

# **CSR og supply chain management**

**Internt seminar i strategisk satsning  
miljøledelse og bedrifters samfunnsansvar:**

**18.April 2007**

**Department of Industrial Economics and  
Technology Management**



## INTERNT STRATEGISEMINAR I MILJØLEDELSE, CSR OG SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

**Onsdag 18. april kl. 9:00 – 12:00**  
**Møterom 546 Sentralbygg 2**

9:00 – 9:30	Status <ul style="list-style-type: none"><li>- status så langt for IØTs strategiske satsing på temaet</li><li>- status for pågående prosjekter</li><li>- status for NTNUs globaliseringsprogram</li><li>- oversikt over videre planer</li></ul>	Annik
9:30 – 10:45	Kort presentasjon fra deltakerne om sin forskning – aktuelle tema og prosjekter og hva man ser for seg videre	Alle
10:45 – 11:00	Formidling av informasjon	Ottar
11:00 – 12:00	<ul style="list-style-type: none"><li>- kort presentasjon av web-sider (CSR-Norway og forskningsside på IØT)</li><li>- muligheter for felles paper (inkl. call fra <i>Supply Chain Management</i>)</li></ul>	
11:00 – 12:00	Diskusjon om videre satsning <ul style="list-style-type: none"><li>- hvilke felles prosjekter ser vi – hvem kan bidra inn hvor</li><li>- felles publisering</li><li>- oppdatering av strateginotat for den tematiske satsinga ved IØT</li></ul>	
12:00	Felles lunsj	Alle :-)

Presentasjoner, se vedlegg

## Internt strategiseminar i miljøledelse, CSR og supply chain management

18. April 2007

Annik Magerholm Fet

Department of Industrial Economics and Technology Management

## Program

9:00 – 9:30	Status	Annik
	- status så langt for IØTs strategiske satsing på temaet	
	- status for pågående prosjekter	
	- status for NTNUs globaliseringsprogram	
	- oversikt over videre planer	
9:30 – 10:45	Kort presentasjon fra deltakerne om sin forskning – aktuelle tema og prosjekter og hva man ser for seg videre	Alle
10:45 – 11:00	Formidling av informasjon	Ottar
	- kort presentasjon av web-sider (CSR-Norway og forskningsside på IØT)	
	- muligheter for felles paper (inkl. call fra <i>Supply Chain Management</i> )	
11:00 – 12:00	Diskusjon om videre satsning	
	- hvilke felles prosjekter ser vi – hvem kan bidra inn hvor	
	- felles publisering	
	- oppdatering av strateginotat for den tematiske satsinga ved IØT	
12:00	Felles lunsj	Alle

## Status så langt for IØTs strategiske satsing på temaet

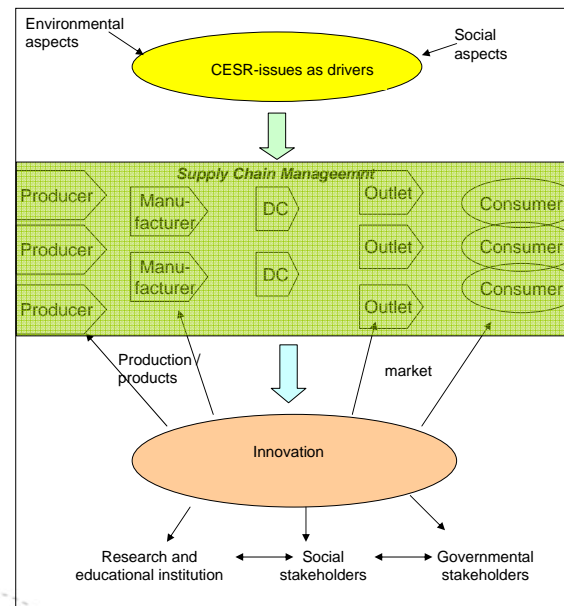
- Strateginotat for “EM, SCM and CSR in Global Value Chains – research topics and challenges”, datert 13.09.06
- ÅRSRAPPORT 2006: SATSNINGSOMRÅDE MILJØLEDELSE OG BEDRIFTERS SAMFUNNSANSVAR (CSR) (januar 2007)
- Ottar Michelsen ansatt som post.doc. med en del definerte oppgaver

