



GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

Ett företag inom textilindustrin och dess samarbete med en Multi-Stakeholder Initiative

Kandidatuppsats i *Uthålligt företagande*
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Vårterminen 2016

Handledare:
Jon Williamsson

Författare:
Ida Fransson – 930428
Adam Gustafsson – 850720

Sammanfattning

Kandidatuppsats i Uthålligt företagande, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Vårterminen 2016.

Författare: Ida Fransson och Adam Gustafsson

Handledare: Jon Williamsson

Titel: Ett företag inom textilindustrin och dess samarbete med en Multi-Stakeholder Initiative

Bakgrund och problemformulering: Sambandet mellan produktion och hållbarhetsproblematik är i dagens världsordning tydligt. Då många produktionsländer saknar adekvat lagstiftning eller en fungerande statsapparat har privata regleringssystem vuxit fram för att adressera denna problematik. Multi-Stakeholder Initiatives är en typ av regleringssystem som ofta riktar in sig på ett specifikt område och har på senare år vunnit högt anseende med sin konfiguration av både företagsrepresentanter och NGOs. Företag tecknar medlemskap i dessa initiativ för att få hjälp med hållbarhetsarbetet och för att vinna legitimitet. Dessa samarbeten är dock inte helt friktionsfria med olika organisationstyper som har olika mål och verksamheter. Därmed tillkommer olika syn på samarbetet och dess funktion.

Syfte: Uppsatsen syftar till att undersöka om ett företags samarbete med en MSI kan leda till en begränsning för företagets hållbarhetsarbete. Vidare ämnar uppsatsen att undersöka hur den begränsningen uppstår.

Metod: Uppsatsen har ett hermeneutisk synsätt, vilket Bryman & Bell (2013) beskriver som att den centrala idén ligger i att forskare som analyserar texter skall försöka få fram textens innebörd utifrån det perspektiv författaren haft. För att uppnå syftet med uppsatsen har en kvalitativ ansats till innehållet tillämpats, dessutom valdes en fallstudiedesign för en djupare förståelse för den organisation studien avser.

Resultat och slutsats: Empirin visar på att det kan uppstå en begränsning i företagets hållbarhetsarbete vid samarbete med en MSI. Denna begränsning uppstår när företagets och MSIns fokusområde skiljs åt, exempelvis när företaget breddar sitt hållbarhetsarbete. Trots begränsningen har samarbetet oftast positiva effekter som stödjer företagets arbete och leder till förbättringar inom det problemområde som MSIn adresserar.

Sökord: Multi-Stakeholder Initiative, Institutionell teori, Klubbteori

Förord

Uppsatsens slutgiltiga utseende och innehåll hade inte varit möjlig utan bidrag från flertalet personer och organisationer. Vi vill passa på att tacka medverkande som ställt upp på intervjuer. Samtidigt vill vi tacka vår handledare Jon Williamsson för en bra handledningsprocess med stöd och mycket bra åsikter och bidrag till förbättringar. Sist men inte minst vill vi tacka övriga personer som varit med och gjort uppsatsen till det bättre.

Göteborg, Maj 2016

Ida Fransson

Adam Gustavsson

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION OCH FRÅGESTÄLLNING	3
1.3 SYFTE	6
2. METOD	7
2.1 STUDIENS DESIGN OCH UTFORMNING	7
2.2 URVALSPROCESS	8
2.2.1 Val av fallstudie	8
2.3 DATAINSAMLING	10
2.3.1 Semistrukturerad Intervju	10
2.3.2 Litteratur	10
2.3.3 Brand performance check	11
2.3.4 Bearbetning av och reflektion över inhämtad data	11
2.4 STUDIENS VALIDITET OCH RELIABILITET	11
2.5 KÄLLKRITIK	13
3. TEORETISK REFERENS RAM	14
3.1 INSTITUTIONELL TEORI	14
3.1.1 Institutionella processer	15
3.2 KLUBBTEORI	16
3.3 TIDIGARE STUDIER OM MULTI-STAKEHOLDER INITIATIVES	18
3.4 ANALYSMODELL	20
4. EMPIRI	21
4.1 INTERVJU MED FÖRETAGET	21
4.1.1 Ett samarbete inom Social hållbarhet	21
4.1.2 Svårigheter i samarbetet	23
4.2 INTERVJU MED FAIR WEAR FOUNDATION	26
4.2.1 Ett samarbete inom Social hållbarhet	26
4.2.2 Svårigheter i samarbetet	27
5. ANALYS OCH DISKUSSION	29
5.1 ATT INITIERA ETT SAMARBETE INOM SOCIAL HÅLLBARHET	29
5.2 GRANSKNINGSPROCESSER OCH LEGITIMITET	31
5.3 NORMATIV ISOMORFISM, EN PROCESS MOT FÖRBÄTTRING	33
6. SLUTSATS	35
6.1 VIDARE STUDIER	36
7. REFERENS LISTA	
8. BILAGOR	I
8.1 INTERVJUGUIDE (FÖRETAGET)	I
8.2 INTERVJUGUIDE (FAIR WEAR FOUNDATION)	II

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Ett kännetecken för dagens ekonomiska paradig är den ökade *globaliseringen*¹ som möjliggör ett enklare utbyte och möte bland världens kulturer, ekonomier och politik. Locke, Rissing & Timea (2013) menar på att denna globalisering har medfört att företags produktion och värdekedja mångt och mycket idag är utbredd över stora delar av världen. Det är något som går väl i hand med de relativa fördelarna med *specialiseringar*² som Söderbaum (2008) argumenterar för. Samtidigt kan det innebära stora problem för hållbar utveckling och inom textilindustrin har det framför allt lett till stora brister i den sociala aspekten av hållbarhet då det handlar om företag som rör sig över stora geografiska områden och över nationella gränser.

I Brundtlandkommissionens rapport *Vår gemensamma framtid* innebär en hållbar utveckling samspel mellan ekonomiskt-, ekologiskt-, och socialt ansvarstagande (Världskommissionen för miljö och utveckling, 1988). För att en sådan framtid ska kunna skapas måste enligt Söderbaum (2008) de tre dimensionerna kunna fungera tillsammans utan att någon dimension anses viktigare eller prioriteras före i utvecklingen. Människor, företag, organisationer och stater måste bredda visionen och tillgodose dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina (Världskommissionen för miljö och utveckling, 1988).

Enligt Siedman (2003) skapas inte sällan konflikter mellan behovet av utländska investeringar som medför arbetstillfällen och upprätthållandet av rättvisa arbetsförhållanden och anti-korrupsionsarbeten vilket kan leda till att balansen mellan de tre pelarna Söderbaum (2008) refererar till rubbas. I frånvaron av rigorösa regleringssystem har frivilliga privata system vuxit fram (Siedman, 2003).

¹ Avser de nationella ekonomiernas accelererande integration under kapitalismens senaste utvecklingsfas (Gustavsson, 2016).

² “Länder med relativt god tillgång på kapital förväntas specialisera sig på nettoexport av kapitalintensiva varor (ex kemiska produkter), medan länder med god tillgång på arbetskraft förväntas specialisera sig på export av arbetsintensiva varor (t.ex. textilier)” (Nationalencyklopedin, 2016a).

