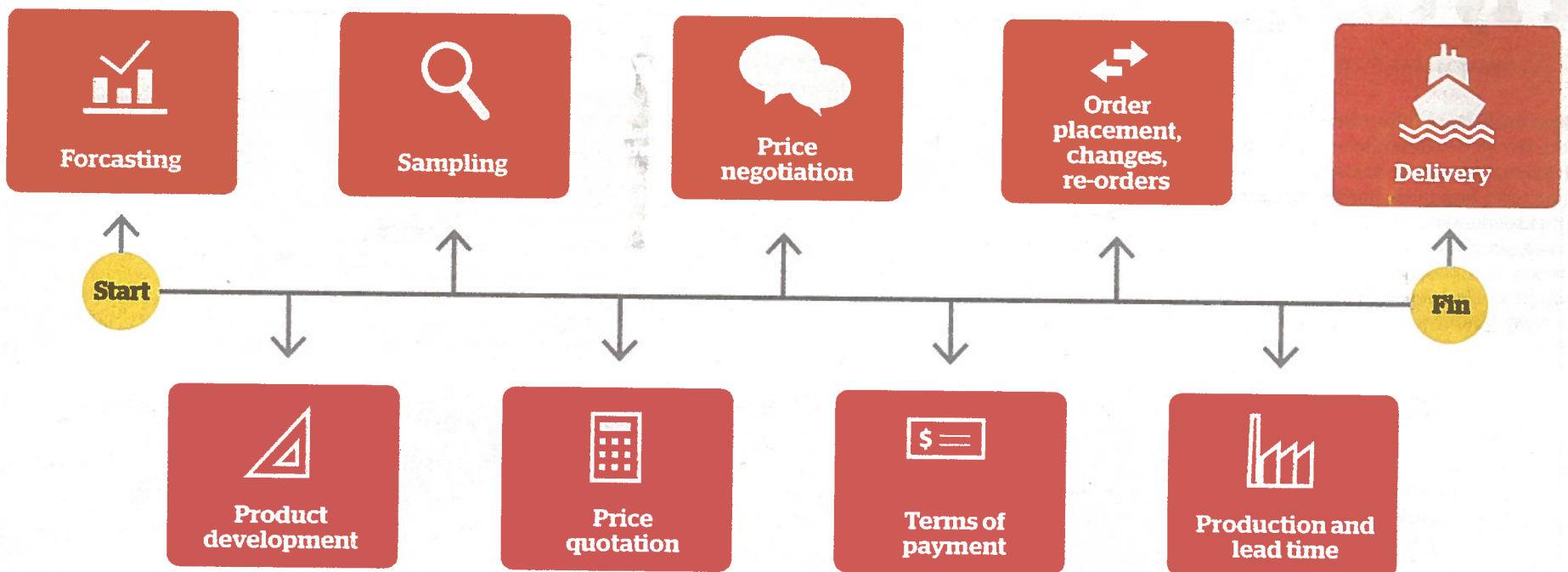


Lederverktøy

Flere av våre lederverktøy finner du på ukeavisenledelse.no



Innkjøp og etisk handel:

- Må forankres i ledelsen

Mange innkjøpere bidrar i dag til altfor dårlige lønns- og arbeidsvilkår for arbeidere i leverandørkjeden. Det kan lønne seg, også økonomisk, å fokusere på etisk handel i innkjøpsprosessene, ifølge IEH-rådgiver Katrine Karlsen.

Av Bård Andersson
bard.andersson@ukeavisen.no

Initiativ for etisk handel (IEH) har fått tilbakemeldinger fra i underkant av 1500 leverandører i lavkostland som Kina, India og Vietnam. Leverandørene bekrefter at innkjøperne, som ofte er presset på tid og pris, har en del av skylden for forholdene leverandørene må arbeide under.

Manglende forståelse

Til tross for alvorlige tilbakemeldinger, er bildet imidlertid mer sammensatt, ifølge Karlsen.