## Oppgaver post.doc:

- Å bidra til å utvikle og styrke den strategiske satsningen i skjæringen mellom EM-CSR-SCM internt ved IØT, øke samspillet mellom forskere med tanke på felles publikasjoner og vitenskapelig arbeid
- Å bidra til å utvikle og posisjonere satsningen innen EM-CSR-SCM ved IØT som en del av Globaliseringsprogrammet ved NTNU, posisjonere seg, utvikle internasjonale nettverk og bidra til å søke nasjonale og internasjonale forskningsprosjekter (bl.a. EU-prosjekter).
- Å bidra inn i undervisningen ved IØT innen de nevnte fagområdene samt utvikle undervisningsmoduler på tvers av fagfeltene

## Status for prosjekter

- **C(S)R in Global Value Chains: a Conceptual and Operational Approach.** NTNU and BI, (Norwegian Research Council) – info on [www.csr-norway.no](http://www.csr-norway.no)
- **Environmental Management and Corporate Social Responsibility-network establishment.** NTNU – Poland initiative – report and presentations will be published on [www.ntnu.no/iot/csr](http://www.ntnu.no/iot/csr)
- **Corporate Social Responsibility in the US and Norway (CRUSAN).** (NFR) - report will be published on [www.ntnu.no/iot/csr](http://www.ntnu.no/iot/csr)
- **Innovation through Responsible Supply Chain Management (IRIS),** proposal for EU 7 FP, application date 10.May
- Produktutviklingsverktøy (PUVIMO) for norsk møbelindustri, hvordan få miljøinformasjon inn i produktdeklarasjoner, finansiert av industri og NFR, avsluttet 31.12.2006
- Data assisted product development tool – DATSUPI, fra 1.01.07-31.12.2008, NFR



## Status for NTNUs globaliseringsprogram

- Fra 1.januar: A.M. Fet ansvarlig for Global Produksjon
- Det er etablert en områdeledergruppe med representanter fra ulike institutter ved NTNU
- Har lyst ut 2 stipendiatstillinger inne området, søknadsfrist 10.mai
- Det skal utarbeides strategiplan for GP som skal presenteres for styret 14.mai
- Det skal lyses ut en professor II på GP i løpet av 2007

## Globaliseringsprogrammet fra januar 2007

### Kriterier

- Kvalitet
- Styrke
- Tverrfag

➔ **Global produksjon**  
- teknologi, kultur og samfunn

➔ **Global kommunikasjon**  
- kunnskapsproduksjon og identitet

➔ **Kulturoversettelser**  
- kunst, kultur, verdier og religion

➔ **Konflikt, mobilitet og endring**  
- politikk og økonomi, stat og marked

## Oversikt over videre planer

- Søker om en gjesteforsker høst 2007, fra Teknisk Universitet i Madrid
- Stipendiatene Alexander Dahlsrud, Erwin Schau og Cecilia Haskins forventes avsluttet i løpet av 2007
- Seminar i juni for CSR-prosjektet (shipping, finans, olje)
- Seminar i juni for møbelprosjektet
- Oppdatere hjemmesider
- PUBLISERING!!! SKRIVESEMINAR? (har søkt midler til dette)
- Etablere samarbeidsavtaler med industri

## Felles nye prosjekter:

- hvilke felles prosjekter ser vi – hvem kan bidra inn hvor?

## Publisering

- felles publisering??

## Oppdatering strateginotat

- Hva bør vi legge vekt på?

## Overview of PhD

Alexander Dahlsrud  
 Department of Industrial Economics and Technology  
 Management  
 NTNU

## Purpose

### Context of thesis:

In 1992 WBCSD reframed CSR as business contribution to sustainable development.

### Purpose of thesis:

Study the potential and limits in how CSR may contribute to sustainable development.

### Results of thesis

3 papers

- How CSR is defined.
- Is the business case rhetoric transforming into actions?
- Incentives for corporate social responsibility.

## How CSR is defined

Dimension	Dimension score	Dimension ratio
The stakeholder dimension	1213	88 %
The social dimension	1213	88 %
The economic dimension	1187	86 %
The voluntariness dimension	1104	80 %
The environmental dimension	818	59 %

- “A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis” (EU Commission, 2002)

