline", altså afveje den økonomiske indtjening, miljømæssige bæredygtighed og social retfærdighed, således at alle tre parametre forbedres, ved hjælp af positive synergieffekter? Vi skal ikke blot have 1+1+1 til at give 3, men i stedet få 3 til at give 9, som i en matematisk opløftet potensberegning, efter som at en investering i social og klimatisk bæredygtighed bibringer afledte fordele der ved korrekt branding faktisk skaber større økonomisk indtjening.

Efter flere interviews over en længere periode og feedback fra efterfølgende spørgeundersøgelser er det hermed blevet bestyrket, at der er en signifikant høj andel af danske virksomheder, der hver dag kæmper for at gøre en positiv forskel, ikke blot fordi, de tjener penge, men også fordi, de ønsker at tage ansvar og overlevere en bedre klode til vores næste generationer.

Selvom jeg kun berører et hjørne af variable omkring bæredygtighed for vores klode, kombineret med muligheden for øget profitabilitet, så ved jeg, at det allerede har sat tanker i gang ude i flere virksomheder. Mit håb er at mange flere virksomheder vil kunne blive overbevist om nødvendigheden af et mere bæredygtigt fokus, så vi kan overlevere en klode i bedring til de kommende generationer.

Den østrigske filosof Ludvig Wittgenstein udtrykte det således:

"Sproget er som en lygte. Det, vi taler om, er det, vi bliver i stand til at se."

Derfor er det mit mål, at vi i alle virksomheder og organisationer, skal tale mere om, hvordan vi kan opnå både en øget bæredygtighed for både mennesker, dyr, klima og vores samfund, samtidig med, at vi har en acceptabel levestandard. Mine interviews og survey's dokumenterer, at vi sammen kan skabe en bedre verden i praksis, ved at fokusere målrettet på social ansvarlighed (CSR), den tredobbelte bundlinje og FNs 17 verdensmål. Rigide audits skal undgås. Hvis de ikke

⁵ Krugman, Obstfeld, Melitz, *International Economics*

⁶ Chopra, Meindl, *Strategy, Planning, and Operation*

⁷ LeBaron, G., and J. Lister. (2016) "Ethical audits and the supply chains of global corporations."

giver mening, så man bruger tiden på ting, der er værdiskabende for slutkunden og samfundsborgeren.

Det er den ægte supply chain tankegang, at følge produktet fra vugge til grav ud fra slutkundens behov.

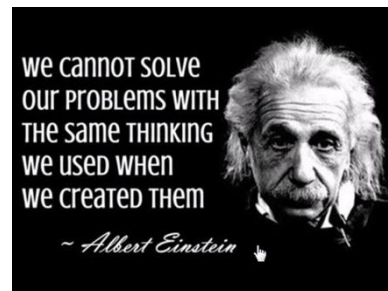
Sammen kan vi vælge, at stoppe nedbrydningen af vor fælles klode og fremadrettet tænke bæredygtighed ind i alt, hvad vi foretager os.

Jeg vil gerne takke de mange virksomheder, der har bidraget med ny viden, både via interviews samt besvarelse af survey, herunder Bikezac, Beirholm, Alliance, Rockwool, Coop A/S samt alle jer andre.

TAK til lærere, professorer, vejledere og de hjælpsomme ansatte i administrationen fra både Syddansk Universitet og CBS, hvor jeg har studeret de sidste fire år og en stor tak til Cand scient.bibl. Joshua Kragh Bruhn for tålmodigt, at hjælpe mig med litteratursøgningen samt en varm tak til min vejleder og professor Aseem Kinra samt professor Søren Voxted for gode råd og sparring samt en evig påmindelse om Einsteins ord "We cannot solve our problems with the same thinking we used, when we created them".

Til sidst vil jeg takke min familie for stor tålmodighed og støtte gennem de sidste fire år, hvor jeg til tider har trukket store veksler på fællesskabets styrke. Også en stor tak til alle der har bidraget med vigtig viden og fortsat deler viden. Udover at jeg personligt tror på, at den bedste strategi er innovation, så er jeg overbevist om, at når vi deler viden, så bliver vi alle klogere.

Nanna Paludan Feld



OBS: I denne rapport vil der være introspektiv viden fra forfatteren selv, med baggrund i 26 års arbejde indenfor hele spektret for supply chain, ofte som indkøbs- og logistikchef med ansvar for kvalitetsniveau og kundetilfredshed, projektleder og kulturforandringsambassadør

Centrale begreber

CSR (Corporate Social Responsibility)

Omtales også som samfundsansvar, social ansvarlighed, bæredygtighed og tredobbelt bundlinje. Det handler om, at virksomheder udviser ansvarlighed i forhold til det omgivende samfund i den måde de driver forretning på, således at de negative påvirkninger minimeres og modsat maksimerer positiv værdi for mennesker, miljø og økonomi.

Den officielle danske definition fra Rådet for Samfundsansvar lyder:

’Virksomheden viser samfundsansvar og skaber værdi for både virksomhed og samfund ved i dialog med sine interessenter at håndtere sociale, miljømæssige og økonomiske udfordringer i overensstemmelse med internationalt anerkendte principper.’

Den tredobbelte bundlinje

”Den tredobbelte bundlinje (triple bottom line, forkortet TBL) er et nyere begreb, som er ved at vinde indpas i større danske virksomheder. Begrebet indebærer en samtidig afvejning af økonomisk indtjening, miljømæssig bæredygtighed og social retfærdighed. Det er ikke længere nok at være omkostningseffektiv og tjene penge. Det skal også ske på en måde, som tager skyldigt hensyn til forbrug af knappe ressourcer og medarbejdernes trivsel og sociale rettigheder. Triple bottom line (TBL) blev oprindeligt udviklet af John Elkington⁸ i hans bestseller Cannibals with Forks fra 1997.”⁹

SDGs - 17 Verdensmål

Verdensmålene omtales generelt som SDGs, hvilket står for forkortelsen Sustainable Development Goals. De 17 verdensmål er opbygget holistisk og helhedstænkende, således at den tredobbelte bundlinje optimeres på verdensplan for alle levende væsener, klima og vores økonomi.

TQM (Total Quality Management)

TQM er en anerkendt metode til at tilsikre og opretholde det ønskede niveau for kvalitet i en given virksomhed (Govindan&Olesen). Kvalitetsstyringssystemer som ISO 9000 serien er baseret på TQMs 7 principper.

ISO standarder¹⁰

”De grundlæggende standarder indenfor kvalitetsledelse er DS/EN ISO 9000 for kvalitetsprincipper og – terminologi og DS/EN ISO 9001 for selve kravene til kvalitetsledelsessystemerne.

DS/EN ISO 9004

Giver vejledning i hvordan en organisation opnår vedvarende succes ved anvendelse af kvalitetsledelsesmodellen. Den udgør således en udvidet model i forhold til ISO 9001 og indeholder et selvevalueringsværktøj.

DS/ISO 21929 er bæredygtighed indenfor bygning og konstruktion.

DS/ISO 19011 For udførelse af audit af ledelsessystemer er også en vigtig standard i forhold til kvalitetsledelse.

⁸ Elkington J; Cannibals with forks

⁹ SCM&Logistik, klumme, Tage Skjøtt-Larsen, professor ved CBS

¹⁰ DS Dansk Standard

DS/ISO 14001

Benyttes i dag af virksomheder og organisationer i alle størrelser og inden for alle brancher og sektorer som et ledelsesværktøj til at styre håndtering af miljøpåvirkninger, reducere ressourceforbruget og give ledelsen overblik over virksomhedens miljøperformance.

DS/ISO 26000

Står for vejledning i samfundsmæssigt ansvar.(CSR). Standarden omhandler guidance til virksomheder, der uafhængigt af størrelse eller typen af aktiviteter ønsker at integrere bæredygtighed i indkøb og logistikflowet."

SA8000

"SA8000 er den mest anerkendte internationale standard for social ansvarlighed. Standarden bygger på FNs Børnekonvention, Menneskerettighedskonventionen og en række resolutioner fra ILO (International Labour Organisation). SA8000 opstiller 8 kriterier/krav, som virksomhederne skal overholde omkring børnearbejde, aflønning, arbejdsmiljø mv."¹¹

The Business Social Compliance Initiative (BSCI) er et førende supply chain management system, til at understøtte virksomheder der ønsker at øge bæredygtigheden i den globale supply chain, især med fokus på det sociale og menneskelige område, som eks. at forbedre vilkår for bomuldsbønder og tekstilfabrikker

Global Compact

FNs 10 principper inden for bæredygtighed er internationalt brugt i virksomhederne og mange rapporterer også ud fra Global Compact principperne i deres CSR årsregnskab. De fire hovedområder er **HR, Labour, Environment og Anti Corruption**¹², herunder er der ti udspecificerede indsatsområder, ofte omtalt som principperne.

"Alle virksomheder kan lade sig inspirere af de ti principper, men virksomheder kan også vælge at tilslutte sig FN's Global Compact. Det har 237 danske virksomheder og organisationer valgt at gøre (maj 2011).

Virksomheder, der tilslutter sig Global Compact, forpligter sig til at gøre de ti principper til en del af deres forretningsaktiviteter og til at rapportere til Global Compact om indsatsen. Kravene til rapporteringen er afhængig af virksomhedens størrelse."¹³ På verdensplan er der i dag mere end 8000 virksomheder, der er tilmeldt FNs program Global Compact.¹⁴

PRI

PRI er en forkortelse for Principles of Responsible Investment. PRI er verdens førende investor initiativ inden for bæredygtige investeringer og er skabt i partnerskab med UNEP, Finance Initiative og UN Global Compact. PRI er typisk implementeret i større finansielle virksomheder, der ønsker at anspore deres investorer til at investere i mere langsigtede og bæredygtige løsninger og herved løfte ikke blot deres eget niveau for bæredygtighed, men løfte i et globalt samarbejde.

¹¹ <http://www.manilla.huset.dk>

¹² Plance fra United Nations global Compact 2012, SDU's undervisningsmateriale, vedlægges i bilag

¹³ <https://samfundsansvar.dk/fns-global-compact>

¹⁴ <https://www.unglobalcompact.org/about/foundation>

Indledning til emneområde og problemfelt

Global udvikling med fokus på bæredygtighed

I tidens trend er bæredygtighed og ansvarlighed for både klima, mennesker og dyr en yderst vigtig parameter at indbefatte i sin overordnede virksomhedsstrategi, såfremt man som organisation eller virksomhed har et mål om, at blive anerkendt som værende både ambitiøse og ansvarlige forretningsdrivende, der fokuserer på, at opfylde kundernes behov bedst muligt, med den mindst mulige belastning af miljø og ressourcer.

Dette omtales i daglig tale som "klima-aftrykket"¹⁵ og gennem de sidste årtier, har hele verden forsøgt at få etableret fælles klimaaftaler, der skulle være drivkraft, for at begrænse overforbrug samt generere langt mere bæredygtige fælles løsninger på tværs af landegrænser.

I juni 2008 udtalte professor ved CBS Tage Skjøtt-Larsen;

"Den globale opvarmning har fået stor opmærksomhed i den senere tid. En række foruroligende rapporter fra FN's Klimapanel har fokuseret på behovet for en hurtig reduktion af det samlede CO2 udslip. EU-kommissionen har fremsat forslag om en samlet reduktion af EU-landenes CO2 udslip med 20% inden 2020.

Store detailhandelskæder som Tesco, Marks & Spencer og Sainsbury i England, er allerede begyndt på at mærke produkterne med information om CO2 fodaftryk, for at gøre deres kunder opmærksomme på problemet. Arla Foods, som er storleverandør til de engelske kæder, har for nylig bebudet en målsætning om at reducere deres samlede CO2-udslip med 25% inden 2020, altså mere end EU's krav.

Det skal bl.a. ske gennem en reduktion af emballageforbruget, en mere effektiv transportstyring, og en mindskning af energi- og vandforbruget i produktionen.

Også de store elektronikproducenter Dell, HP, Apple og Sony er langt fremme med "grønne" strategier, som indebærer en kraftig reduktion i anvendelsen af giftige materialer, som bly, kadmium, PVC, Brom, kviksølv m.v. i deres produkter. Desuden har de målsætninger om en kraftig forøgelse af indsamling og genanvendelse af materialer og komponenter i udtjente PC'ere, bærbare computere, mobiltelefoner m.v.

Grønne værdikæder, den tredobbelte bundlinje, CO2 footprint, virksomhedens sociale ansvar – kært barn har mange navne – vil i fremtiden komme til at i direktionens ordforråd i store danske virksomheder. Nye stillingsbetegnelser som miljødirektør, klimadirektør og CSR-ansvarlig vil blive almindelige. Miljøhensyn og socialt ansvar vil komme til at indgå i virksomhedens overordnede målsætninger og strategier og udmønte sig i konkrete krav til aktørerne i den globale forsyningskæde."¹⁶

På trods af klimadebat i årevis og øget fokus fra danske og udenlandske virksomheder, så ser vi stadig fatale sager dukke op i medierne, hvor det med al tydelighed fremgår, at der ikke er styr på virksomhedens forsyningskæde og ej heller risikostyring. Dette er på trods af, at der gennem årtier er investeret milliarder af kroner i omkostningstunge auditsystemer samt andre kontrolsystemer.

Et eksempel fra marts 2017 i år, var da den uafhængige organisation og research centeret Danwatch afslørede, at en af de største dagligvarekæder i Danmark, Dansk Supermarked samt

¹⁵ <http://www.klimavenligmad.net/FoedevaresKlimaaftryk/>

¹⁶ SCM&Logistik, klumme, Tage Skjøtt-Larsen, professor ved CBS

Lidl og Aldi aktivt bidrog til at ødelægge vandforsyningen i Chile for lokalbefolkningen. Omend de måske gjorde det ubevidst, så er det min personlige mening, fatalt ødelæggende for den fælles indsats for bæredygtighed, når så store virksomheder ikke har styr på deres forsyningskæde. Forbrugerne bør kunne forvente en mere professionel ageren fra så store virksomheder og i dette tilfælde supermarkeds kæder.

Danwatch skrev blandt andet; "Generelt kræver det i snit 70 liter vand at producere en avocado, men i Petorca-provinsen kræver en avocado mere end fire gange så meget vand – hele 320 liter. Når du putter en chilensk avocado i din indkøbskurv, risikerer du derfor, at den er produceret på en måde, som har kostet dyrt for lokale chilenerne."¹⁷

I deres artikel havde de interviewet professor ved Copenhagen Business School (CBS), Andreas Rasche, der forsker i virksomheders samfundsansvar. Han mente ligeledes, at dagligvarekæder netop har en større mulighed for at lægge pres på deres leverandører for at disse ligeledes kan presse mellemhandlerne og på denne måde kan vi skabe en kædereaktion, således at der vil blive taget ansvar igennem hele forsyningskæden. Han udtalte til Danwatch;

"Supermarkederne kan kontakte deres leverandører og spørge, om de kan garantere, at avocadoerne, de køber og videresælger, ikke stammer fra områder med vandmangel."

"Ifølge Andreas Rasche har leverandørerne et direkte ansvar og er medskyldige i menneskerettighedskrænkelser, hvis de, selvom de kender til problemerne, køber avocadoer fra et vandknap område som Petorca-provinsen. Supermarkedernes ansvar er ifølge Andreas Rasche mere indirekte, da de sælger titusindvis af produkter, og det i praksis kan være vanskeligt for dem at monitorere varekæden for hvert enkelt produkt."¹⁸

Det er ikke kun Danwatch og andre organisationer som Danida og Verdensnaturfonden og Greenpeace, der råber vagt i gevær omkring de foruroligende klimareporter. FN har haft øget bevågenhed omkring dette emne gennem flere år. Tilbage i juli 2000 gik FN ud og markedsførte initiativet med de ti principper om bæredygtighed, omtalt Global Compact. Dette blev forløberen for de nuværende 17 verdensmål.



¹⁷ <https://www.danwatch.dk/nyhed/avocadoen-i-supermarkedet-tager-vand-fra-lokalbefolkningen/>

¹⁸ Se note 16

SDGs - 17 Verdensmål

På FN's årlige generalforsamling i september 2015 vedtog alle verdens nationer 17 nye verdensmål.

"FNs 17 verdensmål, er det hidtidige mest ambitiøse projekt, FN nogensinde har iværksat" (Mogens Lykketoft, FNs daværende generalsekretær).¹⁹

Hovedformålet med de 17 verdensmål er, at understøtte en bæredygtig global udvikling nu og i fremtiden, således at vi alle tager ansvar for konsekvenserne af vore handlinger og overleverer en klode i bedre stand end den vi modtog, til vore kommende generationer. De 17 overordnede mål indbefatter hele 169 delmål, der fokuserer på, at løse mange af klodens største problemer inden 2030, herunder klimaforandringer. De Danske udviklingsorganisationer og Danida skrev i Verdens bedste nyheder;

"FN har således sat fælles kurs mod en bæredygtig fremtid for alle på planeten Jorden – en langt større udfordring end at lande på månen."

Delmål "SDG8" under de 17 verdensmål omhandler fokus på at skabe bæredygtig produktion og anstændige jobs til alle, samtidig med, at der er økonomisk vækst, mens delmål "SDG12" søger at fokusere på, at vi skal sikre opfyldelse af menneskets behov, men med en markant mindre belastning af miljø og ressourcer.

For at vi som samfund og underlæggende virksomhed, kan agere proaktivt i en globaliseret verden og understøtte de meget ambitiøse verdensmål, kræver det en resilient strategi. For at en strategi, kan være resilient, skal den være overlevelseshjælp samt være både robust og omstillelig og har indbyggede værktøjer og metoder, som medarbejdere og samarbejdspartnere ved hvordan de kan benytte for at kunne reagere proaktivt med rettidig omhu, hver gang uforudsete hændelser sker – og det er ikke et spørgsmål om, om der sker noget uforudset, det gør der altid. Det er i min optik et spørgsmål om, hvornår det sker og hvordan vi er forberedt til at agere, når ulykken sker.

Vores ansatte og alle de mennesker, der er en del af den samlede forsyningskæde, skal klædes bedre på, for at kunne agere i en globaliseret verden.

Formål med studiet her er blandt andet, at belyse, hvilke værktøjer og teorier, der er brugbare og leder os på rette vej, når vi som samfund ønsker, at understøtte en bæredygtig produktion og udvise social ansvarlighed, ofte omtalt som CSR strategi.

Her ud over vil jeg belyse hvilke værktøjer, der virker mindre hensigtsmæssigt og belyse hvilke bagvedlæggende variable, der muligvis kan være årsag til dette.

Den danske regering har undervejs i mit studie udgivet en officiel handlingsplan for FNs 17 verdensmål. Dette skete i marts 2017. Ifølge denne er der håb for de danske virksomheder, da der blandt andet skrives; "Regeringen vil bidrage til at understøtte virksomhedernes engagement i verdensmålene med øje for både nye forretningsmuligheder og øgede forventninger til lokal og global bæredygtighed."²⁰ Dog er nogle af formuleringerne ret løse og ikke særlig konkrete, som

¹⁹ Citat fra dialogaften med Mogens Lykketoft, IDA Global Development, København, jan 2017

²⁰ Handlingsplan for FNs verdensmål, Regeringen, marts 2017

eks. "Lovforslag og andre tiltag vil blive vurderet i forhold til verdensmålene, i relevant omfang og såfremt konsekvenserne af disse forhold er væsentlige."

Klimaaftalen i Paris

Et af de første skridt på vejen mod at understøtte de nu vedtagne 17 verdensmål skete i Paris i december 2015. Her blev stort set hele verden enige om, at indgå en bindende klimaafte og fokusere på en fælles målsætning om nedbringelse af CO2 udslip, jobskabelse og en mere social ansvarlig politik med øget ligestilling og bedre vilkår for ansatte på globalt plan. Der er især fokus på at løfte niveauet for bunden opad, således at uligheden kan formindskes.

Politiken skrev;

"Efter årelange forhandlinger og seks år efter det mislykkede topmøde i København har verden taget et stort skridt i retning af at begrænse den globale opvarmning. I Paris er 196 parter blevet enige om en banebrydende klimaafte."

»Aftalen vil gøre verden grønnere og skabe nye jobs. Vi vil sammen kunne tackle klimaændringerne og lede verden mod en grønnere fremtid«.

Næste skridt er, at regeringer og virksomheder verden over, løfter ansvaret og udlever målene i praksis.

Forretningsmæssig udvikling op gennem 90'erne til nu 2017

Målet med denne forskning er, at øge danske virksomheders globale fokus på, hvordan virksomhederne kan opnå større konkurrencefordele ved at eksekvere deres individuelle strategi omkring bæredygtighed og øget CSR, hvilket understøtter FNs ambitiøse mål. Nogle af metoderne er risikostyring, ledelses- og organisationsteorier, supply chain strategi samt kvalitetssikring, hvilket jeg vil belyse i denne rapport.

Indtil nu, har mange virksomheder og organisationer benyttet værktøjet audits, hvilket er et kvalitetsstyringsredskab til at opnå kvalitetssikring. Men, er dette det rigtige værktøj, når ambitionerne er hævet? og er der forskel på, hvornår audits skaber reel værdi for virksomhederne? (I Sheffield rapport benævnes det som auditeringsregimet under ét).²¹

I hele verden investeres der store finansielle summer på blandt andet kvalitetsstyringssystemer og audits, men samtidig peger sidste nye forskning fra Sheffield rapporten på, at der ikke kan dokumenteres kausalitet mellem indsatsen i audits og evnen til at gøre en positiv forskel indenfor både det sociale- og miljømæssige aftryk, som virksomheden afsætter.

Konklusionen fra Sheffield er, at der mangler valuta for pengene, dvs. at den forventede positive effekt indenfor bæredygtighed for mennesker og miljø, som der forventes ud fra de investerede ressourcer, i praksis er signifikant mindre end forventet. Dette skaber et paradoks, der hidtil er uløst.

Forskere i hele verden har brugt tusindvis af timer på, at studere og udvikle avancerede rapporteringssystemer og standarder som ISO og GRI, hvor GRI ønsker, at repræsentere sig selv, som den globalt bedste praksis for rapportering, både til private som offentlige organisationer på en række økonomiske, miljømæssige og sociale områder. Der findes særskilte GRI standarder

²¹ Sheffield political economy RESEARCH INSTITUTE

inden for bæredygtighed og rapportering og disse udvikles løbende. GRI indeholder i dag oplysninger om en organisations positive eller negative bidrag til en bæredygtig udvikling.

GRI har eksisteret siden 1997 og derfor kan det undre både jeg selv, som fagperson indenfor supply chain management, men også forskere fra blandt andet Sheffield, at vi i 2017 ikke kan dokumentere, at kloden socialt, som miljømæssigt, har opnået større effekt af de mange anvendte ressourcer ud over de enkelte virksomheder, der har investeret massivt i dette fokusområde, kan have øget deres finansielle profit, men altså ikke have bidraget i tilstrækkelig grad til at mindske klimaaftrykket ifølge forskerne fra Sheffield.

For at afdække problemstillingen og paradokset, er der behov for at få ny viden fra en række virksomheder, der i dag sælger produkter eller ydelser, som har enten et større eller mindre klimaaftryk. Jo større den længere rækkende negative effekt er, for vores kommende generationer, jo større er det såkaldte "klima-aftryk".

Kundens påvirkning af værditilbuddet og virksomhedernes CSR strategi

En kunde, der ikke oplever at få værdi for pengene kan være til stor skade for en virksomhed, ikke mindst i den digitaliserede sociale og globale verden vi i dag lever i. Tidligere var den almene regel i markedsføring, at en negativ kunde skulle opvejes af 18 positive. Derfor har der som grundregel i marketing- og salgsafdelingerne samt topledelsen altid været fokus på, at undgå negativ omtale. Enkelte eksempler dog undtaget, som Spies, der valgte en modsat strategi, men på daværende tidspunkt var den digitaliserede verden ikke eksisterende. Det gør en væsentlig forskel.

Såfremt en kunde i den virale verden i dag har en dårlig oplevelse, kan kunden i løbet af få minutter sprede sin utilfredshed ud til millioner af potentielle kunder. Dette omtales "shitstorm", da potentielle kunder så efterfølgende kan fravælge dette produkt ved næste købsfase. Derfor er det vigtigere end nogensinde før for virksomhederne, at kunne risikosikre deres kvalitet og omdømme i den offentlige sfære.

Et eksempel på dette er f.eks. mediernes fremstilling af den lille fiskerestaurant Jensen, der var oppe imod Jensens Bøfhus. Dette blev udlagt som Davids kamp mod Goliath.

"Shitstormen var en væsentlig bidragsyder til et samlet minus på 30 millioner for regnskabet i 2014."

Samme Shitstorm effekt sker for virksomheder, når de ikke har styr på deres miljøtiltag eller sociale arbejdsforhold for medarbejderne. Det kan være som når Mærsk pludselig afsløres i, at ophugge tre skibe under livsfarlige arbejdsforhold, hvor nogle medarbejdere ligefrem var døde i Bangladesh²². eller når tøjfabrikanten H&M igen afsløres i at tøjfabrik er brændt ned, med risiko for op til 6000 døde, ligeledes i Bangladesh.²³

²² <http://nyheder.tv2.dk/2016-10-16-ny-afsloering-maersk-pressede-paa-for-at-tre-skibe-blev-ophugget-under-elendige-forhold>

²³ <http://politiken.dk/udland/art5609913/S%C3%A5-skete-det-igen-Ny-brand-p%C3%A5-HampM-t%C3%B8jfabrik-i-Bangladesh>

I Politiken udtalte Sustainability Coordinator Mie Møgelgaard fra H&M;

»Vi har langvarige, strategiske samarbejder med alle vores leverandører i Bangladesh, og vi tror på, at vi med vores tilstedeværelse kan være med til at skabe positiv udvikling i landet. Derfor fortsætter vi vores arbejde med at skabe sikre og gode arbejdsforhold på alle vores leverandørfabrikker«

»Men arbejdet med at transformere en hel industri i et udviklingsland til høje, vestlige sikkerhedsstandarder er et stort og meget komplekst arbejde. Det kræver både stærkt samarbejde mellem alle involverede parter, men også yderst teknisk og strukturel viden, tilgængelighed af internationalt godkendt sikkerhedsudstyr, nødvendig teknisk know-how og samarbejdsvilje fra alle parter«.

En del af ovenstående ligger i kvalitetsoverholdelsen og audits, da der heri implicit er indbygget risikostyring og det at forebygge antallet af "defects", dvs. fejlende varer, fejlende processer internt som eksternt samt korrigerende handlinger, der skal rette op på uhensigtsmæssige processer og forebygge ulykker. Dette har virksomheder som H&M, hele tekstilindustrien og mange andre globale virksomheder arbejdet med gennem årtier.

Alligevel har en lang række arbejdsulykker gennem årene vidnet om, at sikkerheden på blandt andet tøjfabrikkerne stadig er yderst ringe. Først ved den såkaldte Rana Plaza-katastrofe i marts 2013, kom der internationalt fokus på de livsfarlige arbejdsforhold. Her styrtede en bygning sammen, der indeholdt fem tøjfabrikker, fordi bygningen var opført ulovligt og forkert. 1.129 mennesker blev dræbt på trods af alverdens audit og kvalitetssystemer var iværksat.

Formål

Formålet med denne forskning er, at undersøge og belyse hvilke åbne spørgsmål, der stadig foreligger på det essentielle område, som CSR omhandler, hvorunder CSR strategier og forankring fra ledelsen og ned til de ansatte, der udfører audits til at eksekvere ledelsens ønsker. Med andre ord; "Gør vi i praksis, det vi siger, vi ønsker at gøre i vores strategi ude i virksomhederne?"

Set fra et holistisk og idealistisk synspunkt, kan man spørge om;

Hvordan virksomhedernes globale ansvarlighed og indsats på at skabe bæredygtige løsninger for både den menneskelige, klimamæssige og den økonomiske bundlinje kan øges, samtidig med, at vi styrker den organisatoriske "business resilience" på tværs af forsyningskæden?

Dette er et meget omfattende ideologisk spørgsmål, som rummer mange underliggende variable og afdækkende undersøgelser. Derfor har jeg lavet en mere afgrænset problemformulering, som understøtter en del af svaret på ovenstående samfundsmæssige perspektiv.

Jeg vil belyse hvilke tiltag i virksomhederne, der forventeligt kan reducere den klimamæssige negative konsekvens og om det statistisk kan dokumenteres, at der er enten koralens eller kausalitet mellem CSR indsatsen og forankring, som er blevet omtalt i både Sheffield studierne men også i studiet "Hållbart företagande genom certifiering?" (Walter, Sabine, Stockholm University).