Siedman (2003) pekar vidare på att dessa regleringssystem utgörs av lokala eller internationella organisationer som adresserar ovan nämnda problem och förmedlar information ut till olika intressegrupper. Christine Oliver (1991) menar att ju fler problem som kommer till ytan ju mer kan allmänheten bli medveten om problemen och ta ställning därefter, exempelvis genom externa påtryckningar på företags verksamheter. Enligt Locke et al., (2013) kan de frivilliga regleringarna bestå av implementering av *uppförandekoder*³ som sätts av organisationer och som företag ska följa, eller handla om hållbara certifieringar som ska säkerställa bra sociala, ekonomiska eller ekologiska förhållanden. Vidare argumenterar DiMaggio & Powell (1983) att externa påtryckningar bidrar till att olika organisationsformer som förut inte påverkat organisationen kan få ett större inflytande. Det innebär att företagets *institutionella miljö*⁴ förändras och följaktligen blir något som företaget måste kunna förhålla sig till.

Exempel på ovan nämnda organisationsformer är Multi-Stakeholder Initiatives (MSI) som, tillsammans med allmänheten, skapar ytterligare dimensioner av påverkan (DiMaggio & Powell, 1983). Baumann-Pauly, D., Nolan, J., van Heerden, A. & Samway, M. (2016) menar att dessa intressegrupper frångår de traditionellt beaktade institutionerna så som stater, lagar och regelverk. Vidare påpekar de att MSIs är privata organisationer, oftast icke vinstdrivande och agerar på den offentliga marknaden.

Enligt Fransen & Kolk (2007) är en väsentlig skillnad att MSIs bygger på ett samarbete mellan medlemmar i organisationen. Vidare kan detta samarbete ske mellan intressenter i både offentliga - privata sfären och vinstdrivande - icke vinstdrivande organisationer. Zeyen, Beckmann & Wolters (2014) nämner att MSIs ofta förekommer i hållbarhetsfrågor och består av aktörer från både företag och *NGOs*⁵. De argumenterar för att en MSI ofta är en viktig stöttesten i arbetet med utformning av nya kontrollorgan för att möta det tryck ett företag eller bransch kan utsättas för och agerar brygga mellan en regering som antingen är oförmögen eller ovillig att tillämpa adekvat lagstiftning.

³ En gemensam handlingsplan för att hantera problem (Locke et al., 2013).

⁴ "Inom samhällsvetenskapen benämning på de normer och regler som strukturerar mänskligt handlande till bestående eller återkommande beteendemönster" (Brante, 2016).

⁵ Non-governmental organisation (NGO) är statligt obundna och icke vinstdrivande organisationer som agerar på den offentliga marknaden (Baumann-Pauly et al., 2016).

1.2 Problemdiskussion och frågeställning

Den rådande ekonomiska miljön och den konkurrens som företag i textilbranschen utsätts för gör att produktion ofta placeras i utvecklingsländer (Locke et al., 2013). Detta är fördelaktigt för både beställare och producenter, samt att produktionen leder till att fattiga länder får tillgång till arbetstillfällen och skatteintäkter (Ibid). Samtidigt skapas en problematik med korruption, hög konkurrens och dåliga arbetsförhållanden (Ibid). Svårigheterna kring detta kräver ofta en hjälpande hand av organisationer som arbetar med sociala hållbarhetsfrågor. Ett samarbete som kan leda till bättre hållbarhetsarbete i företag, men som Zeyen et al., (2014) också argumenterar för även kan leda till en förändrad institutionell miljö i hela branschen. Med en tydlig social problematik i textilproduktion kan MSIs möjligtvis vara en del av arbetet för en bättre social hållbarhet. Zeyen et al., (2014) nämner att MSIs ofta riktar sig till specifika problem och organisationer i den aktuella institutionella miljön. Företag måste därmed göra sig medvetna om sina produktionsförhållanden och arbeta med en mer hållbar verksamhet.

Som tidigare nämnts och som stöds av DiMaggio & Powell (1987) har företag olika institutionella faktorer att förhålla sig till. Situationen kompliceras ytterligare när de agerar på en internationell nivå. DiMaggio & Powell (1987) får medhåll från Peattie (2001) som menar att företag med produktion i länder med svaga nationella regleringar ofta hamnar i en situation där deras närvaro i dessa länder kan bidra till ohållbara sociala arbetsförhållanden i produktionsfabriker. Dessa förhållanden kan då leda till kritik riktad mot företagen och således deras produkter. Seuring & Müller (2008) menar att hela produktionens miljö-, och hållbarhetsarbete bäddas in i värdet av produkten. Problematiken med arbetsförhållanden tas även upp av Locke et al., (2013) och de menar att det kan handla om låg lön, farlig arbetsmiljö, långa arbetsdagar och osäkra anställningsformer. Hur företag tacklar denna problematik och faktiskt bedriver produktion spelar stor roll för företagets anseende. Att "märka" sin verksamhet med något som förmedlar ett givet budskap är ett sätt kommunicera med kunder, leverantörer och konkurrenter. Både Söderbaum (2008) och Zeyen et al., (2014) menar att genom ett medlemskap i exempelvis en MSI kan detta uppnås.

Från företagssidan har många beslutat att utveckla uppförandekoder genom att samarbeta med NGOs och/eller MSIs, för att minska risken att deras produktionskedja orsakar problem

(Locke et al., 2013) (Siedman, 2003). Textilindustrin har i massmedia under åren otaliga gånger erhållit kritik för såväl etiskt-, socialt-, och miljömässigt ohållbara metoder (Heale, 2013). Hatch & Schultz (2009) argumenterar för att en brist på transparens i verksamheten i kombination med offentliggörande av dessa problem minskar företagets legitimitet, vilket i sin tur leder till negativa associationer och minskad försäljning. Det är således rationellt för företaget att förmedla en engagerad bild där de vill förbättra sina metoder.

Därmed finns som Seuring & Müller (2008), Söderbaum (2008), Zeyen et al., (2014), Locke et al., (2013) och Siedman, (2003) hävdar incitament att bilda, utveckla eller teckna medlemskap i en MSI, men en akademisk debatt förs samtidigt av Bauman-Pauly et. al., (2016) och Fransen & Kolk (2007) om nackdelar med denna organisationsform.

Enligt Baumann-Pauly et al., (2016) måste en MSI anses vara en legitim samarbetspartner för företaget. För att vara det måste MSIn själv anses vara legitim i det arbete som utförs och skapa en tillförlitlighet från olika intressenter. Detta sker oftast med hjälp av transparens i organisationen och en hög nivå av kunskap inom fokusområdet (ibid). Vidare förmedlar Bauman-Pauly et. al., (2016) problematiken kring *nyckelorganisationer*⁶. Den positiva aspekten är att en viktig organisation som kopplas till en MSI kan utöva ett starkt tryck på sina omgivande organisationer att följa med i medlemskapet. MSIn vinner då legitimitet genom ett ökat antal medlemmar. Den negativa aspekten enligt forskarna är att MSIs tenderar att sänka sina krav för att attrahera fler medlemmar. Exempelvis har United Nations Global Compact (UNGC) visat sig vara ett lyckat initiativ sett till antalet intressenter men har samtidigt rönt stark kritik för den låga nivå av åtagande som krävs för medlemskap (Ibid).

