

Från Policy Till Praktik

– en studie om textilföretags uppfattningar
om utmaningar vid implementering av
CSR-policies

Kandidatuppsats i geografi med kulturgeografisk inriktning

Göteborgs universitet institutionen för Ekonomi och samhälle

Avdelningen för Kulturgeografi

VT-2015

Författare:

Carolina Jeppsson

Handledare:

Kristina Lindström



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Sammanfattning

Från policy till praktik – en studie om textilföretags uppfattningar om utmaningar vid implementering av CSR-policies undersöker textilföretags upplevelser om de utmaningar som finns med implementering av uppförandekoder i en global leveranskedja. Samt titta på hur företagen arbetar med utmaningarna för att de inte ska bli ett hinder för deras produktion. I och med den ökade globaliseringen har flera företag valt att lägga hela eller delar av produktionen i olika utvecklings- och nyligen industrialiserade länder. Dock uppfyller oftast inte arbetsförhållandena i dessa länder de arbetsnormer som fastställts i olika konventioner. Samhället började ställa krav på företagen att ta sitt sociala ansvar. Företagen tog fram uppförandekoder för miljö, sociala och etiska frågor i syfte att förbättra arbetsvillkoren, samt ta sitt sociala ansvar i samhället. Ansvarsarbetet går under begreppet Corporate social responsibility (CSR).

Studiens avgränsningar är satta vid textilföretag som har sitt huvudkontor i Västsverige. Studien bygger på en så kallad mixed method, med samtalsintervjuer med strukturerade frågor och öppna svarsalternativ samt en kvalitativ textanalys av de intervjuade textilföretagens uppförandekoder. En kombination av flera metoder ger en större mängd data vilket ökar kvaliteten på studien. Samtalsintervjuer bygger inte på källkritik utan grundar sig på personers egna upplevelser om olika händelser. Den kvalitativa textanalysen gjordes som ett komplement till intervjuerna och för att få en ökad förståelse för textilföretagens CSR-arbete. I studien medverkar fyra textilföretag som varierar i storlek, utbud och antal leverantörer. Resultatet visar att företagen identifierar ungefär samma utmaningar. De beskriver hur de kulturella skillnaderna, avståndet och kunskapen som finns i produktionsländerna är de största svårigheterna att arbeta mot. Genom långsiktiga samarbeten och lokala kontor i produktionsländerna kan de öka kommunikationen mellan leverantör och huvudkontor. Därmed minimera utmaningarna och arbeta mot en hållbar förbättring, vilket är målet med att arbeta med CSR.

Nyckelord: Implementering, CSR, företags sociala ansvar, kulturskillnader, modeföretag

Abstract

From policy to practice - a study of textile companies view about challenges with implementing CSR policies examine the textile companies awareness of which challenges there are with the implementation of codes of conduct in a global supply chain, as well as to analyze how the companies deal with the challenges. With increased globalization many companies have chosen to outsource entire or parts of the production in various developing and newly industrialized countries. However, the working conditions in these countries do not always fulfill the labor standards that are defined in various conventions. The society began demanding companies to take social responsibility. The social responsibility goes under the term Corporate social responsibility (CSR). Companies created their own codes of conducts for environmental, social and ethical issues in order to improve the working conditions and take on their social responsibility in the community.

The study focuses on fashion companies, whose head offices are located on the west coast of Sweden. This study is using a mixed method, partly interviews with structured questions and partly a qualitative textual analysis. A combination of several methods gives a larger amount of data, which increases the quality of the study. The interviews are not based on source criticism but focuses on people's own experiences. The qualitative textual analysis was made as a complement to the interviews as well as to get a better understanding of the textile corporate responsibility work. The four companies that are participating in this study define similar challenges even though they vary in size, range and number of suppliers. They describe how the cultural differences, the distance and the knowledge level are the most challenging things to work with. Through long-term partnerships and the local office in the production countries the companies could increase the communication between the supplier and the headquarters. This will minimize the challenges and work towards a sustainable improvement, which is the main goal of working with CSR.

Keywords: Implementation, CSR, corporate social responsibility, cultural differences, fashion company

Förord

Intresset för hållbar utveckling och mänskliga rättigheter var några av anledningarna för mig att läsa vidare på universitetet. Genom att kombierna de båda ämnena under begreppet CSR och fokusera på implementeringen av detta fick jag en bra utgångspunkt för uppsatsen. Det här är mitt examensarbete för kandidatprogrammet i Geografi vid Göteborgs universitet.

Först och främst vill jag tacka min handledare Kristina Lindström, Doktor vid institutionen för kulturgeografi vid Göteborgs universitet, som har bidragit med sin kunskap, samt kommit med konstruktiv kritik och idéer under arbetsprocessen.

Jag önskar även rikta ett stort tack till mina respondenter för att de har delat med sig av sin tid och kunskap. Tack till Johanna Westbom, Maria Länje, Therese Hjalmer, Nicklas Hellgren och Linda Skogsberg. Samtliga har bidragit med information som har gjort att den här studien har varit möjlig att genomföra.

Carolina Jeppsson

Göteborg 2015-06-07

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemformulering	8
1.3 Syfte	8
1.3.1 Frågeställningar	9
1.4 Avgränsningar	9
2. Teori	10
2.1 Corporate Social Responsibility	10
2.1.1 Begreppsorientering	12
2.1.2 Olika ansvarsperspektiv	12
2.1.3 CSR i Sverige	13
2.1.4 CSR inom den globala klädindustrin	14
2.2 Implementering	15
2.2.1 Implementeringsprocessen	16
2.2.3 Utmaningar	16
2.3 Teorisammanfattning	19
3. Metod	20
3.1 Intervju	21
3.2 Urval	21
3.3 Kvalitativ textanalys	23
3.4 Företag	23
3.5 Metodkritik	26
4. Resultat	27
4.1 Hållbarhet som grundfilosofi	27
4.2 Förändrad syn på utmaningar	29

4.2.1 Kulturella skillnader mellan väst och öst.....	30
4.2.2 En ökad förståelse hos leverantörerna	30
4.2.3 Avstånd mellan huvudkontor och produktion.....	31
4.3 Minimera risken med utmaningarna	32
4.3.1 Samarbete för långsiktig förändring	32
4.3.2 Långtidsrelationer för ett ökat förtroende	33
4.3.3 Geografisk närhet ger ökad transparens.....	34
4.3.4 Kunskap ger ekonomisk vinst.....	35
4.4 Uppförandekoder	36
5. Diskussion.....	40
5.1 Säkerhetskrav förebygger olyckor	40
5.2 Förändrat synsätt hos företagen	41
5.3 Olika förutsättningar för ansvarstagande	41
5.4 Geografisk närhet ger bättre kommunikation	42
6. Slutsatser	43
7. Referenser.....	45
8. Bilaga	49

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Denna studie kommer att undersöka vilka utmaningar som textilföretag uppfattar med att implementera företagens sociala ansvar. Ansvarsarbetet går under begreppet Corporate social responsibility fortsättningsvis förkortat CSR.

Genom en ökad globalisering har flera företag valt att lägga hela eller delar av produktionen i olika utvecklings- och nyligen industrialiserade länder (Crane, 2008). Företagen väljer att utnyttja tillgången på arbetskraft och de lägre lönerna utomlands genom att flytta ut arbetsuppgifter, vilket leder till en sänkt produktionskostnad (Becker, Ekholm, & Nilsson Hakkala, 2010). Dock uppfyller inte alltid arbetsförhållandena i dessa länder de arbetsnormer som fastställts i olika konvektioner (BSCI, 2015). Textilfabrikerna har även präglats av barnarbete, långa arbetsdagar, farliga arbetsförhållanden och dåliga löner för arbetarna. Vilket bland annat är ett resultat av att många produktionsländer saknar regeringar som har förmågan att driva igenom landets egna arbetslagstiftning (Locke, Kochan, Romis, & Qin, 2007, s. 21). Media har uppmärksammat skandalerna och bevakar textilbranschens arbetsgång. Spridningen beror delvis på de ökade möjligheterna att dela information, en nyhet idag kan spridas över hela världen på några sekunder (Grafström, Göthberg & Windell, 2008, s 16 – 20).

Samtidigt har det skett en ökad påtryckning från samhället på företagen att ta ansvar för samhället och miljö (Jiang, 2008). För att möta påtryckningarna och för att förbättra arbetsförhållandena i produktionsländerna har många företag och föreningar skapat individuella uppförandekoder och övervakningssystem som de implementerar hos sina leverantörer (BSCI, 2015). Med syftet att förbättra arbetsvillkoren, samt ta sitt sociala ansvar i samhället (Locke et al, 2007, s. 21). Dock finns det flera stora utmaningar för företagen att implementera sin hållbarhetspolicy eftersom marknaden och efterfrågan idag styrs av höga krav. Lägre pris, bättre kvalitet, snabbare leverans och ökad flexibilitet är typiska krav som företagen ställer på leverantörerna (Jiang, 2008).

1.2 Problemformulering

Textilföretag har en betydande faktor för näringslivet i industri- och utvecklingsländer. Dock formas textilproduktionen av invecklade leverantörskedjor, hög konkurrens, en snabb föränderlig marknad och ofta dåliga arbetsförhållanden (Bruce, Daly & Towers, 2004). Detta bidrar till att klädindustrins implementering av företagens sociala ansvar ständigt är en aktuell fråga som ofta diskuteras i media (Sjöberg, 2013). Den svenska regeringen uppmanar svenska företag som verkar i utvecklingsländer att ta sitt sociala ansvar och följa de riktlinjer som finns. Riktlinjerna är satta som rekommendationer för företag som verkar i flera länder än ett (Regeringskansliet, 2013).

Implementering är en komplex process, som kräver mycket planering och tid för att få effekt. En väl genomtänkt hållbarhetspolicy är en som går att implementera i praktiken (Hambrick & Canella, 1989). Dock är det inte alltid helt givet hur ett företag ska gå till väga för att implementera sin uppförandekod (Bonn & Fisher, 2011). Det är många faktorer som är nödvändiga för en lyckad implementering. Det gör att implementeringsprocessen är en stor utmaning och risk för företagen. Arbetet som sker vid implementering av nya metoder är beroende av bland annat förståelse från samtliga inblandade, ett aktivt arbete och ett flöde av information (Socialstyrelsen, 2012, s 5). Företagens huvudkontor är lokaliserade i ett land medan produktionen är i ett annat. Därmed är det komplicerat att arbeta med implementering på internationell nivå, eftersom det är svårt att kontrollera om implementeringen fungerar och är framgångsrik.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka textilföretags upplevelser om implementeringsutmaningar av uppförandekoder i en global leveranskedja. Samt tar reda på hur företagen själva hanterar och arbetar med de utmaningar som finns. Detta görs genom att undersöka ett antal textilföretag som har olika förutsättningar, när det gäller storlek etc., för att arbeta med CSR. För att få fram resultatet har två frågeställningar formulerats.

1.3.1 Frågeställningar

- Vilka utmaningar identifierar textilföretag vid implementering av CSR?
- Hur hanterar textilföretagen utmaningarna med implementeringen genom en global leveranskedja?

1.4 Avgränsningar

Denna studie fokuserar på de utmaningar som textilföretag upplever när det kommer till att implementera CSR i sin leveranskedja och över landsgränser. Uppsatsen undersöker även hur textilföretagen arbetar med att hantera utmaningarna och arbetar för att lösa problemen utifrån deras huvudkontor här i Sverige. Studien är alltså avgränsad till företagets upplevelser utifrån deras arbete i Sverige och inte huruvida deras implementeringsarbete kontrolleras i produktionsländerna. Samtliga textilföretag som är med i studien arbetar med CSR på olika sätt samt på olika nivåer. De arbetar aktivt med att implementera sina policies genom sin leveranskedja och över landsgränser.

2. Teori

I det här kapitlet presenteras den tidigare forskningen inom CSR och implementering av CSR-policier som är relevant för studien. CSR är ett begrepp som omfattar hela det hållbarhetsansvar som företagen arbetar med för att förbättra samhället och minska påverkan på miljön.