## Is the business case rhetoric transforming into actions?

Business case for CSR = CSR is profitable

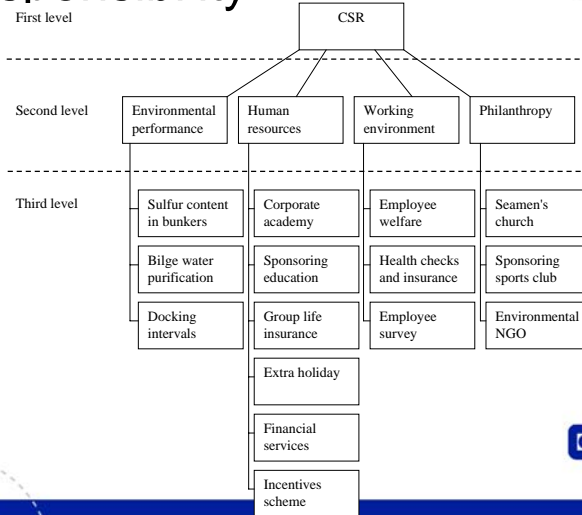
Studied measures implemented by Norwegian shipping companies to improve their social, economic and environmental impacts.

Required by regulations in force	Required by regulations not yet in force	Not regulated	Above regulatory requirements
33,7 %	15,3 %	40,8 %	10,2 %

### Conclusion:

Since business only occasionally exceed regulatory requirements, the business case hypothesis is not compelling enough for a widespread implementation of CSR

# Incentives for corporate social responsibility



# Incentives for corporate social responsibility

- First level: unconditionally focusing on the potentials of CSR without setting restrictions as to how it should be implemented.
- This focus on potential is maintained for the subsequent levels, but gradually the requirements as to how CSR should be managed are gaining more focus.
- Thus, the company is not implementing CSR as unconditionally as the rhetoric applied at the first level might suggest.

## Conclusion

Companies are motivated by the potential to create value and this applies to how companies manage their CSR efforts as well. Thus, **CSR measures are implemented in as far as they are perceived to create value for the company.** This indicates both the potentials and limits in how CSR can contribute to foster a sustainable development

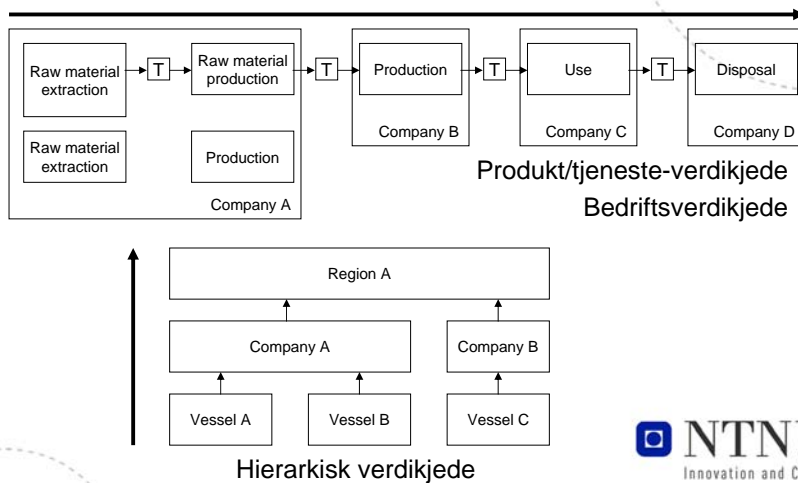
**CSR-rapportering i globale verdikjeder**

Christofer Skaar  
18. april 2007

**Formål**

- Rammeverk for å frembringe beslutningsgrunnlag for verdikjeder
  - State of the art-analyse av rapporteringsmetoder
  - Utvikle et rammeverk for hvordan ulike rapporteringsmetoder kan kombineres
  - Verifisering av informasjon i verdikjeder

**Verdikjeder**



**Case-studie: shipping**

Verdikjede, slik bedriften ser den:



Også: Skipets verdikjede



# Kommunikasjon og rapportering

- Identifisere beste rapporteringsmetoder/verktøy for organisasjon og verdikjede
- Organisasjon
  - Global Reporting Initiative
  - AccountAbility 1000
  - Social Accountability 8000
  - Øko-effektivitet
- Verdikjede
  - Miljødeklarasjon basert på livsløpsanalyse
  - Livsløpskostnader
  - Øko-effektivitet
- Aggregeringsmetoder og allokeringmetoder
- Analysere hvordan disse kan utfylle hverandre og bidra opp mot overordnede mål (regionale, globale)
  - Aspekter (økonomi, miljø, sosialt ansvar)