- Det er ikke bare innkjøpernes skyld, selv om altfor mange har en manglende forståelse av hvilke konsekvenser pruting av pris, sene ordrebeholdninger og hyppige ordreendringer faktisk fører til. Dette kan få konsekvenser for leverandørene og arbeiderne, både økonomisk og arbeidsmiljømessig, sier hun.

Hun beskriver situasjonen som en ond sirkel,

der innkjøperne kan bli tungen på vektskåla for en forverring av leverandørens arbeidsforhold.

Som tidligere innkjøper vet hun at det stilles tøffe krav til innkjøperne, og at disse dermed fokuserer på blant annet lønnsomhet og tid, som de blir målt etter. Derfor bør nye rutiner for innkjøp forankres på et høyere nivå i bedriften, mener hun.

- Etisk handel må inn i de sentrale resultatmålingene i bedriften. Det handler om at ledelsen må ansvarliggjøre, tilrettelegge og følge opp innkjøperne slik at de kan levere på bedriftens mål for samfunnsansvar. Det er ofte ikke bedriftens eller innkjøpernes verdier det er noe galt med, men problemet er snarere at det er operasjonaliseringen av målene til konkrete handlinger som skaper forbedringer i leverandørkjeden, sier hun.

IEH sin nye veileder på ansvarlig innkjøpspraksis; *Suppliers Speak Up*, har som mål å hjelpe bedrifter til å forstå og skape sammenheng mellom mål og aktiviteter.



Rådgiver i Initiativ for etisk handel (IEH), Katrine Karlsen, anbefaler bedrifter å fokusere på etisk bevissthet i sine innkjøpsprosesser.

Balanse

Karlsen påpeker at produktkostnadene går ned, mens leverandørkostnadene konstant går opp. Et større fokus på etisk bevissthet i innkjøpsprosessen kan snu dette, uten at økonomien nødvendigvis må lide.

- Vi har sett at produktiviteten hos leverandører til bedrifter som systematisk jobber med sin innkjøpspraksis i relasjon til arbeidsforhold blir bedre. Som et resultat blir det mindre feilproduksjon og mindre reklamasjoner, utdypes hun.

Å snu denne utviklingen vil ta tid, men dersom ledelsen er engasjert i problematikken vil utviklingen gå i en positiv retning, ifølge Karlsen.

- Det er viktig å få opp kunnskapsnivået, både hos leverandører og innkjøpere. Det er her vi må begynne, understreker hun.

IEH gjennomfører nå fullbookede kurs for innkjøpsansvarlige i etisk bevisst handel for sine medlemmer.

- Det er positivt at så mange ønsker å se nærmere på innkjøpspraksisen sin, sier hun.

Hun forteller at norske innkjøpere blir oppfattet både som troverdige og ordentlige i utlandet. En av grunnene til dette er at norske bedrifter er relativt små i utlandet, og derfor søker langsiktige samarbeidsforhold.

- Det er viktig med langsiktige leverandørforhold. Det kan koste mye å bytte leverandør, spesielt siden det ofte er usikkert hvilken kvalitet du får av nye leverandører. En kvalitetsbevisst utviklingsprosess med langsiktige samarbeidspartnere er å foretrekke, fremfor kortsiktig shopping av leverandører, eksemplifiserer hun.

Hun forteller om bedriften Norrøna, som systematisk har jobbet med å forbedre sin innkjøpspraksis gjennom dialog med sine leverandører, noe som har resultert i positive forbedringer.

Gransket

Det finnes imidlertid syndere både i Norge og i nærliggende land. Seks år etter at de fire største skokjedene i Sverige ble gransket for sitt arbeid med etisk handel, står fortsatt mye ugjort, viser en rapport, publisert på IEHs hjemmesider.