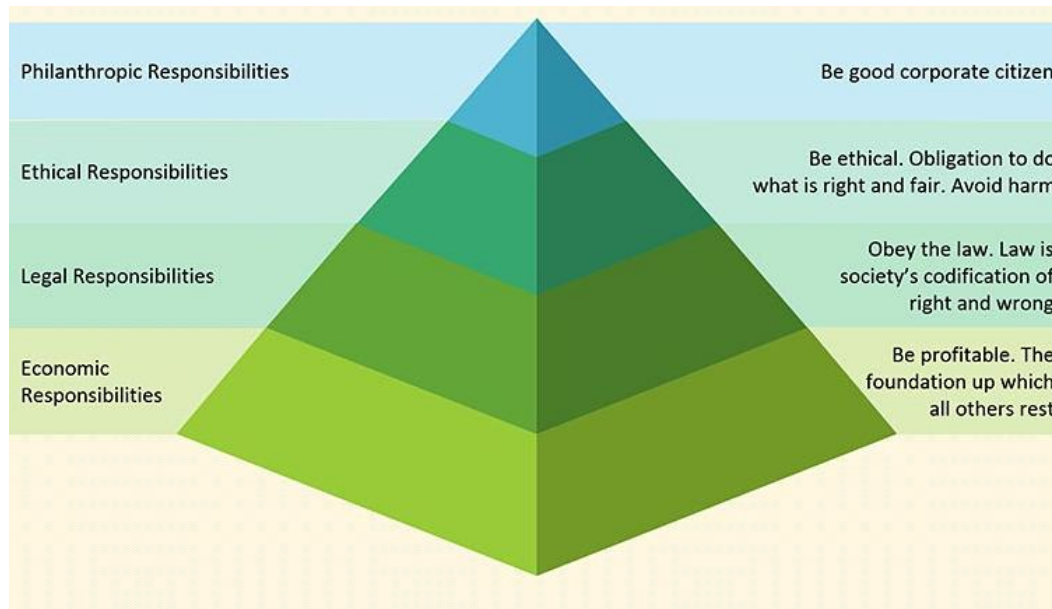
2.1 *Corporate Social Responsibility*

Företagens sociala ansvar - CSR (från engelskans Corporate Social Responsibility) handlar om att förena vinstdrivande affärsverksamheter med sociala krav. Det betyder att företag förväntas ta ett visst socialt ansvar för samhället och för de personer som berörs av företaget på något sätt (Verboven, 2011). EU-kommissionens definition av begreppet lyder att det är på frivilliga grunder som företag, verksamheter och organisationer ska ta sitt sociala och miljömässiga ansvar utöver vad lagen säger (European Commission, 2014). Dock saknar ansvarskonceptet en tydligare global definition då begreppet har varierat genom tiderna, likaså synen på företagets roll att ta ansvar. Förändringarna sker i takt med samhällets utveckling (Grafström & Windell, 2011). Trots den otydliga definitionen har det sociala ansvarstagandet fått en stor spridning runtom i Europa (Grafström et al., 2008).

Den amerikanska forskaren Carroll (1991) försöker klargöra vilka olika nivåer av ansvarstagande som företagen måste ta hänsyn till. Carroll (1991) menar att CSR går att dela upp i fyra olika delar av nivåer inom socialt ansvar. Dessa fyra delar är ekonomiskt, lagligt, etiskt och filantropiskt ansvar. Carroll (1991) valde att visualisera detta i en modell i form av en pyramid, som även illustrerar den hierarkiska relationen mellan nivåerna (figur 1) (Jansson & Nilsson, 2010). Det *ekonomiska ansvaret* bygger i stora drag på att företagets främsta uppgift är att producera och sälja varor till rättvisa priser som samhället och konsumenterna behöver. Samt att företagen är lönsamma och går med vinst, annars överlever det inte under en längre tid. I det *lagliga ansvaret* diskuteras de lagar som är uppsatta av staten i respektive land som företagen måste följa. Idag finns det även internationella lagar som företagen måste rätta sig efter. De två ovan nämnda delarna ses som grundläggande egenskaper för affärsliv (Carroll, 1991).

Det *etiska ansvaret* omfattar företagets frivilliga arbete att agera efter vad som anses vara rättvist och samtidigt undvika att företagets intressenter påverkas negativt. Intressenterna i denna fråga är ofta kunderna, arbetarna, aktieägarna och samhället. På senare tid har det skett påtryckningar

om att företagen ska ta ansvar som går över de stiftade lagarna. Det *filantropiska ansvaret* kan förklaras i de frivilliga handlingar som företagen gör för att agera som goda samhällsmedborgare. På egen fri vilja engagerar sig företagen i sociala aktiviteter för att förbättra livssituationen för andra (Carroll, 1991).



Figur 1. Carrolls pyramid visualiserar den hierarkiska ordningen mellan CSRs olika nivåer av ansvarstagande. Källa: 24Point (2014) <http://www.24point0.com/using-editable-ppt-products/3d-pyramid-powerpoint-presentation/> Figure 1. Carroll's pyramid visualizes the hierarchical order between CSR's different levels of responsibilities. Source: 24Point (2014) <http://www.24point0.com/using-editable-ppt-products/3d-pyramid-powerpoint-presentation/>

CSR tolkas på olika sätt beroende på företagets ambitioner, dock har begreppet fått stor spridning på internationell nivå. Det är stort framför allt i västvärlden, men finns även på andra håll (Grafström & Windell, 2011). I stora drag handlar CSR om att företag antingen på egna initiativ eller på grund av regelverk i en viss marknad ser till att aktörer tar hänsyn till det omgivande samhället (Verboven, 2011). Ansvaret varierar från företag till företag men kan innefatta allt från att främja bättre arbetsvillkor till att använda sig av miljövänligare energikällor i produktionen (Grafström & Windell, 2011). Idag ses CSR även som ett verktyg som kan förbättra och effektivisera ett företags lönsamhet. CSR har även utvecklats till ett verktyg som kan lyfta upp ett företags status genom etiska regelverk (Grankvist, 2012).

En pådrivande faktor för den ökade uppmärksamheten för socialt ansvarsarbete var de företagsskandaler som skedde under slutet av 90-talet och början på 2000-talet. Dessa bidrog till

att CSR-frågorna uppmärksammades av allmänheten. Spridningen beror delvis på de ökade möjligheterna att dela information, en nyhet idag kan spridas över hela världen på några sekunder. Media har uppmärksammat skandalerna och bevakar textilbranschens arbetsgång. Antalet artiklar som skrivs om ämnet ökar inom traditionell media, både i Sverige och utomlands. I och med den nya bevakningen ökar också antalet aktiviteter som rör företagens sociala ansvar (Grafström et al., 2008, s 16 – 20).

2.1.1 Begreppsorientering

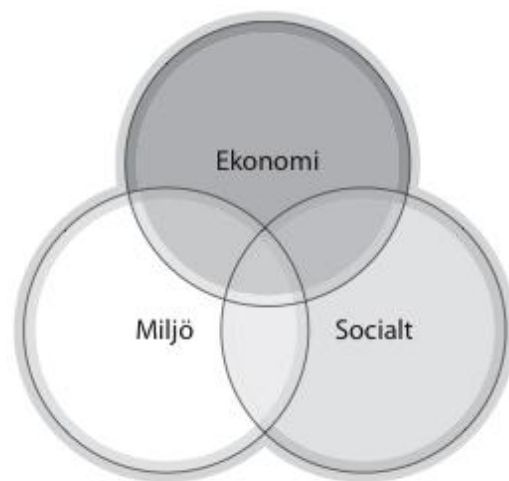
Majoriteten vet vad hållbar utveckling och socialt ansvar innebär, men det råder inte en enighet om vilket begrepp som ska användas för det. Olika begrepp kan användas beroende på utgångspunkt eller vad företag, konsulter och forskare själva föredrar. CSR är det mest spridda och använda begreppet, andra begrepp som används är Corporate citizenship (företagens medborgaransvar), Environmental and Social Governance (miljömässig och social styrning) och Triple bottom line (miljömässigt och socialt ansvarstagande). Ett begrepp som är på väg att bli stort och ta över är Sustainability (hållbarhet) som till skillnad från CSR saknar komponenter som kan missförstås (Grankvist, 2012, s 17 – 20).

2.1.2 Olika ansvarsperspektiv

Företagen bygger ofta sina uppförandekoder efter tre olika ansvarsperspektiv; ekonomiskt, socialt och miljö. En del tankar och idéer faller in under flera än ett perspektiv, vilket visualiseras i Figur 2. För en långsiktig hållbar verksamhet gäller det att balansera de tre perspektiven på ett optimalt sätt (Grankvist, 2012, s 15 – 16).

Ekonomiskt ansvarstagande

Det ekonomiska perspektivet granskar företags relationer till de som affärer bedrivs med. Affärsetik kan bygga på CSR-riktlinjer som ställer krav på företag och ser till att affärerna görs med exempelvis leverantörer som tar hänsyn till anställdas



Figur 2. Illustrerar att de olika ämnena går in i varandra och att allt hänger ihop. Källa: Baltic Bridge Network <http://www.bbnet.se/sve/affarsutveckling/affarsutveckling> Figure 2. Illustrates how the different elements fit together and that everything is connected. Source: Baltic Bridge Network <http://www.bbnet.se/sve/affarsutveckling/affarsutveckling>

arbetsvillkor och arbetsförhållande. Att de arbetar för en rimlig lön och även har rätten att känna sig säkra på sin arbetsplats. Det ekonomiska ansvarstagandet handlar också om att möta efterfrågan hos kunderna. Kunderna kräver att företagen ska jobba med hållbarhet och väljer att handla hos de företag som tar ansvar (Grankvist, 2012, s 27 – 28).

Socialt ansvarstagande

Från ett socialt perspektiv försöker CSR se till att företag speglar samhället och omgivningen. Att anställa människor som får företaget att bli en del av samhället och inte bara en industri som är på plats för att göra vinster. Det handlar också mycket om att personalen ska må bra på sin arbetsplats. Personer som mår bra på jobbet gör ett bättre jobb än de som vantrivs. Även om lönen är viktig, krävs det ofta något mer för att jobbet ska kännas meningsfullt. Några faktorer är att de anställda känner att de bidrar med något eller att de får uppskattning (Grankvist, 2012, s 91 – 96).

Miljömässigt ansvarstagande

Miljöperspektivet bygger på riktlinjer som ser till att upplysa företag, kunder och underleverantörer rörande en verksamhets inverkan på miljön. Inledningsvis handlade miljöansvaret mycket om utsläpp, men har vidgats till att handla om den sammantagna påverkan. Det är viktigt att företag utnyttjar jordens begränsade resurser på ett hållbart och effektivt sätt. Genom att göra en livscykelanalys på produkterna går det att få en helhetsbild om vilken miljöpåverkan produkten har under sin livstid. Därmed kan de redan från början välja material som är hållbara och som i slutet går att återvinna (Grankvist, 2012, s 41 – 44).

2.1.3 CSR i Sverige

Den svenska regeringen uppmanar svenska multinationella företag som verkar i utvecklingsländer att ta sitt sociala ansvar och följa de riktlinjerna som Organisation for Economic corporation and developments (OECD) har tagit fram. Riktlinjerna är satta som rekommendationer för företag som verkar i flera länder än ett. Riktlinjerna togs fram första gången år 1976 och har uppdaterats under årens gång. Senaste uppdateringen skedde år 2011, OECD:s 34 medlemsstater och de länder som valt att ansluta förhandlade fram de nya riktlinjerna. Målsättningen är till att öka förutsättningarna för ett ömsesidigt förtroende mellan företagen, leverantörerna och samhället där verksamheterna är lokaliserade. Samt att bidra till en hållbar utveckling. Dock är riktlinjerna frivilliga och inte bindande för företagen, dessutom är det

de enda överenskomna riktlinjer som Sveriges regering har förbundit sig att främja. Regeringarna i de länder som valt att ansluta sig främjar också samma riktlinjer (Regeringskansliet, 2013).

2.1.4 CSR inom den globala klädindustrin

Den globala klädindustrin är en betydande sektor inom näringslivet i både industri- och utvecklingsländer. Dock är klädindustrin komplex och formas av invecklade leverantörskedjor, hög konkurrens, en snabb förändlig marknad och ofta dåliga arbetsförhållanden (Bruce et al., 2004). Detta bidrar till att klädindustrins företagsansvar ständigt är en aktuell fråga som ofta diskuteras i media (Sjöberg, 2013).

Ofta brister det i säkerheten och i arbetsförhållandena för arbetarna i dessa fabriker (ibid.). Det här innebär att företag inom klädindustrin lägger en större betoning inom sitt CSR-arbete på fabriksarbetarnas rättigheter och skyldigheter, arbetsförhållanden och säkerhetsaspekter i textilfabrikerna. De lägger även vikt på minskningen av föroreningar och miljöpåverkan, hantering av klädavfall, konsumenternas välmående samt balansen mellan kvalitet och pris (Dickson, Loker & Eckman, 2009). Detta har lett till att många företag har skapat individuella uppförandekoder och övervakningssystem (BSCI, 2015).

The Business Social Compliance Initiative

Spridningen av uppförandekoder och varierande granskningar har lett till dubbla kontroller inom samma fabrik. Detta leder till onödigt förvirring om krav, brist på insyn och ansvar, samt högre kostnader för företag och deras producenter. The Business Social Compliance Initiative (BSCI) är ett samarbetsprojekt som skapades i syfte att ta itu med problemen genom att skapa en enhetlig plattform för samarbete. Runt ca 1500 olika europeiska företag förenas under plattformen med en gemensam uppförandekod och övervakningssystem. BSCIs uppförandekod bygger på internationella arbetsnormer som skyddar arbetarnas rättigheter, som till exempel Internationella arbetsorganisationens¹ (ILO) och Förenta Nationernas (FN) konventioner (BSCI, 2015).