# My journey

- Supply Chains
- Reduce to Eco-parks
- Abstract to Sustainable Communities



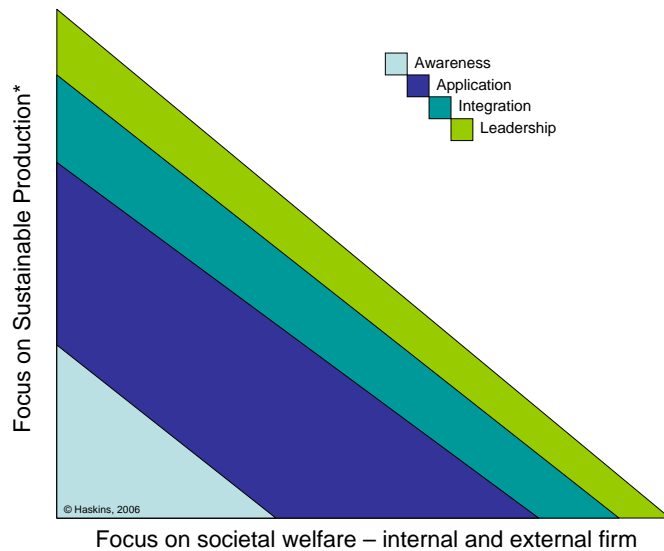
Report from Cecilia Haskins, 18.apr

© Haskins, 2007

# Systems thinking

- An advantage it understanding, analyzing and recommending future directions
  - iFACE
    - Identify stakeholders
    - Frame the problem
    - Alternatives
    - Choose
    - Evaluate

© Haskins, 2007

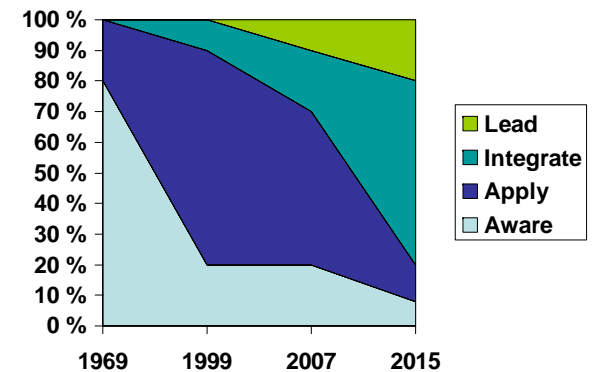


© Haskins, 2006

Focus on societal welfare – internal and external firm

\*Progression toward sustainable production = reducing Emissions and minimizing virgin Raw Material usage  
© Haskins, 2007

# Viewing, Monitoring progress



© Haskins, 2007

# My vision



Norway will adopt a national program toward the creation and maintenance of sustainable communities – modelled on the progress made in UK

# Internt strategiseminar i miljøledelse, CSR og supply chain management

Presentasjon Luitzen de Boer  
18.04.07

## Agenda

- Bakgrunn
- Logistikk fordypning, SCM satsing
- Aktuelle forskningsprosjekter
- Hva ser jeg for meg videre

## Bakgrunn

- Master degree in Industrial engineering ('94, University of Twente)
  - Multi-disciplinary, engineering education, focus on problem-solving
  - Specialisation areas: mechanical engineering, logistics management
- PhD project (completed '98, University of Twente)
  - Applications of operations research in purchasing management
  - Design of a toolbox for supplier selection
  - Supported by Dutch Association for Purchasing Management
- Post-doc, assistant professor University Twente ('98-'04)
- Associate professor NTNU ('04 -)

## Logistikk fordypning

- Samarbeid Bedadm og Bedøk
- Forkunnskaper
  - Student velger enten 'Bedriftsadministrasjon' eller 'Optimering' variant
  - Strategisk ledelse, Logistikk- og innkjøpsledelse, Optimeringsmetoder med teknisk-økonomiske anvendelser, Industriell optimering og beslutningsstøtte, Produksjons- og nettverksøkonomi, Verdikjedestyring eller Transportteknologi
- Skriftlig prosjektarbeid innen SCM, logistikk eller innkjøp
- Teoritemaer
  - Ett av følgende: Strategisk logistikk- og innkjøpsledelse, optimering av transport og prosessproduksjon, planlegging og økonomisk analyse i verdikjeder

## Strategisk satsing SCM

- SCM er et strategisk satsingsområdet ved IØT
- 2 faggrupper er involvert i denne satsingen
  - Ca. 9 FVA og flere PhD studenter
  - Bedriftsadministrasjon, Bedriftsøkonomi og optimering
- Eksempler på forskningsområder
  - Globale verdikjeder, struktur- og lokaliseringsanalyser, outsourcing
  - Økonomiske incentiver og samarbeid i verdikjeder
  - Integrrert transportplanlegging
  - Innkjøp, leverandørsrelasjoner, leverandørnettverk
  - Energisektoren
- Nasjonale og internasjonale samarbeid

