

Næringsliv i endring

Heller ansvarlig enn død

Marks & Spencer satser på at en strategi for å fremme bærekraftighet kan få vekstkurvene til å peke oppover. 180 tiltak skal endre et litt slitent merkenavn til en sterk konkurransefordel. Tre år etter starten er selskapet i ferd med å posisjonere seg som Storbritannias grønneste varehus – ikke for å redde verden, men seg selv.

De hjelper hjemløse med arbeid, tilbyr alle ansatte gratis etterisolering av private hjem, reduser karbonavtrykket i alle nybygg, reduserer energiforbruket hos underleverandørene ...

Dette er noen av de 100 tiltakene Marks & Spencer iverksatte i 2007 for å gjøre kjeden til verdens mest bærekraftige innen detaljhandel.

Innsatsen krevde at det ble lagt ut 1,9 milliarder kroner, en stor satsing for et selskap med nedadgående salgskurver. Men selv ikke finanskrisen har fått Marks & Spencer til å redusere ambisjonsnivået. Snarere tvert imot. 62 av målene er nådd, og det er kommet til ytterligere 80. Og økonomien i prosjektet har vist seg overraskende god. Det opprinnelige utlegget på 1,9 milliarder kroner er for lengst tjent inn igjen i form av økt motivasjon hos de ansatte, innsparte plastposer og innovative emballasjeløsninger. Hele planen går nå i balanse, og hadde det ikke vært for finanskrisen, mener ledelsen i selskapet at den allerede ville gitt positive resultater på bunnlinjen.

Hos Marks & Spencer er bærekraftsprosjektet blitt døpt «Plan A» – fordi det ikke er en plan B. Og det skal forstås bokstavelig. Planen skal ikke bare pusse opp et litt slitent merkenavn og gi positiv omtale. Den er faktisk en vesentlig del av den strategiske redningsplanen som skal sikre det engelske varehuset både videre liv og vekst.

Av nød ...

Marks & Spencer omtaler selv bærekraftssatsingen som en kursendring av CSR-innsatsen (Corporate Social Responsibility – samfunnsansvar) fra ren filantropi til bærekraftig drift – også i økonomisk forstand (se figur).

Allerede da selskapet sjøsatte bærekraftinitiativet var

det klart at det primære målet ikke var å gjøre gode gjerninger eller å redde verden. Målet var å redde selskapet. På tampen av 1990-tallet kunne selskapet feire at det var det største innen detaljhandel i Storbritannia og det første som oppnådde en omsetning på over en milliard pund. Men allerede i 2004 måtte det konstatere at både markedsandeler og inntjening sank som blylodd.

Og derfra gikk det videre nedover. Marks & Spencer flyttet hele produksjonen av klær fra Storbritannia til billigere produsentland. Følgelig mistet tusenvis av britiske tekstilarbeidere jobben, og det bidro ikke akkurat til positiv omtale av selskapet.

Denne saken ble avløst av kritikk fra miljøaktivister, som hevdet at Marks & Spencer tillot for mye sprøytegift på frukt og grønnsaker. Selskapet gikk til motangrep, og hevdet at mengden sprøytegift lå innen grensene for det tillatte. Det viste seg å være et dødfødt forsøk på å ri stormen av. Forbrukerne hadde mistet tilliten til selskapet.

Det var denne voldsomme nedturen som fikk en gruppe i ledelsen av detaljvaregiganten til å starte jobben med å gjøre selskapet mer ansvarlig.

Fra fiende til venn

Det som utløste det første kvantespranget i Marks & Spencers utvikling, var møtet med Friends of the Earth, miljøorganisasjonen som sto bak utspillet om sprøytegift.

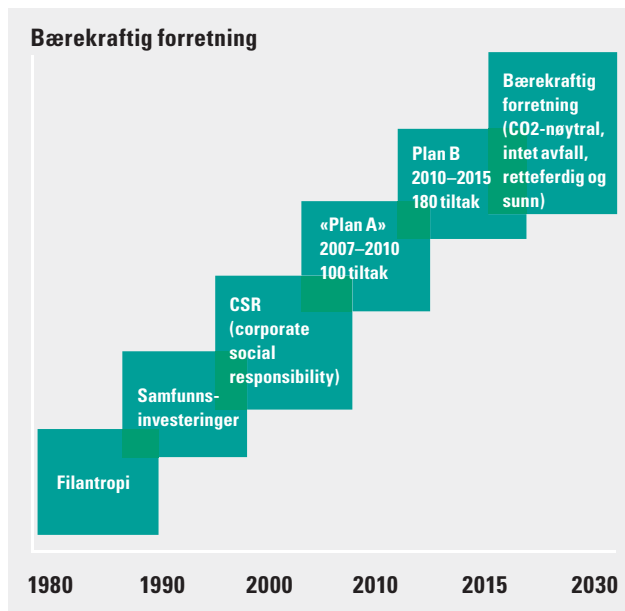
– Det første møtet var vanskelig, forteller **Mike Berry**. Han er sjef for Corporate Social Responsibility i M&S, og har skrevet boken «The Responsibility Revolution» om denne saken.