Fransen & Kolk (2007) visar på ett annat problem, nämligen de externa granskningar som vanligtvis genomförs vid kontroll av företagets implementering av MSIns uppförandekoder. De menar att det är ovanligt att MSIn i fråga är involverad i kontrollerna och att de ofta genomförs av icke legitima tredje-part-organisationer. Detta håller Bauman-Pauly et. al., (2016) med om genom att i sin artikel citera Nolan & van Heerdens (2013) text:

“Resultatet är att uppförandekod-granskningar har framkallat en veritabel industri av förfälskade löne- och arbetstidsregister som leverantörer försöker “föra samman” med dessa

⁶ Organisationer som inom sitt område eller bransch är ledande och normskapande (Baumann-Pauly et al., 2016).

uppförandekoder. [...] Revisorer inom samhällsvetenskapen har blivit skickliga på att hitta falska register men denna katt- och råttalek har blivit ett löpband.”

(Baumann-Pauly et al., 2016. S.15)

Fransen & Kolk (2007) lyfter Fair Wear Foundation som ett undantag då de i sin granskning involverar grupper inom organisationens olika nivåer (fabriks- företags- och nations-nivå) i kontrollen av uppförandekodernas uppfyllelsegrad. Författarna menar dock att det från företagsperspektiv kan innebära problem med externa granskningar då känslig information kanske måste avslöjas varför många företag inte väljer en MSI med hårda regler.

De flesta företag bedriver idag någon form av hållbarhetsarbete. Omfattningen av detta arbete ter sig olika beroende på verksamhetens natur och företagets storlek. Många gånger faller det på en typ av *Corporate Social Responsibility*⁷ (CSR)- avdelning inom företaget att ansvara för hållbarhetsarbetet generellt, då inte minst det sociala (Visser, 2014). Locke et al., (2013) understryker problematik inom textilindustrin där arbetsförhållanden, arbetsmiljö och regleringar är undermåliga.

Företag har på många olika sätt tacklat arbetet med dessa frågor och det finns en given problematik med att dessa olika former av självregleringar har många olika mål och principer. Locket et al., (2013) hävdar vidare att företag, för att söka en lösning, söker sig till organisationer vars syfte är att adressera denna givna problematik och skapa en form av standardisering. Här hävdar Zeyen et. al. (2014) att organisationsformen MSI är unik då den kopplar samman företagets rationella beslutsgrund med den institutionella miljöns påverkan av företaget.

Det finns skilda åsikter kring samarbeten med organisationer som MSIs. En del författare visar på det positiva med ett samarbete, medan andra betonar svårigheter som kan uppkomma. MSIs får som tidigare nämnt legitimitet i att vara strikta och inriktade på ett område. Detta kan skapa problem för företagen då de oftast får legitimitet i att ha ett utbrett arbete med hållbarhet. Här kan ett samarbete leda till att företag måste fokusera på ett område, alltså begränsas hållbarhetsarbetet till det problemområdet. Uppenbarligen finns både positiva och negativa aspekter av att samarbeta med MSIs, men ämnet är ännu inte vidare studerat eller

⁷ CSR innebär att företag frivilligt införlivar social och miljömässig hänsyn i sin verksamhet för att bidra till en hållbar utveckling (Nationalencyklopedin, 2016b).

diskuterat utifrån företagsperspektiv. Dagens forskning är inte tydlig med vilka aspekter som påverkar företag på kort sikt men inte heller hur de påverkar på lång sikt. För att försöka klargöra och reda ut hur ett företags samarbete med MSIs påverkar företaget över tid ställer vi oss i uppsatsen därför frågorna:

- *Kan ett samarbete som initialt är drivande för ett företags hållbarhetsarbete utvecklas till en begränsning?*
- *Hur uppstår denna begränsning för företaget?*

1.3 Syfte

Uppsatsen syftar till att undersöka om ett företags samarbete med en MSI kan leda till en begränsning för företagets hållbarhetsarbete. Vidare ämnar uppsatsen att undersöka hur den begränsningen uppstår.

2. Metod

För att kunna uppfylla syftet och svara på frågeställningen i uppsatsen har tre semistrukturerade intervjuer genomförts med två olika respondenter. Respondenterna är väl insatta i ämnet hållbarhetsarbete och besitter den kunskap vi sökte. Kapitlet tar även upp studiens design, urvalsprocess och trovärdighet och mynnar ut i en medveten källkritik till insamlad information.

2.1 Studiens Design och Utformning

Uppsatsen har ett hermeneutisk synsätt, vilket Bryman & Bell (2013) beskriver som att den centrala idén ligger i att forskare som analyserar texter ska försöka få fram textens innebörd utifrån det perspektiv författaren haft, och genom denna tolkning få en djupare förståelse för i vilken kontext som texterna producerats (Yin, 2013). Vi ämnar att tolka, förstå och beskriva den verklighet vi stöter på via empiri och teori med hjälp av de människor och situationer som står i centrum. För att uppnå syftet med uppsatsen har en kvalitativ ansats till innehållet tillämpats, dessutom valdes en fallstudiedesign för en fördjupad kunskap om den organisation studien avser. Enligt författarna Bryman & Bell (2013) lämpar sig denna typ av undersökning väl för studie av ett objekt och utgör ett passande verktyg för analys. Designen lämpar sig väl till kvalitativ forskning vilket är en fördel då studien bygger på intervjuer med olika respondenter. Vi gör en explanativ studie där vi både beskriver och förklarar förhållandet mellan företag och MSIs (Björklund & Paulsson, 2012). Intervjuerna genomfördes med stöd av en intervjuguide efter egen design och öppna frågor ställdes. Intervjuguiden användes för att kunna säkerställa att frågor ställdes kring de teman som valt ut, men lämnade möjlighet till att ställa nytillkommande frågor under själva intervjun. Denna form av intervjuguide ger även en flexibilitet i intervjuerna och möjlighet till en inblick i intervjuobjektens kunskap inom området och lämnar utrymme för intressanta vinklingar som tas upp (ibid.).

Litteratur från främst vetenskapliga artiklar och publikationer har använts för att kunna analysera och koppla det empiriska underlaget från intervjun till den teoretiska referensramen och kunna stärka den vetenskapliga tyngdpunkten i hela uppsatsen. Uppsatsen har pendlat

mellan olika abstraktionsnivåer, mellan empiri och teori (Björklund & Paulsson, 2012). Vi har använt oss av en abduktiv ansats och växlat mellan teori och empiri för att verifiera det insamlade materialet i den mån de tolkningar som gjorts kan verifieras och bekräftas.

2.2 Urvalsprocess

2.2.1 Val av fallstudie

Fallstudien syftar till att undersöka arbetet med den sociala hållbarheten i textilproduktion sett ur ett företags perspektiv. Då denna bransch är hårt utsatt vad gäller arbetsförhållanden och svaga regleringssystem finns olika privata initiativ för att ersätta dessa bristande strukturer. Ett branschspecifikt regleringssystem blir då en lösning för företaget som inleder ett samarbete. För vårt arbete behövdes det då identifieras en lämplig MSI och ett företag som samarbetar med vald MSI, vilket denna rapport ämnar undersöka.

Multi-Stakeholder Initiative

Vid val av MSI var fokus på den sociala aspekten av hållbarhet viktig. Enligt Egels-Zanden & Lindholm (2015) är Fair Wear Foundation bland de mest förtroendegivande och noggrant granskande oberoende organisationerna i världen. Fair Wear Foundation (FWF) är en MSI, de stöds av fackföreningar, samarbetspartners och NGOs (Fair Wear Foundation, 2009a).