Parametre som partnerskab, upstream indkøb, strategi, risikostyring, fokus på kundens behov (customer equity), forhandlingsteknik samt tilgang til kulturelle forskelle, kultursammenstød, vidensdeling vil være områder, som jeg spørger ind til, men ikke alt belyses dybere i analysen, grundet det omfattende emne..

For at afdække problemstillingen og paradokset, er der behov for at få ny viden fra en række virksomheder, der i dag sælger produkter eller ydelser, som har enten et større eller mindre klimaftryk. Jo større den længere rækkende betydning har for vores kommende generationer, jo større er det såkaldte "klima-aftryk".

Jeg vil i min opgave forsøge, at belyse delområder, der kan hjælpe med til, at besvare dette store spørgsmål, som FN gennem flere år har arbejdet intenst med og FN har samtidig afdækket vejen mod målet, ved at udforme de 17 verdensmål (SDGs), der samtidig indbefatter den tredobbelte bundlinje for bæredygtighed.

Elkington, der er ophavsmand bag begrebet "Triple bottom line" samt professor Steen Hildebrandt, forfatter af bogen "Bæredygtig Global Udvikling", mener begge, at en målrettet og ambitiøs CSR strategi på langt sigt, fører til øget værdi for både det arbejdende menneske og vores klode, set i en mere holistisk værdibaseret betragtning. Mit formål med dette studie er at dokumentere, at det samtidig er en god forretning for virksomhederne, at være bæredygtige. Derfor er der behov for mere videnskabelig fakta på området, således at det kan dokumenteres, at der er sammenhæng mellem virksomhedernes udmelding og CSR strategi til profit på alle tre bundlinjer.

Problemstilling

Der er løbende ledelsesrapporter og konsulentrapporter, der gentagne gange dokumenterer, at signifikant mange virksomhedsledelser har en udfordring med at omsætte strategi til handling. Der mangler simpelthen effektiv strategi eksekvering af virksomhedens ambitioner og planer²⁴.

Dette skaber et paradoks, da bestyrelser og topledelse investerer store finansielle summer på verdensplan i blandt andet kvalitetsstyringssystemer og audits, hvilket i dag er det mest brugte redskab og metode til at følge op på, om bæredygtighed og social ansvarlighed eksekveres som ønsket i praksis.

Ud fra de seneste studie fra blandt andet Sheffield political Economy research institute rapport²⁵ fra januar 2016 om etiske audits og supply chain funktionen i globale virksomheder, er der evidens for, at virksomheder ikke opnår den forventede effekt af al den tid og indsats de investerer i CSR, bæredygtighed og audits.

Det tyder på, at redskabet audits ikke er det rette, hvis man ønsker garanti for at virksomhedens strategi omsættes til handling og det forventede resultat skal understøtte den globale bæredygtighed. Ifølge Alexandra Krautwald, Partner i xx er svaret at "Vejen frem er fokus på eksekvering af de rette projekter og aflivning af de mange ulønsomme projekter, der i hobetal lever i danske virksomheder."

Nedenstående er citeret fra key findings i Sheffield rapporten:²⁶

SPERI Global Political Economy Brief

- Auditeringsregimet arbejder for virksomheder, men svigter det enkelte arbejdende menneske og vores klode. Der er stadig udbredt udnyttelse af arbejdskraften, dårlige arbejdsbetingelser, socialt som fysisk, miljømæssige nedgraderinger i mange forsyningskæder.
- Audits er ineffektive som værktøjer til at identificere, rapportere og korrigere miljømæssige og arbejdsmæssige udfordringer og problemer i forsyningskæden. Eksisterende forretningsmodeller udfordres og fastholder uhensigtsmæssigt den globale produktion på status quo.
- De arbejds- og miljømæssige problemer, som NGO's kæmper for at forbedre bliver faktisk modarbejdet af måden, der auditeres på.
- Med deltagelse og støtte fra NGO's reducerer auditeringsregimerne staternes rolle i reguleringen af virksomhedernes adfærd og herved flyttes de globale virksomheders fokus væk fra interessen om at forbedre bæredygtighed for private firmaer samt fra sociale tiltag, der ellers kunne have bidraget til en større opfyldelse af internationale mål om øget fokus på bæredygtighed.

²⁴ Eksekvering er fundamentet for succes, Børsen Ledelse, Alexandra Krautwald, http://ledelse.borsen.dk/article/view/251/fundamentet_for_aktivitet/artikel/eksekvering_er_fundamentet_for_succes.html

²⁵ LeBaron, G., and J. Lister. (2016) "Ethical audits and the supply chains of global corporations."

²⁶ LeBaron, G., and J. Lister. (2016) "Ethical audits and the supply chains of global corporations."

Det ubesvarede spørgsmål i Sheffield studierne er; **"Hvad skal der til, for at vi opnår de forventede resultater?"**.

Ud fra paradokset og konklusionen fra Sheffield studierne fremgår det, at virksomheder afsætter øgede ressourcer til strategisk udvikling af CSR strategi og efterfølgende auditering, men formår IKKE at eksekvere i praksis og opnår ifølge forskerne, herved ikke den ønskede triple win effekt af de investerede ressourcer, hverken for virksomhed, miljø eller det omkringlæggende samfund, men i stedet er skabt et "system-monster", der omtales "auditregimet".

Ud fra dette paradoks og ønsket om, at der udvikles en bæredygtig og resilient supply chain i fremtiden, har jeg opstillet nedenstående afgrænsede problemformulering.

Problemformulering

Hvad er årsagerne til, at virksomheder ikke eller kun i begrænset omfang indfrier forretningsmæssige mål med deres CSR indsats?

I forlængelse undersøges det, om virksomhedernes nuværende praksis ved kvalitetssikring er tilstrækkelig målrettet den tredobbelte bundlinje, samt hvilke metoder, der kan øge konkurrenceevnen og ligeledes CSR udbyttet positivt?

For at få belyst problemformulering og besvaret spørgsmålene har jeg opstillet nedenstående undersøgelsesspørgsmål:

Undersøgelsesspørgsmål

1. Arbejder virksomhederne her og nu målrettet med CSR for at løfte det sociale og miljømæssige ansvar og opleves paradokset med manglende indfrielse af kvalitative bløde mål ligeledes i virksomheder, primært beliggende i Danmark.
2. Hvordan oplever virksomhederne, at deres CSR indsats påvirker deres kvantitative resultater og konkurrenceevne?
3. Arbejder virksomhederne proaktivt med de 17 verdensmål og hvordan er deres forventning til, om denne CSR indsats øger deres forretningsmæssige mål?
4. Hvordan kan det afdækkes om variable som organisationsstruktur, ledelse og forankring har signifikant indflydelse på de virksomheder, der lykkedes med eksekveringen af deres CSR strategi og dem, der har udfordringer?
5. Hvordan er virksomhedernes risikostrategier kontra deres CSR indsats og kan det be- eller afkræftes om virksomhederne er blevet mere eller mindre konkurrencedygtige og herved opnår øget organisatorisk Business resiliens (modstandsdygtige og overlevelsesparate) i fremtiden, som gevinst af deres indsats omkring CSR?
6. Kan der identificeres sammenhæng til om der er en direkte sammenhæng mellem præstationsniveau indenfor CSR alt efter hvordan forankringen af CSR strategien er i virksomheden og i givet fald hvordan?
7. Hvordan er markedsføring betragtet som metode til at øge konkurrenceevnen, når man er en socialt ansvarlig virksomhed, der har til mål, at have en høj CSR profil?
8. Kan det bekræftes om metoden TQM, der er ankerpunktet for audits, i dag benyttes aktivt af virksomheder, der arbejder målrettet med øget bæredygtighed og en stærk CSR profil?
9. Kan teorien om upstream supply chain og øget brug af partnerskaber øge konkurrencekraften samt udbyttet på den tredobbelte bundlinje?
10. Hvordan kan der foretages en kvantitativ målbar statistisk effekt af de anvendte metoder og sker dette i dag? Hvis ikke, hvad kan så være årsagen?
11. Hvordan kan eksekveringen af CSR strategien og herved øget bæredygtighed på globalt plan, forbedres fremadrettet ved understøttelse af supply chain metoder?

Afgrænsning

Fokus er lagt på de kendte metoder, herunder audits, TQM og upstream indkøb indenfor strategisk supply chain, hvor formålet altid er at opnå positiv værditilvækst i den fulde supply chain kæde.

Jeg afgrænser mig til at holde udgangspunkt og fokus på især CSR strategien og sammenhængen mellem succes og forankring, fremfor de komplette virksomhedsstrategier, som normalt altid er udgangspunktet for al supply chain strategi, men jeg vil kortfattet berøre nogle af strategiske vinkler undervejs samt i mine slut anbefalinger.

Da metoder indenfor Supply chain er ekstremt omfattende og fylder hundredevis af bøger, vil der i denne rapport blive fokuseret på de metoder, der er de mest anvendte indenfor udarbejdelse af strategier, opfølgning og eksekvering af CSR strategi.

Jeg har afgrænset mig fra at belyse risikostyringsværktøjer, der anvendes for at minimere utilsigtede hændelser, da dette kunne fylde en opgave i sig selv. Ligeledes går jeg ikke i dybden med organisationsteorien og ej heller begrebet onboarding, da det forudsættes, at den gængse læser af denne rapport har kendskab til organisationsteori og i modsat fald, må læseren søge informationen i fagbøger om emnet. Der er angivet kildehenvisning ud fra hvad der er gennemgået.

FNs verdensmål vil ikke blive uddybet, men omtales kortfattet og ellers henvises til Steen Hildebrandts værk omkring emnet samt FNs egne websites med information omkring dette meget omgangsrigt fokusområde inden for bæredygtighed. Ligeledes findes en kortfattet oversigt i Regeringens nye handlingsplan fra marts 2017. Link til denne findes i kildeangivelsen.

Der vil kunne identificeres om der er statistisk sammenhæng vedrørende om der er en positiv forskel på virksomheders ageren og præstationsniveau indenfor CSR alt efter om de er ISO certificerede, medlem af organisationer som BSCL, Miljømærkning Danmark ved hjælp af gennemførelse af en udvidet regresionsanalyse. Dette har jeg dog valgt at undlade grundet det i øvrigt meget omfattende datamateriale og store undersøgelsesspørgsmål.

Metode

For at gennemføre et videnskabeligt studie og skabe ny viden i videnskabelig forstand, skal man leve op til bestemte metodekrav. Jeg vil i denne rapport derfor opstille problemformulering, forskellige hypoteser og undersøgelsesspørgsmål samt redegøre for de valg af teorier, som jeg har truffet samt redegøre for de grundlæggende afsæt, der lægges til grund for vidensproduktionen og det samlede videnskabsteoretiske afsæt.

Når det er vigtigt, at de valgte metoder er anerkendte, er det jf. Voxted fordi, vi skal kunne følge kendte regler og teknikker ud fra fastlagte faglige standarder. Man skal kunne indsamle, analysere og fremstille ny viden og brugbare data på den mest hensigtsmæssige måde i relation til den valgte problemstilling, der ønskes belyst.

Til slut er det vigtigt, "at kunne kvalitetsvurdere data og resultater ud fra validitet(gyldighed) og reliabilitet (pålidelighed)."²⁷

²⁷ Valg der skaber Viden, Voxted

Disposition af opgaven

For at kunne besvare paradokset i denne forskningsrapports problemformulering har jeg gennemgået de følgende hovedstadier; Indledning og formål, metode, litteraturreview, teoretiske rammer, analyser og konklusion, perspektivering og projektets opbygning.

Indledning og formål

Formålet er at sætte læseren ind i baggrunden for problemstillingen, herunder beskrivelse af de forskellige termer og beskrive samfundsudfordringerne ud fra et ønske om det primære formål, hvilket er at belyse hvordan vi får et øget CSR perspektiv samt en bæredygtig global produktion. Det gennemgås hvem der har været bidragsydere og respondenter af den nye empiri og viden samt hvad der afgrænses for.

Metode

For at læseren kan sætte sig ind i hvilken generel tilgang, jeg har valgt for at frembringe ny viden, er der redegjort for dette i metodeafsnittet. Det indeholder en beskrivelse af populationen, dataindsamling og validitet samt reliabilitet for de primære og sekundære data. Herunder gennemgås også paradigmer og studiedesign.

Litteraturreview²⁸

Her beskrives kort hvilke litterære værker og forskningsrapporter, der er taget udgangspunkt i samt hvorfor jeg finder disse relevante i forhold til emnet om udbyttet af CSR og øget bæredygtighed ud fra et strategisk virksomhedsperspektiv samt et kritisk fokus på hvad de andre repræsentanter er kommet frem til i deres forskning og ræsonnementer. Litteraturen er fremfundet ud fra både bevidst tilfældig litteratursøgning, ophavssøgning og systematisk søgning samt kædesøgning, da formerne supplerer hinanden. Når der kan være startet med tilfældig søgning har det været for at identificere de mest sigende søgeord til den systematiske søgning efter ny viden og herefter dybere ned i stoffet med kædesøgning for referencer og citation. Ophavssøgning er f.eks. benyttet på Hildebrandt, der er yderst anerkendt for sin viden om de 17 verdensmål.

Teoretiske rammer

Her beskrives de primære teorier og modeller, som danner grundlag for den undren og det paradoks, der undersøges.

Analyser og konklusion

I delanalyserne belyses de forskellige undersøgelsesspørgsmål og delkonklusioner på interviews. Dette samles i konklusionen, der blandt andet er at virksomhederne allerede er på vej mod øget bæredygtighed og mange flere virksomheder vil have positivt udbytte af at følge frontløberne, da det her påvises, at konkurrenceevnen kan øges samtidig med et positivt resultat på den tredobbelte bundlinje, når forankring kommer fra ledelsen og nedefter.

Udbyttet kan øges ved større fokus på upstream supply chain og partnerskaber på tværs af den fulde supply chain. Samfundsvind kan fremskyndes ved at der stilles krav om implementering af FNs verdensmål i strategierne, både fra offentlige instanser som EU og regeringerne.

²⁸ CBS libguide, litteratursøgning

Perspektivering

Her er formålet at gøre læseren opmærksom på, hvordan forskningens resultater er relevante også i andre og større sammenhænge. Ud fra et holistisk samfundsmæssigt synspunkt peges der på hvad der fremover kan gøres eller undersøges i forhold til bæredygtighed, CSR og staternes mulighed for at påvirke virksomhedernes adfærd i en positiv og grønnere retning.

Efterskrift og Bilag

Tanker til refleksion og i bilag findes alle spørgsmål fra survey samt data fra besvarelser, diverse beregninger fra Megastat, transkriberede interviews, oversigt over FNs verdensmål mm.

Studiedesign og paradigmer

Studiet er et trianguleret survey- og casestudie, da der er en høj grad af kompleksitet. Her sondres mellem den objektive tilpassede virkelighed, kritisk realisme og individers fortolkning af virkeligheden, hvilket er den fænomenologiske og hermeneutiske tilgang.

Baggrunden for trianguleringen er, at der er behov for både at basere studiet på den nuværende viden men i høj grad også at afdække hvorfor virksomhederne ikke får det forventede resultat og effekt af de dyre audits samt kvalitetsstyringssystemer, som de har investeret millioner i gennem de sidste årtier. Ved en triangulering kan der drages fordel af, at belyse både kvalitative og kvantitative data, der bygger på to forskellige paradigmer. De valgte paradigmer er neopositivisme og fænomenologi (Voxted, 2006)²⁹ og det er bevidst valgt, da jeg finder det fordelagtigt, når flere teorier kan eksistere i samspil. Min personlige overbevisning er, at videnfrembringelse er mere kompleks end som beskrevet i den rene teoretiske form som positivisme eller neopositivisme.

For at afdække adfærden og belyse, hvad der skal til, for at opnå en ændret og forbedret adfærd, har jeg vurderet, at dette bedst kunne opnås ved at lave forstudier med uformelle og ustrukturerede interviews uden referat for at opbygge viden og forståelse for dette komplekse område og for at spore mig ind på, hvilke variable, der kunne være nyttige at belyse i de senere gennemførte semistrukturerede interviews samt den kvalitative survey.

Her ud over har jeg deltaget i en form for fokusgrupper omkring emner som FNs 17 verdensmål og bæredygtighed gennem mindre lukkede arrangementer, med maksimalt 50 deltagere, hvor der har været fri dialog omkring disse fokusemner. Der har så været en facilitator eller interviewer, der har stået for gennemførelsen og jeg har selv været med som deltager og observant. Dette fungerer som en fast metode på blandt andet Duemosegaard, hvor initiativtageren er Ross Jackson, PhD i Operationsanalyse (teori og praksis af problemløsning).

"Duemosegaard samtalerne er et forum, hvor ildsjæle og støtter mødes for at drøfte fælles anliggender i et perspektiv mod en overgang til det kommende bæredygtige og retfærdige samfund." (Ross Jackson)

For de sekundære data, tages der udgangspunkt i den neopositivistisk tilgang, da der på det ontologiske niveau er en begrænset realistisk virkelighedsopfattelse, idet der ud fra paradigmet menes, at der findes én virkelighed, men vi ved at vi bliver påvirket af følelser og værdier i vores søgen efter denne. Desuden har jeg på det epistemologiske niveau en modificeret objektiv tilgang til at opnå viden ud fra en begrundet overbevisning, da jeg ikke finder det muligt at være 100% objektiv som ved positivisme.

²⁹ Valg der skaber Viden, Voxted

Til slut forventer jeg at kunne fremkomme med oplæg til nye metoder som virksomhederne kan tilgå, hvilket reelt er baseret ud fra tankegangen om Grand Theory, men jeg forventer dog ikke, at komme med banebrydende ny viden, måske snarere opklare hvordan virksomhederne opfatter verdenen fra et ontologisk niveau, for at understøtte formålet om at tolke virksomhedernes virkelighed på en relativistisk og objektiviserende måde, velvidende at mennesket er subjektivt bevidst om virkeligheden.

Det betyder at jeg reelt helt fra start, er startet induktivt med uformelle interviews og netværksmøder, herefter er studiet startet op med en deduktiv tilgang i søgen efter de sekundære og eksisterende data, hvor jeg på forhånd, har sat mig ind i nuværende teori og testet virksomhedernes formåen ved hjælp af blandt andet interviews, deltagelse i work-shops og konferencer samt netværksmøder og gennemførelsen af survey. Til slut bliver studiet igen induktivt ved at danne ny teori ud fra konkrete observationer.

Projektets opbygning

I nedenstående graf er gennemgået, hvordan projektforsløbet er foregået.

Projektets udformning	Primo 2016	okt-16	dec-16	jan-17	feb-17	mar-17	apr-17	maj-17	jun-17	jul-17	aug-17
Induktiv afsøgning af området 17 verdensmål Virksomhedernes brug af bæredygtighed som konkurrenceparameter og samfundets udbytte af dette Fokus på langtidseffekten af de 3 bundlinjer											
Projektstart CBS, dialog om emner Fastlæggelse af område med fokus på CSR, manglende eksekvering undrende tilgang											
Afsøgning af litteratur og teori - deduktiv tilgang Tragtmetode, alle muligheder oppe, koges ned til mindre udsnit											
Antagelser om metodiske overvejelser, enchmarking, case, survey, interviews, en eller mange virksomheder											
Først udgangspunkt i benchmarking mellem Regionernes performance på CSR kontra det private, pga konsulentjob her											
Jobskifte - Studie ændres til åben survey med cases og flere private virksomheder som deltagere. Regionen ønsker ikke at deltage.											
Fremskaffe relevant primær og sekundær empiri Forberede interviews - løst strukturerede, åbne for nye vinkler											
Udarbejde oversigt til interview 2, stadig løst struktureret men mere fokuseret											
Tilføje nye variable og gennemføre interview 3											
Udarbejde spørgsmål til survey											
Teste survey samtidig med gennemgang af interview hos virksomhed 3 og 4											
Tilpasse survey, oprette elektronisk											
Teste med 3 forskellige, inkl. Virk 4											
tilpasse survey for mindre fejl og frigive survey											
Kontakte diverse netværk indenfor CSR, de førende virksomheder fra miljømærkning Danmark og bestyrelsesnetværk for at få respons herfra											
Modtage data/primær empiri fra survey											
Bearbejde og dataanalysere survey data											
Analysere og sammenfatte sammenhænge											
Konklusion og perspektivering											

Dataindsamling, Primær empiri

Fokus har været temaet bæredygtighed og at belyse og afdække virksomhedernes evne her i år 2017 til at understøtte forbedring af det samlede klimaaftryk eller i modsat fald forværring eller neutralitet. Jo mindre klimaaftryk, jo bedre for kloden.

I hverdagen i virksomhederne udføres handlinger, der kan påvirke den sociale og miljømæssige belastningen gennem virksomhedernes supply chain set up, der rent strategisk styres af de overordnede ledelses- og CSR strategier, der efterfølgende udmøntes i konkrete handlingsplaner i praksis.

Nogle af de interessante variabler der har været ønsket at få belyst var blandt andet forankring, ledelsesform og strategiske valg samt om supply chain setup var downstream eller upstream³⁰ og deraf forsøge at forstå, hvorfor nogle virksomheder ikke har succes med deres strategier, mens andre hurtigt høster frugten af arbejdet med CSR strategien.

Interview

Der er foretaget flere typer af interviews. Det har alle været dybdeinterview, for at forstå de enkelte brancher og virksomheders omverden og vilkår samt for at frembringe ny teoretisk viden og sammenhænge mellem CSR strategi og eksekvering, hvilken enten kunne være lykkedes positivt eller med mindre udbytte end forventet.

For de personlige interview lå interviewtiden mellem ca. 90-240 minutter. Der er foretaget 5 interview og det er med virksomheder af forskellig art fra iværksættere med få ansatte til store koncerner som Rockwool og COOP med mange tusinde ansatte.

Efterhånden som interviews skred frem samt min afdækning og forståelse, så har jeg forsøgt at gå fra det fænomenologiske design over til det teoriopbyggende/testende design og til sidst den mere teorisøgende og eksporative metode³¹, hvor interview blev gennemgået ud fra spørgsmål til survey, men med stor fokus på åbenhed overfor de emner, der blev bragt op af interviewpersonen og med fokus på, at forstå den grundlæggende sammenhæng mellem strategi og praksis samt eventuel indvirkning af økonomiske måltal.

Typen af interview har været telefoninterviews og interview face to face, samt dialog med ledere inden for flere forskellige brancher, for at afdække, hvad der kunne tilvejebringe ny viden og derfor være givtigt at undersøge. Her ud over fik jeg afdækket hvilke åbne spørgsmål, der stadig forelå inden for dette essentielle område.

Den nye viden fra interviews blev benyttet til opbygningen og tilpasningen af spørgsmål i survey'en. Denne blev løbende testet og tilpasset ud fra feed-back fra COOP, Rockwool og change management konsulent Christina Lysholt.

I nedenstående skema fremgår det, hvem der er afholdt interview med, hvem de repræsenterer og hvad de har bidraget med samt i hvilken form.

Oversigt over virksomheder for interview, deltagere samt testpersoner for survey

³⁰ Logistik & Supply chain management, Poul Erik Christiansen

³¹ Valg der skaber Viden, Voxted

Person	Stilling	Firma	Bidraget med	Tid	Testperson Survey	Dialog/ Skrift
Stine Caben	Nordic Procurement Manager	Allianceplus A/S	Interview samt feedback	2 timer	JA, elektronisk	Tlf. Dialog/ skrift
Birgitte Vendel	Head of purchasing and Strategic Sourcing	Beirholm A/S	Interview samt feedback	4 timer	JA, elektronisk	Tlf. Dialog/ skrift
Bjørn Lundt Langhorn	Head Of Procurement	Coop Danmark A/S	Kombi test af survey ved mundtlig interview og feedback	4 timer	JA, gennemgang step by step	Dialog
Luis Peluffo	Global Category Director	Rockwool International A/S	Interview samt feedback	3 timer	JA, gennemgang step by step	Dialog
Christina Lysholt	Change Management Consultant	DONG Energy/DSB	Feedback på første testudgave af survey	1 time	JA	Telefon
Nikolai Gulmann	CEO & Partner	Bikezac	Interview om virksomhedsopstart, CSR fokus	2 timer	Nej	Tlf. Dialog/ Skriftlig godk. af interview

Survey

Metoden for indsamling af primær empiri har været et selvadministreret spørgeskema, hvor respondenterne egenhændigt har udfyldt de svarmuligheder, som personen fandt mest passende for egen situation.

Respondenterne er tilfældigt udvalgte ud fra hvem, der har valgt at besvare survey'en. Dog er der udsendt link direkte til virksomheder, der allerede arbejdede aktivt med CSR, f.eks. medlemmer fra Dansk Miljømærkning samt større danske virksomheder, der er kendt for, at være frontløbere.

Derfor er det en kombination af stratificeret udvælgelse og tilfældig udvælgelse, der lægger bag indsamlingen af ny primær empiri.

Hvis respondenterne havde et job, hvor ansvaret f.eks. var indkøb ville en anden ansat fra eksempelvis CSR afdelingen sagtens kunne besvare undersøgelsen også, da der vil være to forskellige synsvinkler ud fra det perspektiv, den enkelte afdeling har. Der er dog ingen besvarelser, som er fra samme virksomhed.

Netværksgrupper

Networking eller "Netværk" er blevet mere og mere udbredt gennem de sidste tredive år, hvor jeg har været aktiv inden for et bredt spekter af forsyningskæden. Formålet med at være en del af et netværk er, at det typisk er skræddersyet for ledere eller specialister inden for bestemte professionelle fagområder. På netværksmøder dannes professionelle relationer og der sker vidensdeling ud fra reel erfaring i et fortroligt forum.

Når så mange tusinde erhvervsfolk vælger at bruge tid på at netværke, så skyldes det, at netværk bidrager med værdi for medlemmerne. Et eksempel på et af mine netværk er EGN, Netværk Danmark, der blev etableret tilbage i 1992. Det er i dag verdens næststørste ledelses- og

kompetencenetværk med 14.000 medlemmer i 15 lande, der tilsammen repræsenterer mere end 8.000 virksomheder og 70 faggrupper.

Netværk Danmark, EGN udtaler "Med støtten fra et professionelt netværk, får du mulighed for erfaringsudveksling på et højt, professionelt niveau, samtidig med at du styrker og udvikler dine ledelsesmæssige og faglige kompetencer."³²

Missionen for EGN er ifølge indlæg i Berlingske Business, at "det er et fagligt professionelt netværk, hvor alle deler den fælles ambition om at spille hinanden bedre, hver dag."³³

"Som leder og specialist står du ofte alene, når vigtige strategier og ledelsesmæssige beslutninger skal træffes, samtidig med at du skal udbygge dine ledelsesmæssige evner og indsigter.

Bliv en del af vores professionelle netværk og få adgang til et fortroligt forum, hvor medlemmerne hjælper hinanden til at imødegå udfordringer, løse problemer og se muligheder."

Beskrivelse af virksomheder i projektet

De virksomheder, der udgør størsteparten af populationen er som udgangspunkt virksomheder, der sælger fysiske produkter og som normalt følger op på kundetilfredshed samt deres leverandørers performance. Det kan også være virksomheder, der har en strategi om at gøre dette eller ønsker at gøre det bedre, men som ikke er i mål endnu. Virksomhederne kan f.eks. være i gang med at arbejde med blandt andet kvalitetsstyring, audits og eksekvering af CSR strategi samt opfølgning på kundetilfredshed og leveringsperformance.

Virksomhederne behøver ikke nødvendigvis at være certificerede eller benytte en bestemt metode i forvejen, da min tilgang er hermeneutisk fænomenologisk og det har været vigtigt i denne proces, at belyse hvilken adfærd, der er bagvedlæggende, når noget går godt og noget ikke lykkes.

Fokusgrupper

"Et fokusgruppe interview refererer til en interviewform, hvor der er flere deltagere samtidigt. Spørgsmålene er meget klart defineret inden for et specifikt emne. Fokus er på interaktionen i gruppen, og den fælles konstruktion af mening. Intervieweren fungerer således mere som en art facilitator end en reel interviewer."³⁴

"Ross Jackson har gennem mange år været en succesfuld forretningsmand, men har forvandlet sig til leder af en økosamfundsbevægelse, som led i hans strategi for omdannelsen af det samfund, han omtaler som det dominerende neoliberale økonomiske system, der systematisk ødelægger både miljøet og lokalsamfund over hele verden og samtidig skaber uacceptable og politiske eksplosive uligheder blandt verdens borgere.