1. International labour organisation (ILO) är ett sammansatt organ vars huvuduppgift är att fastställa ett styrande system för att säkra fred i det civila samhället. De tar fram konventioner och rekommendationer som fungerar som förebilder vid lagstiftning och för att skapa social rättvisa och bättre arbetsförhållanden. ILO har representanter från regeringar, arbetstagar och arbetsgivare (ILO, 2015).

BSCI lanserades år 2003 av ett initiativ från Foreign Trade Association (FTA) för att det fanns en efterfrågan på att förbättra arbetsvillkoren i den globala leveranskedjan. BSCI är öppet för all detaljhandel, verksamheter och importerande företag som vill arbeta med dessa frågor. Deras arbete går ut på att stödja medlemsföretagen i deras insatser att bygga en etisk leverantörskedja, som gäller för alla sektorer och alla produktionsländer (BSCI, 2015).

2.2 Implementering

För många företag idag har implementering av hållbarhetspolicy blivit en viktig faktor för konkurrensen gentemot andra företag (Hambrick & Cannella, 1989). Dock är det alltid inte helt givet hur ett företag ska gå till väga, vilket kan göra att vissa får svårt att genomföra sin hållbarhetspolicy (Bonn & Fisher, 2011). Ibland finns till och med risker att företag försöker implementera hållbarhet i sina verksamheter enbart för statusens skull. Att implementera hållbarhet har blivit något attraktivt men också praktiskt. Om ett företag värna om människor och miljön kan det i sin tur exempelvis bidra till att företaget lättare kan locka till sig personal men också visa att det finns ett långsiktigt tänk (Adams & Frost, 2008).

Enligt Hambrick och Cannella (1989) är en väl genomtänkt hållbarhetspolicy en som går att implementera i praktiken. De menar för att implementeringen ska kunna genomföras måste implementering finnas med från första början av planeringsstadiet. De föreslår också att det är viktigt att testa implementeringen i ett tidigt stadium, för att involvera och sälja in idén till dem som är inblandade, från högsta cheferna till dem som jobbar på golvet. Genom att dela ut ansvarsområden angående implementeringen i organisationen kommer medvetenheten och förståelsen för företagets mål att öka bland samtliga anställda. Även för att se hur policyn står sig mot de resurser som finns, samt politiken, människorna och fördelar som kommer i och med att implementera strategierna.

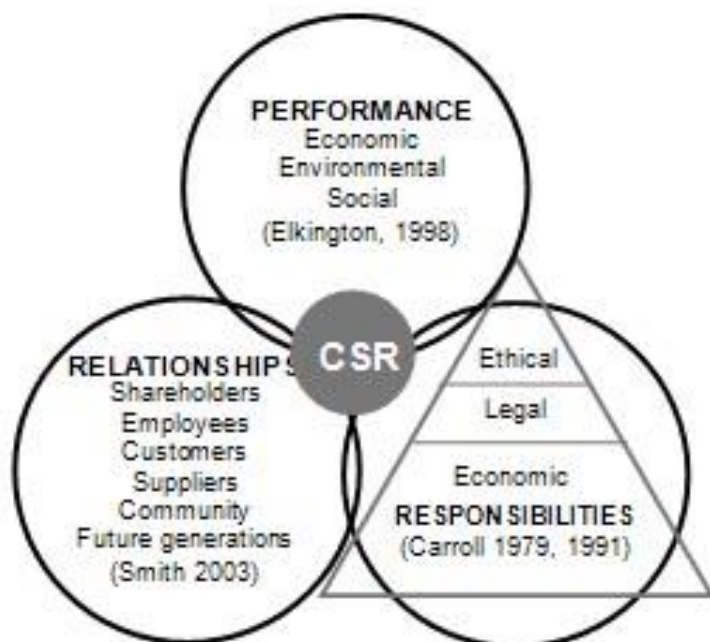
Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000) menar för att kunna göra en implementering behövs tydliga och detaljrika direktiv om vad policyn står för. Det är viktigt för de som arbetar med målsättningen att de ser hur deras jobb påverkas av själva policyn.

2.2.1 Implementeringsprocessen

Att implementera nya metoder i en verksamhet tar ofta runt två till fyra år, kostar mycket och misslyckas ofta. Arbetsprocessen börjar med att inventera behovet av nya metoder, därefter etableras en plan för hur implementeringen ska gå till. Det är viktigt sätta upp mål med implementeringen som är tydliga och mätbara. Målet måste vara skarpt avgränsat för att inte missuppfattas. En stor risk är att företagen formulerar en vision, istället för ett mål (Socialstyrelsen, 2012, s 5-7).

Nästa steg blir att säkra nödvändiga resurser, samt att förankra implementeringen hos andra delar i organisationen än den direkt berörda. Det är viktigt att samtliga personer inom organisationen förstår varför förändringarna är nödvändiga för att undvika negativitet. När den nya metoden börjar användas finns det risk att det uppstår en osäkerhet hos användaren. I denna fas är risken för ett misslyckande stor, upprätthålls inte de riktlinjer som har satts upp går implementeringen fel. För att helt kunna säga att en metod har blivit implementerad behöver de nya metoderna vara rutin, vilket tar flera år. Under hela processen är det nödvändigt med uppföljningar, vilket minskar risken för att de nya metoderna förkastas (Socialstyrelsen, 2012, s 7-9).

Ett lyckat CSR-arbete innebär en framgångsrik implementering inom samtliga tre komponenter som visualiseras i Figur 3. De tre komponenterna innefattar de tre perspektiven som uppförandekoder bygger på (se sidan 11), Carrolls pyramid (se sidan 9) och företagets relationer, vilket är de involverade intressenterna (Green, 2007).



Figur 3. Modellen som visar på de komponenter som behövs för att CSR ska fungera i praktiken. Källa: Green, D (2007) <http://www.yourbuilding.org/Article/NewsDetail.aspx?p=83&id=1580>
Figure 3. A model that shows the components needed for CSR to work in practice. Source: Green, D (2007) <http://www.yourbuilding.org/Article/NewsDetail.aspx?p=83&id=1580>

2.2.3 Utmaningar

Nedan beskrivs några av de utmaningar som kan förekomma vid ett implementeringsarbete. Det är värt att notera att det finns fler utmaningar än vad som nämns här. Dessa är utvalda på grund av deras relevans för studien.

Uppförandekod

Bland västerländska företag har det blivit vanligt att använda sig av uppförandekoder för att kunna ställa krav på leverantörer och fabriker på internationell nivå. Företagen bestämmer hur koderna ska se ut och vilka krav som leverantörerna ska uppnå, till exempel goda arbetsförhållanden för arbetarna, att en rimlig lön betalas ut, att barnarbete inte används etc. Leverantörerna har en passiv roll och har sällan något att säga till om vid skapandet av dessa koder. Ofta måste de bara acceptera kraven för att samarbetet ska fortsätta. Konsekvenserna som kan uppstå av denna typ av agerande är att leverantörerna får krav som inte är nåbara eller möjliga att utföra. Detta kan då leda till att leverantörer och fabriker känner sig tvingade att fuska och ljuga på olika sätt för samarbetsföretaget. I bland annat Asien har det upptäckts fabriker som har två olika bokföringar, en som är riktig med de korrekta siffrorna, lönerna, antal anställda etc. Samt en bokföring som visas upp när kontrollanter kommer till fabriken som innehåller falska siffror men som lever upp till kraven som är satta i uppförandekoderna. I Asien har det gått så långt att det finns konsultföretag med huvudfokus på hur fabriker kan undvika revisioner (Jiang, 2008).

Långtidskontrakt

De västerländska företagen förväntar sig att leverantörerna ska prestera enligt fyra primära målsättningar; kostnad, kvalitet, leveranstid och flexibilitet. Enligt studier visar det att dessa mål (lägre pris, bättre kvalitet, snabbare leverans, ökad flexibilitet) oftast endast är möjliga att uppfylla om företagen och leverantörerna går in i ett långtidssamarbete. Långtidssamarbeten är bevisat det bästa sättet att öka leverantörerna och fabrikernas förbättring av att genomföra uppförandekoderna. Det som studierna visar är att om båda parterna är villiga att gå in i ett långtidssamarbete kommer båda parterna lägga ner mer tid på att få relationen att lyckas (Jiang, 2008).

Även om långtidskontrakt ger många fördelar för de delaktiga parterna, kan det även leda till en osäkerhet. När ett långtidskontrakt formuleras finns det eventualitet som inte går att specificera i

ett avtal på förhand. Vilket kan skapa oklarheter. Följden av osäkerheten som uppstår vid ett långtidskontrakt är ett anpassningsproblem, till exempel att företagen och leverantörer ändra produktionsprocessen för att effektivt integrera leverantörernas förmåga med företagets krav (Jiang, 2008).

Den komplexa produktionen

Marknaden som den ser ut idag är tuff vilket sätter stor press på leverantörerna. Företagen letar efter leveranser som levereras precis i tid, för att undvika risken att över- eller underbeställa. Genom att vänta med att lägga in företagets beställningar i sista stund hos sina leverantörer, kan företaget se konkurrenternas val, samt vad konsumenterna efterfrågar, antingen i mängd eller specifika produkter. För att leverantörerna i utvecklingsländerna ska kunna klara av dessa 'sista minuten'-beställningar måste de antingen beordra övertid för arbetarna eller öka produktionsmängderna till orimliga nivåer. Detta kan leda till att leverantörerna väljer att vilseleda kontrollanterna genom att fuska med papper och siffror istället för att ställa krav tillbaka på företagen för att undvika ovan nämnda problem (Jiang, 2008).

Produktionens komplexitet gör det svårt att fördela skulden mellan agerande partner vid eventuella misslyckanden i avtalen, därför krävs det en ömsesidig anpassning eller samordning mellan både företag och leverantörer. Det vill säga att investera i specifika tillgångar för att förbättra informationen och ansvarsfördelningen. Det har även visat sig att företag och leverantörer tenderar att ställa högre krav på relationen mellan parterna i och med att produktionen blir allt mer komplex (Jiang, 2008).

Kulturella skillnader

När ett företag väljer att flytta hela eller delar av sin produktion utomlands blir de en del av en främmande miljö med många nya aspekter att ta hänsyn till. För att kunna nå de önskade resultatet måste företaget anpassa sig till värdlandets kultur (Zaheer, 1995, s 360 – 361). Enligt en analys som forskaren Roach (2005) gjorde på en studie av forskaren Nisbett gjorde år 2005 framgår det att västerländska och österländska personer uppfattar världen olika. Studien antyder att människor från olika kulturer har olika styrkor när det gäller att minnas saker och vad de anser är viktigt. Dock är skillnaderna inte större än att personer från västerländska och östasiatiska kulturer inte skulle förstå varandra när de talar samma språk. Likväl är det bra att förstå att det finns skillnader och varför skillnaderna finns där (Roach, 2005). För att företag ska

uppnå ett lyckat samarbete med leverantörer i andra länder än sitt eget måste företaget ta till sig samarbetslandets kulturer (Nardo, Steers & Sanchez-Runde, 2010, s 10 – 12).

2.3 Teorisammanfattning

CSR handlar om att förena vinstdrivande affärsverksamheter med sociala krav. Företagen förväntas ta ett ansvar för samhället och för de personer som berörs av företaget på något sätt (Verboven, 2011). Ett klassiskt sätt att förklara CSR är att dela upp det i fyra olika nivåer inom socialt ansvar. Dessa fyra delar är ekonomiskt, lagligt, etiskt och filantropiskt ansvar, som visualiseras i en pyramid för att illustrera den hierarkiska relationen mellan nivåerna (Jansson & Nilsson, 2010). Företagen bygger ofta sitt CSR-arbete utifrån tre olika ansvarsperspektiv; ekonomiskt, socialt och miljö. För en långsiktig hållbar verksamhet gäller det att balansera de tre perspektiven på ett optimalt sätt (Grankvist, 2012). Den globala klädindustrin är en betydande sektor inom näringslivet, dock är klädindustrin komplex som formas av invecklande leverantörskedjor, hög konkurrens, en ständigt föränderlig marknad och ofta dåliga arbetsförhållanden (Bruce et al., 2004). Att implementera nya metoder i en verksamhet tar ofta runt två till fyra år, kostar mycket och misslyckas ofta. Det är viktigt sätta upp tydliga mål för att öka chanserna till en lyckad implementering (Socialstyrelsen, 2012). Ett lyckat CSR-arbete innebär en framgångsrik implementering inom tre komponenter, ansvarsperspektiven, ansvarsnivåpyramiden och företagets relationer (Green, 2007).