Organisationen är oberoende, icke-vinstdrivande och arbetar för att förbättra arbetsförhållanden för textilarbetare i hela världen, men fokuserar på företag från Europa med produktion i andra länder (Fair Wear Foundation, 2009b). För att säkerhetsställa att deras samarbetspartners följer Fair Wear Foundations egna principer genomför de årligen granskningar i fabriker där samarbetspartners bedriver produktion (Fair Wear Foundation, 2009c). De publiceras dessa granskningar i en så kallad *Brand performance check* (förklaras i avsnittet 2.3 Datainsamling) som fungerar som en bedömningsmall för medlemmarna.

Alla medlemmar i organisationen måste uppfylla åtta grundregler för arbetsförhållanden i deras produktionskedja:

- Employment is freely chosen (Inget arbete under tvång)
- There is no discrimination in the employment (Ingen diskriminering gällande anställdas rättigheter)
- No exploitation of child labour (Ingen barnarbete)

- Freedom of association and the right to collective bargaining (Rättigheten att gå med i fackföreningar och kollektivavtal)
- Payment of a living wage (Tillämpning av levnadslöner)
- No excessive working hours (Arbetstider skall vara i enighet med lagar och rådande branschstandard)
- Safe and Healthy working conditions (En säker och hygienisk arbetsplats skall tillhandahållas)
- Legally-binding employment relationship (Legala och trygga anställningsvillkor)

(Fair Wear Foundation, 2009d)

Företag

Med Fair Wear Foundation som en första grund i studien valdes företag först utifrån kriteriet att ett aktivt samarbete med organisationen existerar, därmed uppfylls också kriteriet att det är ett europeiskt företag. Vidare skulle företaget även uppnå kraven för “större företag” enligt bolagsverket. Det innebär att företaget måste ha mer än 50 anställda, omsätta mer än 40 miljoner kronor i balansomsättning och mer än 80 miljoner kronor i nettoomsättning (Bolagsverket, 2012). Det valda företaget uppfyller alla dessa kriterier och därmed utvald att undersökas inom den satta ramen för denna rapport. Valet att enbart vilja undersöka ett större företag ligger till grund i flertalet orsaker. Det kan anses att ett större företag har fler möjligheter till arbete kring de social hållbarhetsfrågor uppsatsen ämnar att undersöka. Företagets ansvarstagande kan också anses bli större då ett stort och internationellt företag därmed har större ansvar med vad de bidrar till i deras verksamheter. Intressenterna kring deras verksamheter blir fler och beroende på hur stora de är på marknaden, kommer deras agerande bli mer och mer upplyst.

Eftersom företaget på grund av rapportinnehållets känsliga natur valt att behålla sin anonymitet kommer de följaktligen benämnas som “*Företaget*” och inte beskrivas på ett sådant sätt att någon obehörig skulle kunna identifiera och skada företaget. Det går väl under konfidentialitets- och anonymitetskravets motivering om att uppsatsens empiri och resultat inte ska kunna skada deltagarna i studien, och att det inte ska gå att identifiera deltagare efter publicering (Bryman & Bell, 2013).

2.3 Datainsamling

2.3.1 Semistrukturerad Intervju

Primärdata hämtades från semistrukturerade intervjuer. Enligt Bryman & Bell (2013) innehåller en sådan typ av intervju en intervjuguide med teman som berörs under intervjun, men lämnar stor flexibilitet till intervjuarna och respondenten att föra intervjun. Bryman & Bell (2013) säger att semistrukturerade intervjuer är bra vid undersökningar med ett klart fokus på ett område. Något som kan appliceras på denna rapport som för ett fokus på den sociala dimensionen av hållbar utveckling.

Då alla intervjuer hölls på engelska valde vi att i så stor utsträckning som möjligt behålla originalspråket. Detta för att minska risken för feltolkningar och bevara respondenternas egna formuleringar. Vi valde därför att inte översätta de citat som valts ut utan att behålla dessa på engelska. Intervjuerna genomfördes över telefonintervjuer via kommunikationsverktyget Skype. Valet att genomföra intervjuerna med hjälp av detta verktyg stöds i att personliga intervjuer i princip var omöjligt att genomföra då skillnaderna i alla parter geografiska vistelse var för stora och således en tid-, och kostnadsfråga att ta i beaktning (Bryman & Bell, 2013). Författarna ser också fördelar med en icke personlig intervjuform då det förenklar en objektivitet hos respondenterna och deras svar. Faktorer så som etnicitet, ålder och bakgrund avlägsnas mycket om inte helt ur respondenternas perception. De tre intervjuerna är fördelade som sådana att två genomfördes med respondenten från *Företaget* och den tredje med respondenten från MSIn FWF. Valet att genomföra två intervjuer med *Företaget* är som sådant att eftersom uppsatsen är skriven utifrån ett företags perspektiv var det till den största vikt att empirin och den datainsamling därmed anpassades därtill.

2.3.2 Litteratur

Det teoretiska ramverket baseras i huvudsak på vetenskapliga artiklar, främst på grund av deras höga nivå av tillförlitlighet på grund av det granskande de genomgår innan de publiceras. Litteratur till uppsatsen har anskaffats till största del med hjälp av Göteborgs Universitets databaser. De databaser som använts är främst *Science Direct*, *Emerald* och *Libris*. Dessutom har *Google Scholar* använts för att få fram uppsatsens litteratur.

2.3.3 Brand performance check

Ytterligare har datainsamling gjorts från *Företagets* Brand performance checks, de bedömningsmallar som går att finna på FWFs hemsida. Dessa är en form av sekundärdata som använts i uppsatsen. Dessa Brand performance checks var viktiga i början då de tillät att en historisk överblick över *Företagets* prestationer blev möjlig. På grund av anonymitetskravet har vi inte valt att publicera några resultat av *Företagets* Brand performance Checks, eftersom detta hade blivit avslöjande och möjligt att identifiera dem. De publicerar varje år bedömningsmall där de redovisar för varje medlem hur de ligger till, vad de gjort för förbättringar och poängsätter de aktiviteter som gjorts (Fair Wear Foundation, 2009c). Datainsamlingen för uppsatsen har gjorts från *Företagets* bedömningsmall mellan åren, 2010-2015. Den datan var viktig att hämta för att kunna förstå intervjuerna och svaren från både respondenten från *Företaget* och FWF.

2.3.4 Bearbetning av och reflektion över inhämtad data

Efter godkännande av respondenterna spelades intervjuerna in. Det första steget i behandlingen av primärdata var därmed att transkribera. Detta gjordes i programmet *oTranscribe*. Transkriberingen gav en möjlighet till överblick i textformat vilket underlättade skrivandet av empiri- och analysdel.

Den primärdata som fallstudien är uppbyggd på är främst från de intervjuer som genomförts. Att generaliserbarheten sänks på grund av de relativt få respondenter är något som vi som författare är medvetna genom studien. Dock är de intervjuade respondenterna väl insatta och kunniga inom det ämnet som undersöks och på så sätt ökar trovärdigheten i svaren. En argumentation som Flyvbjerg (2006) för är att det är fullt möjligt för en fallstudie att generera ett generaliserbart resultat, det beror på hur studien är utformad och vad som studeras. Som Flyvbjerg (2006) vidare hävdar är vetenskapliga bevis inom samhällsvetenskapen svåra att producera, men lärande är utan tvekan möjligt.