³² <https://egn.dk/det-f%C3%A5r-du>

³³ <http://www.business.dk/businessdirect/egn-netvaerk-danmark>

³⁴ Århus universitet, Alan Brymans *Social Research Methods* <http://metodeguiden.au.dk/interviews/interviewtyper>

Ross Jackson fremsætter konkrete forslag til, hvordan vi kan etablere et alternativt økonomisk system og for at fremme forståelsen for vigtigheden af, at vi alle sammen passer på vores fælles klode, er Duemosegård samtalerne opstået”.³⁵

Jeg har gennem det sidste år deltaget i flere af Duemosegaards fokusgruppemøder, hvor Ross Jackson har været facilitator.

Primære data fra survey

Undersøgelsen er besvaret af 48 ansatte og ejere i danske virksomheder fra 0 ansatte til mere end 10.000, med en stor spredning inden for både branche og ejerformer.

Respondenterne har haft erfaring med at arbejde med CSR fra 0 år til mere end 10 år og der er en fin normalfordeling, dog med outliers for mere end 10 år, men dette anses for en fordel i studiet her.

Antal af Firma erfaring i år indenfor CSR, bæredygtighed	
Firma erfaring i år indenfor CSR, bæredygtighed	Total
0 år	9
kun i 1 års tid	2
mellem 2-5 år	18
mellem 6-10 år	6
mere end 10 år	13
Hovedtotal	48

Den samlede totalpopulation (N), der har hovedfokus er SMV'er og større virksomheder. Antallet af N er her 14.181 virksomheder, med antal ansatte fra 10 personer og op, men medregnes de små virksomheder med ansatte fra 0-9, så er der i Danmark 153.304 virksomheder, bestående af industri- og handelsvirksomheder, bygge og anlæg, finansieringsinstitutter, vidensservice, samt offentlige organisationer, primært regioner og kommuner.

Population samt udvælgelse

Ved vurdering af fejlmargen samt konfidensgrad skal der tages stilling til hvor mange respondenter, der bør være i studiet. Alt efter population forsøger man typisk at forøge antallet af respondenter, da en større samplestørrelse giver et mere akkurat resultat.

For at vurdere den optimale samplestørrelse skal du kende populationen, altså målgruppen, for dem, der er relevante at spørge om CSR, bæredygtigt indkøb og social ansvarlighed.

For at danne mig et overblik over dette, har jeg søgt viden hos Danmarks Statistik, der har de nøjagtige tal over hvor mange danske virksomheder, der findes samt hvordan de er fordelt i forskellige brancher.

Jf. Bryman & Bell udregnes stikprøvestørrelse (sample size) dog ud fra konfidensinterval, der er bestemt af en given sandsynlighedsscore, kaldet Z-score. Z-score faktoren er en konstant værdi i ligningen, der benyttes til udregningen af den optimale stikprøvestørrelse. Dette er baseret på ligningen, der benyttes til udregningen af den optimale stikprøvestørrelse. Denne beregning er baseret på tusindvis af studier om det der kaldes normalfordelinger og heraf har man udledt de tre

³⁵ Duemosegaard samtalerne <http://duemosegaardsamtalerne.dk/om-duemosegaard-samtalerne/>

mest benyttede konfidensintervaller i statistik er 90%, 95% og 99%. Z-faktor er her henholdsvis 1,645 og 1,96 samt 2,576.

Hvis der anvendes et andet konfidens niveau, kan Z-faktor slås op i tabellen "Two Tails of Z". Denne tabel repræsenterer de to-halede P-værdier i Z-statistikken og er vedlagt som bilag.

Ligningen for udregning af den optimale stikprøvestørrelse³⁶, sample size er således:

$$\text{Sample Size (X)} = (\text{Z-score})^2 \times \text{Standardafvigelse}^2 / (\text{fejlmarginal})^2$$

Ved beregning ud fra 95% konfidensinterval er standardafvigelsen altid .5 og fejlmarginal ved konfidensintervallet er her +/-5%

$$\text{Sample Size (X)} = ((1.96)^2 \times .5(.5)) / (.05)^2$$

$$\text{Sample Size (X)} = (3.8416 \times .25) / .0025$$

$$\text{Sample Size (X)} = .9604 / .0025$$

$$\text{Sample Size (X)} = 384.16$$

Sample Size (X) = 385 respondenter er det optimale mål

Antal danske virksomheder, fordelt ud fra branche og antal ansatte

Der er jf. Danmarks Statistik i alt 300.000 virksomheder i Danmark, opgjort pr. 2014

Mit fokus lægger på de mellemstore og store virksomheder indenfor Industri-produktion samt Handel. Jeg ønsker dog ikke, at udelukke de mindre virksomheder (0-9 ansatte), da der forefindes glimrende eksempler på små iværksættervirksomheder, som klarer sig godt på eksportmarkedet, netop på grund af deres CSR strategi.

Ved udregning af stikprøvestørrelse, tages derfor udgangspunkt i samlet population N der er mellem 150.000 og 196.046 virksomheder og organisationer, bestående af industri- og handelsvirksomheder, bygge og anlæg, finansieringsinstitutter, vidensservice, regioner og kommuner. Omkring bankerne og forsikring er det som udgangspunkt kun hovedsæder, der har besvaret og her er der et ganske lille antal på landsplan, kontra filialer, som er opgjort i Danmarks statistik.

Af ukendt årsag er masterdata ikke kategoriseret ens fra Danmarks statistik, hvorfor der ikke fremkommer samme antal, alt efter hvilket kriterie, der vælges. Dette kan ses af nedenstående tabeller, der er trukket fra Danmarks Statistik.³⁷

Jeg har valgt at fokusere på brancher, ejerform samt virksomhedsstørrelse, altså antal ansatte.

Målet er at få en spredt fordeling af respondenter, således at der er svar fra flere forskellige virksomhedstyper, forskellige ansvarlige medarbejdere og ledere på tværs af forsyningskæden, både mindre, mellemstore samt store virksomheder og offentlige organisationer, primært regionerne.

³⁶ Bryman & Bell

³⁷ Danmarks Statistik <http://www.statistikbanken.dk>

Firmastatistik efter branche og firmastørrelse	0 ansatte	1-9 ansatte	10-19 ansatte	20-49 ansatte	50-99 ansatte	100 ansatte og derover
C Industri	5600	6209	1336	1004	446	412
F Bygge og anlæg	15126	13559	1540	798	161	98
G Handel	14704	22444	2649	1536	423	281
H Transport	5005	4791	623	364	139	136
J Information og kommunikation	9570	5405	544	359	123	107
K Finansiering og forsikring	4787	4889	144	104	51	91
L Ejendomshandel og udlejning	22244	4735	260	146	45	33
O Offentlig administration, forsvar og politi	3	52	19	16	23	170
Total ud fra antal ansatte	77039	62084	7115	4327	1411	1328
Total	153304					

Firmastatistik, branche og virksomhedsform	Enkeltmandsfirma	Interessentskab mv.	Aktieselskab	Fond, forening m.	Anpartsselskab	Andelsforening	Offentlig myndighed	Anden ejer
2 Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	5835	1145	4734	1419	5287	816	1	345
3 Bygge og anlæg	15831	489	3095	18	11612	44		193
4 Handel og transport mv.	30660	2489	8632	498	23060	557	4	886
5 Information og kommunikation	6555	398	1834	272	6753	71		225
6 Finansiering og forsikring	288	80	2214	436	6851	69	1	127
8 Erhvervsservice	26728	1478	4293	544	16310	189	11	468
9 Offentlig administration							213	1988
Total pr. virksomhedsform	85897	6079	24802	3187	69873	1746	230	4232
I alt inkl servicevirksomheder i bredt omfang	196046							

Fejlmargen og Konfidensgrad

Der vil altid være en fejlmargen i en undersøgelse, dette bestemmes ud fra konfidensintervallet og fejlmargen. De gængse konfidensgrader er som nævnt på 90%, 95% og 99%. Her er en fejlmargen på 10%, 5% og 1%.

For at opnå en fuldt videnskabelig evidens, skal der være op mod 385 respondenter og det ville sandsynligvis kræve et større institut eller lignende til at lave rundringninger, for at komme op i så høje svarrater.

Et eksempel på et konfidensinterval er, at man kan udtale, at med 95% sikkerhed vil det gennemsnitlige prioriterede procentkriterie for korruption lægge på 20% og alt efter dybden af dataanalyse kan man også påpege, at det vil gøre sig gældende signifikant for en bestemt virksomhedstype eller virksomhedsstørrelse.

Jo flere virksomheder, der svarer på undersøgelsen, jo større er stikprøven og jo mindre bliver usikkerheden og fejlmargen.

Målet er at indsamle svar fra 96 virksomheder, hvilket vil give en fejlmargen på blot 10%, hvor i mod en sand konfidensgrad på 90% først opnås ved 270 virksomheder.³⁸

Forudsætninger for at kunne anvende konfidensinterval er, at stikprøven er større end 30. Dette er opfyldt i dette studie. Ligeledes gøres gældende, at såfremt fordelingen af data er nogenlunde normalfordelt, kan de empiriske regler gøres gældende.

Når der er en rimelig overensstemmelse mellem hvad den empiriske regel forudsiger om observationer i de opstillede intervaller og hvad der faktisk befinder sig i praksis, vil det som udgangspunkt være rimeligt, at anvende statistisk udbredelse.

Responsrate

Responsraten viser hvor mange respondenter, der har givet valide besvarelser ud fra dem, der er startet på at besvare undersøgelsen.

³⁸ Lind, Marchal, Wathen, *Basic Statistics for Business & Economics*

Målet var en responsrate på ca. 75%, dvs. at 3 ud af 4 der starter med at besvare undersøgelsen skal færdiggøre den, dog med den undtagelse, at det var tilladt, at springe nogle spørgsmål over, som er irrelevante for pågældende virksomhed. Efter afsluttet undersøgelse var der 48 brugbare besvarelser ud af i alt 66 forsøg, hvilket giver en responsrate på 72,73%. Det skal hertil nævnes at de respondenter, der ikke har haft auditsystemer eller kendskab til de 17 verdensmål fik lov til at springe nogle spørgsmål over.

Der er 39 respondenter, der besvarer spørgsmål om de 17 verdensmål.

Jeg mener, at det kan betegnes som tilfredsstillende med den høje gennemførelsesprocent, da spørgeskemaet var langt med i alt 55 spørgsmål og det tog i gennemsnit 20 minutter at udfylde skemaet.

Responsrate med gennemførelsesprocent			48	66	72.73%
---------------------------------------	--	--	----	----	--------

Man kan også vælge at sætte responsraten op i forhold til antallet af virksomheder i den enkelte branche eller antal ansatte, men det giver ikke den større mening, på samme måde, som en vælgerundersøgelse ikke holdes procentvis op mod antallet af borgere, men beregnes statistisk ud fra konfidensgrad på 90-95%.

Fordelingen af mænd og kvinder

Andelen af kvinder i stikprøven er 31%. Ved teststatistik kan hypotese om at andelen af piger er 50% afvises, da stikprøven er "skæv" i forhold til befolkningsfordelen, men da stikprøven skal ses i lyset af andelen af kvinder i ledende poster eller jobs med et større ansvar inden for virksomhedens forsyningskæde samt den socialt ansvarlige profil, er overrepræsentation af det mandlige køn i dette tilfælde yderst repræsentativt. Nedenfor uddybes hvorfor det er empirisk validt, at stole på at denne fordeling inden for kønnene er repræsentativ.

Danmarks statistik har flere dokumenteret, at der er signifikant flere mandlige ledere i de danske virksomheder. Her ud over blev der i marts 2017 gennemført en stor undersøgelse af DR's undersøgende Databaseredaktion, hvor de satte fokus på kvinder i topledelsen i danske virksomheder. Redaktionen samlede en database over samtlige, registrerede firmaer i Danmark og de registrerede, aktive ledelsesfigurer i disse firmaer. Kortlægningen foregik ud fra data fra CVR-registret.³⁹

"Tallene viste, at kun 24 procent af samtlige personer i det danske CVR-register er kvinder.

De 499.070 rolleindehavere har tilsammen 1,2 millioner ledelsesposter, der er fordelt på;

- 311.047 direktører, hvoraf 13 procent er kvinder
- 42.255 bestyrelsesformænd, hvoraf 14 procent er kvinder
- 145.468 bestyrelsesmedlemmer, hvoraf 18 procent er kvinder
- 304.707 ansvarlige deltagere, hvoraf 25 procent er kvinder
- 438.665 andre roller, herunder ejere, stiftere, ledere, kommitterede mv, hvoraf 17 procent er kvinder."

Ud fra ovenstående findes fordelingen i stikprøven repræsentativ, da andelen af mænd er overrepræsenteret og dette afspejler virkeligheden i de danske virksomheder, både når det drejer sig om mellemliderstillinger og toplederstillinger.

³⁹ <http://www.dr.dk/nyheder/indland/analyse-af-kvinder-i-topledelse-saadan-har-vi-gjort>

Validitet og reliabilitet for data i survey og interviews samt netværksmøder⁴⁰

"Ved opbygning af spørgeskemaet til surveystudiet, er det vigtigt jf. (Ib Andersen, Den skinbarlige virkelighed), "at tilsikrer, at respondenterne får en fælles begrebsafklaring, så de ved hvad der menes med de forskellige udsagn". Herved kan jeg i dette studie påberåbe en høj validitet.

Hovedparten af spørgsmålene i survey'en var for at sikre høj validitet, konstruerede ensartede og opbygningen var delvist struktureret med faste valgmuligheder jf. den mest anvendte standardskala, Likertskalaen. "Normalt vælges mellem fem muligheder, der angives i form af afkrydsningskasser, med en række udsagn" (Voxted, 2006), også kendt som en kontinuert multi-item skala."

Jeg har dog også tilføjet flere åbne spørgsmål for at tilføre ny viden og indsigt i virksomhedernes og respondenternes subjektive tankegang. Jeg har anvendt et delvist standardiseret spørgeskema, da det er relativt nemt at gruppere og efterbehandle de indkomne data, hvilket muliggør efterfølgende statistiske beregninger af korrelation, hvis der skulle være forespørgsler omkring dette. Umiddelbart finder jeg det selv yderst interessant at identificere de dybereliggende sammenhænge, hvilket jeg forventer, at dykke ned i efterfølgende.

Validiteten kan jf. (Bryman & Bel, 2007) vurderes ud fra flere parametre, som økologisk validitet, korrelation, målefejl samt valg af skala. Dette har jeg gennemgået for at tilsikre at empiri indhentes metodisk korrekt, ligesom jeg har brugt testpersoner, før den endelige survey blev offentliggjort. Validiteten af de endelige besvarelser findes høj,

da der er få outliers, men et større antal respondenter havde været ønskeligt. Jeg har tilstræbt at anskue analysen og resultaterne fra flere vinkler for at øge troværdigheden og sikre autenticitet. Dog er der indhentet så stor en mængde nye empiri, at jeg kunne fylde to statistiske rapporter med dataanalyse alene. Derfor er der kun uddrag i denne rapport.

Som eksempel kan det ud fra analyseredskabet i Megastat, fastslås med 90% sikkerhed, at der blandt danske virksomheder findes mellem 46% og 72% der har et større eller mindre kendskab til de 17 verdensmål. 6 ud af 10 virksomheder svarer JA til, at de enten har hørt om verdensmålene, kender dem eller arbejder med dem i virksomheden.

Ved frembringelsen af den primære empiri har jeg fulgt fastsatte metode for indsamling af data jf. Spensers checkliste, hvor der er fem underbegreber, som kan benyttes til at vurdere troværdigheden (Bryman & Bell). Jeg har vurderet, at svar i survey vil kunne gentages i lignende sammenhæng, og at resultaterne med stor sandsynlighed kan overføres til andre danske virksomheder, da jeg har forholdt mig til overordnede problematikker og gængse teorier. Pålideligheden findes acceptabel, men ikke optimal, da survey er udarbejdet til et større antal respondenter og casestudiet omkring virksomhederne, ikke var muligt, at udføre longitudinalt eller ud fra en dokumenteret TCO metode. Jeg mener dog, at bekræftelsesgraden er relativt høj, da en u hensigtsmæssig påvirkning af resultatet fra respondenterne er minimeret i videst muligt omgang ved at forklare, hvad survey'en omhandlede og udsende den til både udvalgte grupper, der havde kendskab eller interesse til CSR og herud over lægge den ud i åbent forum på Linked In, weblink og facebook. Her ud over er tomme besvarelser slettet, dog er der nogle få besvarelser tilbage, som kun er delvist udfyldt, men da de er sigende udfyldt og der er forskellige emner i survey'en fandt jeg det acceptabelt, at benytte disse 5 besvarelser også.

De kvalitative data der er indhentet vha. interviews og netværksmøder samt konferencer, har sine videnskabelige begrænsninger, da det havde været mest optimalt med en videooptagelse og fuld

⁴⁰ Eget bachelorstudie fra HD 1.del, MMC, Best CBS HD-SCM Business project, 2016

translation for læseren af denne rapport, frem for den mere induktive tilgang jeg har valgt. Dette er dog med fuldt overlæg, da jeg fandt det nødvendigt, at opbygge tillid, da en del af det vi gennemgik ikke var til offentligt referat.

Der foreligger dog fuldt translateret referat fra interview med Bikezac samt Beirholm, hvilket er godkendt af interviewpersoner.

For at udlede empiri for generalisering i dette studie har jeg benyttet den kvantitative metode til dataanalyse og databearbejdning. For frembringelse af den kvantitative empiri har jeg henholdt mig til grundbegreberne jf. (Brymann & Bell, 2007) samt (Voxted, 2006). Måling, kausalitet, generalisering og replikation. Det vil være muligt at opstille årsag-virkningsmodeller og forklare sammenhængsgrader efterfølgende og fænomener kan generaliseres.

Måling foretages som oftest i tal eller kvantificerbare størrelser. En stor del af de indsamlede data var kvalitative, men kunne transformeres til kvantitative data og dette er delvist sket, for efterfølgende at kunne måle på kendskabsgrader, fordeling og procentvis holdning til forskellige udsagn.

På baggrund af primær empiri indsamlet via spørgeskema/interviews kombineret med evidensbaseret viden i form af artikler/statistikker (sekundær empiri) mener jeg, at det med rimelig sandsynlighed kan retfærdiggøres, at jeg er i stand til at komme med en vurdering af,

”Hvad der kan ligge til grund for paradokset om auditregimet og manglende CSR udbytte samt hvilke variable, der har indflydelse herpå” og hermed understøtte den valgte problemformulering.

Litteraturreview, sekundære data

Da denne forskningsrapport omhandler en meget omfattende mængde litteratur har jeg kun valgt at lave uddrag fra de mest essentielle rapporter og videnskabelige artikler, som danner grundlag for rapportens problemformulering.

Her ud over er der en kortfattet skematisk gennemgang af, hvordan litteraturen er søgt og struktureret. I bilagene er der fem sider med en komplet kildeangivelse af den litteratur og de websites jeg har gennemgået og valgt at fundere denne rapport på. Dog vil der ganske givet kunne fremfindes mere litteratur end det udvalgte, grundet det lange forløb for denne rapports frembringelse og de mange input jeg har fået fra forskellige netværk. Alle primære værker og den mest relevante litteratur om emnet er med i kildeangivelsen.

Jeg har så vidt muligt brugt fysiske bøger, men der er også e-bøger og elektroniske videnskabelige artikler, ligesom der er websites med relevant information.

Disse er der link til, for dem der er interesserede i selv at dykke yderligere ned i området.

Søgeord, der er benyttet er blandt andet ord som; **Supply chain, audits, CSR, SDGs, sustainability, Accounting for sustainability, Costs, international business, leadership, integrated reporting, needs of users, audit, assurance, triple win, triple bottom line.**

Litteraturen er som tidligere nævnt fremfundet ud fra både bevidst tilfældig litteratursøgning, ophavssøgning og systematisk søgning samt kædesøgning, da jeg vurderede, at formerne supplerede hinanden.

Når der kan være startet med tilfældig søgning har det været for at identificere de mest sigende søgeord til den systematiske søgning efter ny viden og herefter dybere ned i stoffet med

kædesøgning for referencer og citation. Ophavssøgning er f.eks. benyttet på Hildebrandt, der er yderst anerkendt for sin viden om de 17 verdensmål.

Validitet og reliabilitet for sekundære data

Primært er der brugt pålidelige databaser, som er beregnet til brug for forskning, og derved fundet frem til analyser og rapporter fra anerkendte vidensinstitutter, hvor indholdet har haft relevans for at besvare mit undersøgelsesspørgsmål

Derfor findes den økologiske validitet høj. For at øge troværdigheden omkring forskningen og analysen har jeg indsat kildehenvisninger, så vidt muligt iht gældende standarder og forsøgt, at angive alle materialer i kildeangivelsen.

Intern viden fra undertegnede, er opgivet som introspektiv kilde. Jeg har konkluderet, at sekundært data overholder krav til videnskabelige analyser og kan genfindes i litteraturen, på internettet eller universiteterne. Replikation er derfor mulig og det konstateres derfor, at validitet og reliabiliteten findes høj.

Oversigt over litteratursøgning

Søgested	Primære søgeord	Sekundære søgeord	Materiale	Hits
Speri. University of Sheffield	Audits Supply chain	CSR	Videnskabelige rapporter og studier målrettet effekten af audits	6 til 1
Business Source complete	accounting sustainability	Audits Integrated reporting	Accounting for sustainability	Mange
Business Source complete	Social responsibility of business	Sustainable developing auditing	Vidensartikler omkring bæredygtighed i virksomhedsregi samt kontrolsystemer	Mange
Libsearch.cbs.dk	Social responsibility of business	auditing	Artikler vedr. CSR og auditing med søgeord ophav, for videre søgning I Business Source	Mange
Global Market Information	Supply chain	Sustainable developing Auditing/CSR	Vidensartikler omkring bæredygtighed i virksomhedsregi	Mange
Google	Blandet	Efter behov		
(SCORE) Stockholm University	Organizational culture Procurement	GRI	Organisationskultur, hvad er holdbart og hvad er GRI, virker det?	320 og så faldet ned til overskueligt antal
Harvard Business Review	Costs International business Leadership	Procurement CSR Supply chain	Management in procurement and supply chain - downplayed roles	8.777 ned til 1.225 til 82 til 70
HD Pensum fra alle fire årAdministration og SCM specialer			Teorier - sekundær data	Mange bøger Se kildehenv.

LeBaron, G., & J. Lister (2015)

Benchmarking global supply chains:

The power of the 'ethical audit' regime

I forløberen for LeBarons og J.Listers studie om udbyttet af de etiske audits, har de udgivet reviewet om magten af det etiske audit-regime.

I dette studie har de kritisk undersøgt den voksende og tiltagende magt, som audit-regimet har fået og de har belyst effektiviteten af disse audits, eller nærmere ineffektivitet.

Det konkluderes, at gennem de sidste årtier har audits udviklet sig fra at være et internt redskab til sporing af virksomhedernes præstationer på tværs af f.eks. afdelinger og datterselskaber i flere lande til at få et øget fokus på hvordan man kan måle og styrke virksomhedernes sociale ansvarlighed rent globalt og udforme CSR normer.

Forskerne har foretaget interview med større globale virksomheder og har vurderet effekten af forsyningskædens benchmark og audits med fokus på om de fremmede de sociale og miljømæssige forbedringer på globalt plan og med fokus på detailkæderne.

Der er to hovedkonklusioner i LeBarons og J.Listers studie. Det ene er, at audits i dag bedst kan opfattes som en magtinstans, der legitimerer detailselskabernes dårlige sociale og miljømæssige performance samt, at der er en tendens til at opgøre alting kvantitativt i koder og tal og samtidig er tilgangen til forsyningskæden blevet mere og mere bureaukratisk.

For det andet ender den voksende mistillid til audits fra både samfund og det offentlige med, helt utilsigtet, at skjule eller sløre de virkelige problemer i globale forsyningskæder. Idet både detail- og grossistbranchen konkluderes, at have en yderst uheldig tendens til, at gå meget let hen over de virkelige problemer med arbejdsmiljø for de ansatte i forsyningskæden samt bæredygtige løsninger for miljøet. Det virker som om, at de virksomheder, der har deltaget i dette studie har haft en tendens til blot at lave lappeløsninger inden for små områder af forsyningskæden, men reelt har de lukket øjnene over for de store og omfattende problemer.

Det fremgår ikke helt klart, om dette faktisk skyldes, at det er væsentligt sværere både at kvalificere mennesker, klassificere og kvantificere deres kvalitative resultater indenfor de mere "bløde" områder, som øget social forbedring, miljøtiltag og mindske korruption, gennem tal og profit kontra noget så simpelt som at opgøre leveringsevne, fejllieferinger samt produktionseffektivitet, men jeg opfatter det som om, at det er denne konklusion, som LeBarons og J.Listers studier om magten af det etiske audit-regime, kommer frem til.

Dog finder jeg det mere interessant, at undersøge om der er andre metoder, der i dag benyttes til at følge op på eksekveringen af CSR strategierne og om der er virksomheder, som rent faktisk har et positivt udbytte, enten ved brug af audits eller ved brug af en anden metode.

LeBaron, G., and J. Lister (2016)

"Ethical audits and the supply chains of global corporations."

Nedenstående er citeret fra key findings i Sheffield rapporten:⁴¹

SPERI Global Political Economy Brief

- Auditeringsregimet arbejder for virksomheder, men svigter det enkelte arbejdende menneske og vores klode. Der er stadig udbredt udnyttelse af arbejdskraften, dårlige arbejdsbetingelser, socialt som fysisk, miljømæssige nedgraderinger i mange forsyningskæder.
- Audits er ineffektive som værktøjer til at identificere, rapportere og korrigere miljømæssige og arbejdsmæssige udfordringer og problemer i forsyningskæden. Eksisterende forretningsmodeller udfordres og fastholder uhensigtsmæssigt den globale produktion på status quo.
- De arbejds- og miljømæssige problemer, som NGO's kæmper for at forbedre bliver faktisk modarbejdet af måden, der auditeres på.
- Med deltagelse og støtte fra NGO's reducerer auditeringsregimerne staternes rolle i reguleringen af virksomhedernes adfærd og herved flyttes de globale virksomheders fokus væk fra interessen om at forbedre bæredygtighed for private firmaer samt fra sociale tiltag, der ellers kunne have bidraget til en større opfyldelse af internationale mål om øget fokus på bæredygtighed.

Ud fra paradokset og konklusionen fra Sheffield studierne fremgår det, at virksomheder afsætter øgede ressourcer til strategisk udvikling af CSR strategi og efterfølgende auditering, men formår IKKE at eksekvere i praksis og opnår ifølge forskerne herved ikke den ønskede effekt på den tredobbelte bundlinje, af de investerede ressourcer.

Den enkelte virksomhed kan godt have haft et økonomisk udbytte, men da formålet med CSR strategier netop er, at skabe gevinster på tværs af forsyningskæden og øge bæredygtigheden for både miljø og det omkringliggende samfund, så er konklusionen i Sheffield rapporten, at vi ude i virksomhederne i stedet for et værdibaseret system, der skabte positivt udbytte til den tredobbelte bundlinje, har fået skabt et "system-monster", der omtales "auditregimet".

Som kritik af rapporten kan det nævnes, at der er meget fokus på, det der ikke virker og ikke så meget, på at finde eksempler på, hvad der rent faktisk virker og kunne udbredes i større grad til andre virksomheder, så vi ville øge udbyttet af CSR arbejdet på globalt plan.

Ud fra dette paradoks og ønsket om, at der udvikles en bæredygtig og resilient supply chain i fremtiden, har jeg opstillet min problemformulering.

Matthew Eatough (2014), Harvard Business review

⁴¹ LeBaron, G., and J. Lister. (2016) "Ethical audits and the supply chains of global corporations."

Leaders Can No Longer Afford to Downplay Procurement

Edwin Lopez

I sin artikel fra marts 2017 skriver Edwin Lopez "Supply chains are constantly changing as new rules, technologies, resources and market trends transform operations." Derfor ser vi også en forandring i virksomhederne, flere og flere begynder at være mere værdibaserede og holistisk tænkende, fremfor blot ensidigt at fokusere på profit for virksomheden, så tænker de i et større perspektiv og inkluderer den samlede forsyningskæde."