Några av de utmaningar som kan förekomma vid ett implementeringsarbete är bland annat att västerländska företag använder sig av uppförandekoder för att kunna ställa krav på leverantörerna. Företagen bestämmer hur koderna ska se ut och vilka krav som leverantörerna ska uppnå (Jiang, 2008). För att kunna jobba med människor från olika kulturer är det bra att förstå att det finns skillnader och varför skillnaderna finns där (Roach, 2005). För att företag ska uppnå ett lyckat samarbete med leverantörer i andra länder än sitt eget måste företaget ta till sig samarbetslandets kulturer (Nardo, Steers & Sanchez-Runde, 2010). Vissa mål är endast möjliga att uppfylla om företagen och leverantörerna går in i ett långtidssamarbete. Det som forskning visar är att om båda parterna är villiga att gå in i ett långtidssamarbete kommer båda parterna lägga ner mer tid på att få relationen att lyckas (Jiang, 2008).

3. Metod

Denna studie bygger på en så kallad *mixed method* där jag har använt mig av två typer av metoder. Dels är det en *kvalitativ fallstudie*, där jag använder intervjuer för att få insikt i textilföretags medvetenhet kring deras implementeringsarbete. Vid kvalitativa intervjuer tillåts undersökaren få en insikt i hur en grupp eller en individ ser på saker och ting (Baxter & Eyles, 1997, s 506). Dels en *kvalitativ textanalys*, har gjorts som en kompletterande metod till intervjuerna, men också för att öka kunskapen om hur företagen arbetar med CSR. Att använda en *mixed method* är passande för denna typ av studie eftersom intervju och kvalitativ textanalys tillåter undersökaren gå på djupet och har möjlighet att generera i fler insikter. En kombination av flera metoder ger en större mängd data vilket kan öka kvaliteten av studien. Elwood (2009) skriver att olika metoder kan överkomma många begreppsmässiga och praktiska klyftor.

Trovärdigheten i en kvalitativ undersökning ligger i antagandet att det inte finns en enda verklighet, istället flerfaldiga verkligheter skapade av oss själva. Det är inga bekräftelser som förväntas fås av respondenterna utan mer kommentarer från deras egna tolkningar. Tanken är att undersökaren ska uppfatta respondenternas verklighet tillräckligt bra för att göra en rättvis tolkning av den (Baxter & Eyles, 1997, s 512).

Studien utgår från en informationsundersökning, eftersom det är företagens skildringar av ett händelseförlopp som är fokus för studien. Under en informationsundersökning används respondenterna som källor som bidra med information om hur verkligheten är konstruerad i något avseende till exempel hur företagen upplever arbetet att samarbeta över landsgränser och med andra kulturer. Att använda denna typ av undersökning ger undersökaren den bästa chansen att skildra ett händelseförlopp, vad som egentligen hände i en viss situation eller hur det egentligen fungerar inom ett företag (Esaiasson et al., 2012, s 227 – 228). Andra metoder som hade kunnat användas är kvantitativa undersökningar i form av till exempel en enkätundersökning. Då hade mer statistisk data samlats in och blivit jämförbar på ett annat sätt. Utifrån vad Esaiasson (2012) skriver i sin bok *Metodpraktikan* var den valda metoden det bästa sättet att få information som passar studiens fokus och syfte. Genom att intervjua rätt person från respektive företag kan relevant information samlas in. Samtidigt kommer analysen av företagen uppförandekoder ge en förståelse vilka frågor som är viktiga för företagen.

3.1 Intervju

Genom att göra intervjuer går det att undersöka hur företagen upplever de svårigheter och utmaningar som uppkommer med att arbeta med en internationell leveranskedja. Samt undersöka hur företagen väljer att arbeta med dessa svårigheter och utmaningar för att sedan kunna sammanställa svaren. Under studien användes samtalsintervjuer med strukturerade frågor och öppna svarsalternativ. Att använda sig av samtalsintervjuer ökar möjligheten att få oväntade och personliga svar från intervjupersonerna (Esaïsson et al., 2012, s 251). McDowell (2010) skriver att samtalsintervjuer lämpar sig till studier som vill undersöka varför människor agerar eller upplever ett visst problem eller situation.

Inför samtalsintervjuerna konstruerades en intervjuguide (*bilaga 1*) med frågor som strukturerades efter olika teman. Teman bestämdes utifrån studiens syfte och teoretiska ramverk. Frågorna hölls enkla och korta för att underlätta för respondenterna. Plats för intervjuerna bestämdes av respondenterna, alla ägde rum på huvudkontoret för respektive företag. Att göra intervjuerna på dessa platser underlättade för intervjupersonerna då de allra flesta hade ont om tid, i vissa fall var det en förutsättning för att intervjun skulle bli av. Intervjuerna ägde rum mellan den 9 och 17 april 2015 och var mellan 30 till 70 minuter långa. Samtliga intervjuer spelades in via en app på en mobiltelefon som sedan transkriberades för att lättare kunna analyseras och användas vid citering.

Intervjuerna analyserades utifrån studiens syfte och frågeställningar. Svaren värderades och organiserades i lämpliga kategorier. Detta gjordes för att på ett enkelt sätt få fram det väsentliga från varje intervju. Intervjuerna analyserades även utifrån Carrolls (1991) pyramid (se sidan 9) för att titta på hur de förhåller sig till olika ansvarsområden. Svaren jämfördes sedan med varandra för att upptäcka övergripande mönster och skillnader. Analysen presenteras i resultatavsnittet och stärks av citat från intervjuerna.

3.2 Urval

Inför studien kontaktades elva olika textilföretag via email med förfrågningar om medverkan. Dessa elva företag valdes strategiskt ut efter deras arbete att implementera CSR och uppförandekoder genom sin leveranskedja. Informationen om hur företagen i dagsläget arbetar

med dessa frågor hämtades från företagens egna hemsidor. Att informationen skulle vara synlig och lättillgänglig för konsumenterna sattes som ett uteslutningskrav. Fanns det ingen sådan information på hemsidan valdes det företaget bort från studien. Vid val av vilka företag som skulle kontaktas togs även deras omsättning under beaktning för att få en variation mellan större och mindre företag. Detta gjordes för att kunna se eventuella skillnader i hur de upplever implementeringsarbetet samt möjligheten till att kunna påverka leverantörerna. En regional avgränsning gjordes till Västsverige för att jag skulle kunna ha möjlighet att besöka företagen personligen och kunna träffa den CSR-ansvariga för varje företag. Denna avgränsning gjordes för att inte behöva göra intervjuer genom telefon, via skype eller mail, utan för att öka chanserna till bättre och mer användbara intervjuer.

Av de elva tillfrågade var det fyra företag som senare deltog i en intervju. Dessa fyra var Lindex, Newbody, Didriksons1913 och Ellos. Företagen valde själva vilken person som skulle medverka under intervjun. De personer som respektive företag valde ut hade positioner där de antingen arbetade med eller hade ansvar för CSR-frågorna på företaget. Dessa personer hade stor kunskap om ämnet och kunde därför ge relevanta svar under intervjuerna. Dock ligger inte studiens fokus på vilka företag som medverkar utan på upplevelsen om implementeringsutmaningar. I resultatavsnittet kommer därför respektive företag representeras av en bokstav. I tabellen nedan illustreras vilken bokstav som representerar vilket företag.

Tabell 1.

Företag	Respondent	Representativ bokstav
Didriksons1913	Johanna Westdom	A
Newbody	Therese Hjälmmner	B
Ellos	Nicklas Hellgren	C
Lindex	Linda Skogsberg	D

Bortfall

Bortfallet påverkar resultatet av studien på det sätt att fler utmaningar hade kunna identifieras. Företagen hade möjligtvis haft andra förutsättningar än de medverkande företagen till exempel

genom att ha produktion i andra länder eller att de hade haft ett specifikt utbud. Resultatet påverkas på det sätt att specifika upplevelser som existerar endast hos de företagen uteblir. Dock var samtliga tillfrågade företag mer eller mindre aktiva när det kom till CSR. De medverkande företagen gav, trots det låga antalet, ett varierat utbud av storlek, produkt och produktion, vilket minimerar risken att bortfallet hade påverkat resultatet.

3.3 Kvalitativ textanalys

På grund av det låga antalet intervjuer valdes en kvalitativ textanalys till för att komplettera studiens undersökning. De intervjuade företagens uppförandekoder analyserades utifrån en kvalitativ textanalys för att få en djupare kunskap för hur företagen arbetar med CSR. Det är också till för att stärka intervjuerna och deras implementering av CSR. Esaiasson et al. (2012, s 210) skriver att ett av skälen till att använda en kvalitativ textanalys är att ta fram det som är dolt under ytan. Genom en aktiv och kritisk läsning kan en förståelse för textens syfte uppnås, dock krävs det att texten läses flera gånger. Metoden går ut på att ta fram det väsentliga innehållet i texten.

Informationen hämtades från dokument där uppförandekoderna står nedskrivna, dessa refereras som COD 1, 2, 3 i referenslistan. Samt information som finns tillgänglig på företagens hemsidor. Newbody hade inget externt dokument, utan i deras fall analyseras enbart det som står på hemsidan. Varje företags uppförandekod analyserades först var för sig, för att senare jämföras för att se eventuella mönster. Analyserna gick till på det sättet att först forma texterna i lätta överskådliga kategorier, dels utifrån CSRs ansvarspektiv (se sidan 11), för att titta på hur de tar ett miljö-, ekonomiskt- och samhällsansvar. Dels utifrån Carrolls (1991) pyramid (se sidan 9) för att titta på hur de förhåller sig till olika ansvarsområden. Analysen presenteras i resultatavsnittet.

3.4 Företag

Nedan ges en översiktlig presentation av de textilföretag som medverkar i studien genom kvalitativt utformade intervjuer. Företagens verksamhet beskrivs för att få en uppfattning om deras omfattning och vilka produkter de arbetar med.

Didriksons1913

Didriksons är ett av Skandinavien bäst säljande varumärken för utomhuskläder som skyddar mot både regn och vind (Outnorth, uå). Idag ligger huvudkontoret i företagsparken Viared utanför Borås, men när klädmärket startades upp år 1913 av Julius och Hanna Didrikson var det i Grundsund i Lysekils kommun. Det hela började med att möta efterfrågan på bra oljekläder för den lokala fiskerinäringen (Didriksons, 2015). Didriksons har sedan dess utvecklat sitt varumärke både i material och i teknik. Idag är affärsidén att skapa moderna funktionella kläder av bra kvalitet för personer i alla åldrar. Till grund för kollektionerna ligger ledorden ”for every rainy day”, genom att fokusera på kundernas behov täcker de upp allt från vardagsliga aktiviteter som att cykla till jobbet, till mer aktiva tillfällen som vandra i fjällen (Outnorth, uå). I dag har företaget 40 anställda på sitt huvudkontor i Borås och arbetar med 21 stycken leverantörer, som i sin tur arbetar med ca 30 underleverantörer. Leverantörerna finns i länderna Kina, Bangladesh och Europa (Johanna Westbom, personlig kommunikation, 9 april 2015). År 2010 etablerades ett representationskontor i Kina som bidrar till en ökad och bättre kommunikation med leverantörerna i Asien. Genom kontoret i Kina kan bättre uppföljning av uppförandekoderna göras när det gäller leverantörer i Asien (Didriksons, 2015). Didriksons har medlemskap i Sweden Textile Water Initiative² (STWI) och CSR Västsverige³ sedan 2010, samt att de är medlemmar i Kemikaliegruppen⁴. Genom Sweden Textile Water Initiative är de med i projekt för hållbar vattenanvändning inom textil- och läderindustrin (Didriksons, 2015).

Newbody

Newbody är ett marknadsledandeföretag som inriktar sig på att hjälpa idrottsföreningar och skolklasser att på ett effektivt och säkert sätt tjäna pengar till sina mål. De erbjuder idrottsföreningar och skolklasser ett sätt att tjäna pengar utan ett startkapital. Deras produkter

² Sweden Textile Water Initiative är ett projekt mellan Stockholm International Water Institute (SIWI) och olika svenska textil- och läderföretag, med den gemensamma målsättningen att skapa ett hållbart vattenanvändande i textila tillverkningsprocesser (STWI, 2011).

³ CSR Västsverige är en verksamhet som har skapat ett nätverk av alla typer av verksamheter i Västsveriges som arbetar med CSR-frågor. Deras ambitioner är att regionen och medlemmarna ska vara föregångare inom ansvarstagande och hållbar utveckling (CSR Västsverige, u.å.).