## Aktuelle forskningsprosjekter

- "Mine" områder: innkjøpsledelse, logistikk
- Aktuelle prosjekter
  - 3PL, modell for innkjøp av logistikk tjenester
  - E-reverse auctions, rolle til 3rd parties fra KM perspektiv
  - Offentlig innkjøp i Norge, evaluering av heving av terskelverdier
  - IRIS....
- Teoretiske grunnlaget
  - Purchasing and supply management, logistics, SCM litteratur
  - Organizational decision-making (Simon, Cyert & March etc)
  - System theory, organizational cybernetics (Beer, Ashby)
  - ...

## Videre samarbeid

- IRIS som grunnlag og "driver" for mindre prosjekter og spin-offs
- Kort sikt: joint paper i SCM: an international journal
  - Special issue on CSR
  - Ideer: research agenda, conceptual framework of CSR issues in SCM (a la IRIS)
- Gjesteforelesninger
- Felles prosjektstudenter
  - Hydro, Siemens?

# CSR in different national contexts: Cultural and socio-political aspects

Martina Keitch  
18.04.2007  
NTNU

The Nordic countries have a reputation of high ethical standards, partly through traditions of social embeddedness, such as the **welfare state** and socio-political and labour market arrangements, and are internationally also in front when it comes to environmental protection, resource efficiency, environmentally sound production methods and corporate responsibility practices (Ruud 3/2005, 9/2005).

In Western Europe the following features of CESR can be identified (Crane & Matten 2004):.

Whereas economic responsibility is usually mainly focused on the profitability of business and, accordingly, on the responsibility to shareholders companies in Western Europe tend to include their responsibilities to employees and **local communities** as well (Hunt 2000).

Legal responsibility as basis for any is considered in Western European businesses mainly as the government entity that enforces the accepted rules. Most social issues are regarded as lying in the area of **ethical responsibility**.

Western Europeans tend to demonstrate greater mistrust of business in general (Wootliff & Deri 2001). Thus, closer attention is paid by the European public to business activities than anywhere in the world (for instance, issues of animal testing, nuclear power, generic engineering are always on public's agenda).

In Southern Europe the relational, socially-embedded welfare model combined with traditions of innovation and design have given rise to specialized work opportunities that have undermined the capacity of regulatory systems without creating areas of chronic social disadvantage.

The search for flexibility together with social integration has relaunched self-employment and **family micro businesses** also in contexts of high proletarianization.

These virtuous complementary conditions cannot be applied to all the diverse contexts and areas of working activity because they require a stable solidarity-based family and social fabric and the technical possibility to raise the productivity of more discontinuous forms of work within the organization of micro enterprises.

This requires a mode of regulation where the gap in productivity can be offset by innovations that exploit **flexibility and voluntary CSR** rather than legal bindings.

Eastern European firms have a long tradition as suppliers to international value chains, and therefore extensive knowledge and competence as suppliers.

However, one must not forget that under the former **socialist regimes** “business” existed only to serve the needs of society. It should come as no surprise that today Eastern Europe has become a testing ground for a social experiment in which business has a pivotal role to play in “shaping” the needs of society.

The mainstreaming of CSR activities in Eastern European companies has required a dual shift in thinking not just on the part of businesses, but also on the part of potential partners from other sectors. First, it presumes that business takes on board its changing role in society and that the **private sector is a partner** in development. Second, it requires acknowledgement by all stakeholders that business not only has a unique and valuable contribution to make in the transition process, but that CSR is an integral part of **successful business practice** in transitioning countries and internationally.

## RESEARCH QUESTIONS

How far is CSR thinking and practice established in the national firms consciousness and practices anyway?

How far are values and experiences from one country/sector/firm transferable and changeable?

Can for example Scandinavian countries play a key role in Europe in diffusing the highest environmental and social standards?

What kind of ethical concepts are relevant for the different countries/sectors/firms and on what fundament?

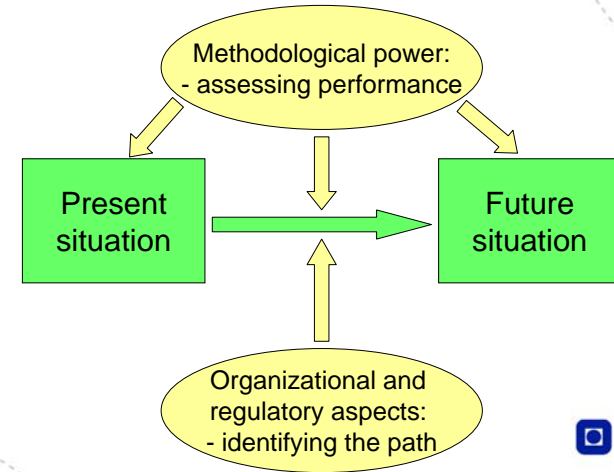
How can the heterogeneous CSR approaches and practices be coordinated?