En af de verdensomspændende virksomheder, der har et decideret ønske om at øge kundetilfredsheden samtidig med at de vil sænke deres omkostninger er medicinalvirksomheden Merck & Co, hvilket de beskriver i deres officielle rapporter. Om det lykkedes er stadig uvist, men man kan godt blive lidt bekymret, når man læser virksomhedens CSR rapport fra 2015⁴², hvor det fremgår at firmaet har to store fokus områder, der er "omkostningsreducering" og "at øge kapaciteten" uden at det reelt fremgår, hvilke CSR tiltag, der gøres for at øge den ellers faldende kundetilfredshed og den dårlige omtale på grund af HPV vaccinen, der stadig ikke vides sikker for unge piger. Såfremt en af verdens største medicinal producenter vægter den økonomiske bundlinje højere end den sociale, som her indberetter liv og død, så kan man som almindelig borger godt have grund til at blive ekstra bekymret for, om virksomheden overhovedet har forstået formålet med social ansvarlighed. Livskvalitet eller tab af menneskeliv kan aldrig gøres op i kolde kontanter.

Nematollahi, Hosseini-Motlagh og Heydari (2017)

"Cleaner Production"

I følge videnskabelige journal "Cleaner Production" af Nematollahi, Hosseini-Motlagh og Heydari (2017) har man forsket i sammenhængen mellem besøgsinterval og serviceniveau i en farmaceutisk supply chain med fokus på, at belyse om det påvirkede pharma-leverandørens rentabilitet alt efter om scenariet var (1) beslutningstagen ud fra et økonomisk samarbejde og (2) ud fra et socialt samarbejde og CSR fokuseret indsats. Dette studie blev udført med et sæt numeriske eksempler for at sammenligne udførelsen af forskellige beslutningsstrukturer. Resultaterne dokumenterede, at beslutninger i supplychainen, der blev vedtaget ud fra en kombination af både det økonomiske samarbejde og det sociale CSR samarbejde, inden for området besøgsinterval og serviceniveau kunne være til stor samfundsmæssig gavn både socialt og økonomisk.

Dette finder jeg særdeles interessant, holdt op imod Sheffield studierne, der har konkluderet at hovedparten af virksomheder ikke opnår nogen profit på bundlinjen på trods af deres store fokus på CSR og audits.

Det der undrer mig er, at der er modstridende informationer omkring effekten af CSR strategi og fokus samt effekten af audits og i sidste ende effekten på de tre bundlinjer.

Dette ønsker jeg at belyse via ny viden indhentet som primær empiri fra mange forskellige typer af virksomheder.

⁴² Merck & Co.'s 2015/2016 Corporate Responsibility Report

TEORI

Corporate Social Responsibility

Hvorfor skal vi have CSR og hvad går det ud på?

Gennem de seneste 50 år er vi mennesker blevet mere bevidste om, at vores klode har en begrænset kapacitetsgrænse, og derfor er vi nødt til at passe på kloden. Global opvarmning er nu generelt anerkendt som et problem, der skal løses efter Paris aftalen kom i hus og kravene om miljøbevidsthed til de store virksomheder bliver kun større.

Det ansvar, som virksomheder og offentlige institutioner har, bliver efterhånden taget alvorligt. Det går under navnet CSR – Corporate Social Responsibility (også omtalt som virksomheders samfundsansvar eller social ansvarlighed). CSR indebærer både etiske, sociale og miljømæssige problemstillinger og det forventes at CSR i fremtiden bliver en større inkorporeret del af det at drive virksomhed.

CSR er en mere menneskelig og etisk måde at drive forretning på. Der ønskes en øget transparens af forsyningskæden fra start til slut, således at vi som virksomhed kan imødekomme og leve op til normernes og nutidens behov om at passe på hinanden og planeten, da vi kun har det ene liv og den ene planet til rådighed.

Mange virksomheder ønsker at skabe en bevidsthed hos kunderne om, hvad formålet er med, at vi som virksomhed skal være på denne jord og bruge af vores fælles ressourcer.

Det tror jeg personligt, at vi kan lykkedes positivt med, hvis vi benytter en både undrende og intelligent tilgang til FN's Global Compact initiativer (SDGs), der består af et stort program af tiltag, opdelt ud fra 17 hovedområder.

Forløberen for de 17 SDGs er Global Compact. Ved tilmeldingen til Global Compact forpligter virksomheden sig til årligt at indsende rapport til UNGC. Der er en officiel oversigt på internettet, hvor det fremgår om virksomheden er godkendt eller ej. Ud over dette er det i Danmark lovpligtigt for type xx større leverandører, at udforme et CSR Regnskab til årsrapporten.

CSR og social ansvarlighed er et meget bredt begreb og skal betragtes holistisk. Det kan være alt fra at en kommune investere i en svømmehal til en virksomhed, der investerer i uddannelse af plantagemedarbejdere i Brasilien eller et andet sted i verden. Ligeledes kan det være fokus på at bruge underleverandører i nærområder, for at nedbringe flytransport, der har stor negativt CO2 impact. Lige så mange typer af produkter og forretninger, der findes, lige så mange forskellige tiltag, kan der være indenfor CSR. Det kan derfor for nogen virke helt uoverskueligt, at gå i gang med, men det skal man ikke lade sig stoppe af, tværtimod.

Som eksempel på hvorfor en kommune kunne opfatte en svømmehal som meget mere end en udgift er i min optik, at det handler om en investering i individuel resiliens, dvs. menneskets evne til at kunne øge sin overlevelseskraft på flere niveauer. Det handler om folkesundheden, stærke fællesskaber og forebyggelse af livsstilssygdomme. Derfor vil økonomisk investering i motion og svømning på mellemlangt sigt reelt give samfundsøkonomisk overskud, set i en værdibaseret totalomkostningsmodel. I teorien kendt som TCO modellen samt fokus på LEAN equity.

Ligeledes vil det opfattes som social ansvarlighed, når en stor virksomhed som COOP eller en mellemstor virksomhed som Beirholm går ind og betaler for uddannelse for de fattige kaffebønder eller bomuldsbønder. Ved at investere i uddannelse og løfte bøndernes vidensniveau øges produktionen på sigt og da bønderne samtidig bliver klogere omkring sprøjtemidler og bæredygtighed kan de også omlægge deres produktion, så den bliver mere bæredygtig og til sidst økologisk, hvis der skabes nok efterspørgsel i markedet efter de økologiske produkter.

Ligesom svømning kan være en god investering for danske kommuner og regioner kan investering i underleverandørernes sociale vilkår ende med at blive samfundsgavnligt på globalt plan. Her er tale om triple win effekt eller at der er udbytte på alle niveauer på den tredobbelte bundlinje, da det gavner både samfund, miljø og økonomi, at tænke langsigtet og derfor fremadrettet investere i en mere menneskelig og etisk måde at drive forretning på.

CSR Rapportering

"De største danske virksomheder har siden 2009 været forpligtet til i deres årsrapport, at redegøre for deres indsats og arbejde omkring samfundsansvar. Virksomheder der er omfattet af dette lovkrav er klasse 1 og skal oplyse om virksomhedens politikker, aktiviteter og opnåede resultater indenfor CSR generelt. Der skal forelægge en redegørelse, som indgår i årsrapportens ledelsesberetning eller i en separat rapport eller på virksomhedens hjemmeside."⁴³

Der er i dag ca. 1100 virksomheder, der er lovmæssigt forpligtet til at udarbejde CSR rapportering, men flere gør det frivilligt, da det samtidig sender et signal til deres kunder om, at de ønsker at løfte en del af samfundsansvaret for en kommende bæredygtig verden.

Virksomheder, der har tilsluttet sig FN's Global Compact eller Principles for Responsible Investment (PRI) kan nøjes med at henvise til den fremskridtsrapport, som virksomheden er forpligtet til at udarbejde i forbindelse med deres medlemskab af ovennævnte principper.

Eksempel fra Danske Banks website:

"Danske Bank-koncernen har støttet FN's Global Compact siden 2007. Derfor refererer vi til vores Global Compact Communication on Progress-rapport (COP) som opfyldelse af lovkravet om rapportering af samfundsansvar."

"Koncernens corporate responsibility-rapportering for 2016 omfatter Corporate Responsibility rapport, som også er deres COP (code of principles) samt rapportering af Corporate Responsibility Fact."

⁴³ <https://www.danskebank.com/da-dk/CSR/rapportering/Pages/rapportering.aspx>

Tredobbelte bundline (TBL)

Som tidligere nævnt er "Den tredobbelte bundlinje (TBL) et nyere begreb, der nu er ved at vinde indpas i større danske virksomheder. Begrebet indebærer en samtidig afvejning af økonomisk indtjening, miljømæssig bæredygtighed og social retfærdighed. Formålet med teorien er at indtjening skal ske på en måde, som tager skyldigt hensyn til forbrug af knappe ressourcer og medarbejdernes trivsel og sociale rettigheder. Begrebet Triple bottom line (TBL) blev oprindeligt udviklet af John Elkington⁴⁴ i hans bestseller *Cannibals with Forks* fra 1997.⁴⁵, hvilket jeg henholder mig til i min tilgang begrebet TBL.

Elkington begyndte allerede sit arbejde med at udvikle dette koncept tilbage i 1994. I slutningen af 1990'erne begyndte begrebet TBL at komme frem. Dette skyldtes survey's fra internationale eksperter i CSR og bæredygtig udvikling. Siden da er begrebet hastigt accelereret og grafen nedenfor illustrerer udviklingen fra 1997 - 2001. her ud over har Elkington lavet modellen "Seven Sustainability revolutions", der viser hvordan det er en fordel at skifte paradigme. Se ill. i graf. En stor del af disse områder har jeg fokus på i mit studie.

I Danmark er begrebet nu også officielt anerkendt, da det er en del af Regeringens nye handlingsplan for de 17 verdensmål. Her vises de tre bundliner som matematiske cirkler, hvor der ses synergi i de mørkegrønne områder, altså når virksomhederne har fokus på alle tre variable, økonomi, miljø og sociale tiltag, så vil der opstå bæredygtige handlinger.

Den tredobbelte bundlinje kan med rette siges at være forløberen for både Global Compact og FNS 17 verdensmål. Nedenstående skitse illustrerer de tre sammenhængende variable;

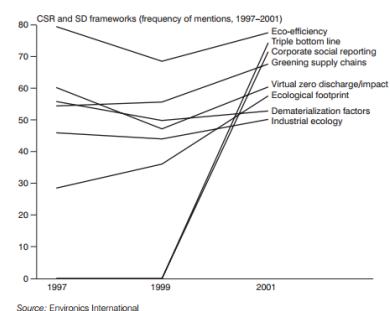
Økonomi, social ansvarlighed samt miljø (bundlinjer), der tilsammen skaber bæredygtighed.

*The triple bottom line takes off*⁴⁶

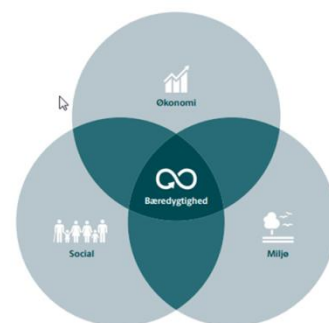
Model: Seven sustainability revolutions⁴⁷

	Old Paradigm	→	New Paradigm
1 Markets	Compliance	→	Competition
2 Values	Hard	→	Soft
3 Transparency	Closed	→	Open
4 Life-cycle technology	Product	→	Function
5 Partnerships	Subversion	→	Symbiosis
6 Time	Wider	→	Longer
7 Corporate governance	Exclusive	→	Inclusive

2 THE TRIPLE BOTTOM LINE: DOES IT ALL ADD UP?



TBL model uddraget fra Regeringens handlingsplan⁴⁸.



⁴⁴ Elkington J; *Cannibals with forks*

⁴⁵ SCM&Logistik, klumme, Tage Skjøtt-Larsen, professor ved CBS

⁴⁶ Enter the Triple Bottom Line, Does it all add up, John Elkington

⁴⁷ Enter the Triple Bottom Line, Seven drivers, John Elkington

⁴⁸ Handlingsplan for FNs 17 verdensmål, Regeringen, marts 2017

Total cost of ownership⁴⁹

For at opnå et mere retvisende billede af rentabiliteten og investeringen i CSR på et overordnet niveau, ønskes det at belyse om virksomhederne benytter teorien om TCO.⁵⁰

Denne teori vælges for at belyse den finansielle indvirkning af de forskelligt relaterede transaktionsomkostninger, der påløber både direkte, men også indirekte på tværs af processer internt som eksternt i virksomheden og hos leverandører og underleverandører, både før, under og efter bestilling og levering af virksomhedernes forskellige serviceydelser og produktserier.

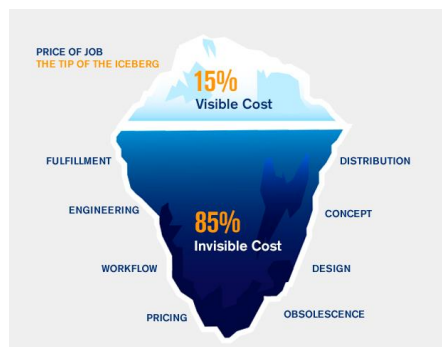
Dette vil blive belyst ved at spørge ind til om der benyttes upstream indkøb samt audit og partnerskaber i flere led i supply chain kæden samt om der findes økonomiske businesscases ud fra en totalcost beregning ved f.eks. investering i kaffebønderes uddannelse i et lavløntsland.

Den overordnede tilgang med TCO er, at synliggøre de mange forskellige omkostninger, der påløber i varens levetid, end-to-end, således at virksomheden herved har det bedst mulige beslutningsgrundlag, at tage udgangspunkt i, når der skal tages stilling til, om et udvalgt produkt skal udfases jf. livscyklusmodellen eller fortsat blive i produktporteføljen. I mange videnskabelige artikler og teorien omkring TCO omtales isbjergseffekten, da omtrent 15% af omkostningerne i supply chainen er de synlige omkostninger, som varens kostpris, fragt og direkte omkostninger.

Ideen i TCO er således at rette fokus mod de mange skjulte omkostninger, der er i den komplette supply chain. Dette er illustreret i figuren

Herved kan der jf. TCO teorien bedre tages stilling til levedygtigheden samt valg af produktionssted, skal produktionen af givne produkter fortsætte flere tusinde kilometer væk fra Danmark, hvor der er en stor CO2 belastning hver gang varer sendes til Danmark og der er mindre mulighed for at følge op på vedtagne CSR strategier.

Måske kunne kapaciteterne i virksomhederne bruges på en alternativ og bedre måde, så det bliver mere rentabelt set ud fra den tredobbelte bundlinje, altså både økonomisk og for mennesker, dyr samt klimaet.



TQM

TQM⁵¹ metoden, er en forkortelse af Total Quality Management.

Kvalitetsstyringssystemer som ISO 9000 serien er baseret på TQMs 7 principper, der er en forretningsfilosofi, opbygget over en anerkendt metode til at tilsi-
køre og opretholde det ønskede niveau for kvalitet i en given virksomhed. (Govindan&Olesen).

⁴⁹ Chopra&Meindl, 2016
samt eget bachelorstudie fra HD 1.del, MMC, Best CBS HD-SCM Business project, 2016

⁵⁰ Kilde model: <http://www.domeprinting.com/total-cost-ownership/>

⁵¹ Operations and Supply Chain Management, Kannan Govindan and Ole B. Olesen, Pearson, 3. edd, 2013, ISBN 978-1-78273-960-9

De syv kerneprincipper er centrerede omkring

1. Kundefokus
2. Involvering fra ledelsen
3. Løbende forbedringer
4. Medarbejder "empowerment" (evne til at få indflydelse på egen fremtid og træffe egne valg)
5. Kvalitetssikring
6. Leverandør partnerskaber
7. Strategisk handlingsplan for kvalitetsopfølgning

En del af kvalitetsoverholdelsen ligger implicit i at risikostyre og forebygge antallet af "defects", dvs. fejlede varer, fejlede processer internt som eksternt og ikke mindst utilfredse kunder. En kunde, der ikke oplever at få værdi for pengene kan være til stor skade for en virksomhed, ikke mindst i den digitaliserede sociale og globale verden vi i dag lever i. Såfremt en kunde har en dårlig oplevelse kan kunden i løbet af få minutter sprede sin utilfredshed ud til millioner af potentielle kunder, der så kan fravælge dette produkt ved næste købsfase.

Derfor er det vigtigere end nogensinde før for virksomhederne, at kunne risikosikre deres kvalitet og omdømme i den offentlige sfære. I tidens trend er bæredygtighed og ansvarlighed for både klima, mennesker og dyr en yderst vigtig parameter at indbefatte i sin overordnede strategi, såfremt man altså har et mål om at blive anerkendt som en ambitiøs og ansvarlig organisation eller virksomhed.

The operations strategy matrix

Slack og Lewis beskriver i bogen "Operations Strategy"⁵² hvordan virksomheder kan øge udbyttet af deres investerede ressourcer samt virksomhedens kapabiliteter set ud fra markedets behov og forventninger.

Denne model er især velegnet til at omforme strategi på et højt plan ned til mere operationelle handlinger, således at man som virksomhed får tilpasset sine ressourcer med de aktuelle behov og ønsker. Dette går ind under underliggende teori om "strategic fit".

Her ud over er formålet at udvikle bæredygtige og konkurrencemæssige fortrin samt at blive dygtigere til at risikoafdække og herved inkludere den forventede konsekvens af en uforudset hændelse. Modellen er illustreret nedenfor.

I min survey vil jeg afdække om virksomhederne har fokus på denne tilgang og om de benytter en struktureret handlingsplan i deres eksekveringsproces, da det tyder på, at det kan være her, der er "huller" jf. Sheffield studierne.



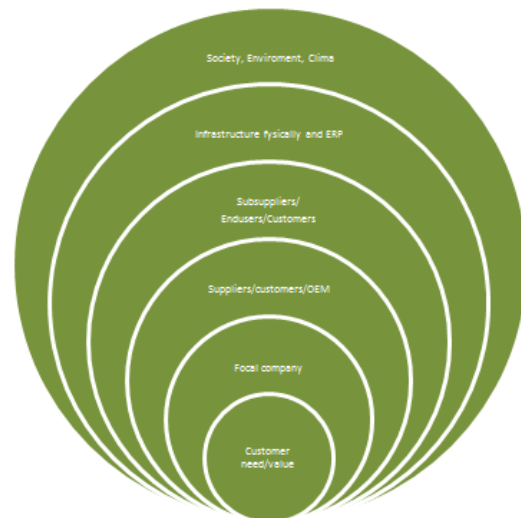
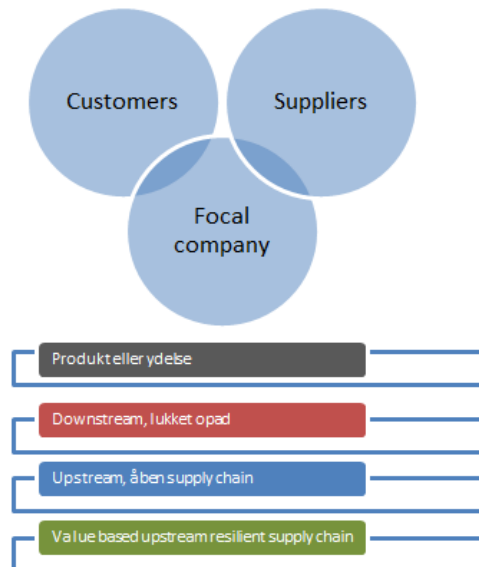
⁵² Operations Strategy, Fourth Edd.2015, Slack & Lewis.

Downstream/upstream supply chain og upstream resilient supply chain

Supply chain setup



Information sharing



Upstream resilient supply chain, Nanna Paludan Feld

”Upstream resilient supply chain” model af egen tilvirkning er baseret på Forrester teorien⁵³ om informationsudveksling, der foregår upstream eller downstream samt customer equity tankegangen (Rust, Zeithaml&Lemon).⁵⁴

⁵³ Logistik & supply chain management, Poul Erik Christiansen

⁵⁴ Driving customer equity, (Rust, Zeithaml&Lemon)

Variable parametre, der indgår i modellen er som primære drivere kundens behov samt informationsdeling mellem alle led i supply chainen, både up- og downstream. Dette er tilpasset både digital og fysisk infrastruktur og ERP systemer og alle løsninger er "underlagt" at det understøtter både mennesker, dyr og økonomi i samfundet, miljøet og det globale klima.

Der er stor åbenhed og vidensdeling i den resilente supply chain kontra den mere gammeldags silotænkning, som stadig sker i virksomheder, der ensidigt fokuserer på downstream supply chain med mersalg og profit for øje.

Manglende samarbejde og udveksling af informationer udløser jf. Forrester⁵⁵, øgede lagre i hele forsyningskæden. Dette er også kendt som the bull-whip effekt eller sneboldseffekten. Her ud over sker der ofte "overproduktion" hvilket ender med "spild" ud fra de syv spildtyper i LEAN teorien⁵⁶.

Upstream Supply chain omhandler normalt leverandører, indkøb og produktionslinjer.

Virksomheder, uanset deres størrelser og erhvervssektorer, skal alle kunne stole på deres leverandører. Det kan relateres til indkøb af råvarer, transport, tjenesteydelser, indirekte udstyr eller grossistvarer/færdigvarer. Upstream er baseret på større åbenhed mellem parterne i forsyningskæden end ved downstream, hvor der sjældent er dialog mellem leverandører og kunder.

Downstream Supply Chain omhandler hele salgssegmentet herunder forhandling, eftersalg, service og bortafskaffelse eller genbrug. Dette er standarder definitioner. Nogle virksomheder har en tendens til at inkludere flere tjenester og flere specifikationer i hver kategori for at opfylde deres behov og differentiere sig på markedet.

Fysisk produktion forekommer afhængigt af virksomhedens produktsortiment.

F.eks. har en revisor ikke en fysisk produktionsfabrik og herved ikke en fysisk råvare, der går flere led tilbage i supply chainen, som f.eks. et mejeri har. Her er der en længere værdikæde, bestående af græs, gødning, sprøjtemidler, korn til foder, evt. pencillin til koen, malkeudstyr, emballage osv.

Revisoren derimod producerer ydelser, der kan sælges, så længe ydelsen skaber øget værditilførsel for kunden. Dette er indeholdt i begrebet "customer equity".⁵⁷

Det betyder dog ikke, at en servicevirksomhed ikke har mulighed for at gøre en positiv forskel på CSR området. En revisor kan stadigvæk godt foretage mere fornuftige og bæredygtige indkøb af både papir og printere. Revisoren kan f.eks. sørge for at papir, der købes er produceret i nærområder, ikke er produceret af træer, der er truet mod udryddelse, at det er genbrugsmateriale eller at så meget som muligt af hans arbejde, gemmes og fremsendes elektronisk og herved nedbringe mængden af papir og det samlede klimamæssige aftryk.

⁵⁵ Forrester W: Industrial Dynamics, MIT Press, Boston, 1961.

⁵⁶ Logistik & supply chain management, Poul Erik Christiansen

⁵⁷ (Rust, Zeithaml&Lemon)

Kraljic matricen

Et nøgleområde for supply chain management er at segmentere leverandørbasen. Dette er nødvendigt for at kunne udnytte de tilstedeværende ressourcer, kapaciteter og kapabiliteter mest optimalt.

I 1983 udarbejdede Peter Kraljic et middel til at segmentere leverandørbasen i artiklen i HBR. I denne anførte han, at forsyningsartikler skulle kortlægges imod to hoveddimensioner: risiko og rentabilitet.⁵⁸

Derefter kan organisationer matche designleverandørrelationsstyringsstrategier mod dette kort over leverandører. Kraljic Matrix er en af de mest effektive måder at levere præcis leverandørsegmentering på.

Risiko vedrører sandsynligheden for en uventet begivenhed i forsyningskæderne for at forstyrre operationer. For eksempel er vigtige udgiftsområder, såsom dækleverandører til en bil, forretningskritiske, og hvis en afbrydelse opstår, er det sandsynligt, at den automatiske virksomhed selv står over for betydelige problemer.

Leverandøren lider af en række risici afhængigt af den geografiske placering, forretningsmodel og forsyningskædelængde. Hvis sælgeren er baseret i Schweiz, er det usandsynligt, at politisk usikkerhed eller logistisk forsinkelse vil påvirke operationerne. På den anden side kan faciliteter i udviklingslandene være underlagt lovgivningsmæssige risici, politiske forstyrrelser og upålidelige transportruter. Alle sådanne risikofaktorer har betydning for køberfirmaet.

Lønsomhed beskriver virkningen af en forsyningspost på bundlinjen. For visse udgiftsområder, såsom papirvarer, har forsyninger kun en ubetydelig virkning på overskuddet. I andre kategorier kan en enkelt forsyningskilde gøre eller bryde en virksomhed. For Apple er en stor del af overskuddet bestemt af Foxconn's evne til at fremstille omfanget af produkter, der kræves til en præcis specifikation.

At sætte disse to dimensioner sammen giver en klassisk to-to-to matrix.



Source: Peter Kraljic, HBR

GRI

"GRI is an international independent organization that helps businesses, governments and other organizations understand and communicate the impact of business on critical sustainability issues such as climate change, human rights, corruption and many others." (<https://www.globalreporting.org>)

Et af de mest velkendte globale rapporteringssystemer til at udarbejde sustainability reports og udføre opfølgning på retningslinjer indenfor ledelses- og kvalitetsstyringssystemer har gennem mange år været GRI (Global Reporting Initiative). Systemet dækker både ISO 9000 og ISO 14001.

"Ofte benytter virksomhederne et eksternt auditeringsfirma, der har specialviden om hvordan audits udføres ensartet og har stort kendskab til de forskellige standarder indenfor GRI, der benyttes til, at kontrollere virksomhedernes leverandører og underleverandører." (Sabine Walter, 2010)

I følge rapporten **Hållbart företagande genom certifiering** (Sabine Walter, 2010), ville vi som verden fra 2010 og frem, bevidne en løbende tilpasning mod en mere bæredygtig udvikling og virksomhederne ville øge deres fokus på mere sociale konstruktioner, fremfor kun den økonomiske målstyring.

GRI organisationen blev grundlagt i 1997 i Boston gennem et samarbejde mellem US non-profit miljøorganisationer som CERES og Tellus instituttet og andre interessenter. FN's miljøprogram (UNEP) var også involveret i GRI for at sikre et rapporteringssystem, der kunne lanceres som en global platform for bæredygtige investeringer, virksomheder og vores globale klima.

Det er ikke svært at forestille sig, at FNs 10 universelle principper der efterfølgende er udarbejdet og kendt under navnet Global Compact er inspireret og funderet ud fra GRI systemet, da de fire hovedområder der går igen er HR, Labour, Enviroment og Anti Corruption.

I dag består GRI af medlemmer fra forskellige internationale organisationer og er en uafhængig organisation, der assisterer virksomheder og regeringer med at dygtiggøre sig og forstå områderne inden for kritisk bæredygtighed, der er emner som klimaforandringer, menneskerettigheder, korruption osv.

GRI er en meta-organisation jf. (Ahrne & Brunsson, 2008), da der bag ved den certificeringsstandard, som GRI udviklede findes et større antal af organisationer, der igen har andre organisationer, som deres medlemmer, frem for individuelle personer. Meta-organisationer adskiller sig fra de mere traditionelle organisationer ved deres store synergi og disse meta-organisationer, som GRI denne type organisation har en stor og afgørende effekt, som forandringsagenter i den globaliserede proces, som vi har set verden gennemgå eksponentielt inden for det sidste årti.

SA8000

"SA8000 er den mest anerkendte internationale standard for social ansvarlighed. Standarden bygger på FNs Børnekonvention, Menneskerettighedskonventionen og en række resolutioner fra ILO (International Labour Organisation).

SA8000 opstiller 8 kriterier/krav, som virksomhederne skal overholde. Det kræves at virksomhederne ikke benytter børnearbejde, sikrer et ordentligt arbejdsmiljø, anerkender medarbejdernes ret til at organisere sig og undlader enhver form for diskrimination blandt de ansatte.

Fordelen ved SA8000 er, at din virksomhed kan blive certificeret efter denne standard. På den måde kan du dokumentere, at virksomhedens produkter er fremstillet på en ansvarlig måde. I

andre systemer som f.x. Global Compact, Fairtrade eller CSR kompasset er det virksomhederne selv, der beskriver, hvordan de arbejder med social ansvarlighed, men der er ingen eller kun sporadisk uvildig ekstern kontrol eller mulighed for at, du kan blive certificeret.

SA8000 administreres af den uafhængige internationale organisation Social Accountability International, der har hovedsæde i New York. Standarden blev lanceret i 1997 og er siden kommet i en let revideret version i 2008. Der er i dag godt 3.000 SA8000 certificerede virksomheder fordelt på 69 forskellige lande. I Danmark er der pt. kun 7 virksomheder, som har opnået en certificering, men flere er på vej.”⁵⁹

I” andre CSR relaterede systemer som f.x. Global Compact, eller CSR kompasset er det virksomhederne selv, der beskriver, hvordan de arbejder med social ansvarlighed, men der er ingen uvildig ekstern kontrol eller mulighed for certificering.