⁴ Kemikaliegruppen är en kunskapsplattform för att hjälpa medlemsföretagen att motverka farliga ämnen i deras produkter. I dag har kemikaliegruppen 90 medlemsföretag inom textilbranschen och elektronikbranschen (Kemikaliegruppen, 2011).

består av strumpor och underkläder av en hög kvalitet. Företaget startades år 1987 av Dahn Renholm som tog fram en träningsoverall i funktionsmaterial, som han började sälja till idrottsklubbar i Göteborg. Försäljningen ökade snabbt, men många av föreningarna hade inte råd att köpa in träningsoverallerna. Som lösning på problemet kom Renholm upp med idén till Newbody. Han försåg klubbarna med tennissockor som spelarna fick sälja, av vinsten kunde klubbarna sedan köpa träningsoveraller eller annat som de hade behov av (Newbody AB, 2011). Idag finns huvudkontoret i Västra Frölunda och har 47 anställda (Newbody, 2015). Leverantörerna finns i länderna Turkiet, Kina och Bangladesh och samtliga jobbar efter den uppförandekod som Newbody har tagit fram (Therese Hjalmer, personlig kommunikation, 16 april 2015).

Lindex

Redan från början när Lindex's första butik öppnades år 1954 i Alingsås var affärsidén, som även hängt med fram till idag, att inspirera och erbjuda kvinnor modeprodukter som har bra kvalitet och passform (Lindex sustainability report, 2014). Idag har företaget expanderat till 490 butiker, där det flesta ligger i Skandinavien och Europa (Linda Skogsberg, personlig kommunikation, 17 april 2015). Vilket gör dem till en av norra Europas största modekedjor. I deras sortiment omfattar allt från dam- och herrkläder, damunderkläder, damkonfektion, barnkläder och kosmetik. I deras affärsidé står det även att de är effektiva och kostnadsmedvetna i allt de gör. Huvudkontoret ligger i centrala Göteborg och idag har företaget strax över 5000 anställda. De har även produktionskontor i samtliga länder där de har sin produktion, för att lättare kunna kommunicera med sina leverantörer på plats. Det är även för att förenkla vid inköp i respektive produktionsland (Lindex sustainability report, 2014).

Ellos

Ellos ingår i Ellos Group och är ett distanshandelsföretag som säljer varor inom textil, mode och hemprodukter. Målgruppen är hela familjen under olika tillfällen i vardagen. Ellos är verksam i alla det nordiska länderna och har idag sitt huvudkontor i företagsparken Viared strax utanför Borås. Företaget har för närvarande 800 anställda (Ellos, uå). Ellos arbetar idag med 130 leverantörer, majoriteten av dessa ligger i Kina, Indien, Bangladesh och Pakistan (Nicklas Hellgren, personlig kommunikation, 16 april 2015).

3.5 Metodkritik

Vid användning av intervju som metod är det viktigt att ha förståelse för att det är en tolkande metod. Under samtliga intervjutillfällen försökte jag vara objektiv och distansera mig själv genom att inte ställa ledande frågor samt anstränga mig för att inte styra samtalet mot något håll. Dock är det knappast möjligt att vara helt objektiv, utan jag måste ha förståelse att mina tidigare erfarenheter och kunskaper spelar in till viss del samt vilken påverkan det har på resultatet. Vid intervjuer är det också viktigt att tänka på att undersökaren blir ett verktyg som används och därmed ha förståelse för att undersökarens ålder, kön, etnicitet och utseende kan potentiellt påverka hur respondenten agerar under intervjun (Baxter & Eyles, 1997, s 513). Respondenterna kan ge olika svar beroende på vem som ställer frågorna och beroende på vad som undersöks. En professor kan ha mer tendens att få mer utvecklade svar på grund av sin maktposition (Esaiasson et al, 2012, s 235 – 236).

För att förbättra studien kunde fler verksamheter ha kontaktats och intervjuats. En tydligare och djupare jämförelse hade varit möjlig att utföra mellan företagen. Möjligtvis även lägga en större aspekt på bolagens ekonomiska omfattning. Ännu ett steg hade kunnat vara att intervjua leverantörerna till de utvalda företagen och på så sätt få deras uppfattning om samma ämne och sedan jämföra svaren mot varandra. Dock på grund av den begränsade tiden för uppsatsen var det viktigt att sätta tydliga gränser för hur mycket data som skulle samlas in.

Ett annat upplägg hade kunnat vara att lägga till företag som inte aktivt arbetar med CSR i urvalsgruppen. Då hade studien fått ett annat fokus och hade kunnat ta upp frågor om varför vissa företag väljer att arbeta aktivt med ansvarsfrågor medan andra företag inte gör det.

Ingen av respondenterna eller företagen är anonyma i uppsatsen även om studiens fokus inte ligger på de specifika företagen som medverkade, eftersom det underlättade arbetsprocessen under studien. Att välja bort anonymitet kan påverka de svar som respondenterna ger under intervjun. Respondenterna kan vara avvaktande och välja att inte gå djupare i sitt svar för att de inte vill bli uthängda, vilket kan påverka resultatet.

4. Resultat

Nedan presenteras resultatet från de fyra intervjuerna som gjordes med textilföretag och textanalysen av deras uppförandekoder. Resultatet är uppdelat i tre delar, den första beskriver de utmaningar som företagen identifierar och vilka faktorer som påverkar. Andra delen redogör vilka lösningar de arbetar med för att konfrontera utmaningarna i syfte att förbättra situationen. Tredje delen skildrar företagens uppförandekoder.

4.1 Hållbarhet som grundfilosofi

Samtliga medverkande företag har uppförandekoder för att kunna driva igenom frågor som är viktiga för företaget. Alla företagen arbetar aktivt med CSR- och hållbarhetsfrågor och har i dagsläget en eller flera personer på huvudkontoret som jobbar heltid med dessa frågor. Samtliga företag förespråkar att CSR ska finnas med i grundfilosofin hos deras organisation, oavsett om det handlar om inköp, logistik eller pappersförbrukning. Det handlar inte bara om att få ut hållbarhet i leveranskedjan utan också på deras kontor och i butikerna. På två av företagen har ansvaret delats ut på de olika avdelningarna inom företaget, som går att läsa i citaten nedan. Fler personer är delaktiga i CSR-arbetet och kan få ut hållbarhetstänket i hela verksamheten.

”... CSR ska leva i allting i det vi gör. Oavsett om det är inköp av plagg, logistik på marknadsavdelningen, dra ner pappersförbrukningen. Det är många delar.” – Företag D

”På marknaden börjar man också få en mer holistisk syn. Det måste vara som ett dna i företaget, vara en del av vår grundfilosofi och det tar nog en stund innan det blir det, men det måste nästan vara det.” – Företag C

För ett av företagen, företag D, tog ansvarsarbetet fart på allvar när de öppnade ett produktionskontor i ett av länderna där de hade leverantörer. På så sätt kom de närmare produktionen och kunde se hur det verkligen såg ut. Idag har de minst ett produktionskontor i varje land som de har produktion. De tog fram sin egen uppförandekod år 1997, men blev

medlemmar i BSCI (se sidan 13) år 2004. Idag använder de sig därför av BSCIs uppförandekod och övervakningssystem. De anslöt sig för att kunna vara enhetliga med andra företag i branschen. Dock är BSCIs arbete något som de andra företagen också drar nytta av, trots att de inte är medlemmar. Till exempel om de ser att en leverantör har en godkänd rapport från BSCI, vet de att leverantören är seriös och behöver inte själva gå in för att göra kontroller.

Företag B har även utgått från BSCIs uppförandekod när de skapade sin egen kod och sedan lagt till vissa frågor som var viktiga för dem. Detta gjorde de för att ha samma nivåer och krav som andra företag. Företag B säger att det har varit en diskussion inom ledningen att bli medlem i någon samarbetsorganisation. Precis som citatet nedan visar, är det ett beslut som kommer att tas under året. I dagsläget är det framförallt leverantörerna som skriver på kontrakt och som genomgår kontroller. Dock har företag B tagit med i sin uppförandekod att leverantörerna har i uppgift att implementera koderna hos sina underleverantörer och se till att de lever upp till dessa. Dock så konfronterar de inte underleverantörerna själva för tillfället.

”Vi har diskuterat mycket om BSCI och framför allt Fair wear-foundation. Men det är mer för att vi inte har valt vilken vi vill ansluta oss till. Det är något vi diskuterar nu under 2015 för att se hur det blir.” – Företag B

Företag C håller just nu också på att uppdatera och förändra sitt CSR- arbete. Framförallt sättet de väljer att visa upp sitt ansvarsarbete på bland annat deras hemsida. Innan valde de att inte publicera hur de jobbade offentligt eftersom de inte kunde garantera att leverantörerna uppfyllde kraven. Med de nya förändringarna kommer de att förklara hur och vilka frågor de arbetar med och även visa upp vad de inte arbetar med. Grunden för deras CSR-arbete är att de vill hänga med i utvecklingen och göra som andra företag gör. Därmed granskar de mycket av det arbetet som BSCI gör. Hos företag A är kemikaliekraven en viktig fråga då deras produkter innehåller tekniskt avancerade material. Som det går att läsa i citatet nedan är de väldigt noga med kemikaliekraven och försöker titta på hela produktionskedjan, inte bara på slutprodukten. De vill ta ansvar från början genom att kontrollera att underleverantörerna använder sig av miljövänliga kemikalier genom hela tillverkningen. Kontrakt om att uppfylla uppförandekoden skrivs med

leverantörerna. Även om företaget har personlig kommunikation med underleverantörerna idag, skriver de inga kontrakt med dem. Dock är det något de tänker jobba med i framtiden.

” Med kemikaliebiten jobbar vi mer uppströms. Inte bara se vad som finns i vår slutprodukt. Tar mer ansvar redan från början. Vilka val vi gör och vad det innebär. [...] ... men det är något vi tänker jobba mer med i framtiden.”
– Företag A

4.2 Förändrad syn på utmaningar

Det kommer nya utmaningar hela tiden, dock så anser företagen att frågorna är detsamma som när de började arbeta med hållbarhet, dock har frågorna blivit mer komplexa. Det handlar om miljön, det sociala och levnadsförhållanden. Samhällets syn och krav på hur företagen ska ta sitt ansvar har också förändrats över tiden. I citatet nedan menar företag C att det ställs mer press på företagen att ta steget längre i sitt ansvar. Arbetarna ska ha schysta arbetsvillkor på fabrikerna men även ha det bra efter arbetstid. Företagen skiljer även på utmaningarna från land till land, i citatet nedan diskuterar företag D att i Bangladesh erbjuder staten inget stöd i att driva igenom nödvändiga förändringar, till exempel att höja minimilönen för arbetarna. Även om företagen betalar mer till leverantörerna, så höjs inte lönerna utan de hamnar hos ledningen. Det krävs att landets lagar ändras menar företag D.

”Svårigheterna har inte ändrats men kraven har blivit större på att vi ska ta ett större ansvar.” – Företag C

”I Bangladesh är en av utmaningarna att man inte har så mycket stöd från staten, alltså att staten inte driver på förändringarna. Ibland ser man att företagsledare går in och pratar med staten att de ska införa krav att höja minimumlönerna för de anställda vilket är rätt bakvänt egentligen.” –
Företag D

4.2.1 Kulturella skillnader mellan väst och öst

En av utmaningarna som alltid har funnits med arbetet över landsgränser är kulturskillnaderna. Inställningen som fanns från början har ändrats under åren, västerländska företag ville introducera det västerländska synsättet, utan att ha förståelse för den lokala kulturen. Ett exempel som två av företagen tar upp som också citatet nedan redogör för är att företag hade introducerat bord och stolar i matsalen hos fabrikerna i Indien. I den indiska kulturen sitter de på golvet på mattor, något intresse för de nya borden och stolarna fanns inte. Det västerländska synsättet är inte alltid rätt menar samtliga medverkande företag och uppger att textilbranschen tar mer hänsyn till kulturskillnaderna idag.

”Vi är duktiga på att tycka att det vi gör är det allra bästa, och det behöver inte vara, så det finns andra vägar. Hur t.ex. en arbetsplats ser ut, indier gillar att sitta på golvet. Då kommer vi här och säger att ett kontor måste vara med skrivbord.” – Företag A

Dock tänker personer från väst och öst fortfarande på olika sätt och har ett annat sätt att agera samt uttrycka sig på. Alla medverkande företag pratar om att det krävs en förståelse för varandra för att lyckas arbeta över landsgränserna. Det måste finnas en respekt för traditioner och agerande för att inte köra över varandra, precis som citatet nedan från företag C tar upp.