2.4 Studiens validitet och reliabilitet

Med studiens validitet och reliabilitet menas den nivå av giltighet och trovärdighet som går att finna i innehållet. Vi är här medvetna om vårt hermeneutiska synsätt vilket för studiens trovärdighet innebär att de tolkningar av data vi gjort skall ses utifrån den kontext från vilken materialet är hämtad (Yin, 2013). Vi vill dock tro att vi som författare har en tillräcklig

förförståelse av litteraturen och ämnet som studeras. Därmed finns det fortfarande en viss relevans att diskutera dessa begrepp då det även inom kvalitativ forskningen finns en legitimitet i betydelsen av dem. Den diskussionen är något som Bryman & Bell (2013) tar upp, men de nämner även att forskare har antagit olika ståndpunkter i denna fråga och ibland omvandlat begreppen. Enligt författarna sker det utan att helt ändra begreppens betydelse. Snarare läggs mindre vikt vid frågor som berör mätningar. De nämner också att användandet av begreppen vid både kvantitativ och kvalitativ forskning fortfarande sker med relativt liknande upplägg. Bryman & Bell (2013) hänvisar till ett försök av LeCompte & Goetz (1982) att anpassa validitet och reliabilitet till den kvalitativa forskningen. De skiljer på begreppen; *Extern validitet*, *Intern Validitet*, *Extern reliabilitet* och *Intern reliabilitet*.

Extern validitet beskrivs av LeCompte & Goetz (1982) som nivån av generaliserbarhet, hur väl resultatet kan överföras till andra sociala miljöer och situationer. Här menar författarna att den externa validiteten skapar ett problem då kvalitativ forskning oftast bygger på fallstudier och begränsade urval. Något som direkt kan kopplas till denna rapports metod och empiri. Uppsatsens intervjuempiri är hämtad från respondenter med en personlig bakgrund, kunskaper och idéer vilket gör det svårt och irrationellt med en allmän generalisering av svaren som gavs. Dock hävdar Flyvbjerg (2006) som redan nämnts ovan att lärande utan tvekan är möjligt. Med en hög *Intern Validitet* enligt LeCompte & Goetz (1982) ska de observationer som gjorts och de teoretiska idéer som introducerats stämma överens. I uppsatsen har teoretiska idéer använts och arbetats fram och detta har senare kopplats till den empiri som hämtats i intervjuer, främst i analyskapitlet. Detta borgar enligt LeCompte & Goetz för en hög intern validitet i innehållet.

Extern Reliabilitet enligt LeCompte & Goetz (1982) står för i vilken nivå undersökningen kan upprepas. Detta kan enligt dem vara svårt att uppfylla i kvalitativ forskning då det är omöjligt att exakt upprepa sociala miljöer och betingelser. De menar samtidigt att forskare istället kan använda sig av strategier för att observera sociala sammanhang som liknar varandra för att kunna göra jämförelser däremellan. Uppsatsens intervjuer är typiskt sådana sammanhang som är svåra att repetera och varje intervju blir unik i sina svar och antaganden.

Den *Interna Reliabiliteten* handlar om att samtliga forskare i gruppen ska vara överens om hur resultatet ska tolkas och analyseras (Bryman & Bell, 2013). I denna rapport har vi försökt hålla en hög nivå av objektivitet i intervjuerna där respondenten kunde tala fritt kring frågorna.

2.5 Källkritik

Genomgående i uppsatsen har det förts ett kritiskt förhållningssätt till källorna. Enligt metodboken av Solvang & Holme (1997) kan källgranskning gå till i fyra steg *observation*, *ursprung*, *tolkning* och *användbarhet*. Följaktligen har en medvetenhet om dessa steg varit närvarande när källor valts ut för att användas som underlag. Vi är medvetna om att all inhämtad information är influerad av den kontext varifrån den hämtades (Solvang & Holme, 1997), men vi har som tidigare nämnt försökt att vara så neutrala och medvetna som möjligt under hela processen av insamlandet av information. En övervägande del av litteraturen rörande MSIs har även MSIs som utgångspunkt i argumentationen. Således skulle det kunna ses som om att uppsatsen vänder på Zeyen et al., (2014) perspektiv med utgångspunkt från en MSIs synvinkel då denna rapport syftar till att ha ett företags perspektiv angående MSIs.

3. Teoretisk referensram

För att förstå hur MSIs fungerar har vi använt oss av två analysmodeller; institutionell teori och klubbteori. Båda modellerna har enligt Zeyen et. al., (2014) en beteendeförklarande ansats som betonar att organisationer antingen följer omvärlden eller agerar utifrån egna motiv. Klubbteori hjälper oss att förstå varför aktörer väljer att ansluta sig till klubbar (MSIs). Institutionell teori i sin tur informerar om processen bakom institutioner och hur de skapas.

3.1 Institutionell teori

Organisationer som verkar inom ett givet forskningsområde eller given bransch tenderar enligt DiMaggio & Powell (1983) att med tiden homogeniseras. De menar att även en ungt, spretigt och svårdefinierat organisatoriskt område, som kanske växer just på grund av diversifiering, oundvikligen går mot detta slutgiltiga tillstånd av att vara lika.

Scott (1987) ser på dessa organisatoriska strukturer som en anpassning till dess medlemmars egenskaper och åtaganden, men även som en reaktion på omgivningens inflytande. Att institutionalisera något är att fylla en handling eller företeelse med ett värde som överskrider det direkta värdet för handlingen eller företeelsen (Ibid).

Scott säger i sin artikel (1987) att de begränsningar som instinktivt finns mellan exempelvis män och kvinnor som biologiska organismer är mycket små. Han menar att de begränsningar vi ser som skillnader mellan könen är utvecklade utifrån sociala mönster och den samhällsordning som vuxit fram. En institution är precis som samhällsordningen, och enligt Scott (1987), en mänsklig uppfinning vars existens är ett resultat av mänsklig aktivitet. Det är alltså mänskliga handlingar och tolkning av dessa som utgör uppkomsten av institutioner. Både de som utför handlingen och handlingen i sig ges ett värde, exempelvis en förman som ger order och en arbetare som följer given order (Ibid). DiMaggio & Powell (1983) parafraiserar Schelling (1978) och hävdar att en organisation, i ett strukturerat område, reagerar på omgivningen bestående av andra organisationer som reagerar på sin omgivning, vilken i sin tur består av organisationer som reagerar på en omgivning bestående av organisationers reaktioner.

Scott (1987) hävdar vidare att en institution aldrig kan uppstå spontant, utan att den är produkten av sin historia, det är omöjligt att förstå en institution fullständigt utan att först

förstå den historiska och kulturella kontext ur vilken institutionen uppstod. När institutionell teori appliceras på MSIs som koncept ses de enligt Zeyen et. al., (2014) som normativa organisationer vilka skapar ett institutionellt tryck och leder till isomorfism (beskrivs under "Institutionella processer") hos organisationerna. Dock är institutionell teori förhållandevis bristfällig i att identifiera skapandeorsaker bakom dessa normer (Ibid).