Ud over disse kriterier stilles der også nogle formelle krav til virksomhedens ledelse og de interne ledelsessystemer, krav til underleverandørerne og til den interne og eksterne kommunikation, lige som i f.eks. ISO standarderne.

De 8 kriterier handler om:

- Børnearbejde
- Tvangsarbejde
- Sundhed og sikkerhed
- Organisationsfrihed
- Diskrimination
- Disciplinære metoder
- Arbejdstid
- Aflønning

Under hvert af disse kriterier er beskrevet, hvad virksomheden skal leve op til, under hensyn til de lokale forhold, der hvor produktionen foregår.

Der er tale om minimumskrav, og man forpligter sig til løbende at arbejde på yderligere forbedringer. Virksomhederne skal afskaffe børnearbejde og sikre, at deres ungarbejdere (15-17 år) ikke udfører farligt, skadeligt eller mentalt usundt arbejde.

Arbejdslønnen skal være tilstrækkelig til at leve af (basic needs), og skal under alle omstændigheder mindst udgøre den lokalt fastsatte minimumsløn. Arbejdsmiljøet skal være sundt og sikkert, og virksomhederne skal løbende stræbe efter forbedringer på dette område.

Arbejdstiden for en normal arbejdsuge må ikke overskride 48 timer, og overarbejde skal kompenseres på en rimelig måde.

Der må ikke diskrimineres på nogen måde, og medarbejderne skal have ret til frit at organisere sig i fagforeninger.”⁶⁰

⁵⁹ <http://www.ethicaltradesolutions.dk/standarder/sa-8000>

⁶⁰ <http://www.manillahuset.dk>

CASE – Virksomhed med fokus på bæredygtighed

Bikezac

To unge studerende på CBS i København opdagede omkring 2010, at op mod 95% af alle cyklister i Københavns indre by cyklede med varer på styret. Dette udgjorde en sikkerhedsrisiko, da man øger risikoen for at køre galt og komme alvorligt til skade eller i værste fald dø. Her ud over brugte folk almindelige plasticposer, der er skadelige for miljøet. Dette måtte kunne gøres bedre, til glæde og gavn for både mennesker og miljøet.

Ideen var født og virksomheden Bikezac blev etableret og de to unge iværksættere, Nikolai Gulmann og Anders Helt Lund, der i dag fortsat ejer virksomheden, gik således i gang med at udvikle en bæredygtig foldbar indkøbspose, der kunne monteres på cyklen, således at sikkerheden også øgedes. Det lykkedes over al forventning. Bikezac fik udviklet en helt ny type bæredygtig indkøbspose, med små holdere, der kunne montere posen på bagagebægeret, som var det en decideret cykeltaske. Denne model var blot mindre og foldbar, så når den ikke skulle bruges, kunne den nemt være i tasken. Indkøbsposen, kan genbruges mange gange i årevis og den monteres ved cyklens baghjul, så sikkerheden er i top for cyklisten. I 2014 startede Bikezac officielt op.

Med Bikezacs⁶¹ egne ord ” *Bikezac is designed to make life Easy, Safe and Eco-friendly for its users. Bikezac is easy to mount, safe to use and eco-friendly because of the reduced CO2 emissions from its users.* ”

Hørsholm lokalavis lavede tilbage i marts 2015 et interview med Bikezac og ligeledes blev den innovative virksomhed omtalt i Wall street journal. Nedenstående er uddrag herfra.

”Det sker sjældent på få dage, at udvikle et helt nyt koncept og samtidig indtænke social ansvarlighed, tværtimod, må man forvente, at produktudvikling tager tid og herved koster penge. For Bikezac tog det ca. 3 år, at få produktet fra ide til produktion. ”Først udvikling og test af prototyper, afprøvning på teknologiske institutter, patentansøgninger, masseproduktion, shipping, miljøgodkendelser, ansøgninger om finansiering, website og naturligvis selve salget.”

Markedspotentialet er voldsomt stort for produkter, som netop Bikezacs bærepose. ⁶²”Ifølge Dagrofa sælges der årligt 180 millioner plastposer i Danmark i forbindelse med indkøb, og på verdensplan anslås det at være mellem 500 milliarder og en billion plastposer.

Her vurderes, at Bikezac kan hente mindre end 1 promille, og i Danmark skønnes markedsandelen efter fem år at kunne være fem procent. Det betyder, at Bikezac vil erstatte 26,4 millioner plastbæreposer.”

Produktet er et fremragende eksempel på det jeg benævner som ”Triplewin effekt”, da her er positiv mergevinst for både mennesker, klima og økonomi, altså samfundet som en holistisk helhed.

For at følge op på udviklingen i Bikezac fra deres opstart i 2014 og frem til nu, har jeg været i dialog med ejerne Anders Helt Lund og Nikolai Gulmann. Jeg har gennemført interview med CEO Nikolai Gulmann i maj måned 2017.(dette er i bilag)

⁶¹ <http://gul-lund.com/the-story-of-the-bikezac/>

⁶² Hørsholm lokalavis

Læring fra Bikezac casen

Trods et længere tidsperspektiv og en mindre profit i starten af processen, er det ud fra min optik og erfaringen fra Bikezac, kommercielt kløgtigt, at satse på produktion af flere bæredygtige produkter i fremtiden, da der er efterspørgsel i markedet og da en effektiv markedsføring af CSR indsatsen resulterer i øget konkurrenceevne.

Det giver både profit på bundlinjen for virksomheden, der påtager sig det sociale ansvar og inkluderer bæredygtighed, ligesom det skaber positiv merværdi i hele forsyningskæden fra start til slut.

Allerede i 2015 var Bikezacs' genbrugs cykelpose eksporteret til mere end fjorten lande og de store supermarkeds kæder var allerede der meget interesserede i den bæredygtige indkøbspose.

I dag sælges produktet ifølge Nicolai over hele Europa og der er stor interesse for produktet. Selvom nogle supermarkeds kæder måske lige nu finder det irriterende, at de mister profit, så kan de blive nødt til at omstille deres indkøb til køb af mere bæredygtige poser, grundet lovreguleringer, som i Tyskland og Holland.

Det betyder, at regeringer, der påtager sig et miljømæssigt ansvar og har mod til at gå forrest, kan indbygge incitamenter i lovgivningen, der får virksomheder til at ændre adfærd og herved også forandre forbrugsmønstret i en positiv retning for både miljø og mennesker.

En virksomhed som Bikezac understøtter adskillige af FNs 17 verdensmål⁶³, som professor Steen Hildebrandt har beskrevet i bogen og opslagsværket "Bæredygtig Global Udvikling, 2016". Hovedformål for de yderst ambitiøse verdensmål er i det følgende beskrevet ud fra Hildebrandts terminologi.

Produktet Bikezac er bæredygtigt, miljøvenligt og øger livskvaliteten for det enkelte menneske. Bikezac vil i sin kommende markedsføring kunne slå på, at de understøtter mål som SDG 8, "Anstændige jobs og økonomisk vækst", hvor formålet er, at "vi sammen skal fremme vedvarende bæredygtig økonomisk vækst, fuld og produktiv beskæftigelse samt anstændigt arbejde til alle". Her ud over vil det være SDG 3, "Sundhed og Trivsel", hvor formålet er at "sikre et sundt liv for alle og fremme trivsel", da en Bikezac kan redde liv, da sikkerheden ved at cykle er blevet forhøjet væsentligt og risikoen for soloulykke er ligeledes væsentligt formindsket, når der ikke hænger en løsthængende pose med varer og flagrer ved forhjulet.

Ligesom SDG 11 "Bæredygtige byer og lokalsamfund" også understøttes glimrende med den robuste cykelpose fra Bikezac, da verdensmålet er at gøre byer og bebyggelser mere inkluderende samt sikre, at de er robuste og bæredygtige. Under mål 11 er delmålet "Sikre effektive transportsystemer og have fokus på sårbare grupper", hvor Danmark allerede i forvejen er verdenskendt for sin cykelhovedstad København, der har både inspireret New York og andre storbyer, til at få skabt en ny infrastruktur, hvor der cykles mere og på en sikker måde. Der er faktisk en stribe af SDGs som Bikezac understøtter, det gælder også SDG 13 "Klimaindsats", hvor Bikezacs ejere netop går forrest og viser, at der er brug for "urgent action" og handling frem for snak, ligesom de viser, at alle kan bidrage, med det de nu kan.

At eje en Bikezac signalerer samtidig, at du som forbruger ønsker at bidrage ansvarligt til, at både CO2 udledningen reduceres og at færre liv ødelægges, både i vand og på land samt at forebygge at mennesker ligefrem eller dyr ligefrem dør, enten pga. trafikulykke eller at dyrene spiser plastic i

⁶³ Bæredygtig Global udvikling, Steen Hildebrandt, 2016

havet. Produktet bidrager til mindsket forbrug af plastic samt plasticaffald i gaderne og at flere borgere vælger at cykle ud at handle, da det nu er nemmere, at transportere varerne hjem.

Her ud over er Bikezac ifølge Kræftens bekæmpelse også medvirkende til at øge folkesundheden, da øget motion forebygger nogle former for kræft. Ligeledes gøres gældende for diabetes og hjertekarsygdomme, der hvert år koster samfundet milliarder af skatte kroner med dyre behandlinger. Vi ved fra dokumenteret forskning⁶⁴, at diabetes koster 86 millioner kroner om dagen samt at antallet af danskere, der i gennemsnit får konstateret diabetes er 79 mennesker om dagen, hvilket igen forkorter levetiden med 10 år. Det kostede sygehusene ca. 7 mia. kr. i 2008 at behandle diabetikere jf. Diabetesforeningen⁶⁵. 20% af diabetestilfælde skyldes miljø og kan forebygges ved øget motion.

Motion nedbringer insulinfølsomhed og herved kan diabetespatienter undgå medicinering i større eller mindre grad alt efter hvilken type diabetes de har og hvor hårdt de er ramt. Phd Cand. scient. i idræt, Ph.d. Pernille Nordby, som står bag en undersøgelsen om motion og diabetes fra 2013, fortæller i interview med Diabetesforeningen; ⁶⁶ - **"Vi har vist, at det er træningen i sig selv, der har en sundhedsfremmende effekt"** Ligeledes forebygger cykling også hjertekarsygdomme og herved gentager mønstret sig med færre patienter og flere borgere, der får øget livskvalitet, ved at cykle oftere. Dette har Hjerteforeningen forsket i gennem mange år og det er i dag velkendt viden, at motion forebygger for højt blodtryk⁶⁷.

Set i dette lys, er det ud fra en supply chain tankegang og værdibaseret helhedstænkning ganske oplagt, at alle danskere fik en Bikezac foræret helt gratis af deres Region, da det kunne betragtes som en forebyggende foranstaltning for folkesundheden og i sidste ende spare både penge og øge livskvaliteten for tusindvis af danskere.

Pointen i begrebet, den tredobbelte bundlinje, er netop at det gælder om, at opnå synergier mellem de forskellige områder til samlet gavn for mennesker og miljø/klima, men i den tredobbelte bundlinje er der øget fokus på, at økonomien blot er et redskab, til at løse de to andre områder med. Dette understøttes af Nicolai's udtalelser om, at de som virksomhed har større fokus på at de tager ansvar og gør en positiv forskel for kloden som helhed, fremfor at de ensidigt fokuserer på økonomisk profit.

Nicolai nævnte også, at de overvejede at geninvestere noget af deres profit i miljørigtige tiltag og også ansætte mindst fem nye medarbejdere. Alt i alt er det for Danmark en samfundsøkonomisk gevinst at støtte en bæredygtig og grøn virksomhed som Bikezac, da der udover alle de andre fordele for miljøet og livskvaliteten også skabes ægte nye job og det kan både være job i produktionsvirksomheder samt kontorjobs i administration og videndelingsjob inden for grøn omstilling og socialt fokus. De nye job sænker ledigheden og øger skatteindtægterne for den danske stat, ligesom de bidrager til øget positiv vækst i samfundsøkonomien.

Det er samtidig fakta, at Bikezac har en god økonomi fra i år af og en stor konkurrencefordel, samtidig med at der gøres en stærk CSR indsats.

⁶⁴ <http://www.diabetes.dk/presse/diabetes-i-tal/diabetes-i-danmark.aspx>

⁶⁵ Guariguata L, Whiting D, Weil C, Unwin N: The International Diabetes Federation Diabetes Atlas Methodology for estimating global and national prevalence of diabetes in adults: International Diabetes Federation, Brussels, Belgium, 2011.

⁶⁶ <http://www.diabetes.dk/aktuelt/nyheder/nyhedsarkiv/2012/motion-hjaelper-uden-vaegttab.aspx>

⁶⁷ <https://hjerteforeningen.dk/forebyggelse/forhoejet-blodtryk/6-veje-til-et-lavere-blodtryk/>

Datamateriale i Danmark er desværre svært tilgængeligt og det er selvfølgelig ærgerligt, da det jo kan redde liv, hvis vi alle bedre forstår, hvorfor ulykkerne opstår. Ud fra tankegangen om big data og vidensdeling, som Danmark normalt er tilhængere af, kan jeg kun opfordre vores politikere til at øge fokus på dette, da jeg som borger, finder det rystende, at vi ikke har mere interesse for at redde liv. En bred cykelsti er jo ikke det eneste værktøj, der i værktøjskassen.

Interview virksomheder og cases

Ud over casen med Bikezac, har jeg haft en rigtig god dialog med flere firmaer.

Første nedskrevne interview med noter er fra Stine Caben, der har arbejdet hos Grundfoss og efterfølgende firmaet Alliance. Dette er foretaget løst struktureret og min viden herfra er overført til næste interviewvirksomheder samt til opbygningen af survey'en.

Firmaet Beirholm samt Coop, der begge er topengagerede indenfor CSR. I disse virksomheder kommer strategien oppefra og ned og der er ingen tvivl om, at det slår igennem i hele organisationen. Dog er det tydeligt, at jo større og mere organisatorisk tung en virksomhed bliver, jo sværere er det for ledelsen, at få budskabet helt ud til medarbejderen, der står ved kassen eller kører varer ud til kunden. En mellemstor virksomhed som Beirholm har en væsentlig kortere beslutningsvej og få lag i organisationen, som medvirker, at der er kort fra handling til tanke og derfor ligger de utrolig højt på eksekvering af deres strategi og de har mange positive historier.

Jeg har har vedlagt et større referat fra Beirholm, men kun noter fra Coop, da denne samtale samtidig foregik på en mere eksplorativ form. Jeg har dog ved mit sidste møde med Coop gennemgået oplæg til survey og her lavet noter omkring input og gode historier.

Ligeledes fra Rockwool, der er i fuld gang med at øge deres CSR indsats.

Udsagn fra Rockwool

Vi laver ikke audits for at få value for money, vi gør det i helhedsperspektiv.

***Udsagn, Stine Caben, Strategisk Indkøber, Alliance, tidligere ansat hos Grundfoss
Jeg kunne forestille mig, at vi fra Danmark kunne sende personale til tredjelande og hjælpe dem med fx affaldssortering, toiletfaciliteter osv. således at vores virksomhed bidrog til at løfte uddannelse og viden samt bæredygtighed i tredjelande.***

Hos Grundfoss, var vi tidligt ude og blandt de første til at trække CSR politikker i gang. Det virkede rigtig godt fordi der var stort engagement fra toppen og ned, det gav forankring og motivation for medarbejderne.

Birgitte Vendel, Head of purchasing and Strategic Sourcing, Beirholm

"Når vi ønsker at få et nyt mærke hos nogle producenter, der f.eks. skal mærkes med fx Eu blomsten. Så går vi forrest og betaler timelønnen for producenten for al den tid det tager flere måneder, at behandle sagen og så sender vi også gerne medarbejdere ud på stedet og hjælper med arbejdet. Ved, at vi går foran og betaler eventuelle konsulenter for at få det kørt i gang og det derefter overgår det til producenten, sikrer vi, at vi selv ved, hvad det er vi beder en producent om."

Analyse

For at besvare det overordnede undersøgelsesspørgsmål gennemgår jeg de 11 delspørgsmål ud fra de data, jeg har indsamlet.

Delanalyse ud fra undersøgelsesspørgsmål

Delspr 1

Arbejder virksomhederne her og nu målrettet med CSR for at løfte det sociale og miljømæssige ansvar og opleves paradokset med manglende indfrielse af kvalitative bløde mål ligeledes i virksomheder, primært beliggende i Danmark.

For at besvare dette spørgsmål, har jeg både fået feedback fra de virksomheder, jeg har interviewet, men også fra survey'en.

For at synliggøre de kvalitative bløde værdier, som virksomheder i dag bliver vurderet på i langt højere grad end tidligere, har jeg omformet svarmuligheder i fem kategorier med en vurderingsskala fra 1 til 5 samt en ikke relevant. Ud fra besvarelsene er resultatet, at der er 5 ud af 6 virksomheder, der positivt mener, at deres CSR indsats har givet udbytte. Disse virksomheder har afgivet svarmulighed mellem 2 og 5 på spørgsmålet om de har opnået en kvalitativ gevinst, der ikke er umiddelbar målbar i virksomheden. Hver tiende virksomhed mener, at de har opnået maksimalt udbytte af CSR indsatsen og reelt har gjort en forskel for klodens bæredygtighed. To ud af tre virksomheder svarer, at de har opnået stort udbytte og herved har bidraget positivt til mere social ansvarlighed, menneskerettigheder, arbejdsvilkår o.lign.

Hver femte virksomhed svarer, at der løbende kommer positive historier om deres CSR indsats. Ligeledes mener de resterende, hver femte virksomhed dog, at der er et lavt udbytte af CSR indsatsen, men de har haft de første positive historier og har set resultater af deres indsats. Kun hver sjette virksomhed, mener slet ikke, at der har været noget udbytte umiddelbart.

Dette er godt i tråd med de interviews jeg har afholdt, hvor det forekom meget tydeligt, at der var forskel i opfattelsen af det kvalitative udbytte, alt efter hvilken branche virksomhederne agerede i og hvordan ledelsen taklede forankringen af CSR strategien ud blandt medarbejdere og andre interessenter, som andelsejere, aktionærer eller kunder.

Birgitte Vendel, Head of purchasing and Strategic Sourcing, Beirholm udtalte;

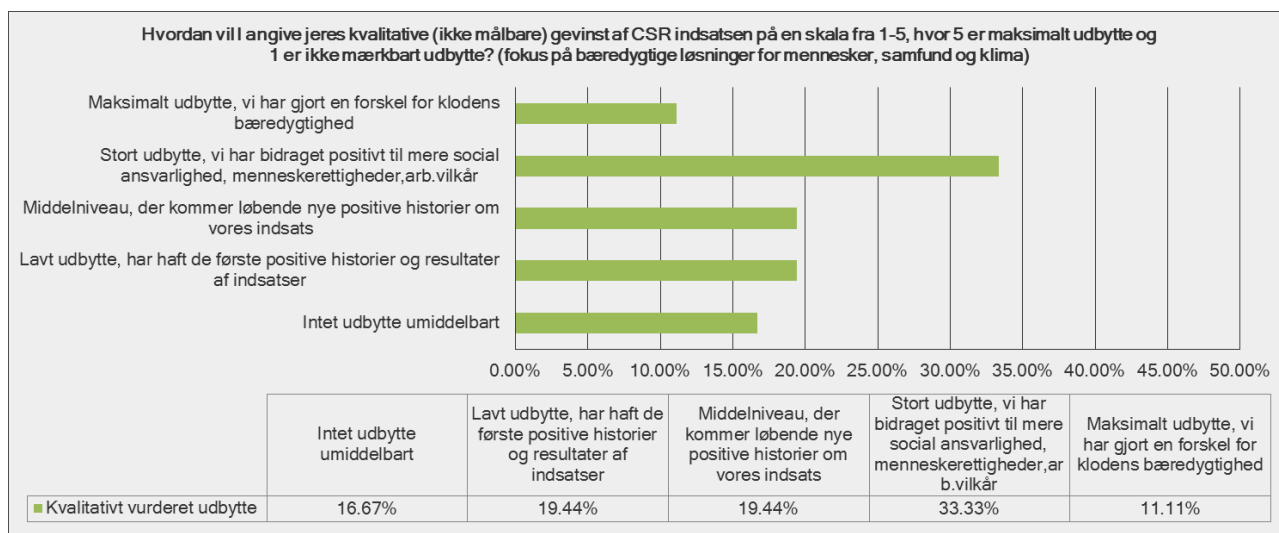
"Vi er meget bevidste om CSR og Miljø og er medlem af mange organisationer, der har til formål at øge den sociale ansvarlighed. Som virksomhed gør vi meget for at sikre, at vores producenter kan overholde det, som vi selv ønsker at stå for."

Bjørn Lundt Langhorn, Head of Procurement, Coop Danmark udtaler;

"Vin købes fra lokalområde i Sydafrika, COOP støtter lokale kunstnere via vinproducenten. Resultat er at kunstnere kan leve af deres kunstproduktion og levestandarden i lokalområdet er forhøjet."- "COOP har en tro på, at det er fremtiden, at være social ansvarlig og understøtte bæredygtig produktion. Vi tror på at vi vinder i længden på vores ordentlighed."

Hvor i mod at en virksomhed som Rockwool ligger på et lavere niveau omkring udbyttet på det grønne og sociale område, "da den branche vi agerer i omhandler kul, hvilket per natur er i modstrid med ønsket om en grøn omlægning", som Luis Peluffo udtrykte det i vor dialog om deres CSR indsats.

Rockwool har deres øverste fokus på at forebygge korrupsion. Dette er de til gengæld nået langt med og samtidig arbejder Rockwool fortsat intensivt på at være innovative omkring nye bæredygtige løsninger på tværs af deres forsyningskæde og de har også haft positive historier og set nogle resultater af denne indsats.



Graf baseret på svar fra 48 respondenter, spr. 23 i survey.

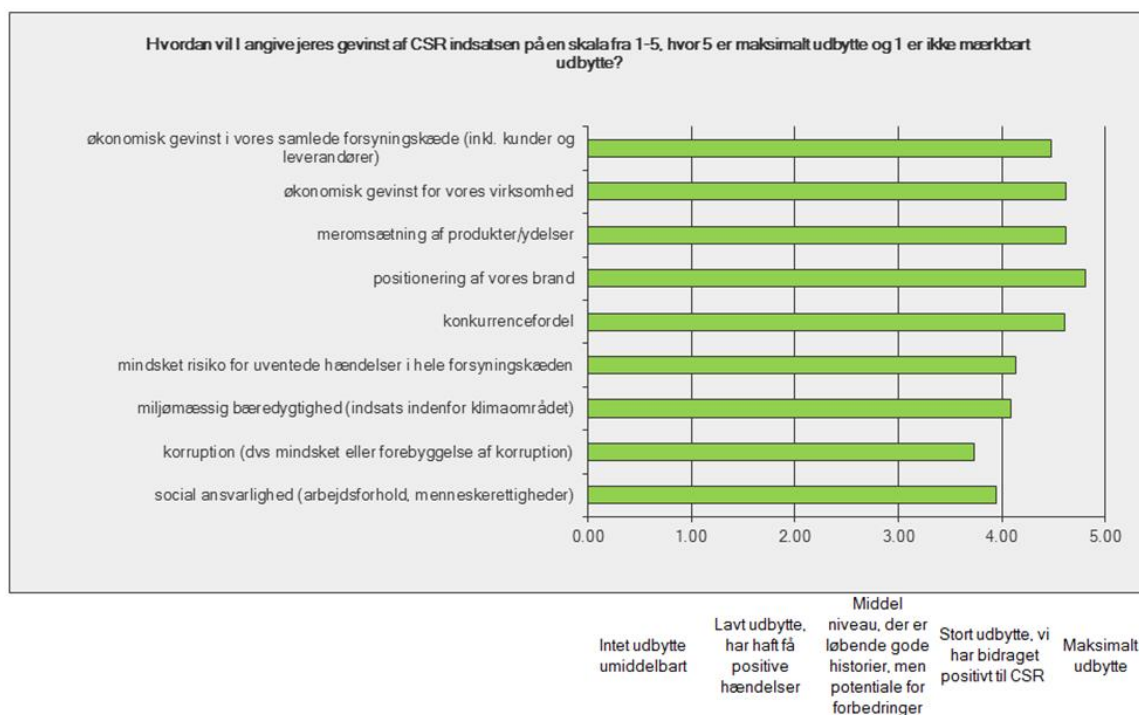
Her er der signifikant gode nyheder, da besvarelserne dokumenter, at ud af en skala på med fem kriterier, hvor svaret 1 er ikke mærkbart udbytte og 5 er maksimalt udbytte, er medianen helt oppe på 4,34.

Ved besvarelsen 3 angives, at gevinsten af CSR indsatsen har været på et middelniveau og der løbende har været gode historier i medierne, men der er potentiale for forbedring. Ved svaret 4 er det angivet at der er stort udbytte af CSR indsatsen og bekræftet, at "vi har bidraget positivt til CSR" ud fra virksomhedens synspunkt.

Konklusion på delspørgsmål 1 er at væsentligt flere virksomheder arbejder nu målrettet med CSR for at løfte det sociale og miljømæssige ansvar, hvilket delvist modbeviser paradokset, som de engelske forskere har konkluderet i deres studie. Spørgsmålet er herefter om andre variable som virksomhedsstørrelse, organisation og ledelsesformer samt landets kultur, der kan gøre udslaget så forskelligt eller om det skyldes, at jeg i mit spørgsmål ikke blot har taget udgangspunkt i den økonomiske bundlinje?, men i alle tre områder.

Dette understøtter de følgende data. Der er en del virksomheder, der ikke har så stor økonomisk gevinst som de kunne forvente og der er virksomheder, som Coop, der decideret ønsker at være bæredygtige uanset om det er økonomisk rentabelt. De gør det af ideologiske grunde, da andelsbevægelsen stammer fra bønderne, som naturligvis ønsker at passe på naturen.

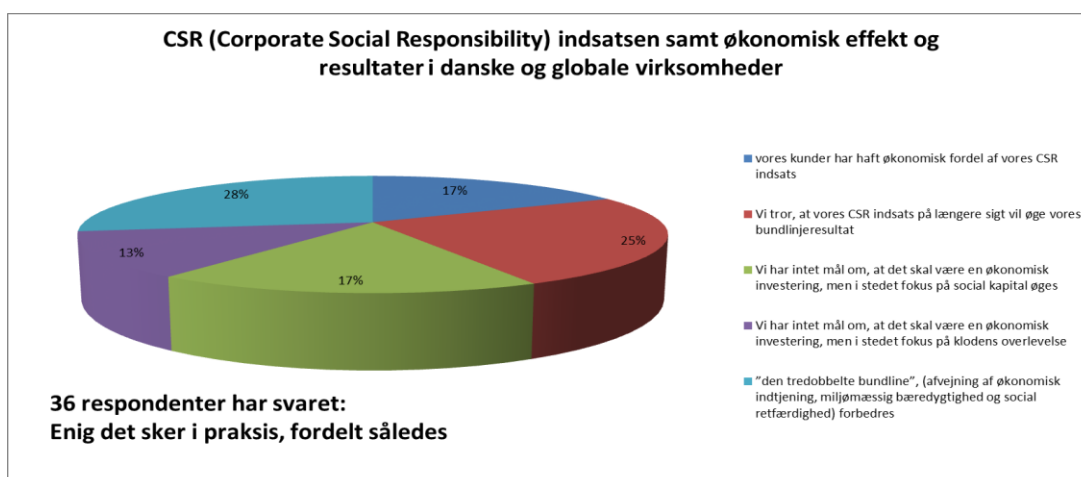
2 Hvordan oplever virksomhederne, at deres CSR indsats påvirker deres kvantitative resultater og konkurrenceevne?