”... öst och väst, man tänker på olika sätt. Jag säger inte att det ena är rätt eller det andra är rätt. [...] men man måste förstå den för att få det man vill, annars går man runt och är förbannad. Man måste ha förståelse för varandra. Det är lättare idag än för 20 år sedan.” – Företag C

4.2.2 En ökad förståelse hos leverantörerna

Kunskapsnivån ökar hos leverantörerna, de börjar förstå vad hållbarhet innebär, vilka krav som finns och varför det är viktigt för dem att arbeta med de här frågorna. Företag C menar att den här kunskapsnivån har byggts upp från två håll. Dels genom kraven och kontrollerna, dels genom

att informera om resultatet av arbetet. Är det något leverantörerna inte förstår måste det förklaras, då blir det en konstant förbättring. I citatet från företag A diskuteras just kunskap och okunskap hos leverantörerna.

”Den andra utmaningen är just kunskap. Det handlar inte om att man inte vill, utan om kunskaper” – Företag A

Hos de kinesiska leverantörerna, har medvetenheten ökat och de förstår själva nivån på miljöproblemen. Dock har de ett annat synsätt och tänker mer kortsiktigt. I och med att den inhemska marknaden ökar i kan det bli en utmaning att få leverantörerna att fortsätta arbeta med utländska företag som kräver ett CSR-arbete, istället för att jobba med lokala företag som eventuellt inte ställer några krav. Det är en utmaning för landet i sig och inte bara för de västerländska företagen. Företag A anser att det även har växt fram en kunskap hos vissa leverantörer i takt med att flera företag valde att lägga sin produktion hos den leverantören. Kunskapen att tillverka de tekniska material som företag A:s produkter består av har aldrig funnits på samma sätt i Sverige menar dem, eftersom dagens moderna plagg inte tillverkas här.

Att konsumenternas medvetenhet har ökat inom vissa områden de senaste åren är något företagen också påpekar. Företagen får ständigt frågor angående produkternas ursprung och vilka material de använder sig av. De stora textilföretagen lanserar kollektioner som tar extra hänsyn till människa och miljö, för att möta konsumenternas efterfrågan.

4.2.3 Avstånd mellan huvudkontor och produktion

Avståndet till produktionen är också en utmaning för företagen. Företag B anser att är svårt att veta att implementeringsarbetet verkligen fungerar. Samt att det gör det svårare att skapa en relation med leverantörerna. Hos företag B innebär det att en person från huvudkontoret ständigt är ute och möter leverantörerna. Detta funkar för att de har få leverantörer menar dem, annars hade det varit ett större problem. Två av företagen har hanterat avståndet genom att starta upp produktionskontor i länderna där de har leverantörer, för att alltid kunna vara på plats och på så sätt komma närmare och ha en bättre kommunikation. I citatet nedan av företag D ges anledningen till att de ville starta ett lokalt produktionskontor. Dock är avståndet enklare att

tackla idag när det är finns fler möjligheter att kommunicera på som kan läsas om i det andra citatet nedan.

”Vi har ju insett att vi inte kan sitta här i Göteborg och veta vad som händer, utan det måste vara lokala personer som förstår språket, kulturen men som också är på plats att träffa leverantörer.” – Företag D

”... tycker nog att det är enklare idag på grund av att man har helt andra möjligheter att kommunicera idag än vad man hade förr. Man kan sätta upp helt andra processer och flöden så det blir ett enklare sätt att kommunicera med varandra.” – Företag B

De viktigaste resultaten från denna delen är de olika utmaningarna som företagen identifierar, men också att företagen diskuterar på ungefär samma sätt. Utmaningarna är inte unika erfarenheter utan delas av samtliga medverkande företag.

4.3 Minimera risken med utmaningarna

Företagen arbetar med utmaningarna på olika sätt beroende på antalet leverantörer och deras ekonomiska förutsättningar. Nedan redogörs vilka lösningar som företagen väljer att arbeta med för att minimera utmaningarna.

4.3.1 Samarbete för långsiktig förändring

Samtliga företag resonerar att det är genom att samarbete med andra företag inom branschen som de kan göra skillnad. Det är svårt som mindre företag att påverka, speciellt när leverantörerna samtidigt arbetar mot andra större företag som eventuellt inte ställer lika höga krav på hållbarhet och socialt ansvar.

”... får leverantörerna 15 olika standarder som är olika kommer de inte kunna hantera dom, men får de 15 som är mer eller mindre likadana kommer de kunna hantera dom.” – Företag B

När företagen började med uppförandekoder under mitten av 90-talet arbetade de individuellt och visade inte upp för varandra hur de gick till väga. Det har förändrats med tiden och idag är det mer inriktat på att hålla liknande och jämförbara standarder och krav, en av anledningarna beskrivs i citatet ovan. Att gå samman och ställa samma krav gör det lättare att skapa förändringar hos leverantörerna. I citatet nedan beskriver företag A det synsätt som de samtliga företagen hade nämligen att det inte längre är en konkurrensfråga mellan företagen.

”Jag har en kollega även om vi inte är med i samma grupp kan vi pusha tillsammans. För att vi är lika måna om att det ska bli bra. Om jag kan göra det bättre för fler fabriker så är det jättebra. Ju fler som har det bättre är det ju jätte bra. [...] Det är därför man kan samarbeta med värsta konkurrenten.” – Företag A

4.3.2 Långtidsrelationer för ett ökat förtroende

De två större företagen har ett stort utbud av produkter vilket kräver ett stort antal leverantörer. Dock har båda företagen under de senaste åren dragit ner på antal leverantörer och underleverantörer, därför att det är lättare att hantera och kontrollera ett mindre antal. Det ena företaget har gått från runt 600 underleverantörer till 350 stycken i dagsläget och menar att det är en siffra som sjunker. Det andra företaget har runt 130 leverantörer idag, en siffra som nästan har halverats under året som gått, vilket beskrivs i citatet nedan. Anledningen till minskningen är att de väljer att lägga in större ordrar på färre fabriker. Dock kan antalet leverantörer variera från säsong till säsong då företagen under en säsong kan ha väldigt nischade produkter och det endast finns några få leverantörer som kan producera den produkten.

”Ambitionen är att ha så få som möjligt och så stabila leverantörer som möjligt. Grunden till det är att vi kunna ställa krav. Och någonting som har ökat dramatiskt, som jag ser det, är en spårbarhet att vi ska kunna gå in och se var de är gjorda och vad de består av. Det är de stora förändringarna inom det här området. Det är svårt att hålla kontroll på.”
– Företag C

De två mindre och mer nischade företagen arbetar med färre antal leverantörer, företag A har runt 20 stycken och ett 30-tal underleverantörer. Företag B har endast tio leverantörer som de arbetar med. Detta är för att de arbetar med ett smalare utbud av plagg och använder sig därför av fabriker som kan just den typen av produktion. Dock pratar samtliga företag om att långtidssamarbeten med sina leverantörer är något de eftersträvar. Genom att skapa långa relationer med sina leverantörer har de större chans att skapa en förändring i arbetsförhållandena och ställa högre krav. Det är något som värderas högt bland de tillfrågade företagen. Färre leverantörer gör det också enklare att skapa en bra relation genom leveranskedjan. Det ökar också möjligheten att spåra ursprung på material längre tillbaka i produktionsprocessen, vilket har blivit en viktigare faktor för företagen samt för konsumenterna.

4.3.3 Geografisk närhet ger ökad transparens

Företagen vill förändra synen och öka transparensen mellan sig själva och leverantörerna. De vill att leverantörerna ska ha en inblick i hur företaget fungerar och vilka värderingar de har. Leverantörerna som står för den största delen av produktionen ska fungera som affärpartners. I citatet nedan från företag D pratar de om att tillsammans kunna sträva efter gemensamma mål, vilket underlättar för samtliga inblandade. För dessa anledningar har företag A och D valt att starta upp lokala kontor i länder där de har produktion. Företag A har ett kontor i Kina, vilket är landet som står för den största delen av produktionen, medan företag D har kontor i samtliga produktionsländer. Anledningen till att starta ett lokalt kontor är att företagen, genom att ha personal på plats, vill komma närmare sina leverantörer. Genom att skapa en bättre uppfattning om landets kultur, språk och traditioner kan de förbättra kommunikationen mellan leverantör och huvudkontor i Sverige.

”... det är det vi siktar mot egentligen nu, att inte ha en leverantör utan mer business partners. [...] ... att vi tillsammans kan sträva efter ett gemensamt mål.” – Företag D

Synen på kommunikation har förändrats, företagen vill idag arbeta mer tillsammans med leverantörerna. Idag är en dialog viktigt och företagen har en helt annan typ av konversation med

leverantörerna idag än vad de hade förr. Företag B anordnar konferenser i Sverige där de bjuder in sina leverantörer för att dem ska lära känna varandra, samtidigt som de lyfter frågor som CSR.

Alla fyra företag säger att om det kommer fram något fel under kontrollerna hos fabrikerna, har de en diskussion med fabriksledningen och kommer fram med lösningar och förbättringar istället för att säga upp kontraktet och byta leverantör. Det är så problemen kan minska och det är större chans att förbättringarna blir långsiktiga. Branschen är mer tillmötesgående och företagen är beredda att gå in och betala delar eller sponsra investeringar som fabrikerna väljer att göra, det handlar inte bara om att komma in och ställa krav.

4.3.4 Kunskap ger ekonomisk vinst

Företagen märker också en ökad förståelse hos leverantörerna. De är intresserade av att lära sig och förstår fördelarna med att arbeta med hållbarhetsfrågor. De har förstått att det lönar sig i framtiden, vilket diskuteras i citatet nedan. Certifikaten visas upp för att locka till sig nya kunder och företag, det visar att de är seriösa. När företag B införde sin nya uppförandekod i januari 2015 var leverantörerna väldigt positiva och ville gärna läsa den nya koden.

”Det har förändrats över tiden. Det finns ju idag fabriker som förstår att om jag gör det här kommer det löna sig i framtiden. Det är det här med de kortsiktiga och långsiktiga perspektiven. [...] Det är väl en utmaning i sig. Det är som en uppförandekod, vi ställer dom här kraven och hittar vi någonting så har vi en dialog och samarbete. Sen är de också hur stort ansvar har vi, hur långt sträcker det sig?!” – Företag B

Företagen jobbar även mycket med att utbilda både ledningen och arbetarna på fabriken. Företag D är involverad i flera projekt, bland annat ett vattenprojekt i Bangladesh. Som går ut på att skapa en resurseffektivare produktion i fabrikerna. Ett socialt projekt som företag D också deltar i går ut på att utbilda kvinnorna i hälsa och hygien. Ett ämne som inte diskuteras i produktionsländerna på grund av hur samhällets traditioner och kultur ser ut. Hittills har 8000 kvinnor involverats i utbildningen, men spridningen på kunskapen är större än så, då deltagarna för vidare kunskapen till väninnor, familj och kollegor. Fabriksledningen ser att personalen mår bättre, blir inte lika sjuka, vilket ökar deras effektivitet på jobbet. Att delta i sådana här projekt

ger stor vinning för fabrikerna på flera sätt, men även att det i slutändan sparar pengar. Företag D har sett att det skapar intresse hos fabrikerna att delta i projekten.

Denna delens viktigaste resultat är att samtliga företag poängterar vikten av att implementera CSR-frågorna i sin leveranskedja och arbetar på olika sätt utifrån deras resurser. Företagens storlek har betydelse för vilken nivå företagen kan arbeta med CSR på.

4.4 Uppförandekoder

Nedan presenteras den kvalitativa textanalysen som gjordes på de uppförandekoder som de medverkande textilföretagen har satt upp. Newbody hade inget externt dokument, utan i deras fall analyseras enbart det som står på hemsidan.

Didriksons1913

Didriksons ansvarsarbete går ut på att ha en långsiktig planering och kommunikation genom arbetsprocessen. Deras uppförandekod bygger på ILO:s kärnkonventioner angående arbetsvillkor och rättigheter i arbetslivet, samt FN:s konvention gällande barns rättigheter. Den generella regeln är att leverantörerna ska följa de lagar som finns i landet. De anställda ska behandlas med respekt och värdighet, ingen får utsättas för våld, sexuella trakasserier, böter etc. Ingen anställd ska tvingas till arbete och inga barn under 15 år ska arbeta på fabriken. Anställda ska inte krävas att arbeta mer än 60 timmar per vecka och ha minst 24 sammanhängande timmars ledighet inom varje sjudagarsperiod.

Lön och övertidsersättning ska betalas ut enligt de lagar som finns i landet. Leverantörerna ska successivt höja levnadstandarden för de anställda, genom förbättrade lönesystem, förmåner och andra tjänster, som förbättrar livskvaliteten. Leverantörerna ska också arbeta med säkerheten och hälsan på arbetsplatsen enligt landets lagar. Det omfattar utrymningsövningar med de anställda på en regelbunden basis, att brandsläckare finns tillgängliga, att utrymningsdörrar är öppna etc. Ljus, värme och ventilationer måste vara lämpliga.