3.1.1 Institutionella processer

Institutionsteoretiker har enligt Oliver (1991) genom åren pekat på värdet av anpassning till den omgivande institutionella miljön och att hålla fast vid existerande normer och lagar. Hon hävdar att organisationen förväntas anpassa sig till det nya institutionaliserande mönstret först när det är externt legitimt och accepterat till den grad att organisationen i fråga inte ser fördelar med något annat alternativ.

Inom institutionell teori finns ett relativt nytt begrepp i form av institutionellt entreprenörskap. Forskarna DiMaggio & Powell (1983) syftar här på organisationer som försöker ändra den institutionellt existerande sociala strukturen genom medvetna handlingar. Givet denna förändring kommer organisationer eller företag inom ett specifikt område som har olika tillvägagångssätt, mål och fokus, enligt DiMaggio & Powell (1983) med hjälp av rationella beslut till slut att skapa en miljö som begränsar deras förmåga att förändras i framtiden och istället agera mer likt varandra. Det ord som bäst beskriver denna homogenisering är isomorfism. DiMaggio & Powell (1983) använder Hawley's definition från 1968 och menar att isomorfism är en begränsningsprocess som tvingar en del av populationen att likna andra delar med samma miljömässiga förutsättningar. Vidare identifieras tre olika sorters isomorfism i texten; tvingande, härmande och normativ.

Coercive (tvingande) isomorfism i en organisation innebär ett institutionellt tryck från politiska instanser eller andra organisationer med befogenhet att förändra organisationen (DiMaggio & Powell, 1983). De nämner exempelvis fabriksägare som anpassar verksamheten till ny utsläppsreglering eller skolor som reviderar utbildningsplanen efter nya direktiv. Således är tvingande isomorfism en form av direkt styrning.

Mimetic (härmande) isomorfism är till skillnad från tvingande isomorfism oftast en reaktion på osäkerhet (Ibid). Det kan vara en otydlig målsättning från ledningen, okunskap om ny teknologi eller en orolig omvärld som får en organisation att härma en annan. Ytterligare en aspekt av härmande isomorfism är möjligheten till innovation. Författarna menar att de

organisationer som blir kopierade inte alltid är medvetna om processen eller vill vara en del av den. Exempelvis intern personalflyttning eller konsultfirmor kan bidra med denna typ av innovationer (Ibid). Det finns även en risk för feltolkning hos den härmande organisationen vilket också kan leda till nya upptäckter, om än omedvetna (Ibid).

Normative (normativ) isomorfism syftar på organisatorisk förändring genom professionalism. DiMaggio & Powell (1983) beskriver professionalism som ett fenomen där en specifik yrkesgrupp vill definiera förutsättningar och metoder inom yrkesgruppen. Med andra ord vill gruppen kontrollera forandet och utbildandet av ny arbetskraft och frambringa en mental processbas för att öka legitimiteten för sin yrkesgrupp (Ibid). Det finns två aspekter av professionalism beskrivna i DiMaggio & Powells (1983) text där den första är värdet av formell utbildning och legitimitet skapad i universitetsväsendet. Den andra är en antalsmässig ökning och utveckling av yrkesnätverk där universitet och andra utbildningsinstitutioner spelar en viktig roll i fråga om konstruktion av exempelvis organisatoriska normer. En organisation som rekryterar medarbetare med liknande utbildning och yrkesmässiga erfarenheter får personal som ser sitt arbete på liknande sätt, vare sig det handlar om problemlösning, processhantering eller beslutsfattande (Ibid).

3.2 Klubbteori

Klubbteori handlar enligt Zeyen et al., (2014) ursprungligen om ekonomiska situationer och berör effekterna av hur klubb- varor och nyttor påverkar medlemmar och icke-medlemmar i klubben. Klubbens nyttor är exklusiva att brukas av medlemmarna i klubben. Alla medlemmar måste emellertid bidra till att upprätthålla kvalitén och tillgängligheten på dessa nyttor. Aktörer går således med i klubben när de anser att fördelarna med medlemskapet är större än nackdelarna så som kostnader för medlemskap, ytterligare arbete eller dylikt. Författarna menar vidare på att det inte finns någon rivalitet att bruka denna nytta, men beskriver ändå att klubbnyttan kan delas in i både allmännytta och privat nytta.

“Take the example of a golf club, all members can equally enjoy the golf court (non-rival). Yet, if one member uses the golf cart, other member cannot (rival and thus private good).”

(Zeyen et al., 2014. s. 344)

Det finns enligt Prakash, A. & Potoski, M. (2007) klubbar som är frivilliga i den mening i att medlemskapet inte har någon direkt kostnad utan den kostnaden snarare ligger i att anamma och möta klubbens krav. Prakash & Potoski (2007) menar också att det finns tre typer av klubbnytta, (1) sociala effekter och fördelar som sprids utanför klubbens ramar, (2) individuella fördelar som varje medlem erhåller och (3) klubbnytta som enbart gynnar medlemmarna och därmed en motivation att faktiskt gå med.

Zeyen et al., (2014) beskriver enligt klubbteorin MSIs som en klubb och hur denna påverkar företag som är inkluderade. Klubbteorin förespråkar att det finns rationella val för medlemmar att gå med i dessa klubbar och samarbeta med andra för att upprätthålla klubbens exklusivitet och fördelar. Zeyen et al., (2014) tar inte enbart upp hur dessa klubbar formas och utvecklas utan även vilka problem som kan uppstå, exempelvis Free-riders (snyltare) och shirkers (smitare). Författarna beskriver problemet med snyltare att aktörer drar fördel av andra företags rykte och deltagande i klubbar (MSI) utan att själva delta eller annars anstränga sig för att förbättras. Problemet med smitare handlar enligt författarna om att aktörer anammar och går med som medlemmar i en klubb (MSI) utan att faktiskt delta eller bidra med förbättring. De smiter således undan från att upprätthålla kvalitén och tillgängligheten av klubbens nyttor och detta kan sänka klubbens generella anseende (Zeyen et al., 2014).

Prakash & Potoski (2007) nämner i sin artikel samma problem inom klubbteorin, snyltare och smitare. De beskriver att snyltare vill uppnå samma anseende som medlemmarna i klubben, men de vill inte betala för det eller arbetet som då skulle krävas. De hoppas på att det rykte som klubben innebär ska sprida sig till dem själva. Författarna menar att detta blir möjligt då olika intressenter i klubben inte kan hålla reda på vilka som faktiskt gör något eller inte. Ett problem som klubbar och dess medlemmar försöker förhindra för att inte urvattna klubbens rykte och anseende (ibid).

Smitare å andra sidan går med i klubben och säger sig nå upp till vad klubben begär, men kan inte visa upp något konkret resultat av detta arbete. Här menar författarna att klubben behöver etablera kontroller där medlemmarna måste redovisa resultat utifrån klubbens satta regler. Om detta inte sker riskerar klubben att förlora legitimitet och således medlemmar (Prakash & Potoski, 2007). Zeyen et al., (2014) argumenterar för att det i MSIns uppbyggnad finns aktörer med olika intressen, mål och resurser, vilket blir en utmaning för klubben (MSIn) att bibehålla ett bra samarbete och undvika konflikter. De säger samtidigt att klubben måste

säkerställa att icke-medlemmar inte kan ta del av de fördelar som klubben bidrar med till deras medlemmar.