Størsteparten af respondenterne ud fra fem valgmuligheder har besvaret nedenstående spørgsmål omkring økonomiske resultater. Ud af de 48 respondenter, har at de var enige eller meget enige i følgende:

Q 26

Hvor enig eller uenig er I som virksomhed i nedenstående udsagn, omkring økonomiske resultater der har der været i jeres virksomhed eller hos kunder gennem de sidste år og sammenhæng til jeres CSR indsats? (Respondenter har kunne sætte flere krydser i mulighederne meget uenig, uenig, hverken/eller, enig, meget enig eller ikke relevant)

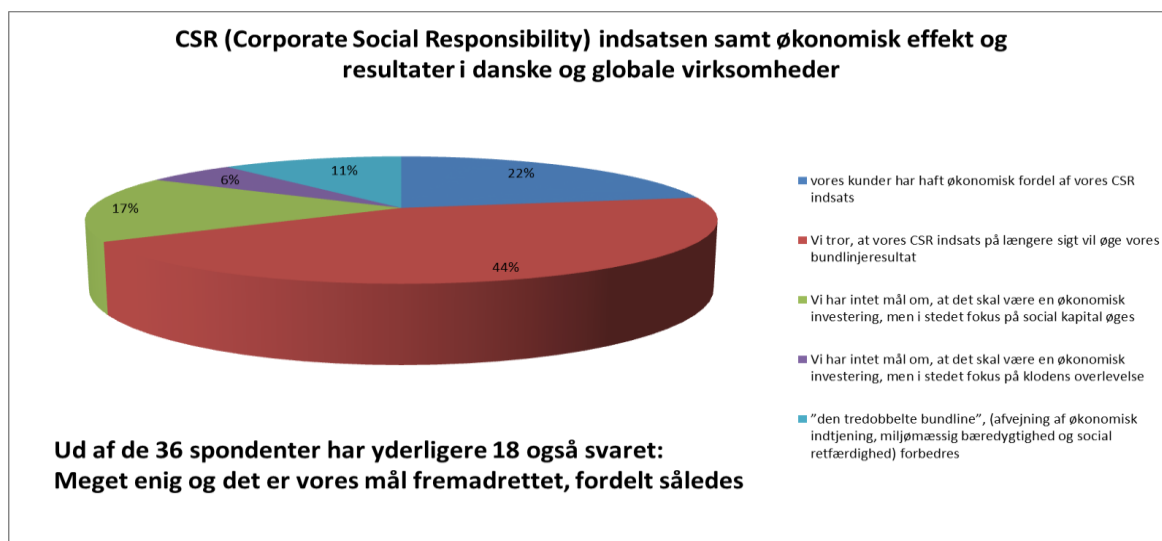


Men ikke alle forholder sig lige positivt. Der er signifikant flere virksomheder, der har en negativ opfattelse af, at de ikke opnår de økonomiske resultater selv eller deres leverandører, kontra når vi spørger om det kommer kunderne til gode eller om det er set i et større holistisk perspektiv, som netop gennemgået ud fra survey spørgsmål 26.

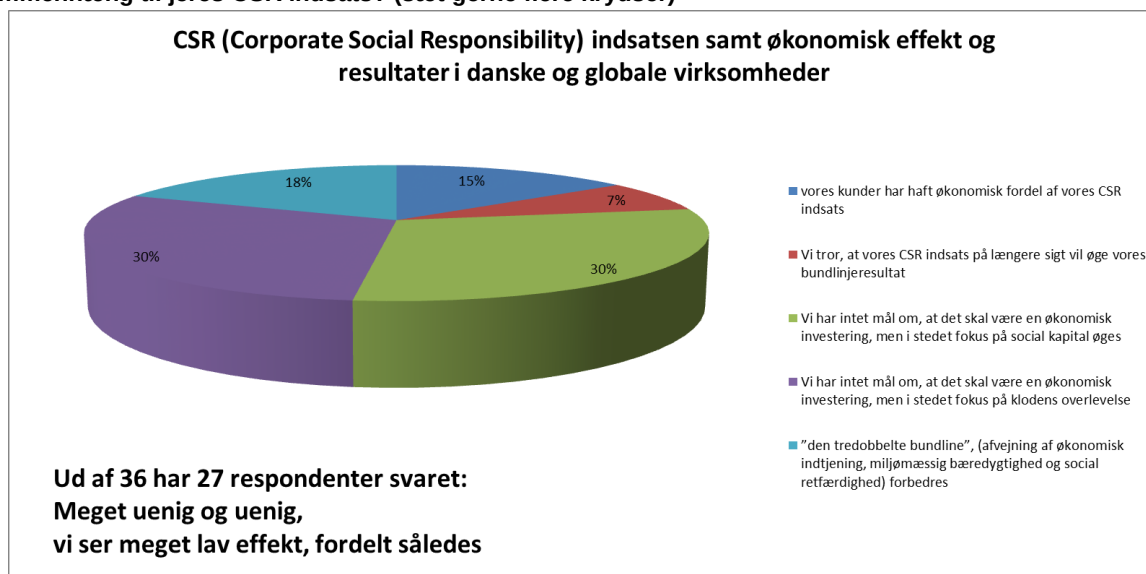
Ud af de i alt 48 repondenter har 27, der besvarer spørgsmål 26 om udbytte for virksomhed og kunder, har udvist uenighed i enten stor eller mindre grad. Deres svar fordeler sig således:

Q25

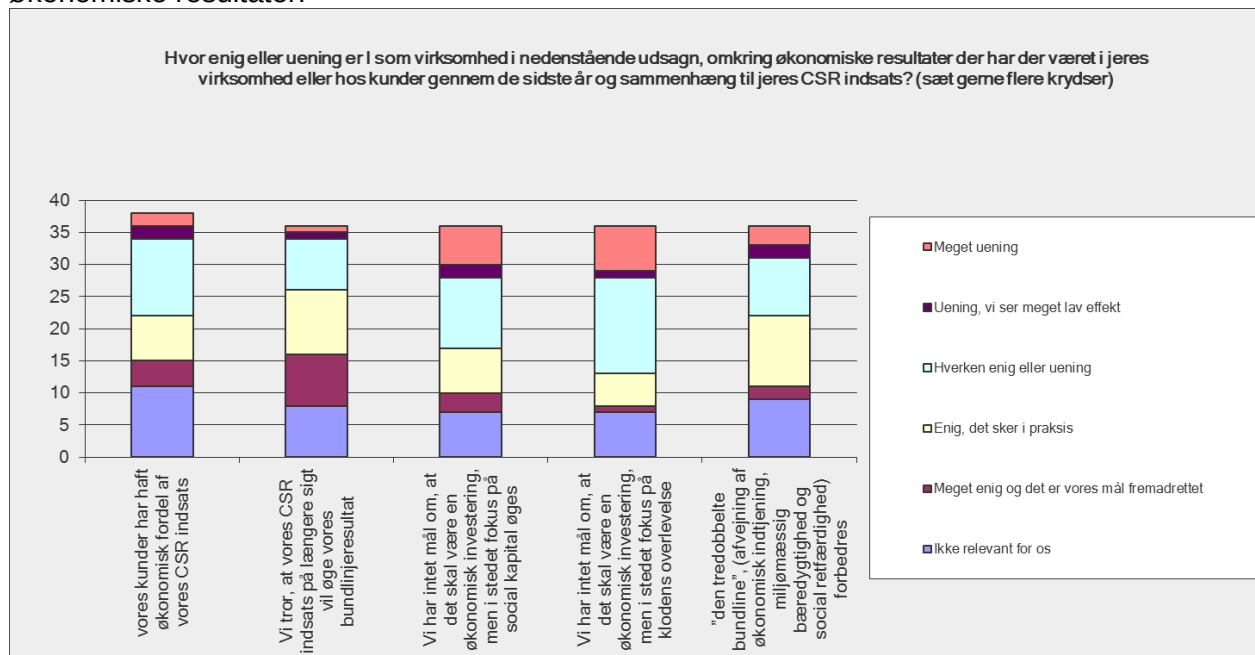
Hvor enig eller uenig er I som virksomhed i nedenstående udsagn, omkring økonomiske resultater der har der været i jeres virksomhed eller hos jeres leverandører gennem de sidste år og sammenhæng til jeres CSR indsats? (sæt gerne flere krydser)



Graf baseret på spr. 25 Hvor enig eller uenig er I som virksomhed i nedenstående udsagn, omkring økonomiske resultater der har der været i jeres virksomhed eller hos jeres leverandører gennem de sidste år og sammenhæng til jeres CSR indsats? (sæt gerne flere krydser)



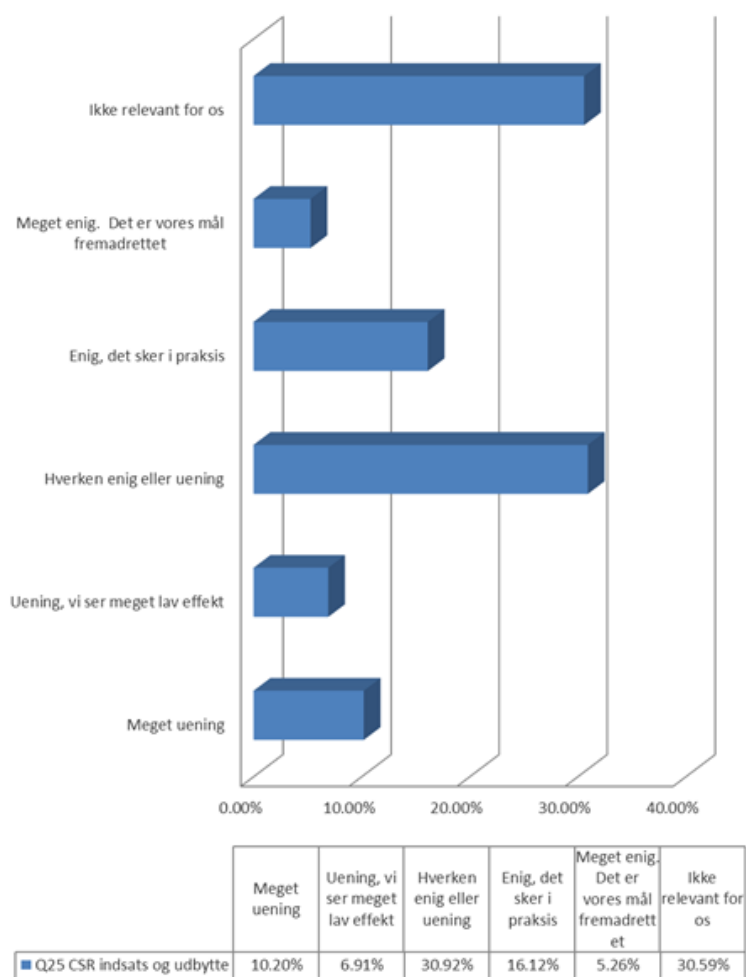
I nedenstående graf vises fordelingen af svar på de forskellige udsagn omkring målbare økonomiske resultater.



Positivt er, at lidt over hver femte respondent svarer, at de er enige eller meget enige i at der er positive målbare gevinster på tværs af forsyningskæden enten i deres virksomhed eller hos deres leverandører. (21,38%). Det er 16.15%, der direkte adspurgt svarer, at de er meget enige og det allerede sker i praksis, at der er målbare positive resultater på i den samlede supply chain

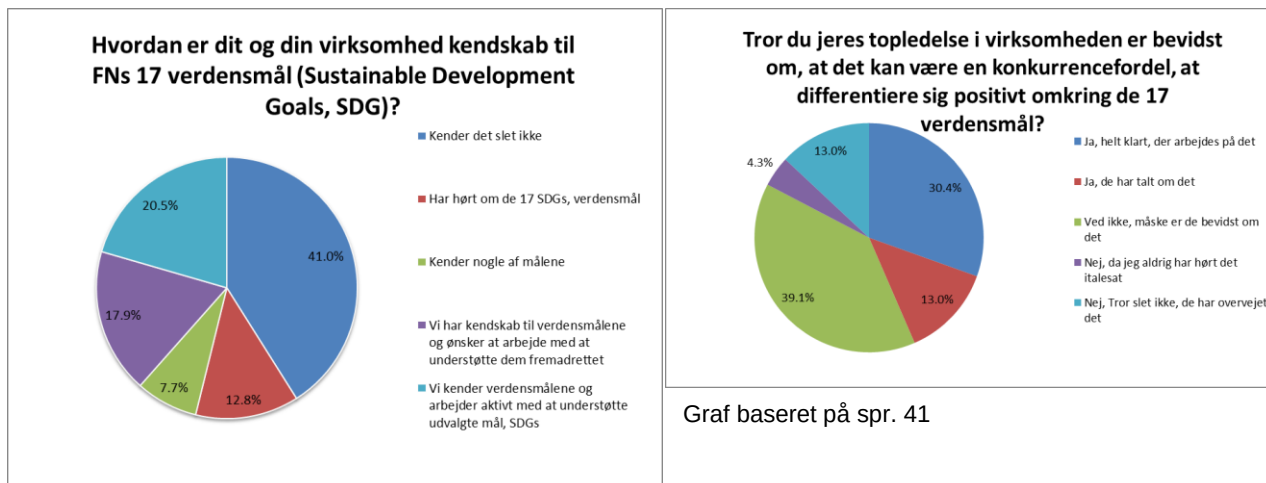
Konklusionen er, at det er i dag hver sjette virksomhed, der opnår en positiv konkurrencefordel af at have en CSR strategi, der eksekveres i praksis, således at det giver profit på bundlinjen samtidig med, at det er til gavn for mennesker og miljø. At det hænger direkte sammen med forankring belyses i delanalyse 6.

**Enighedsgrad -
Har der været positive målbare økonomiske resultater
i jeres virksomhed eller hos jeres leverandører,
gennem de sidste år,
med sammenhæng til jeres CSR indsats?**



Delspørgsmål 3

Arbejder virksomhederne proaktivt med de 17 verdensmål og hvordan er deres forventning til, om denne CSR indsats øger deres forretningsmæssige mål?



Graf baseret på spr. 41

Graf baseret på spr. 39

Udover at jeg har fået feed-back fra de forskellige interviewpersoner omkring FNs 17 verdensmål, hvilke svingede fra lavt til højt kendskab, så har jeg stillet nogle spørgsmål omkring emnet i survey'en.

Konklusionen er, at kendskabsgraden til FNs verdensmål er øget, fra jeg personligt startede med at udspørge erhvervsfolk i mine netværk i 2016 og til i dag. Der er i dag 6 ud af 10, der bekræfter, at de i deres virksomhed har kendskab til verdensmålene og hver femte virksomhed bekræfter positivt, at de kender målene og arbejder aktivt med at understøtte udvalgte mål. Knap hver femte virksomhed har kendskab til målene og ønsker fremadrettet, at understøtte disse i deres strategi og daglige arbejde i virksomhederne. Der er fortsat rum for forbedring, da der omvendt er 4 ud af 10 virksomheder, der slet ikke kender verdensmålene. Dette indikerer, at de offentlige instanser med ministre i front, bør kommunikere endnu mere omkring verdensmålene.

Da Finansminister Kristian Jensen og Minister for udviklingssamarbejde Ulla Tørnæs i marts 2017 offentliggjorde Regeringens første handlingsplan⁶⁸ for de 17 Verdensmål, blev der samtidig offentliggjort en måling, der viste, at danskernes kendskab til FN's 17 verdensmål er steget, men stadig kun ligger på 12 procent. Ifølge Tørnæs "er det ikke godt nok!".

Denne rapport dokumenterer, at de danske virksomheder er på forkant med udviklingen og allerede i fuld gang med at finde ud af, hvordan de kan understøtte deres forretningsmæssige mål ved brug af de 17 verdensmål.

Til spørgsmålet om virksomhedens topledelse er bevidst om, at det kan være en konkurrencefordel at differentiere sig positivt ud fra FNs delmål, svarer hver tredje, "Ja, helt klar, der arbejdes på det" og mere end hver syvende svarer "Ja, de har talt om det".

Ud fra en statistisk analyse i programmet Megastat kan det konkluderes:

⁶⁸ Regeringens Handlingsplan for de 17 verdensmål, marts 2017

Confidence interval - proportion

Kendskabsgrad for danske virksomheder, Hør hørt om de 17 verdensmål eller arbejder med dem

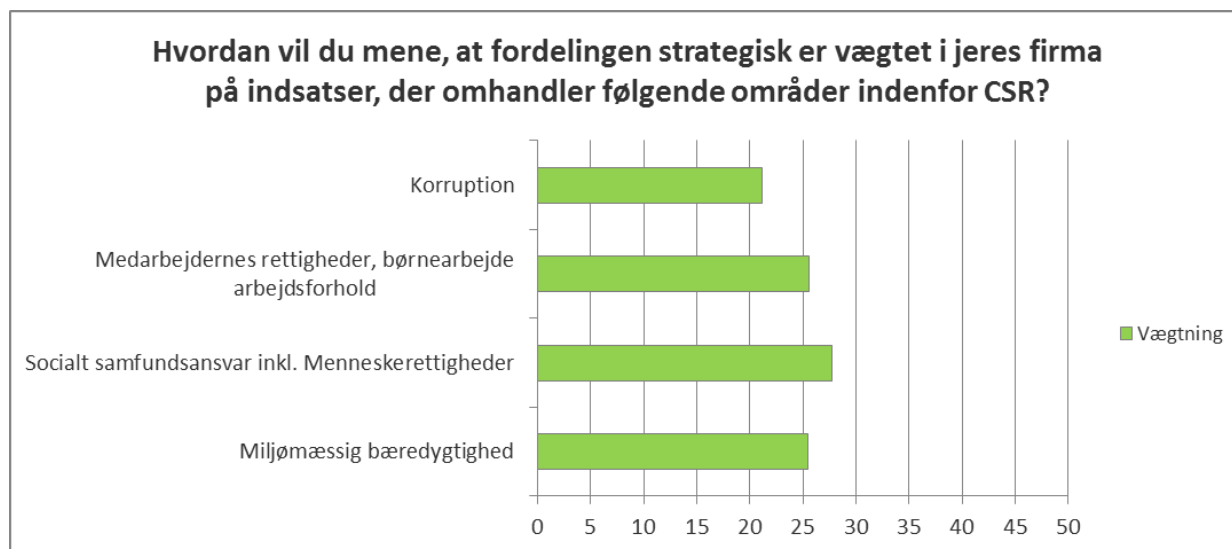
90% confidence level
0.589 proportion
39 n
1.645 z
0.130 half-width
0.719 upper confidence limit
0.459 lower confidence limit

med 90% sikkerhed er der blandt danske virksomheder mellem 46% og 72% der har et større eller mindre kendskab til de 17 verdensmål. 6 ud af 10 virksomheder svarer JA til, at de enten har hørt om verdensmålene, kender dem eller arbejder med dem i virksomheden.

Virksomhedernes vægtning på CSR områderne er nogenlunde ligeligt fordel i gennemsnit, men dykker man ned hos enkelte, kan der være nogle, der har fokusområder, som udgør en større procentdel.

En virksomhed som Rockwool har f.eks. hovedvægten på at forebygge og undgå korruption, men COOP vægter det sociale samfundsansvar højt, men alligevel giver en ligelig fordeling på ratingskalaen.

Ulempen ved at ville det hele, kan være, at man intet når. Derfor kan det for flere virksomheder sandsynligvis være en fordel med en fokuseret indsats på delmål i de givne områder.



Delspørgsmål 4

Hvordan kan det afdækkes om variable som organisationsstruktur, ledelse og forankring har signifikant indflydelse på de virksomheder, der lykkedes med eksekveringen af deres CSR strategi og dem, der har udfordringer?

Indgangen til belysningen af delspørgsmål 4, der reelt er et meget omfattende område har været den nysgerrige induktive tilgang, hvorfor jeg har haft meget dialog med interviewpersonerne omkring dette og efterfølgende har baseret spørgsmål i survey på den nye viden, jeg havde opsamlet.

Konklusionen er, at variablen forankring og organisationens kompleksitet og ledelsesform samt vidensdeling blandt nye ansatte, har en afgørende forskel for, om virksomheden lykkedes succesfuldt med deres eksekveret og ønske om et mere positivt klimaaftryk og resultat på de tre bundlinjer. (CSR strategien).

De virksomheder i Danmark, der har en mere flad og simpel organisation, hvor der er korte beslutningsveje og færre bureaukratiske forhindringer samt en stor grad af ansvar hos de enkelte medarbejdere, de har nemmere ved, at eksekvere CSR strategien med positivt udbytte. Ligeledes er det en afgørende faktor, at beslutningen om, at man som virksomhed skal lykkedes med, at gøre verden et bedre sted ved hjælp af sin overordnede virksomhedsstrategi og underliggende CSR strategi kommer oppefra og ned. Dialog og inddragelse i udarbejdelsen af handlingsplanen er nødvendig, da medinddragelse skaber involvering og forankring på sigt. Dette koster tid og tid er penge, men på sigt er det en god investering for virksomhederne, at afsætte tid til det såkaldte "helikopter-perspektiv", da det i sidste ende drejer sig om rettidig omhu.

Udfordringer kan opstå, når en virksomhed enten vælger, at nogle få topledere ikke blot skriver strategien, hvilket kan være fornuftigt nok, men at ledelsen hen over hovedet på de ansatte beslutter, hvordan de skal nå målene. I projektledelse er det en kendt sag, at projektmedlemmer mister motivationen, hvis man som projektleder fra starten har angivet hvordan de enkelte skal løse deres opgave. Samtidig afskriver man sig fra, at få de helt skæve vinkler og input til løsninger, hvis løsningen er beskrevet på forhånd. Der er i ledelsesteorien ingen forskel på, om man skal motivere en afdeling, en virksomhed eller en projektgruppe. Mennesker motiveres i bund og grund af at få ansvar og gøre en positiv forskel.

Jeg har gennem mine netværk⁶⁹, set ambitiøse CSR strategier, dyrt betalte og promoverede uoverskuelige intranet, som f.eks. hos Region Sjælland, hvor kun ganske få ved, hvad der overhovedet findes af dokumenter, da ingen har det fulde overblik over systemet. Dette skaber sjældent forankring, men oftere modstand mod forandring⁷⁰ og uvilje til at se ideen med, at ens arbejdsprocesser pludselig skal forandres. Ligeledes er risikoen for, at nye ansatte slet ikke informeres om alle de gode intentioner utrolig høj. Dette kan modvirkes af en stærk "on-boarding" kultur, hvilket også ses ud af analyseresultaterne.

I mit interview med Rockwool, blev det belyst, at CSR strategien er drevet ud fra risikostyring og principperne i Global Compact. Ifølge Luis Peluffo er strategien oprindeligt udsprunget "bottom up". I dette tilfælde fra indkøb og herefter op i organisationen. I dag arbejdes der på ledelsesniveau med, at udarbejde en fornyet nedskrevet CSR strategi for organisationen, baseret ud fra den

⁶⁹ Bilag, CV Nanna P. Feld

⁷⁰ Virksomhedsorganisation, Kai Hansen & Asbjørn Heide

læringskurve, som virksomheden har været igennem de sidste fem år. Som samfundsudviklingen har forandret sig, med øget fokus på bæredygtighed, er mange andre ansatte i Rockwool også begyndt at erkende vigtigheden af, at have klare mål samt forstå, at forankring og støtte fra topledelsen er et must, for at kunne eksekvere.

Luis Peluffos råd til andre virksomheder er i korte træk, at det er vigtigt, at tage dialogen om, hvad formålet er med CSR strategien, reelt set vurdere ud fra virksomhedens mission og vision, hvorfor er vi sat her på jorden som virksomhed, hvor vil vi hen og hvordan kommer vi dertil. Dette lykkedes som regel bedst, hvis man har nedskrevet sine mål for sin CSR indsats og at dette er støttet fra topledelsen.

"Indgås der aftaler, der er i modstrid med den overordnede mission, så svarer det til, at vi som virksomhed spænder ben for os selv. Derfor er jeg selv gået i front med at lægge vægt på, at vi som en ansvarlig virksomhed skal følge FN's Global Compact princip. Hensigten er risikoafdækning og at undgå katastrofer for både mennesker og klima." Luis Peluffo , Global Category Director, Rockwool International A/S.

Både ud fra besvarelsen af survey og interviews samt dialog i mine netværk, fremgår det, at virksomhedens forretningsmæssige mål, om at få et stort udbytte af CSR indsatsen ofte tabes på grund af manglende kommunikation mellem medarbejdere og leder samt blandt ledergrupper og bestyrelser og i det hele taget på tværs af organisationerne. En del feed-back på min undersøgelse var også, at deltagerne fandt det yderst komplekst, at skulle forholde sig til så mange områder inden for den fulde supply chain. Årsagen til dette er ud fra de data jeg har indsamlet, at der er sket en specialisering af viden, men at denne ikke deles godt nok og herved støder virksomhederne mere eller mindre ubevidst på silo-forhindringer. Dvs. at enkelte medarbejdere i god tro suboptimerer på deres eget lille arbejdsområde uden at kende det større billede.

En del problemstillinger tages måske for givet og det er underforstået, hvad virksomheden "plejer" at gøre samt at "det ved alle". Ulempen er blot, at udskiftningen af medarbejdere i Danmark er kraftigt stigende, anciennitet pr. år er faldende.

Ifølge fagbladet 3F, "indtog Danmark i 2013 således en fjerdeplads over OECD-lande, hvor flest lønmodtagere har været i deres nuværende job i mindre end et år. Det placerer Danmark et godt stykke over vores naboer i Sverige og Norge, som ligger på henholdsvis 8.- og 13. pladsen.

"Ifølge Per Kongshøj Madsen er den store udskiftning en god ting.

- Det er godt, at vi hele tiden tilpasser udbud og efterspørgsel på arbejdsmarkedet, så folk kommer derhen, hvor der sker noget, siger han til Jyllands-Posten."

En stor del af forklaringen på danskernes jobshopping, skal ifølge arbejdsmarkedsforsker ved Aalborg Universitet Per Kongshøj Madsen findes i Flexicurity-modellen. På grund af den, har arbejdsgivere relativt let ved at fyre, og lønmodtagere er sikret af dagpengesystemet.⁷¹

Virksomhederne skal derfor være opmærksomme på den nye trend med øget udskiftning af medarbejdere, da det stiller helt nye krav til virksomhedernes evne omkring hurtig og effektiv on-boarding og løbende vidensdeling.

Ligeledes skal politikere være klar over risikoen ved at amputere Flexicurity-modellen, også kendt som Den Danske Model, når de politisk beslutter, at forkorte dagpengeperioden eller nedskære

⁷¹ Fagbladet 3F, oktober 2014

kontanthjælpsloftet, da dette vil give bagslag ude i virksomhederne og fagforeningerne på langt sigt. Når medarbejdernes vilkår og tryghed forringes, så vil de stille øgede krav den anden vej om længere opsigelsesfrister og aftrædelsesordninger, som vi allerede nu kan bevidne sker i praksis i vore nabolande, hvor det nærmest er umuligt at hyre og fyre, hvilket igen forringer konkurrenceevnen set fra et virksomheds og samfundsmæssigt perspektiv.

Delspr 5

Hvordan er virksomhedernes risikostrategier kontra deres CSR indsats og kan det be- eller afkræftes om virksomhederne er blevet mere eller mindre konkurrencedygtige og herved opnår øget organisatorisk Business resiliens (modstandsdygtige og overlevelsesparate) i fremtiden, som gevinst af deres indsats omkring CSR?

En ting er sikker her i verden, det er at den er forandret i morgen. Derfor er det vigtigt, at have en resilient organisation, der altid har mod på nye udfordringer og hurtigt finder på nye løsninger, når det uventede sker. Det er aldrig et spørgsmål "om det sker, men et spørgsmål om, hvornår det sker".

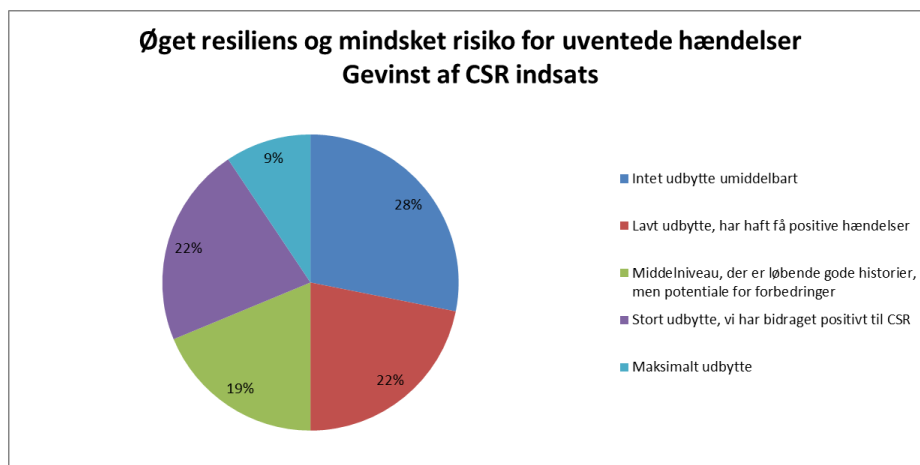
For at besvare delspørgsmål 5 har jeg ud over dialog med virksomhederne også stillet en del spørgsmål i survey'en, for kvantitativt, at synliggøre, hvor langt virksomhederne er nået i deres arbejde med resiliens, dvs. at forebygge og håndtere når virksomheden rammes af uventede hændelser, der i fatalt fald, kan betyde, at virksomheden ikke overlever på markedet.