Didriksons försöker minska deras påverkan på miljön, genom att kontinuerligt jobba med leverantörerna som står för materialet. Tillsammans försöker de minska mängden miljö- och hälsoskadliga kemikalier redan i början av processen till exempel att byta ut fluorimpregnering i

sina produkter. I deras produkter använder de sig delvis av återvunnet material och använder sig av ytteryg och laminat i polyester för att underlätta återvinningen av produkterna. I dagsläget samlar företaget inte själv in kläder för återanvända till nya produkter, dock kan de ta till vara på plagg och skicka dem till hjälporganisationer. Didriksons har också valt att använda sig av polyesterfyllningar och pälsimitationer istället för att jobba med riktig päls eller dun.

Newbody

Newbody utför ett aktivt arbete för att minska deras negativa miljöpåverkan. De strävar efter att minska sitt avtryck på miljön genom att vara med i olika miljöprojekt och använda sig av kvalitetssystemet NBQ. Newbody arbetar för att öka kunskapen och medvetenheten om miljöproblemen hos sina leverantörer, för att tillsammans kunna göra bättre val och skapa en hållbar framtid.

För att öka förutsättningarna att skapa bättre kvalitét strävar Newbody att skapa långa samarbeten med sina leverantörer. Newbody menar att genom att samarbeta med leverantörerna kan de utvecklas åt samma håll och skapa en förståelse för varandras behov. Samarbetena kännetecknas enligt Newbody av enkelhet, tillit och transparens. Leverantörerna ska enligt uppförandekoden göra egna kontroller så att underleverantörerna uppfyller kraven.

Det sociala ansvaret beskriver Newbody som viktigt, speciellt i produktionsländerna och går noga igenom sin uppförandekod och sitt miljö- och kvalitetssystem NBQ innan de inleder ett nytt samarbete med en leverantör. De har även ett samarbete med Plan international, som är en barnrättsorganisation, där de stödjer en skola i Bangladesh.

Lindex

Lindex använder sig av BSCIs uppförandekod vilken är anpassad för att fungera för flera branscher. Det är ett aktivt arbete med leverantörer så väl som underleverantörer för att skapa en bra arbetsmiljö och goda sociala förhållanden. De anställda ska inte diskrimineras trakasseras eller korrigeras utifrån kön, ålder, religion, fackmedlem etc. Leverantörerna ska respektera de anställda och se till att de får en rättvis ersättning som är tillräcklig för att ge ett drägligt liv för sig själva och sina familjer. De anställda kan inte krävas på mer än 48 arbetstimmar per vecka och har rätt till en ledig dag varje sjudagarsperiod. Lönerna ska följa lagstiftningen i det egna

landet och betalas ut i tid. Lönenivån ska också spegla kompetensen på den anställda. Barnarbete får inte förekomma.

Leverantörerna ska respektera rätten till hälsosamma arbetsförhållanden och levnadsvillkor för de anställda. De krav som finns i nationell lagstiftning för säkerhet och hälsa ska följas. Om den nationella lagstiftningen är svag ska internationella standarder följas. Ett samarbete mellan ledningen och de anställda är en förutsättning för att säkerställa en säker och hälsosam arbetsmiljö. Detta kan åstadkommas genom hälsa och säkerhet kommittéer.

Miljöarbete är väl etablerat inom företaget och är en viktig del som finns med i alla processer, även i det dagliga arbetet på samtliga butiker. Företaget arbetar med tydliga miljömål, till exempel har de bestämt att enbart använda sig av grön el i alla sina butiker och kontor. De anser att medarbetarnas kunskap, medvetenhet och engagemang är en viktig del och genomför därför miljöutbildningar med sina anställda. Leverantörerna ska också arbeta efter principen att vidta åtgärder att undvika miljöförstöring. De ska genomföra lämpliga åtgärder för att förhindra eller minimera negativa effekter på samhället, naturresurser och den totala miljön.

Ellos

Ellos arbetar medvetet för att ta sitt ansvar för sin miljöpåverkan. De har en lista på miljökrav som de vill att både leverantörerna och de anställda i Sverige ska leva upp till. Till exempel att använda sig av återvinningsbara material och sluta använda onödigt utfyllningsmaterial. De strävar också efter att använda sig av miljövänliga färger och minska miljögifterna.

Barnarbete är otillåtet hos samtliga leverantörer i alla produktionsländer. Människohandel och tvångsarbete är helt förbjudet. Diskriminering får inte förekomma i någon form på arbetsplatsen. De anställda ska behandlas med respekt och värdighet. Leverantörerna förväntas följa lagstadgad arbetstid och kan inte kräva mer än 60 arbetstimmar per vecka, de anställda ska ha rätt till en ledig dag under en sjudagarsperiod. Löner och övertidsersättning ska betalas ut och matcha de lagar som landet har bestämt.

Leverantörer över hela världen används i produktionsstadiet och dessa utvärderas ständigt för att se att de krav och förväntningar som ställs på dem upprätthålls. Kraven innefattar allt från förbjudna kemikalier till barnarbete. Kraven på sociala regler ses över varje säsong för att se till att de uppfyller myndigheternas krav och kundernas förväntningar. Leverantörerna ska vara fullt

förenlig med nationell och lokal lagstiftning om miljön och ha relevanta administrativa tillstånd. Arbetsplatsen ska vara en säker och hälsosam plats för de anställda.

Genom att utveckla långsiktiga relationer med leverantörerna ser de en chans att kunna ställa högre krav på kvalitet, service och priset. Ellos jobbar mycket med kvalitetskontroller genom hela produktionen och leveransen. Enligt de själva har de satt en hög standard på sina produkter som de är noga med att hålla. Därför gör de noggranna kvalitetskontroller i varje leverans från deras leverantörer, antingen i produktionslandet eller i Sverige.

De viktigaste resultaten från denna del är att uppförandekoderna ser i stort sett likadana ut. Nivåerna ligger ungefär samma hos de fyra företagen, vilket tyder på en bransch som tillsammans ställer krav på förändring.

5. Diskussion

Diskussionen kommer reflektera över resultatet och den tidigare forskningen som presenterades i studiens andra kapitel, med studiens frågeställningar som grund.

5.1 Säkerhetskrav förebygger olyckor

De fyra företagen varierar i storlek, utbud och antal leverantörer *ändå definierar de ungefär samma utmaningar*. Bland annat bristen på kunskap som finns inom vissa ämnen i produktionsländerna. Mer utbildning behövs vilket företagen är medvetna om. Det togs upp under intervjuerna att en ökad kunskap om säkerhet hos arbetarna skulle generera i att de inte blockerar nödvändiga passager eller nödutgångar och kan använda sig av till exempel en brandsläckare vid behov. Detta står bland annat med i uppförandekoderna (COD 1 – 3) och diskuterades även under intervjuerna. Säkerhetskunskap skulle förebygga olyckor och arbetsrelaterade skador. Genom att företagen pushar ledningen i fabrikena och går in med kapital för att kunna genomföra utbildningar är de med och skapar långvariga förändringar. Dock står det inte i uppförandekoderna (COD 1 – 3) att leverantörerna måste ställa upp på utbildningar, bara att de ska leva upp till säkerhetskraven.

Samtliga medverkande företag diskuterade även kulturskillnaderna. Att personer i öst och väst tänker och agerar olika är något som både företagen och forskningen (Roach, 2005) diskuterar. Samtliga fyra företag menar att de olika kulturerna är något de har fått lära sig att ha förståelse för och respektera. Detta gör samarbetet enklare och förutsättningarna för att lyckas med gemensamma mål förbättras. Ingen av företagen menade dock att kulturskillnaderna var ett problem, utan mer ett faktum. I uppförandekoderna (COD 1 – 3) står det att leverantörerna ska följa de nationella lagarna, vilket speglar på en stor kulturell utmaning. Att landets egna lagar inte efterföljs, ställer en stor utmaning på företagen att kontrollera att deras implementering fungerar. Huvudkontoret ligger långt ifrån produktionen och har bara möjlighet att besöka leverantören vid enstaka tillfällen per år. Det måste finnas ett förtroende mellan parterna att uppförandekoderna följs även utan uppsikt.

5.2 Förändrat synsätt hos företagen

Flera av de intervjuade företagen berättade under intervjuerna att de jobbar just nu aktivt för att uppdatera sitt sätt att arbeta med hållbarhet och hur de väljer att ta sitt sociala ansvar. Uppförandekoderna bygger på de ansvarsperspektiv som Grankvist (2012) beskriver. Detta beror på att synsättet inom branschen har förändrats under det senaste decenniet. Företagen vill arbeta mer tillsammans och under en längre tidsperiod med leverantörerna. Företagen själva berättade att de vill se leverantörerna som affärspartners. I uppförandekoderna (COD 1- 3) refereras också leverantörerna som just affärspartners. Eftersom att företagen visar att de är beredda att arbeta tillsammans mot eventuella motgångar och vara med i investeringar som fabriken behöver göra bygger de upp ett förtroende. Vilket i sin tur gör att leverantörerna inte känner sig tvingande att ljuga om tidsrapporter eller anställningsavtal. Precis som Jiang (2008) tar upp i sin forskning är långtidskontrakt ett effektivt sätt att få förtroende för varandra och därmed driva igenom förändringar. De intervjuade företagen har haft samarbete med några av sina leverantörer i tio år och värderar dessa samarbeten högt. Detta är ett bevis på det synsätt som förändras inom branschen och även en anledning till minskningen av antal leverantörer. De två stora företagen som hade över 100 leverantörer har arbetat aktivt för att minska antalet för att kunna garantera kvalitet men även för att få en bättre kontroll på att leverantörerna lever upp till kraven.

5.3 Olika förutsättningar för ansvarstagande

De medverkande företagen har ungefär samma diskussioner, men hur företagen väljer att utveckla sitt ansvarsarbete skiljer sig däremot även om de arbetar mot samma håll. Detta beror troligtvis på hur långt de har kommit i sitt CSR-arbete, hur stort företaget är och vilka intressefrågor som företaget driver. De som har arbetat länge med implementering av CSR har kommit längre och hunnit bredda sitt ansvar mot samhället. Det går att se skillnader i större och mindre företag. Ett större företag kan arbeta mer med det filantropiska ansvaret utöver de andra tre ansvarsperspektiven som Carroll (1991) visualiserade i en pyramid. Det större medverkande företaget deltar i projekt som stödjer arbetarna och samhället även utanför fabriken. Dessutom har de ett medlemskap i BCSI (BSCI, 2015). Projekten innebär stora investeringar som ett större företag har möjlighet att delta i, eftersom de har den ekonomin i företaget. De något mindre företagen har eventuellt inte samma möjligheter till att arbeta med det filantropiska ansvaret utan

fokuserar mer på det etiska ansvaret utöver det ekonomiska och lagliga ansvaret som är grundläggande egenskaper för affärliv (Carroll, 1991). Det går att diskutera om ett mindre företag inte har den ekonomiska möjligheten att betala en medlemsavgift till samarbetsprojekt, även om det finns ett intresse. Utifrån det här resonemanget är det de större företagen i branschen som har en möjlighet att ta sitt ansvarsarbete längre och utanför fabrikernas lokaler. Även om ett mindre företag är nischat mot hållbarhet, saknas en möjlighet att påverka samhällena där produktionen ligger.

5.4 Geografisk närhet ger bättre kommunikation

Företag A och företag D har valt att starta upp produktionskontor för att öka transparensen mellan huvudkontoret och leverantörerna. Det här är en fördel för företagen eftersom de alltid är på plats och nåbara för leverantörerna vilket framgår vid intervjuerna. Det går att se skillnader mellan företagens storlek, företag D har ett produktionskontor i varje land där de producerar, medan företag A har ett kontor i det land där de har flest leverantörer. Här är det möjligt att diskutera den ekonomiska skillnaden mellan företagen. Företag D har en ekonomi att kunna starta fler kontor, medan företag A har andra ekonomiska förutsättningar. Dock har företag A ett mindre antal leverantörer och har därför inte heller ett behov av att starta upp kontor i samtliga produktionsländer. Hos företag D finns ett större behov eftersom de har närmare 200 leverantörer. Båda företagen har möjlighet att skapa en relation med sina leverantörer genom sina produktionskontor som inte har varit möjlig från huvudkontoret i Sverige. Företag B har inget produktionskontor dock har de endast tio leverantörer, vilket också ger möjlighet att ha nära samarbeten. Som ett mindre företag har de därför fortfarande möjlighet att träffa samtliga leverantörer personligen med jämna mellan rum, utan att ha produktionskontor.

De företag som medverkar i denna studie har ganska små omsättningar i jämförelse med andra globala textilföretag. Hos leverantörerna står de inte för mer än några procent av fabrikernas produktion. Genom att textilföretagen samarbetar mycket mer idag än vad de gjorde innan är det lättare för ett mindre företag att kunna vara med och påverka. Via medlemskap i organisationer som BSCI kan branschen tillsammans ställa krav som skapar förbättring (BSCI, 2015). Att företag i branschen går ihop och tillsammans arbetar aktivt med CSR-frågor visar det leverantörerna att det är stora fördelar för dem att också arbeta med dessa.