3.3 Tidigare studier om Multi-Stakeholder Initiatives

För att teoretisera MSIs behövs en beskrivning av vad en MSI är. Zeyen et. al., (2014) menar att en MSIs är ett slags normbildande organ för företag, en "mjuk lag". MSIs uttrycker i sina stadgar vilka förväntningar ett företag behöver möta för att vinna legitimitet hos viktiga intressenter. De är i högsta grad inblandade i att sätta villkor gällande handeln med legitimitet då de dels bestämmer vad som är legitimt, dels vad företaget måste prestera för att ta del av legitimiteten (Ibid). Författarna hävdar vidare att samtidigt som MSIs skapar normer för företags agerande är de ett direkt resultat av företags och andra intressenters agerande. MSIs existens grundar sig som tidigare nämnt på aktiva beslut av och förhandlande mellan parter med olika intressen (Ibid). Dessa initiativtagare till samarbete ses som institutionella entreprenörer då de medvetet söker skapa ett regelverk som spänner över ett större område, exempelvis en bransch, för att kunna institutionalisera regelverket. För att regelverket ska utgöra en institution behövs ett brett angreppssätt när en så kallad proto-institution skapas (Ibid). När en proto-institution väl är etablerad kan ett medlemskap i MSIn bli en institution i sig självt; ju mer institutionaliserade MSIs regler är, desto svårare blir det för icke-medlemmar att inte ansluta (Ibid). Vidare hävdar författarna att en intressent kan ansluta till MSIn för att antingen uppnå eller hålla kvar en given legitimitetsnivå om valet att inte teckna medlemskap innebär lägre legitimitet och högre kostnader för organisationen.

Zeyen et al., (2014) menar att med fler intressenter som ansluter sig till MSIn ökar också skillnader i anledningarna till att teckna medlemskapet. Nya medlemmar kan ha en helt annan syn på organisationen och skapar en dynamik av olika intressen (Ibid). Enligt samma författare ligger det då i MSIns natur att ta sig an problem med de olika intressenternas perspektiv. Med tanke på MSIs som både resultat av och norm för företags och intressenters agerande behövs enligt författarnas beskrivning både klubbteori och institutionell teori för att skapa en analysmodell.

För att starta en MSI, Baumann-Pauly, D., Nolan, J., Van Heerden, A. & Samway, M. (2016) behövs varken enighet, transparens eller hög grad av ingripande i verksamheten. De menar på att dessa kriterier växer fram allteftersom tillit i organisationen ökar. Dock anses dessa kriterier vara nödvändiga att uppfylla om en MSI skall betraktas som legitim att investera i

(Ibid). W. Fransen & A. Kolk (2007) hävdar att såvida en intressent inte själv tar initiativet till förändring eller utveckling, kan en sådan bli inbjuden till ett dylikt samarbete av en initiativtagare. De belyser vidare att detta faktum problematiserar urvalet av intressenter i en MSI då det medför en möjlighet att påverka hur MSI:n är konfigurerad och med det styra mot särskilda intressen.

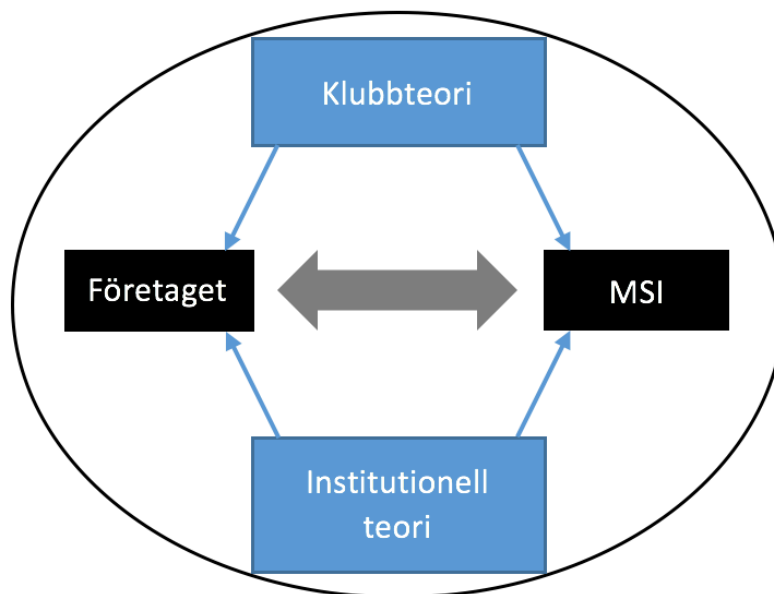
Medlemskap i en MSI är frivilligt och Baumann-Pauly et al., (2016) skriver att antalet intressenter i en MSI speglar styrkan hos organisationen vad gäller stadgar och uppföljning. Författarna argumenterar för att förtroendet till MSIs som regleringssystem har vuxit fram delvis på grund av avsaknad av bättre alternativ, men också som en genomtänkt strategi för att attrahera ett större antal intressenter på ett legitimt men ändå inte lagstadgat bindande sätt. De finner samtidigt en risk i att försöka anpassa stadgar för att hitta en acceptabel stränghet i regleringen som passar nyckelorganisationer. Om MSI:n emellertid trots ett strikt regelverk lyckas initiera samarbete med en för området viktig nyckelorganisation, finns möjlighet att åstadkomma ett institutionellt tryck som ytterligare ökar MSI:n:s legitimitet, vilket Baumann-Pauly et al., (2016) menar på leder till fler intressenter och därmed ökat inflytande.

Författarna hävdar vidare att de granskningar som utförs för att kontrollera efterlevnadsgraden av uppförandekoder har en kortvarig men tydlig effekt vad gäller att identifiera specifika problem, men på längre sikt åstadkoms ingen förändring i beteende. När legitimiteten hos MSIs världen över ökat har även marknaden för manipulation av de granskningsprocesser som ligger till grund för legitimiteten ökat (Ibid).

Gällande intressenters deltagande vid implementering av uppförandekoder visar Fransen & Kolk (2007) i sin studie att det är tämligen ovanligt med intressentdeltagande från MSIs vid uppföljning och övervakning av företag. Det är enligt de båda författarna förvånande att inte fler MSIs följer Fair Wear Foundations exempel då det riktats skarp kritik mot den externa granskningen och professionella granskningsbolag. Ett argument mot att involvera fler intressenter i dessa granskningar, är enligt Fransen & Kolk (2007) att motverka konkurrenters insyn i känsliga delar av organisationen. Det implicerar att det då är rationellt att hålla dessa granskningar på en mer abstrakt policy-nivå och inte ge information om någon konkret sakfråga.

3.4 Analysmodell

Enligt ovan menar Zeyen et. al., (2014) i sin artikel att det krävs en kombination av institutionell teori och klubbteori vid analys av MSIs. De skriver med utgång i MSIs och identifierar olika aspekter en MSI bör förhålla sig till. I denna rapport syftar vi som författare till att analysera en MSI ur ett företags perspektiv med en liknande kombination av institutionell teori och klubbteori. Klubbteorin redogör för de ekonomiska incitament företaget har för medlemskap och institutionell teori förklarar hur företags omvärld påverkar incitament till medlemskap. Vi har genom att vända på det teoretiska perspektiv Zeyen et al., (2014) nyttjar därför skapat ett verktyg för analys för att visa hur företaget och MSI påverkas av både institutionell teori och klubbteori samt hur de påverkas av varandra.