Kjedene Deichmann, Euro Sko, Nilson og Scorett

Lederverktøy

Ansvarlige innkjøpsprosesser

Initiativ for etisk handel anbefaler at bedrifter som kjøper varer fra leverandører i lavkostland jobber ut ifra ni innkjøpsprosesser:

Volumprognoser:

- Forbedre interne rutiner for volumprognose, og involvere leverandører tidlig - slik at de kan planlegge produksjon og kapasitetsbygging

Produktutvikling:

- Redusere antall produktprøver gjennom forbedring av den tekniske detaljeringen i produktspesifikasjoner

Prøvebestillinger:

- Innkjøpsteamet har full oversikt over kommersielle mål, design og produktspesifikasjoner før produktspesifikasjoner sendes til leverandør

Priskvotering:

- Oppfordre til åpenhet og dialog om prisstruktur med leverandører, samt forbedre innkjøperes forståelse av leverandørers kostnadsbilde relatert til arbeidsforhold

Prisforhandling:

- Utvikle en rettferdig og åpen prisforhandlingsprosess hvor maktforholdet er balansert mellom innkjøper og leverandør

Betalingsbetingelser:

- Utvikle interne prosesser som påser at betalinger til leverandører ikke blir forsinket, og forsikre seg om at leverandører har gode systemer for tidsriktig betaling til sine leverandører

Ordreplassing og bekreftelse, endringer og supplering:

- Etablere en bedre forståelse av produksjonsprosesser når man legger inn ordre, for å tilrettelegge for leverandørens evne til å planlegge produksjonen mer effektivt
- Utvikle en mekanisme hvor sene ordreendringer genererer en senere leveringsdato

Produksjon og ledetid:

- Etablere et to-strøms ledetidssystem - informasjon og produksjon

Levering:

- Etablere avtale med leverandører som tydeliggjør kostnadsansvar ved sen levering forårsaket av dårlig innkjøpspraksis
- Ved sene ordreendringer skal innkjøper betale for ekstra utgifter relatert til overtidsbetaling og endring av transportbetingelser

«Suppliers Speak Up»-veilederen fra IEH går utdypende igjennom disse ni innkjøpsprosessene. Beskrivelsene over gir et lite innblikk i hvordan man kan arbeide for å etablere en ansvarlig innkjøpspraksis.

har blitt undersøkt av Fair Trade Center. De tre siste finner du også i Norge. Rapporten *I samma fotspår?* er en delvis oppfølging fra en tilsvarende runde i 2008, utført av Rena Kläder.

Flesteparten av skoene som selges i Sverige, produseres i Asia - med Kina som den største leverandøren. Skoindustrien har en komplisert leverandørkjede med flere høyrisikoprosesser. Garving, der dyrehud blir til lær, er den mest risikofulle. Å garve skinnsko krever en rekke kjemikalier, inkludert krom, som kan påføre store skader på både mennesker og miljø. Rapporten viser at ingen av disse fire kjedene utfører systematiske kontroller.

Katrine Karlsen mener rapporten bekrefter at samtlige bransjer som fremstiller produkter av skinn, står overfor store utfordringer når det kommer til sporbarhet, risikohåndtering og forbedringer i leverandørkjeden.

- Dette omfatter både sosiale og miljømessige forhold, samt dyrevelferd, påpeker hun.

Hun mener bransjen ikke lenger kan snakke om at skinn er et biprodukt av kjøttindustrien, men at det nå må betegnes som et co-produkt, og peker på samarbeid som en av nøkkelfaktorene for forbedringer:

- For å oppnå faktiske forbedringer i garvingen, burde skokjedene gå sammen om utviklingen av systemer for risikohåndtering og oppfølging, utfordrer hun. ○



I salg nå!

Er du abonnent på Ukeavisen Ledelse får du vårt nye magasin - **Magasinet Ledelse** - sammen med avisen ti ganger i året. Er du ikke abonnent, finner du magasinet i løssalg.

Vil du prøve de to neste nummerene av magasinet Ledelse for **49 kroner** sender du sms **LEDELSE MAG** til **2030**