På dette område er der potentiale for forbedring, da 50% eller hermed halvdelen af de adspurgte virksomheder ikke mener, at de får mindsket risikoen for uventede hændelser, som en gevinst af deres CSR indsats.

Konklusionen er, at det kan bekræftes rent statistisk set at halvdelen af virksomhederne i Danmark har undgået utilsigtede hændelser på grund af en stærk CSR indsats (se graf næste side) og halvdelen af de danske virksomheder mener, at de har haft positivt udbytte set i lyset af risikospektret, men under hver tiende virksomheder mener, at de har opnået det maksimale udbytte, svarende til 5 på svarskaalen.

Respondenterne bekræfter samtidig de nedslående konklusioner fra Sheffield rapporterne.

Graf baseret på spr. 24. **Hvordan vil I angive jeres gevinst af CSR indsatsen på en skala fra 1-5, hvor 5 er maksimalt udbytte og 1 er ikke mærkbart udbytte?**



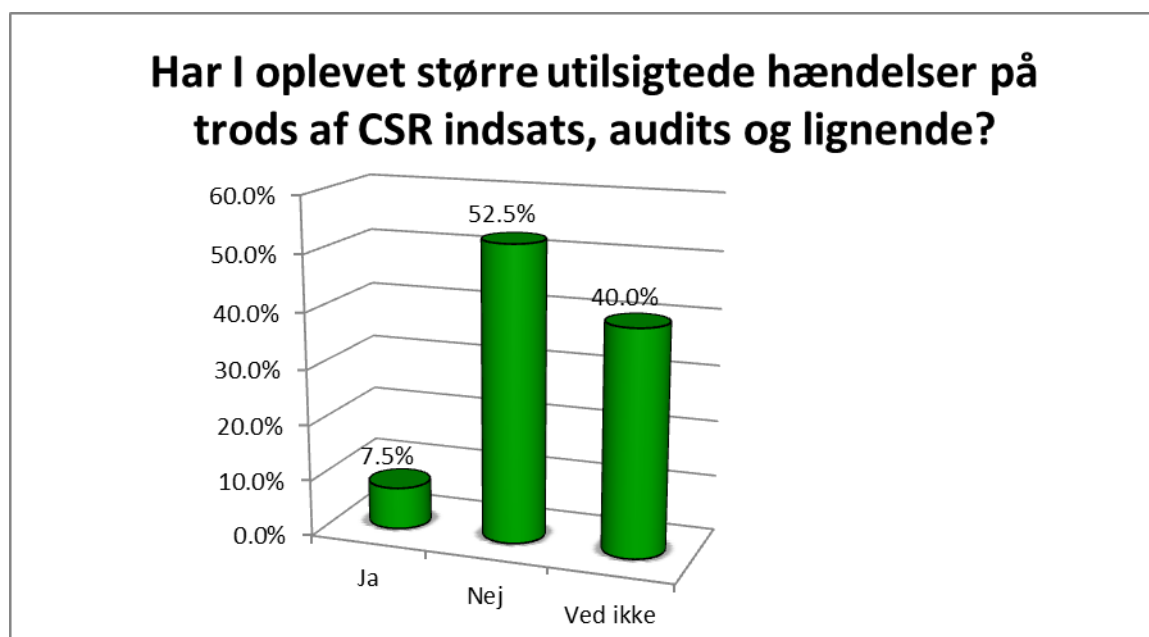
Hos virksomheden Rockwool, bygger den nuværende CSR strategi på risk management processer, Princip programmet "Global Compact" og teorien om "supplier assesment" hvilket ifølge Global Category Director Luis Peluffo "har været medvirkende til, at øge fokus på at indarbejde både risikosikring og forebyggelse samt bæredygtighed på flere niveauer i forsyningskæden."

Fokus på risikosikring og bæredygtighed er yderst vigtigt, at have forankret for ansatte, der har den direkte kontakt med leverandørerne. Da disse ansatte i supply chain kæden altid per automatik er blandt de mest afgørende influenter, når der skal skabes en reel positiv forskel i praksis. De professionelle indkøbere og kategoriansvarlige står ofte i yderste række, når det kommer til at eksekvere virksomhedens CSR strategi i praksis.

Virksomhederne i survey'en er også blevet spurgt om, om deres egen virksomhed har været udsat for uventede og utilsigtede hændelser i forbindelse med virksomhedens indsats med CSR, socialt ansvar og bæredygtighed for mennesker, samfund og kloden.

Positiv nyhed for de danske virksomheder er, at mere end halvdelen slet ikke har haft utilsigtede hændelser, relateret til CSR området. Kun hver trettende virksomhed kan bekræfte, at de har været udsat for dette. Til gengæld er der fire ud af ti virksomheder, hvor respondenterne ikke ved om der har været større hændelser og min konklusion er, at dette indikerer manglende vidensdeling i virksomhederne på tværs af afdelingerne.

Jeg ser en trend, hvor der er større vidensdeling og gennemsigtig i de mindre og mellemstore virksomheder end i de store tunge organisationer, både private og offentlige. Dette kan dokumenteres og be- eller afkræftes ved efterfølgende at udføre koralens og kausalitetsanalyser i det omfattende datamateriale.



Graf baseret på spr. 30

En del virksomheder har stadigvæk opfattelsen af, at det er diffust, at beskæftige sig med området resiliens og det er desværre blevet et noget "fluffy" begreb, blandt andet på grund af, at medierne har forsøgt at forsimple resiliens til, at det blot er robusthed, hvilket kan være direkte vildledende set ud fra en fagprofessionel og strategisk vinkel.

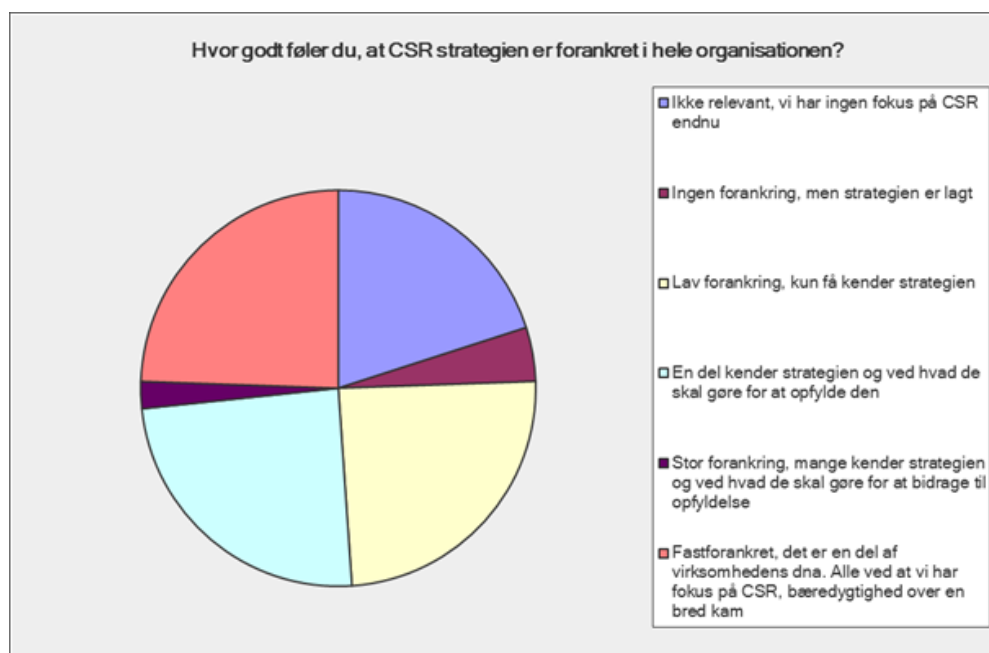
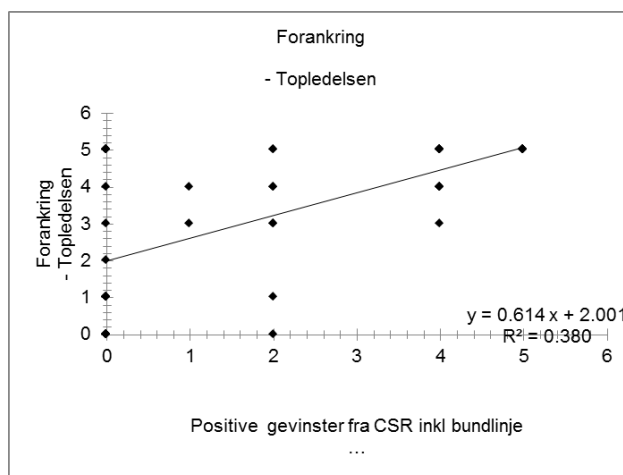
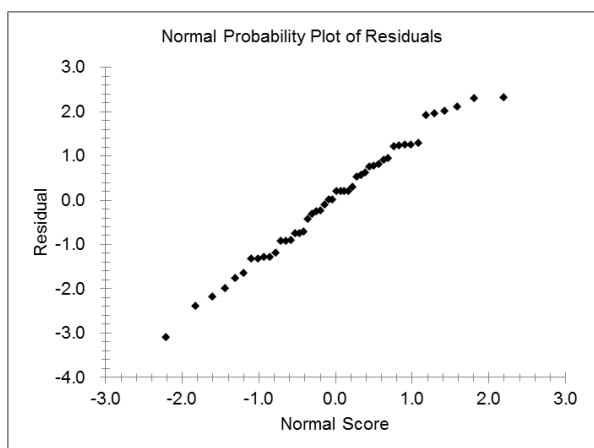
Delspr 6

Kan der identificeres sammenhæng til om der er en direkte sammenhæng mellem præstationsniveau indenfor CSR alt efter hvordan forankringen af CSR strategien er i virksomheden og i givet fald hvordan?

For at belyse om der er en direkte sammenhæng mellem de virksomheder, (fornævnte 16%) der oplever et positivt udbytte og således også en sammenhæng mellem virksomheder, der oplever lavt udbytte og har lav forankring, så har jeg omformet de kvalitative data til kvantitative og gennemført en korrelations og regresionsanalyse for variabelen forankring.

Da der er tale om en normalfordeling af data, kan denne udbredes statistisk. Analysen er lavet med 90% konfidensinterval.

Normalfordeling bekræftes i nedenstående graf. I bilag er beregninger og fulde data.



Respondenter er blevet adspurgt om hvordan de føler at CSR strategien er forankret og her ses det tydeligt, at der i flere virksomheder er mangel på forankring, da det kun er i ca. hver fjerde virksomhed, at strategien er fastforankret og i lidt under hver fjerde er der en del, der kender strategien og ved hvad de skal gøre for at opfylde den.

I min følgende regressionsanalyse, ser jeg på sammenhængen.

Correlation Matrix - sammenhæng mellem positive resultater og forankring

	Positive gevinster fra CSR inkl bundlinje	Forankring g - Krav fra vores kunder	Forankring g - Lovgivning fra Danmark	Forankring g - Lovgivning fra Udlandet	Forankring g - Bestyrelse n	Forankring g - Topledels en	Forankring g - Mellemed elsen	Forankring g - Øvre afdelingsn iveau, initieret fra CSR eller Indkøbsaf d.	Forankring g - Mellemligg ende afdelingsn iveau, initieret fra CSR eller (bottom- up strategi)	Forankring g - Leverandø rsamarbejd er, bottom-up	Forankring g - Enkelt medarbejd er, bottom-up
Positive gevinster fra CSR inkl bundlinje	1.000										
Meget ening el enig (4-5)		1.000									
Forankring - Krav fra vores kunder	.429	1.000									
Forankring - Lovgivning fra Danmark	.144	.411	1.000								
Forankring - Lovgivning fra Udlandet	.500	.452	.455	1.000							
Forankring - Bestyrelsen	.512	.367	.304	.352	1.000						
Forankring - Topledelsen	.617	.548	.272	.339	.701	1.000					
Forankring - Mellemedelsen	.375	.467	.394	.371	.681	.698	1.000				
Forankring Øvre afdelingsniveau, eks. initieret fra CSR eller Indkøbsaf.	.481	.509	.469	.485	.559	.624	.635	1.000			
Forankring Mellemliggende afdelingsniveau, initieret fra CSR eller Indkøbsaf. (bottom-up strategi)	.398	.367	.312	.372	.646	.489	.610	.566	1.000		
Forankring Leverandørsamarbejde	.374	.476	.295	.244	.475	.413	.487	.482	.483	1.000	
Forankring Enkelt medarbejder, bottom-up	.241	.240	.363	.394	.328	.200	.511	.345	.473	.481	1.000

48 sample size

± .285 critical value .05 (two-tail)

± .368 critical value .01 (two-tail)

Konklusion på delspørgsmål 6, "Kan der identificeres sammenhæng til om der er en direkte sammenhæng mellem præstationsniveau indenfor CSR alt efter hvordan forankringen af CSR strategien er i virksomheden" er JA, det kan der i høj grad.

Korrelationen mellem Positive gevinster og forankring fra topledelsen aflæses til 0,617

Korrelationen mellem Positive gevinster og krav fra bestyrelsen aflæses til 0,512

Korrelationen mellem Positive gevinster og krav fra Lovgivning (fra udlandet) aflæses til 0,500

Korrelationen mellem Positive gevinster og krav fra vores kunder aflæses til 0,429

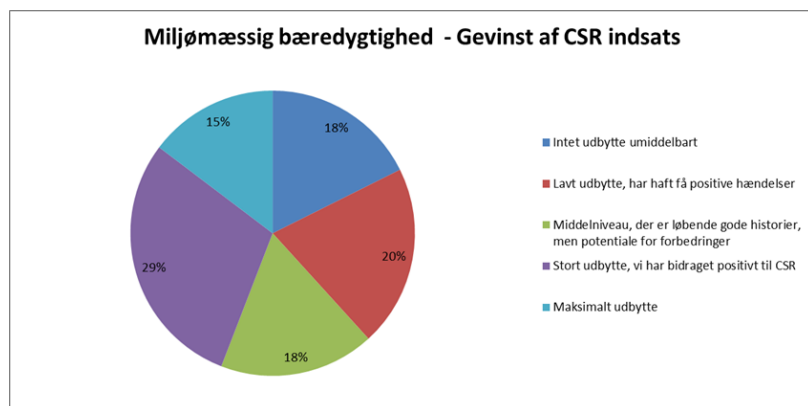
"Jo tættere korrelation er på 1, jo stærkere er sammenhængen.

Dette indikerer at der er en positiv sammenhæng mellem flere af variablerne omkring forankring og gevinst af CSR indsats. Stærkest er korrelationen mellem positiv gevinst og forankring fra topledelsen, hvilket også bekræftes af mine interview studier, da alle respondenter, har lagt vægt på dette succeskriterie. Her ud over er det bemærkelsesværdigt, at der er stærk korrelation mellem krav fra lovgivning og positivt udbytte. Korrelation er på 0.5, hvilket understøttes af yderligere den udvidede regressionsanalyse"

Ud fra disse data om CSR og øget bæredygtighed samt virksomhedernes konkurrenceevne, målt på om de opnår positive gevinster fra deres investerede ressourcer, kan det hermed konkluderes, at en af de primære hovedårsager til at der kun i begrænset omfang ses et udbytte af de investerede ressourcer i CSR og audits, signifikant skyldes manglende forankring og vidensdeling, hvilket udmøntes i praksis i manglende fokus på vigtigheden af at have udarbejdet en skriftlig CSR strategi med en konkret handlingsplan, der nemt kan omformes til virkelighed.

Delspr 7

Hvordan er markedsføring betragtet som metode til at øge konkurrenceevnen, når man er en socialt ansvarlig virksomhed, der har til mål, at have en høj CSR profil?



Graf baseret på spr. 24 i survey. Hvordan vil I angive jeres gevinst af CSR indsatsen på en skala fra 1-5, hvor 5 er maksimalt udbytte og 1 er ikke mærkbart udbytte?

- **Vi har opnået en Cradle to Cradle certificering**
- **Det er hele virksomhedens overlevelsesstrategi at være længst fremme i branchen i forhold til cirkulære og bæredygtige produktionsmetoder**
- **Vi kan komme med mange eksempler på hvorledes virksomheder har genvinster af dette - CSR Forum vælter med eksempler**
- **Loyale og glade ansatte. Vi hjælper studerende, arbejdsløse, indvandrere, flygtninge, praktikanter, sociale arrangementer, klubber m.m.**
- **Kundetilgang gennem status som en ansvarlig virksomhed**
- **Vi har været med til at styrke start-ups ved at være en del af the Hub - Vi har været med til at øge den finansielle forståelse hos unge - Vi har givet en ny betalingsløsning til HusForbi - Vi har mindsket vores miljøpåvirkning (CO2 reduktion)**
- **Quite a lot of the public tenders in western Europe and the US are very demanding for a strong CSR profile - we have taken the step to make this a strategic initiative over the last 3-4 years as a way to diverse us from our competitors.**

Bjørn Lundt Langhorn, Head Of Procurement, Coop Danmark udtaler;

Det kræver at vi som virksomhed er bedre til at fortælle historien. F.eks. omkring økologiske æg, hvor folk i dag gerne vil betale lidt mere for et æg, fordi de ved at hønen så har højere dyrevelfærd.

Ud fra mine længerevarende interview samt gennemgang af data og ovenstående udsagn fra virksomhederne, er jeg ikke i tvivl om, at **konklusionen er**, at der er en stor uudnyttet mulighed for mersalg for de mange virksomheder, der arbejder aktivt med bæredygtighed og herved CSR strategier. Dette dokumenteres yderligere af, at signifikant mange respondenter har svaret, at de enten i dag har gevinst af markedsføring eller påtænker, at begynde at differentiere sig positivt ved at markedsføre sig som en grøn leverandør. Altafgørende for kunderne er dog at virksomhederne forstår "Walk the talk" begrebet og herved også viser i praksis, at de gør, hvad de lover.

Delspr 8

Kan det bekræftes om metoder som TCO og leverandørsegmentering samt TQM der er ankerpunktet for audits, i dag benyttes aktivt af virksomheder, der arbejder målrettet med øget bæredygtighed og en stærk CSR profil?

Konklusionen er ud fra min gennemgang af empiri har jeg konstateret, at hverken TCO metoden eller TQM tankegangen virker særlig udbredt blandt de virksomheder, der ikke kommer i mål med udbyttet af deres CSR strategi. Ligeledes gøres gældende for området leverandørsegmentering.

Da jeg ikke har gennemført korrelationsmatrixer, kan jeg ikke bevise min hypotese, men den er som følger;

Virksomhedernes ansatte i kvalitetsafdelingerne i de større virksomheder har ikke nok tværfagligt samarbejde med supplychain, herunder indkøberne. Dette betyder, at anerkendte metoder, der kunne øge udbyttet af de investerede ressourcer ikke benyttes i større grad.

For fremadrettet at dokumentere gevinsten af CSR arbejdet, er anbefalingen, at virksomhederne opbygger deres egen tilpassede model ud fra tankegangen om de økonomiske totalomkostninger TCO metoden, men fastsætter en faktor for de kvalitative gevinster, som så efterfølgende kan opgøres i et tal, dokumenteres og måles. Ligeledes kan TQM tankegangen og de variable, der indgår i teorien her benyttes med et positivt resultat, da det vil lette benchmarking for hvordan den enkelte virksomhed klarer sig på markedet og man vil så også kunne bruge det statistisk til at følge trenden for om der er opadgående eller nedadgående udvikling indenfor udbyttet af CSR ressourcerne på både nationalt og globalt plan.

Her ud over er Krejlich matrixen yderst velkendt i indkøbsafdelingerne og det anbefales derfor kraftigt at der fra ledelsen sættes fokus på, at iværksætte både leverandørsegmentering og kategoristyring med fokus på, hvilke produkter og leverandører, der har en høj strategisk betydning indenfor området bæredygtighed.

Konkrete resultater, bør altid opgøres på de projekter, hvor der har været en opfattelse af, at fokus på bæredygtighed, har resulteret i, at der enten er opnået en positiv, neutral eller negativ værdiforøgelse i den komplette supply chain kæde, således at det på langt sigt kan sandsynliggøres og dokumenteres, at der reelt er en målbar fremgang, som kan omformes til kvantitative data fremfor kun kvalitative fornemmelser.

Delspr 9

Kan teorien om upstream supply chain og øget brug af partnerskaber øge konkurrencekraften samt udbyttet på den tredobbelte bundlinje?

For at identificere om de adspurgte virksomheder benytter sig af upstream indkøb og upstream audit i deres supply chain, er de i spørgsmål 45 blev spurgt om "I hvilket led der auditeres", dvs. er det kun den direkte leverandør, som f.eks. tøjproducenten, der besøges og kontrolleres eller er det også underleverandører, som tekstilfabrikanter, farveproducenter og underleverandører til disse, således at vi slutter audit og kvalitetskontrollen helt i bund, hos f.eks. bomuldsbønden. Både Virksomheder som Beirholm, Coop og Rockwool har en differentieret auditstrategi, hvor de ud fra Krejlichs matrice har en forskellig tilgang til de forskellige produktgrupper alt efter, hvor strategisk vigtig produktet er og alt efter hvor høj risikoimpact, at en eventuel skadevirkning vil belaste virksomheden med.

På baggrund af denne viden er nedenstående spørgsmål opstillet, så respondenterne kunne sætte flere kryds, da det er sandsynligt, at andre virksomheder også har denne tilgang til audits.

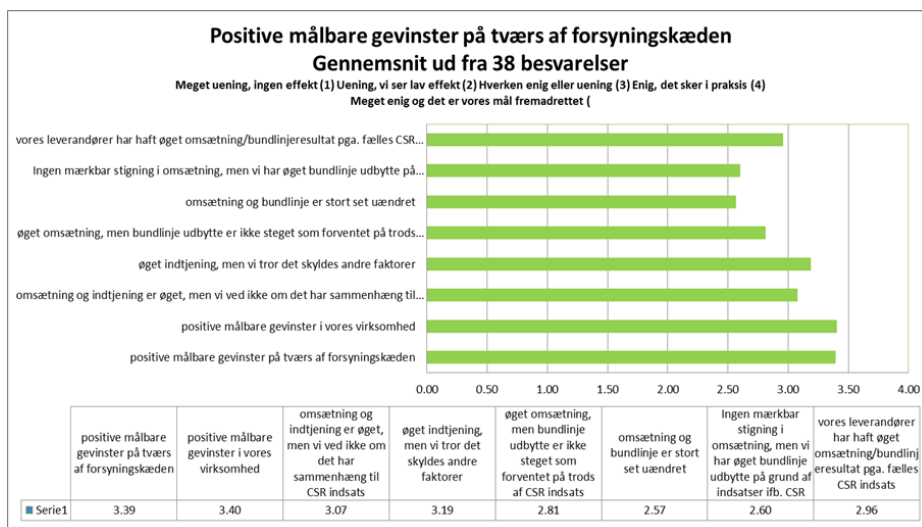
Da halvdelen af respondenterne virksomheder ikke benyttede audits er disse besvarelser kun baseret på 24 respondenter, men det giver stadig et fornuftigt billede af hvordan hverdagen håndteres i virksomhederne.

Konklusionen er, kun halvdelen af virksomhederne auditerer i flere led end den direkte leverandør. Det sætter den ene halvdel i en ufordelagtig konkurrencesituation, da de reel ikke kan overholde TQM teorien med de 7 fokusområder, herunder især udfordrende for punktet kundefokus, løbende forbedringer, kvalitetssikring, leverandør partnerskaber og strategisk handlingsplan for kvalitetsopfølgning, da de jo er tvunget til hundrede procent, at stole på, at deres leverandør i første led sørger for alt dette og herved følger op på virksomhedens mission, vision på vegne af dem. Såfremt dette ikke er helt klart kommunikeret ud, vil der med stor sandsynlighed opstå tab af mulige forretningsområder samt innovationsmuligheder og ligeledes mindske udbytte på den tredobbelte bundlinje.

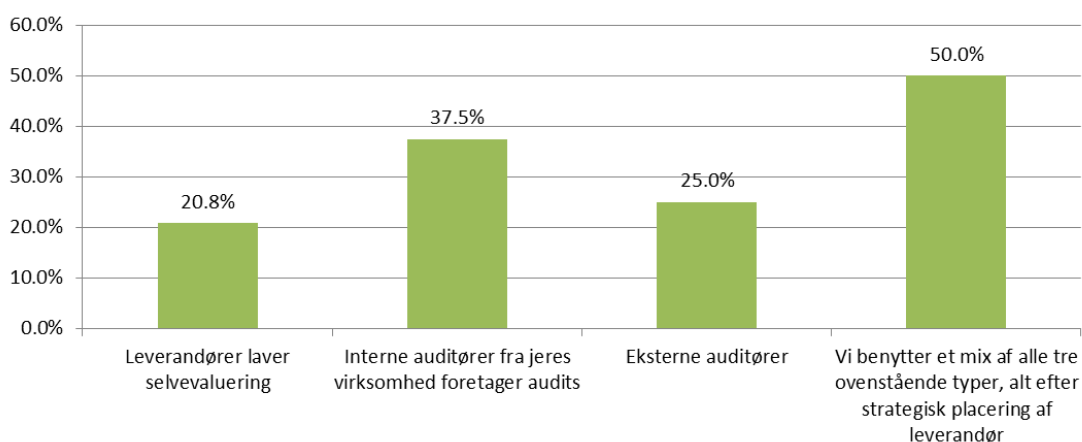
Omvendt har den anden halvdel af virksomheder så en konkurrencefordel ved at udmønte en øget kontrol og kvalitetssikring i flere niveauer. Hvis virksomhederne samtidig øger deres egen mulighed, både for at skabe stærkere partnerskaber og øget medarbejder indflydelse samt i fællesskab med disse underleverandører at udvikle en strategisk handlingsplan i fællesskab, så vil Innovation og nye ideer opstå. Ny viden fødes, når flere ved mere og der er fokus på løbende forbedringer.

Lidt mere end hver tredje virksomhed bekræfter som mine interview virksomheder, at de har en differentieret tilgang, således at der allokeres flere ressourcer til strategiske nøgleleverandører, fremfor sekundære og tertiære leverandører, med mindre betydning. Kun hver tolvte virksomhed bekræfter, at de auditerer helt i bund i forsyningskæden og dette kan samtidig understøtte forståelsen af, hvorfor der kan opstå uventede hændelser og shitstorme mod virksomheder som Mærks og Dansk Supermarked, når de ikke har haft kontrol over, hvor skibe blev ophugget, om folk døde i arbejdsulykker samt om den produktionsmetode, der bønder benyttede var hovedårsag til manglende vand i store landsdele.

Hvordan eksekveres audits i praksis, benyttes upstream modellen?

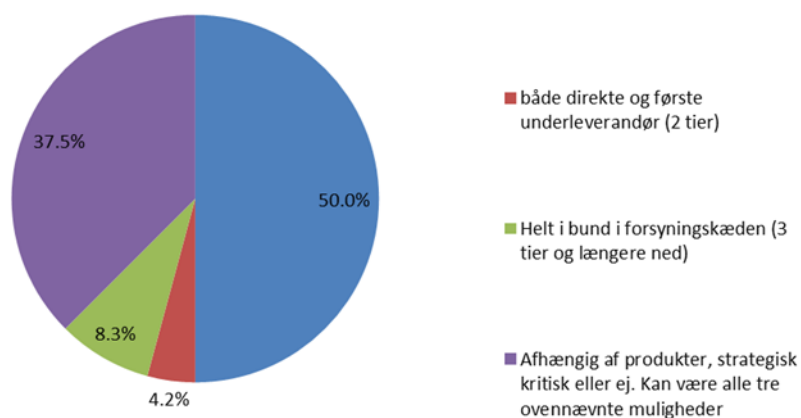


Hvem/hvordan gennemføres audits/kontrol hos virksomhedens leverandører? (flere krydser er tilladt)



Graf baseret på spr. 43

I hvilke led auditerer I? (eks. Leverandør 1 tier, underleverandør 2tier, dennes underleverandør 3tier)



Graf baseret på spr. 45

Konklusion på delspørgsmål 9 er, at upstream supply chain og øget brug af partnerskaber vil øge konkurrencekraften positivt samt udbyttet på den tredobbelte bundlinje, ud fra den viden jeg nu har indhentet.

10. Hvordan kan der foretages en kvantitativ målbar statistisk effekt af de anvendte metoder og sker dette i dag? Hvis ikke, hvad kan så være årsagen?