6. Slutsatser

Uppsatsen har undersökt textilföretags medvetenhet om implementeringsutmaningar av uppförandekoder i en global leveranskedja. Vid genomförandet användes en kvalitativ fallstudie där samtalsintervjuer gjordes med fyra textilföretag som skiljer sig i storlek och produkter. Även en kvalitativ textanalys gjordes av företagens uppförandekoder. Intervjuer och uppförandekoder analyserades för att se likheter och skillnader, vilket presenteras i resultatet och diskuteras i diskussionsavsnittet.

Liknande utmaningar, olika lösningar

Utmaningarna som identifierades vid implementering av CSR ser ungefär samma ut för textilföretagen oavsett omfattning eller vilken typ av produkt de säljer. De medverkande textilföretagen beskriver hur de kulturella skillnaderna, avståndet och kunskapen som finns i produktionsländerna är de största svårigheterna att arbeta mot. Eftersom det går att se liknande diskussioner från samtliga medverkande företag trots att de har olika förutsättningar ökar trovärdigheten av studien. Det är rimligt att utgå från att fler textilföretag än de fyra medverkande skulle definiera likande utmaningar med sitt CSR-arbete. Textilbranschens synsätt har förändrats till ett mer förstående tillvägagångssätt. Implementeringsprocessen har utvecklats och textilföretagen arbetar mer med att guida leverantörerna till hållbara förändringar. Dels genom utbildning av fabriken ledning och anställda, på så vis öka förståelse för CSR-arbetet. Dels genom att öka transparensen mellan företagen och leverantörerna, för att öka uppfattningen om att företagen och leverantörerna är samarbetspartners som arbetar tillsammans för att uppnå uppsatta mål. Skillnader finns i de förutsättningar som textilföretagen har att arbeta med lösningar.

Det krävs inte bara en stark vilja att göra skillnad för att arbeta med CSR utan det krävs också stora ekonomiska investeringar. Ett mindre företag kan inte påverka leverantörerna på egen hand utan måste gå ihop med andra för att tillsammans ställa krav och sätta press på leverantörerna att förändra sig. Det finns organiserade samarbetsprojekt för företag inom olika branscher, dock finns det en medlemskostnad som ett mindre företag eventuellt inte har råd att betala. Ett större företag har fler möjligheter att kunna delta i projekt utöver arbetet med uppförandekoderna. Därför är det ett större företag som har chans att driva arbetet av CSR framåt och påverka samhället till att utvecklas.

Kommande forskning

Under de kommande åren kommer antagligen kraven på företagen att ta sitt ansvar att bli ännu mer komplext än vad det är idag. Frågor som livskvalité för arbetarna, produkt- och produktionskvalité samt hållbara och återvinningsbara produkter är redan aktuella, men som sannolikt kommer bli viktigare för branschen i framtiden. Spårbarheten av material kommer högst troligt att öka, speciellt av material som läder, dun och bomull. Dels för att konsumenternas medvetenhet antagligen kommer att öka och efterfråga fler etiska material, samt att kraven från organ som till exempel FN kommer att kräva att sådan information existerar.

Implementering och CSR är två intressanta och viktiga ämnen som det forskas mycket om idag. Dock behövs det fortsatt forskning inom samtliga områden i och med att branschen utvecklas och använder sig av nya metoder. Vilka utmaningar som finns med implementering känns som ett relativt outforskat område i jämförelse med andra delar i textilproduktionen. Det hade varit intressant att undersöka samma ämne men utifrån leverantörernas position. Vilka utmaningar upplever de att det finns med implementeringen och uppförandekoderna.

7. Referenser

- Adams, C. Frost, G. (2008). *Integrating sustainability reporting into management practices*. Accounting Forum. S. 288-302.
- Baxter, J. & Eyles, J. (1997) *Evaluating qualitative research in social geography: establishing 'rigour' in interview analysis*. Trans Inst Br Geogr. 22 505-525
- Becker, S., Ekholm, K., & Nilsson Hakkala, K. (2010) *Produktionen flyttar utomlands? – om offshoring och arbetsmarknaden*. SNS Förlag, TMG Sthlm. ISBN 978-91-86203-71-9
- Bonn, I. & Fisher, J. (2011). *Sustainability, the missing ingredient in strategy*. Journal of buisness strategy. Vol 32. S. 6-13.
- Bruce, M., Daly, L. & Towers, Neil (2004) *Lean or agile: A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry?* International Journal of Operations & Production Management, Vol. 24, No. 2.
- BSCI (2015). *About BSCI*. The Business Social Compliance Initiative. Hämtad 2015-04-21 från <http://www.bsci-intl.org/>
- Carroll, A. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons.
- COD 1. *Didriksons Regnkläder AB Code of Conduct*. Didriksons policy regarding social and environmental accountability. Version 2.
- COD 2. BSCI Code of Conduct. Version 1/2014
- COD 3. Ellos Group. *Suppliers Code of Conduct*.
- Crane, A. (2008). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford: Oxford University Press. ISBN: 9780199211593
- CSR Västsverige, (u.å.). *Om CSR Västsverige*. Hämtad 2015-04-12 från <http://csrvestsverige.se/>
- Dickson, M. A., Loker, S., Eckman, M. (2009). *Social Responsibility in the Global Apparel Industry*, Fairchild Books, New York. ISBN: 1563675927

Didriksons (2015). *Historik*. Didriksons.com. Hämtad 2015-04-01 från <http://didriksons.com/information/history/?c=2>

Elwood, S (2009). *Mixed Methods: Thinking, Doing, and Asking in Multiple Ways*. I Delyser et al. (ed) *SAGE Handbook of Qualitative Geography*. (Kap 6, s 94 – 113)

Ellos (uå). *Om Ellos, Vårt ansvar*. Ellos.se. Hämtad 2015-04-07 från <http://www.ellos.se/g/CustomerSupport/aboutEllosResponsibility?menuId=fc92fbd8-c4a6-4cd0-ad2b-d84b20fec3f3>

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4., [rev.] uppl. 4 Stockholm: Norstedts juridik

European Commission (2014). *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Enterprise and Industry. Hämtad 2015-04-20 från http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm

Grankvist, P. (2012). *CSR i praktiken: hur företag jobbar med hållbarhet för att tjäna pengar*. Malmö: Liber. ISBN: 9789147098279. 245 sidor

Grafström, M & Windell, K. (2011). *The Role Of Infomediaries: CSR In The Business Press During 2000-2009*. *Journal Of Business Ethics*, vol. 103, no. 2, s. 221-237. Hämtad från <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=65215915&site=ehost-live>

Grafström, M., Göthberg, P., & Windell, K. (2008). *CSR – Företagsansvar i förändring*. 1. uppl. Liber, Malmö. ISBN 978-91-47-08753-2

Green, D. (2007). *Culture change for sustainable commercial buildings*. Your building – prospering from sustainability. Sustainability Strategies.

Hambrick, D.C. & Cannella, A.A. (1989). *Strategy Implementation as Substance and Selling*. *The Academy of Management Executive*, vol 3, nr. 4, s. 278-285

Jansson, J., & Nilsson, J. (2010). *Corporate Citizenship and the Citizen Consumer: Introducing the cc-matrix*. I Dober, P.(ed.) *Corporate social responsibility, challenges and practices* (kap 5, s. 95-120) Santerus förlag, Stockholm.

Jiang, B. (2008). *Implementing suppliers code of conduct in global supply chains: process explanations from theoretic and empirical perspectives*. Journal of Business Ethics 85:77-92
DOI 10.1007/s10551-008-9750-z

ILO (2015) *About the ILO*. International labour organization. Hämtad 2015-04-12 från
<http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--en/index.htm>

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000). *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*. Harvard Business Review. vol. 78, ss. 167-176.

Kemikaliegruppen (2011). *Välkommen till Kemikaliegruppen vid Swerea IVF! - ett forum att hålla sig ajour med aktuella kemikaliefrågor*. Hämtad 2015-04-12 från
<http://www.kemikaliegruppen.se/>

Locke, R., Kochan, T., Romis, M., & Qin, F. (2007). *Beyond corporate codes of conduct: Work organization and labour standards at Nike's suppliers*. International Labour Review. Volume 146, Issue 1-2, s. 21-40.

Lindex sustainability report (2014). *Sustainability report 2014*. Hämtad 2015-05-01 från
http://www.lindex.com/Archive/pdf/LDX_Sustainability_Report_2013_01.pdf

McDowell, L. (2010). Interviewing: Fear and Liking in the Field. I *The SAGE Handbook of Qualitative Geography* (s 156-171) SAGE Publications. ISBN: 9781412919913

Nardo, L., Steers, R.M., & Sanchez-Runde, C. (2010). *Management Across Cultures: Challenges and Strategies*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN: 9780521734974

Newbody (2015). *Berättelsen om Newbody, från fotbollsplan till affärsplan*. Newbody.se.
Hämtad 2015-04-04 från <http://www.newbody.se/Om-Newbody/Var-historia/>

Newbody AB (2011). *Från fotbollsplan till affärsplan – Berättelsen om Newbody*. Broschyr. Göteborg. Hämtad 2015-04-04 från
http://www.newbody.se/Documents/Storytelling/Storrytelling_prod2011.pdf

Outnorth (u.å.). *Didriksons*. Outnorth.se. Hämtad 2015-04-02 från
<http://www.outnorth.se/didriksons>

Regeringskansliet (2013). *FN:s Global Compact*. Hämtad: 2015-01-04 från <http://www.regeringen.se/sb/d/17198/a/209076>

Roach, J. (2005). *Chinese, Americans Truly See Differently, Study Says*. National geographic news. Hämtad 2015-04-14, från http://news.nationalgeographic.com/news/2005/08/0822_050822_chinese.html.

Sjöberg, S. (2013). *Företagsansvar inom den globala kläddindustrin – alternativa aktörer höjer ribban*. Masteruppsats. 30 hp. Stockholms universitet, Juridiska Institutionen. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:705070/FULLTEXT01.pdf>

Socialstyrelsen (2012). *Om implementering*. Edita Västra Aros, Västerås. ISBN 978-91-87169-37-3

STWI (2011). *Sweden Textile Water Initiative*. Hämtad 2015-04-12 från <http://www.swedishwaterhouse.se/en/STWI/>

Verboven, H (2011) *Communicating CSR and business identity in the chemical industry through mission slogans*. Business Communication Quarterly, Volume 74, Number 4, 415-431 DOI: 10.1177/1080569911424485. Association for Business Communication

Zaheer, S. (1995). *Overcoming the liability of foreignness*. The Academy of management. Journal. Vol. 38. No. 2. ss 341 – 363. Hämtad från <http://www.jstor.org/stable/256683>

8. Bilaga

Intervjuguide

Uppvärmningsfrågor

1. Vilken position har du på företaget?
2. Vilken är din huvudsysselsättning?

CSR

3. I hur många länder har ni butiker/återförsäljare?
 - Om ni endast finns i Sverige, hur många butiker/återförsäljare har ni i landet?
4. Hur länge har ni haft ett aktivt CSR-arbete?
5. I vilka länder har ni leverantörer?
6. Hur ser beslutsprocessen ut för ett CSR-beslut ert företag?
 - Vilka är de största faktorerna?
 - Tar ni hänsyn till leverantörernas kapacitet?
7. Hur går arbetet till när ni väljer en ny leverantör?
 - Skrivs det kontrakt? Varför väljer ni att göra det? Hur långa?

Implementering

8. Hur går arbetet till när ni implementerar CSR hos internationella leverantörer och genom den internationella leveranskedjan?
9. Hur gör ni för att se om leverantörerna följer era policies?

Utmaningar

10. Finns det utmaningar med arbetet av implementering av ert CSR-arbete genom den internationella leveranskedjan?
 - Förklara gärna vad det är för typ och varför det är en utmaning för er? (ge gärna exempel)
 - Om leverantörer finns i flera länder, förekommer olika utmaningar i olika länder?
 - Påverkas leveranserna?
11. Vad/hur gör ni för att förbättra utmaningarna?
12. Har ni testat olika metoder för att lösa utmaningarna?
 - Om Ja, varför bytte ni?

Svårigheter

13. Vilka svårigheter upplever ni att det finns med att arbeta över landgränserna?
 - Ge gärna exempel.
14. Finns det en risk att ställa för höga krav på leverantörerna?
15. Vad anser du om lagar och regulationer i u-länder jämfört med t.ex. Sverige?
 - Bör de bli hårdare/mjukare?
16. Hur gör ni för att undvika risken att över- eller underbeställa produkter?
17. Upplever ni att svårigheterna har förändrats med tiden?
 - På vilket sätt?