Which incentives etc. have to be taken by whom?

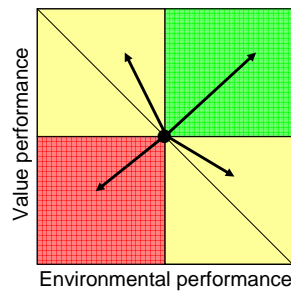


Ottar Michelsen

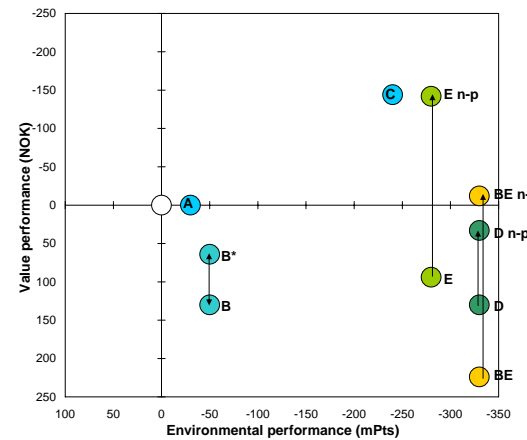
## Relationship between methodological, organizational and regulatory aspects



## Assessments of eco-efficiency

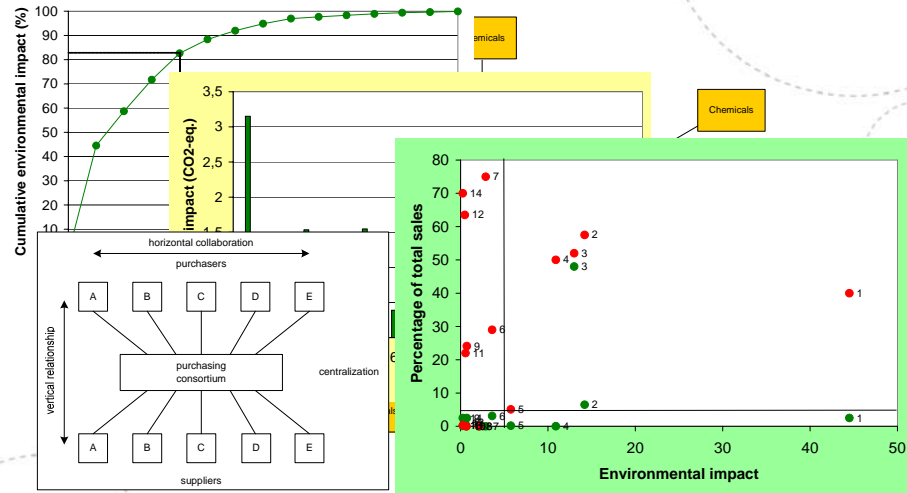


## Resulting changes in eco-efficiency



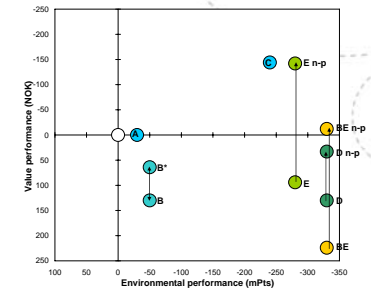
	NOK/mPt
C	-0.60
E n-p	-0.51
BE n-p	-0.04
A	-
D n-p	0.10
E	0.34
D	0.39
BE	0.68
B (lc)	1.28
B (hc)	2.60

## Potential in organizational structures



## Potential in new regulations

- Public (juridical) regulations
  - Tax on emissions
  - Tax on landfill
  - Tax on raw material consumption
  - EPR/IPP
- Industry imposed regulations
  - Product category rules (PCR)
  - Purchasing standards



## Formidling

- [www.csr-norway.no](http://www.csr-norway.no)
- [www.iot.ntnu.no/csr](http://www.iot.ntnu.no/csr)
- Felles paper
  - Supply Chain Management - Special issue on Corporate Social Responsibility in the Supply Chain
  - Konseptuel artikkel basert på søknaden til 7RP