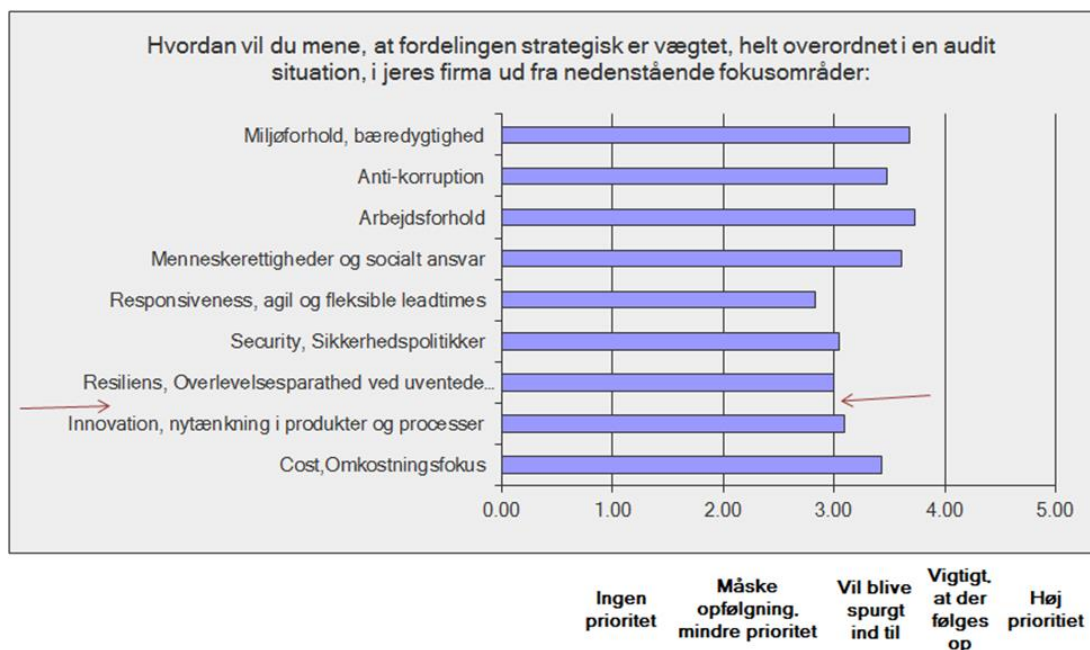
Den bagvedliggende metode for kvalitetsstyring og herved udførelsen af audits er total quality management teorien, TQM. Formålet burde være klart. Det handler om, at få mest muligt ud af de givne kapaciter, kapabiliteter og ressourcer, som der findes i den komplette forsyningskæde samtidig med, at der leveres den forventede kvalitet til rette tid og på rette sted til en i øvrigt konkurrencedygtig pris. Dette virker dog "overset" i mange audits, hvilket understøttes af fund i Sheffield studierne. Vi har bevæget os hen mod et auditregime, hvor systemet styrer frem for fornuften og der kontrolleres for systemets skyld.

Ud fra mine nye primære data, har jeg konkluderet, at der godt kan foretages kvantitative målinger af resultaterne, men at det ikke sker i udpræget grad i dag.

Min hypotese er her, at virksomhedernes QC ansatte og indkøbsafdelinger rundt omkring, i en vis grad har behov for et kompetenceløft, da en del ikke oprindeligt er uddannet inden for supply chain, men har andre uddannelsesmæssige baggrunde. Hvis virksomhederne ikke har andre ansatte, der allerede har indført systemer og metoder til at sikre, at CSR strategien eksekveres som planlagt og virksomheden ej heller afsætter ressourcer til efteruddannelse, så bliver opgaven svær at løse for den medarbejder, der ikke har så stor en redskabskasse at vælge fra.

Min personlige erfaring er, at medarbejderne i de danske virksomheder generelt ønsker at påtage sig ansvar og er videbegærlige. Størsteparten vil gerne lære nye metoder samt gøre tingene smartere, men det kan ende fatalt i en "hønen og ægget" situation, hvor medarbejderen ikke ved, at der findes smartere løsninger på hans arbejdsproces samtidig med, at virksomheden ikke ved, at de kunne øge deres økonomiske udbytte samt udbyttet på den sociale og klimamæssige bundlinje, hvis de efteruddannede medarbejderne eller havde en større intern vidensdeling på tværs af afdelingerne.

Graf baseret på spr. 44.



Ligeledes konkluderes det, at virksomhederne skyder med spredehalg i deres strategier. En stor del af virksomhederne forsøger således både at blæse og have mel i munden samtidig. Denne strategi lykkedes sjældent. Af nedenstående graf kan aflæses, at auditører som udgangspunkt har fokus på de fire hovedområder fra FNs Global Compact princip, hvilket giver god mening, men når det kommer til de strategiske indsatsområder, som at være agil, hurtig omskiftelig, kunne innvovere og procesoptimere samt være forberedt på uventede hændelser, så har dette ikke særlig højt fokus i auditprocessen.

Dette tyder på, at en del virksomheder mangler værktøj til målrettet at styre og allokere ressourcerne helt ned på operationelt niveau. Dette kan løses ved at arbejde struktureret ud fra teorimodellen, "The operations strategy matrix, Slack & Lewis (2003)". Derfor har jeg også i min survey spurgt ind til de benyttede variable i denne model, så som Speed, fleksible leadtimes, sikkerhedspolitikker, resiliens, kvalitet og innovaton i produkter og processer samt omkostningsfokus.

Delspørgsmål 11

Hvordan kan eksekveringen af CSR strategien og herved øget bæredygtighed på globalt plan, forbedres fremadrettet ved understøttelse af supply chain metoder?

Ved at gå tilbage til den oprindelige TQM teori og de 7 nævnte faser:

1. Kundefokus
2. Involvering fra ledelsen
3. Løbende forbedringer
4. Medarbejder "empowerment" (evne til at få indflydelse på egen fremtid og træffe egne valg)
5. Kvalitetssikring
6. Leverandør partnerskaber
7. Strategisk handlingsplan for kvalitetsopfølgning

Hvor fokus især lægges på involvering fra ledelsen, medarbejder "empowerment" og stærke partnerskaber med leverandørerne, ved upstream indkøb samt at Slack & Lewis matrixe for eksekvering af strategi udfyldes skematisk, så vil mange virksomheder med stor sandsynlighed opnå et større grad af succes for eksekvering og de vil ikke blot se øget bæredygtighed som resultat, men også øget profit på bundlinjen.

Konklusion

Ud fra den indsamlede nye empiri omkring danske virksomheders arbejde med CSR, audit, deres resultater og mangel på samme, er der samtidig spurgt ind til kendskabet til FN's 17 verdensmål samt undersøgt, hvor mange virksomheder, der har kendskab til dette samt arbejder med verdensmålene i hverdagen og om der er fokus på, at øge indsatsen med at understøtte bæredygtigheden på samfundsniveau ved at arbejde proaktivt med SDG's verdensmål.

Virksomhederne bekræfter i survey'en samt gennem interviews, at de tror på, at deres CSR indsats på længere sigt vil øge bundlinjeresultatet og skabe triple win effekt.

Men der er også rum for forbedring en del steder og der skal vi i min optik sætte ind hurtigst muligt, da verden ikke stopper op og venter på Danmark. Vi skal både som virksomheder og samfund fortsat gå forrest og komme ind i kampen for at øge bæredygtigheden, både for mennesker, dyr, klima og vores fælles økonomi.

Derfor er der behov for en mere holistisk tilgang til audits og kontrolsystemer i fremtiden.

Livskvalitet og en bæredygtig klode kan ikke opgøres simpelt i et regneark. Vi har derfor brug for, at bruge vores intelligens og hele tiden lære af vores erfaringer og gøre tingene bedre i morgen.

En ting er sikkert i denne verden og det er, at intet er statisk, evolutionen fortsætter og lige nu hurtigere end nogensinde før.

Denne rapport er derfor udarbejdet ud fra en ideologisk vinkel om at vi fra et virksomhedssynspunkt kan skabe en bedre verden, hvis vi gennemtænker hele vores forsyningskæde ud fra slutbrugerens behov samt holder fokus på, at private virksomheder sjældent foretager sig noget, uden at få en profit ud af indsatsen.

Derfor er der mange overordnede betragtninger og refleksioner, som ikke med et snuptag kan passes ind i en teoretisk model. Dog mener jeg, at have fået et grundigt indblik i hvordan der opereres i forskellige virksomheder ud fra branche og virksomhedstype og positive CSR cases fra både Beirholm, Bikezac, Coop samt Rockwool, hvilket har givet mig en fornyet tro på, at det kan lade sig gøre, at opnå gevinst i opløftet potens på den tredobbelte bundlinje, da de mange investeringer up front i forsyningskæden, kom mangefold retur på langt sigt. Dette er dokumenteret over for mig, men da en stor del af disse interview ikke er transskriberet, da det ikke var ønsket refereret direkte, må læseren stole på min viden samt forholde sig til de cases, som disse virksomheder har offentliggjort. Fra Beirholm og Bikezac er der længere referater, der dokumenterer, at disse virksomheder afgjort har opnået positive gevinster på alle tre bundlinjer, således at den økonomiske del, blot har virket som løftestang til at initiere værdiskabelse for mennesker, dyr og klima, men i sidste ende kommer investeringen retur til både ejere og aktionærer i form af positiv branding, øget salg, flere job og øget profit.

Konklusionen på mit forskningsprojekt om CSR og øget bæredygtighed samt virksomhedernes konkurrenceevne er, at hovedårsagerne til at der kun i begrænset omfang ses et udbytte af de investerede ressourcer i CSR er manglende forankring og vidensdeling, manglende fokus på vigtigheden af at have udarbejdet en skriftlig CSR strategi med en konkret handlingsplan, der er direkte omsættelig i praksis, manglende forståelse af markedets reaktion på shitstorme samt omvendt positiv storytelling og at en del virksomheder i kampens hede, har glemt at stille spørgsmålet ***"hvorfør gennemfører vi audits?"***. Når systemer er til for systemernes skyld er det på tide, at skifte dem ud. Det gælder også bureaukratiske auditsystemer.

Kunder vil kun betale for det, der tilfører dem værdi. Såfremt en audit blot skal kontrollere om bestemte procedurer udfyldes i en bestemt rækkefølge, der for så vidt er ligegyldige for om

slutproduktets kvalitet er tilfredsstillende, så har auditsystemet fejlet og virksomhederne har måske glemt hvad den oprindelige TQM strategi handlede om?

Manglende forståelse af den fulde supply chain hos en stor del af virksomhedernes ansatte, da dagligdagens operationelle udfordringer samt uigennemtænkt målstyring øger risikoen for silotænkning. Virksomhederne vil kunne indfri deres forretningsmæssige mål med deres CSR indsats, hvis bestyrelser og ledelser implementerer delmål fra de 17 verdensmål i deres vision og mission eller fokusområder fra Global compact principperne.

Såfremt ledelseslagene afsætter mere tid i deres organisationer på at tage dialogen om, hvorfor vision og mission er vigtige, at sigte efter samt at de i praksis viser, at de løfter det sociale og miljømæssige ansvar ved at stille krav om, at der fremover ikke blot er et økonomisk årsregnskab, men også et socialt og et miljømæssigt, så vil værdierne forankres hos alle medarbejdere og jo mere disse kommunikeres ud til både interne og eksterne interessenter, jo større bliver udbyttet, også økonomisk.

Det vil både skabe omsætning og arbejdspladser, når virksomhederne bruger tid på, at udarbejde en konkret CSR strategi samt benytter strukturerede metoder til at udarbejde handlingsplaner, som f.eks. Slack & Lewis Operational Matrix eller den oprindelige TQM strategi, der i bund og grund har til hovedformål at øge de positive synergier på tværs af forsyningskæden. Her ud over anbefales det kraftigt, at benytte i forvejen kendte businesscase model scenarier, der er opbygget ud fra en TCO tankegang og heri blot tilføje de nye kvalitative variable, der gør sig gældende på de to andre bundlinjer, den sociale og den klimamæssige. Mange virksomheder har allerede sådanne modeller i f.eks. produktmanagement eller OEM sales. Ved at modificere disse en anelse er der med stor sandsynlighed mulighed for genbrug internt i mange virksomheder. Ligeledes har de fleste indkøbsafdelinger allerede opbyggede ratingmodeller, der benyttes til vurdering af udbud. I mange af disse modeller er kvalitative informationer, som RD udviklingshjælp, backup, service, administrationstid og andre transaktionsomkostninger omformet til kvantitative variable, der rates mellem 1 og 5. Dette vil også kunne benyttes i opbygningen af et CSR system i mange virksomheder.

Som samfund kan vi fortsat blive bedre til at understøtte "den tredobbelte bundline". Ved at afveje den økonomiske indtjening, miljømæssige bæredygtighed og social retfærdighed vil vi fremadrettet forbedre alle tre parametre, således vil vi bevidne et eksponentielt positivt resultat, der understøtter, at vi skaber en bedre verden.

Hvorfor skal vi kun få 1×3 til at give 3, når vi med vores viden i stedet for kan få 3 til at give 9?

Mit studie dokumenterer, at der er en stor sammenhængsgrad mellem de virksomheder, hvor CSR strategien er forankret i topledelsen eller bestyrelsen. Her er der allerede nu har en positiv gevinst på flere bundlinjer, så det åbne spørgsmål må være; "Hvorfor er der ikke flere, der markedsfører sig på dette geniale koncept og samtidig "leverer varen"?

Efterskrift

Vi kan skabe en bedre verden sammen, når vi beslutter, at vi vil.

Danske virksomheder har gennem flere årtier opbygget anerkendt viden og knowhow indenfor CSR området og hermed implicit viden om de 17 verdensmål. De danske virksomheder kan skabe vækst og hermed nye bæredygtige jobs, når fokus lægges på, at implementere verdensmålene i enhver mission og vision samt handlingsplanerne ude i de enkelte virksomheder i erhvervslivet samt i det offentlige rum.

Har du evnerne, har du forpligtelsen, sagde min far altid, da jeg var yngre. Sådan er det med viden. Viden forpligter og Danmark har derfor en stor forpligtelse til, at tage ansvaret og være løftestang for resten af verden. Vi kan altid gøre det bedre i morgen end vi gjorde i dag.

Danmark er kendt for sit store udvalg af bæredygtige produkter og løsninger og vi var internationale frontløbere indtil 2015. Herefter fik Danmark prisen "Årets fossil" på topmødet i Paris. Dette var en bekræftelse på, at Danmark modsat alle andre lande, havde valgt, at skrue ned for ambitionerne på klodens vegne. Men intet er statisk, vi kan blot beslutte, at gå i en ny retning igen.

Den gode nyhed er, at vi vil blive førende igen, når blot regeringen trækker forrest og stiller krav til både egen offentlige organisation, men også virksomhederne om, at alle skal udarbejde ikke blot CSR regnskaber, men SDG rapportering. Hertil forventes, at de relevante delmål fra de 17 verdensmål er indbygget i vision og mission i alle virksomheder, der har mere end 10 ansatte. Incitament kan være nedsat selskabsskat for dem, der gør det godt.

Her ud over skal vi hele tiden huske os selv på Hildebrandts vise ord

"Tæller vi det, der tæller?"⁷²

Delmål "SDG8" under de 17 verdensmål omhandler fokus på at skabe bæredygtig produktion og anstændige jobs til alle samtidig med, at der er økonomisk vækst, mens delmål "SDG12" søger at fokusere på, at vi skal sikre opfyldelse af menneskets behov men med en markant mindre belastning af miljø og ressourcer.

Det betyder rent strategisk for bestyrelsesmedlemmer, virksomhedsledere, supply chain managers, indkøbschefer, produktions- og logistikchefer, at de pålægges et stort ansvar for, at bidrage til opfyldelsen af verdensmålene.

Mit studie peger på, at de ansatte er klar og at de virksomheder, hvor topledelseerne også er det, allerede nu har en positiv gevinst, så hvorfor ikke blot gå i gang?

⁷² Citat fra Duemosegaard samtalerne

Implementering

Det offentlige perspektiv

Der bør iværksættes en ny ambitiøs strategisk tilgang til CSR og global bæredygtighed for at understøtte FNs 17 verdensmål (SDGs).

Jeg vil anbefale, at den danske regering løfter barren og selv går forrest i de offentlige organisationer, som f.eks. regionerne og kommunerne, der ud fra personlige nuværende viden halter noget bagefter med at implementere TCO, fokus på samt krav til leverandørerne omkring bæredygtighed. I min optik er årsagen hertil systemets bureaukratiske og ensidige fokus på kvantificering i offentlige udbud, der desværre alt for ofte fastsættes ud fra parameteren pris frem for de mere kvalitative bløde værdier, da de er sværere at stille ind i et regneark. Det betyder dog ikke, at det ikke kan lade sig gøre. Det offentlige skal derfor beslutte fremadrettet, at benytte offentligt udbudstyper med forhandling eller "design and build", hvor kravspecifikation er opbygget ud fra borgernes behov, frem for en begrænsende kravspecifikation, der lukker ned for al innovation og fremdrift. Årsagen til at disse to udbudstyper understøtter bæredygtige løsninger i en højere grad er, at entreprenørerne blot skal overholde de overordnede behov der er defineret i projektet. Der ud over får de forholdsvis frie hænder til at bestemme de øvrige detaljer.

Det offentlige kan lære af de private virksomheder, der ofte tager udgangspunkt i en åben problemstilling, hvor man ønsker, at få leverandørernes input til, hvad der vil være den bedste løsning, på et specifikt behov.

Nedenstående er et tænkt og meget korfattet eksempel på hvorledes et udbud primært tager udgangspunkt i borgernes og samfundets behov, ved at holde fokus på de syv kategorier i TQM-teorien:

På en åben formulering, for region eller kommune, hvor formålet er, at sænke antallet af livsstilssygdomme, da dette koster samfundet milliarder hvert år: Regionen har ansvaret for sundhedssystemet og vi ved, at borgerne har behov for at øge folkesundheden og livskvaliteten. Derfor har vi besluttet, at investere i flere svømmehaller, gerne kombineret med andre idrætsfaciliteter og mødesteder, for at understøtte FNs verdensmål 3, "Sikre et sundt liv for alle og fremme trivslen for alle aldersgrupper" og herved opnå vort mål om, at færre borgere rammes af livsstilssygdomme som diabetes, overvægt, hjertekarsygdomme, depression og ensomhed.

Regionen ønsker en trip-trap løsning med et babybassin, varmtvandsbassin til ældre samt handicappede og et svømmebassin, hvor sikkerheden er i top, således at drukneulykker forebygges bedst muligt. Det maksimale beløb for svømmeløsning må være x mill. kr. Løsningen skal understøtte FNs verdensmål, med fokus på førstnævnte mål nummer 3 samt mål 7(vedvarende billig og tilgængelig energi), 8 (Anstændige jobs og bæredygtig udvikling) 9(innovative løsninger og robust infrastruktur), 11(Bæredygtige byer), 12(ansvarligt forbrug og produktion). Her ud over forventes det, at der benyttes stærke partnerskaber (17) og vidensdeling, for at komme frem til den bedst mulige løsning, hvor borgerne får mest muligt for skattekronerne og at det samtidig er bæredygtigt og understøtter, at vi i Region x bidrager til at skabe en bedre verden for nuværende og nye generationer.

Resultatet vil være at de indbudte leverandører er mere motiveret til at indgå i stærke partnerskaber. Leverandørerne vil blive givet mulighed for selv at have indflydelse på løsningerne og herved vil kommuner og regioner få flere innovative tilbud der er økonomisk rentable og samtidig understøtter bæredygtige løsninger.

Da verdensmålene indirekte understøtter enhver CSR strategi på grund af deres brede fortolkning af bæredygtighed samt holistiske tilgang til verden, bør det være et fokusområde for enhver ansvarlig bestyrelse samt topledelse, at implementere de 17 verdensmål i deres øverste virksomhedsstrategi.

Som virksomhed vil man sjældent have behov eller mulighed for at holde fokus på sytten mål på en gang. Derfor er det min anbefaling, at der tages udgangspunkt i en værdibaseret tilgang til kundernes og markedets behov ud fra en grundig supply chain segmentering til hvert enkelt produktgruppe og marked. Hertil kan både Krejlic, Boston og Canvasmodellen⁷³ varmt anbefales.

Dette vil bidrage væsentligt til, at de enkelte virksomheder kan øge samfundets langsigtede positive effekt omkring klimaaftrykket og vores klode.

Virksomheder, der sælger varer og ydelser, som har en længere rækkende impact for vores kommende generationer har et særligt ansvar....

Man kan sige, at hvis produktet har et stort klima-aftryk, så bør vi forsøge at opfinde andre måder, enten at producere på eller forsøge at disrupte produktet og erstatte det med et mere klimavenligt produkt eller ydelse.

Såfremt produktet har et stort klimaaftryk, så bør virksomheder og alle interessenter i den totale forsyningskæde, i fællesskab forsøge at opfinde andre alternative måder, enten at producere på eller forsøge at disrupte produktet og erstatte det med et mere klimavenligt produkt eller ydelse.

Dette fælles samarbejde er beskrevet som "SDG17 Partnerskaber" og det er min anbefaling ud fra dette studie, at vi virksomhederne fokuserer på mål 17, partnerskaber, som den primære løftestang til at løse mange af de andre delmål.

⁷³ Canvasmodel

Perspektivering

Ved eftertanke kunne dette studie have været konkretiseret mere ved at lave et longitudinalt casestudy på enkelte udvalgte virksomheder, da jeg herved nemmere ville kunne dokumentere både den økonomiske gevinst og øget kvalitativt udbytte på de to bundlinjer for mennesker og klima.

Desværre var der ingen af de deltagende virksomheder, der havde konkrete økonomiske beregninger af totalomkostningerne, som f.eks. var opstillet via businesscases eller lyst til at offentliggøre, de tal, der faktisk forelå.

Dette bør opgøres på de projekter, hvor der har været en opfattelse af, at fokus på bæredygtighed, havde resulteret i, at der var opnået en positiv samlet værdiforøgelse i den komplette supply chain kæde, således at det på langt sigt kan sandsynliggøres, at der reelt er en målbar fremgang og hvorledes kan dette måles kvantitativt som kvalitativt?

På trods af, at vi ikke kan opgøre hverken livskvalitet eller klodens velbefindende i et regneark, burde det på sigt være muligt, at omforme de kvalitative variable til mere kvantitative data og her ud fra kunne måle positive fremskridt.

De indhentede data fra surveyen er meget omfattende og der er så mange brugbare data, at der kan skrives flere separate statistiske rapporter kun ud fra dette materiale. Grundet begrænsning på antal sider i denne rapport er der derfor meget empiri, der endnu ikke er analyseret.

Mellemlangt sigt AD/AS modellen ⁷⁴

Som en anden vinkel på CSR og de tre bundlinjer, kunne man godt lave et større studie med fokus på at belyse det samfundsøkonomiske vind, der kan forventes at blive skabt ved en omlægning til mere bæredygtig produktion fra de danske virksomheder.

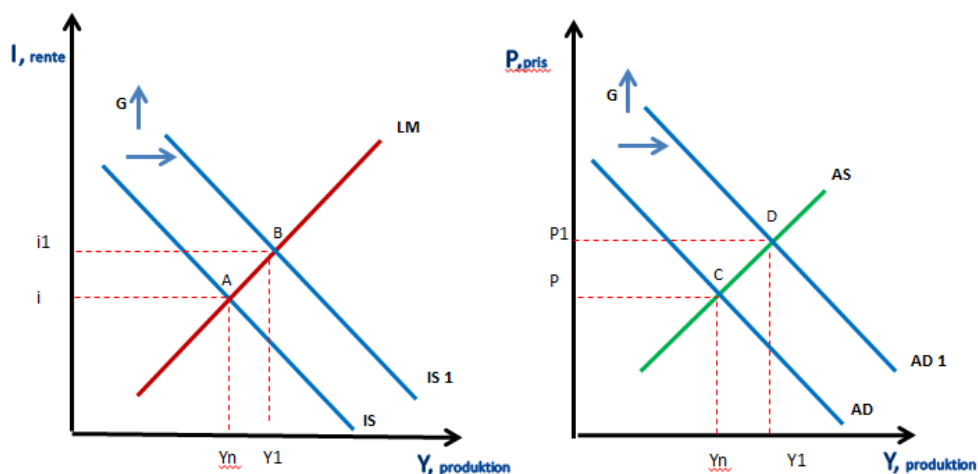
AD/AS-analyse, Makroøkonomisk vinkel ved subsidier til bæredygtig produktion

"Hvis der føres en lempelig finanspolitik og der gives subsidier på produktion af bæredygtige produkter for f.eks. 2 milliarder kroner, så stiger de offentlige udgifter ($G \uparrow - Y \uparrow$). Det bevirker, at IS kurven flytter opad og påvirker AD kurven som så forskydes opad. Det bevirker herefter, at produktionen stiger. Som en afled effekt så falder ledigheden ($u \downarrow$) fordi der er større efterspørgsel på arbejdskraft. Dette bevirker at de forventede priserne i samfundet stiger ($P_e \uparrow$). Forventningen er at lønningerne stiger ($W \uparrow$)."⁷⁵

⁷⁴ Macroeconomics, O. Blanchard. Side 153 + notater lektioner

⁷⁵ Afsluttende projekt fra HD 1.del. Skolemad i Danmark, Feld og Almqvist (Mellemlangt sigt med subsidier el. obligatorisk ordning)

Fig IS/LM og AD/AS model vist i en ekspansiv finanspolitik.



"Den velfærdsgevinst der opnås rent samfundsmæssigt kan illustreres via udbud og efterspørgslen, da udbuddet vil stige kraftigt, når det kan betale sig for producenterne at levere **bæredygtige produkter**, som f.eks. økologisk skolemad, samtidig stiger efterspørgslen pga. subsidie fra Staten.

Hvis Staten går ind og giver et subsidie pr. elev til de private producenter vil udbudskurven stige mere end efterspørgslen.

Herved opnås velfærdsgevinst, bl.a. via øget omsætning samt skatteindkrævning." De tre bundlinjer vil kunne understøttes fra Staten ved hjælp af støtteberegninger, der udføres på samfundsmæssigt niveau.

Refleksioner fra Steen Hildebrandt

Til sidst en lille peptalk fra Steen Hildebrandt, Duemosegaard

"I teorien tales om et paradigmeskift til den intergenerationelle tidsalder, som har afløst vores nuværende tidsalder. I dag taler vi om, at vi lever i det antropocene samfund, som er menneskets nye tidsalder, men der er behov for, at vi ser fremad og kraftigt overvejer, om vore handlinger har en negativ konsekvens for de kommende generationer. Tidligere talte vi om den holocene tidsalder, der startede efter seneste istid, men vi mennesker vil nu overgå til den intergenerationelle tidsalder og kan ikke komme udenom, at vi bliver nødt til at påtage os ansvaret for klodens ressourcer".⁷⁶

"Jeg er overbevist om, at de bløde færdigheder er meget vigtige i fremtiden. De bliver mere og mere vigtige, efterhånden som vi udvikler en mere retfærdig verden. Og det tror og håber jeg, at vi gør.

Der er klare sammenhænge mellem de bløde kompetencer og indsigter og det at skabe en bedre, mere retfærdig og mere bæredygtig verden. Det er også det, FNs 17 verdensmål handler om."

"Efterskolen" (aug 2017)

⁷⁶ Duemosegaard dialogmøde



Bachelorproject, HD. 2.part Supply chain management

Develop a sustainable and resilient supply chain by anchoring partnerships and CSR strategy based on UNs 17 SDGs

Bilag 1-2 (Komplette data og bilag 157 sider) og (Survey 77 sider)

Bilag 1

Litteraturliste	Side 1
Interviews med Alliance, Beirholm, COOP og Rockwool	Side 11
Interviewskema, eksempel efter tilpasning	Side 51
Feedback på spørgeskema pr. skrift fra COOP	Side 54
Tekst fra LinkedIn, lagt ud vedr. survey og dataindsamling	Side 55
Interview og case story fra Bikezac	Side 57
Skitse over de 17 verdensmål (Regeringens Handlingsplan 2017)	Side 61
Principper for Global Compact	Side 62
Om forfatteren og videre planer omkring projektet	Side 63
CV, kortfattet med karriere og uddannelse, Nanna Paludan Feld	Side 64
Rådata fra survey samt analysedata fra Megastat og Excel.....	Side 67
Regressionsdata vedr. Positivt udbytte og forankring	Side 147

Bilag 2 - Survey