– Begge parter var svært mistenksomme, og vi snakket ulike språk. De ville redde verden, vi ville bare selge matvarer, forteller Berry.

Gjennombruddet kom da det begynte å gå opp for selskapet at det ikke dreide seg om å overholde grenseverdiene for sprøytegifter, men om at Marks & Spencer var på hælene i forhold til hele miljøbevegelsen. Selskapet begynte med å lete etter alternativer til PVC, noe Friends of the Earth hadde stemplet som giftig plast fordi den klorintensive produksjonsprosessen antas å kunne føre til kreft. Et løfte om å fjerne PVC fra produkter og emballasje ga plusspoeng hos Friends of the Earth, som etter et års samarbeid uttalte at Marks & Spencer

En (hjerter) god forretning

Marks & Spencers «Plan A» – reisen fra filantropi og veldedighet til en bærekraftig forretningsvirksomhet.



Bærekraft i alle produkter og prosesser skal gjøre Marks & Spencer til verdens mest bærekraftige varehuskjede innen 2015 og samtidig være forretningsmessig lønnsomt.

Kilde: Marks & Spencer

virkelig gikk inn for den grønne linjen.

Arbeidet med å øke bærekraften foregikk imidlertid mest i kulissene. Selskapet meddelte ikke klart hva snuoperasjonen gikk ut på, og derfor forble Marks & Spencer et likegyldig merke i forbrukernes bevissthet. Først i 2007 ble kampanjen «Behind the Label» iverksatt. I denne kampanjen fortalte selskapet hvordan de sikrer at avtrykket de setter på miljøet, blir minst mulig, og hvordan de arbeider for å bedre levevilkårene for både ansatte, leverandører og kunder.

Det hjalp. Forbrukerne utnevnte allerede samme år Marks & Spencer til det grønneste supermarkedet og den ledende bedriften innen bærekraft.

– Vi vil aldri kunne slå konkurrentene på prisnivå alene. Men hvis vi kan utkjempe kampene på den arenaen der det er tillit og ansvarlighet som gjelder, så har vi en mulighet til å vinne, sier Mike Barry.

Kamp på alle fronter

For å sette en ramme på hva bærekraftinnsatsen skulle konsentrere seg om, gjennomførte Marks & Spencer en idédugnad. Flere hundre utfordringer innen sosial

ansvarlighet og miljøbærekraft kom på bordet. Neste skritt var en liste på 100 utfordringer innen fem innsatsområder: klimaendringer, avfall, råvarer, Fairtrade og mennesker.

Hvis man går inn hovedinngangen i selskapets hovedkontor i North Wharf Road i London, kan man følge arbeidet med alle leddene i «Plan A» på en skjerm som oppdateres hele tiden. På tavlen kan man lese at sprøytemidlene i frukt og grønnsaker, som i sin tid utløste vreden, skal reduseres med 75 prosent innen 2015. Og innen 2020 skal all frukt og alle grønnsaker fra Marks & Spencer være helt uten sprøytemidler.

– Hvis vi bommer på dette, blir det en svært offentlig bom, sier **Richard Gillies**, ansvarlig direktør for «Plan A».

Og det har han rett i. Miljøorganisasjoner som i dag regnes som venner, kan fort bli fiender hvis selskapets grønne farge begynner å falme. Det skjedde for eksempel i 2004, da Greenpeace avslørte at enkelte av Marks & Spencers produkter inneholdt trevirke fra utrydningstruede indonesiske regnskoger.

– Det er en tøff lærepenge for næringslivet at man ikke kan behandle miljøorganisasjoner som om de skulle vært våre underleverandører. Greenpeace er uavhengige, og hvis vi gjør noe galt, så sier de ifra, sier Mike Barry.

Og det er Greenpeace ikke alene om. Barry fikk trolig morgenkaffen i halsen da han åpnet The Observer forrige helg. Fra avissiden stirret en liten indisk gutt ham i øynene. Over gutten sto det at velrenommerte vestlige selskaper som GAP og Marks & Spencer utnytter befolkningen i den tredje verden. Den lille gutten forteller at han er alene i opptil 16 timer i døgnet, fordi hans foreldre arbeider for en av Marks & Spencers underleverandører i India. Lønnen er to lusne kroner i timen, og overtidsarbeid lønnes ikke. Det er avisen som selv har vært en tur i India for å sjekke om selskapenes store ord om sosial ansvarlighet og miljømessig bærekraft virkelig holder vann. Observers undersøkelser er ethvert selskaps mareritt. Det er en av de avgjørende årsaker til at mange selskaper ikke tør å offentliggjøre sine ambisjoner om samfunnsansvar. Men for Marks & Spencer er det dyrere å la være enn å melde seg på kampen. Hvis de ikke lykkes med å opprettholde inntrykket av at bærekraft er en del av det man betaler for i deres forretninger, blir det vanskelig å vinne kampen mot lavpriskjedene. ■

Mandag Morgen

Marianne Kristensen Schacht
redaksjonen@mandagmorgen.no