Figur 1. De mindre pilarna beskriver påverkan av klubbteori och institutionell teori på både MSI och företag, medan den större pilen i mitten förklarar sambandet och påverkan som företaget och MSI har på varandra

4. Empiri

Kapitlet behandlar den empiriska datainsamlingen från tre intervjuer som genomförts för att kunna behandla problemformuleringen och uppnå syftet för uppsatsen. Först i kapitlet berörs intervjun med *Företaget* och därefter intervjun med MSIn Fair Wear Foundation (FWF).

4.1 Intervju med *Företaget*

För att få ett företags perspektiv på problemformuleringen genomfördes en intervju med en person på en hög position inom hållbarhetsarbetet i *Företaget*. Hen (respondenten) har arbetat i denna position i flertalet år och har stor insyn i arbetet med hållbarhet för företaget och därmed har hen den kunskap vi sökte efter.

4.1.1 Ett samarbete inom Social hållbarhet

Efter initiativ från *Företagets* dåvarande CSR-chef startade samarbetet med FWF för flertalet år sedan. Orsaken var enligt respondenten ett behov av hjälp med att bygga upp en så kallad uppförandekod som speglade *Företagets* värderingar och principer. Respondenten betonade dock att denna hjälp främst handlade om arbetsförhållanden, då FWF endast riktar sig till hållbarhetsutvecklingen på denna front. Samarbetet inleddes vid en tidpunkt då *Företaget* började bedriva verksamhet i Bangladesh och sydöstra Asien, vilket ansågs från företagets sida vara högriskländer gällande i huvudsak de sociala förhållandena. De sökte då ett initiativ som hade kunskap och erfarenhet från denna typ av arbete och som kunde hjälpa *Företaget* att skapa en positiv närvaro i dessa länder. Respondenten anser att FWF stöttade *Företaget* i att bygga upp sin egen uppförandekod kring arbetsförhållandena, samtidigt som de måste följa FWFs egna grundregler och principer för medlemmar i initiativet. FWF bidrog med att staka ut några viktiga punkter att kolla på när det kommer till ett företag med leverantörer spridda över hela världen, dessutom hur *Företaget* kunde förmedla denna aspekt till leverantörerna för att de också skulle göra ett bättre jobb.

Respondenten beskriver vidare hur samarbetet med FWF går till och hur det är att vara medlem i initiativet. En medlem i initiativet måste kungöra vilka leverantörer de anställer till att tillverka deras produkter (alltså textilfabriker och textilprodukter), samt vad de betalar dessa leverantörer. Därefter anordnar FWF i sin tur olika seminarier som *Företaget* helst ska se till att leverantörerna närvarar vid. Seminarierna kan exempelvis röra sig om brandsäkerhet

eller regleringar. Dessa ändrar sig från år till år och från land till land. Medlemmarna måste också se till att deras leverantörer och fabriker har tydliga affischer på plats eftersom arbetarna vid eventuella överträdelser av FWFs regler ska kunna kontakta FWF direkt och inte gå via förmän eller liknande på arbetsplatsen. Respondenten betonar också att FWF följer upp alla sådana anmälningar som görs. Varje år kräver också FWF av deras medlemmar att dessa ska lämna in en arbetsplan där de beskriver vilka förbättringar medlemmarna tänkt göra under följande år och i slutet av året skall en hållbarhetsrapport skrivas och lämnas in till FWF.

Vidare beskriver respondenten att hen tror till en viss del att ett samarbete med dessa initiativ ursprungligen kan ligga i ett marknadsföringsstrategi eller en försäljningsstrategi, men hen menar att i längden handlar det om att göra de rätta valen, att dessa initiativ driver företag att göra bättre val och möjliggör ett informationsutbyte däremellan. Hen tycker det är intressant med initiativ så som FWF som driver företag framåt i utvecklingen och att det då handlar om att välja de rätta initiativen för företagen, beroende av vilken affärsrörelse de driver och företagens strategier. Hen menar på att vara medlem i initiativ både kan vara en konkurrensmässig fördel och nackdel, men hen tror att det ligger en fördel i strategin att vilja bli bättre på varje nivå och att det handlar om en hållbarhetsstrategi och inte en försäljningsstrategi.

Denna hållbarhetsstrategi ligger till grund för *Företagets* samarbete med andra initiativ som exempelvis United Nation Global Compact (UNGC), där respondenten menar att *Företaget* fick ta del av ett annat område i hållbarhetsarbete och organisationer där i. UNGC är ett initiativ med ett bredare spektra inom hållbarhet och inkluderar det mesta inom CSR och hållbarhetsarbete.

Om utvecklingen i hållbarhetsarbetet för *Företaget* ligger i deras samarbete med FWF svarar respondenten både ja och nej. Ja för att det initiala stödet kring arbetsförhållanden med initiativet var mycket positivt och det ledde till en bra grund och nej för att FWFs synlighet, eller snarare osynlighet, gör att initiativet har mindre betydelse ur marknadsföringsperspektiv vad gäller synlighet för externa intressenter.

4.1.2 Svårigheter i samarbetet

Precis som i alla relationer uppkommer ibland intressekonflikter, inte minst i detta fall, där samarbetspartners är från olika sorters organisationer med olika intressen och mål.

Respondenten nämner i intervjun att FWF är ett initiativ med specifikt fokus på arbetsförhållanden och för ett multinationellt företag med produkter och produktion som berör andra delar än textilindustrin, kan detta bli problematiskt.

Företaget har utvecklats tillsammans med FWF, men enligt respondenten är det viktigt för dig som företagare att välja att samarbeta med de rätta initiativen för just ditt företag och den verksamhet du ämnar att driva. Initiativets strategi till förbättring måste kunna appliceras på företagets egna strategi. Hen menar att de nu som företag exempelvis har uppnått en bra standard tillsammans med leverantörer inom förbättringen av arbetsförhållanden. Hen berättar att de nu blickar vidare och adresserar ytterligare förbättringsområden inom exempelvis miljöstandarder, kemikaliebehandling och anti-korruptionsarbete. Här menar respondenten att FWF inte kan stödja företaget i deras arbete eftersom det ligger utanför deras fokus och kompetensområde.

Respondenten nämner också att FWF är en relativt dyr initiativ att vara med i. Hen säger att en av de många bra sakerna FWF gör är att de genomför en till två slumpartade besök i de leverantörsfabriker medlemmarna tidigare angett att de anställer. FWF genomför besök, granskar och ser till att allt går rätt till med arbetsförhållandena i dessa fabriker.

Respondenten säger vidare att i förhållande till hur stort företaget är, med över 300 olika leverantörer, blir dessa granskningar snarare en fingervisning hur det ser ut i deras leverantörers fabriker. Om man ser tillbaka till medlemsavgiften menar respondenten att detta blir väldigt dyra granskningar. Dock exemplifierar respondenten att de har varit med om förfalskning av anställningsavtal i leverantörskedjan, vilket FWF varit med och upptäckt och synliggjort för att företaget skulle kunna åtgärda problemet.

Vidare menar respondenten att *Företaget* när det gick med i samarbetet för att få stöd i och utvecklas inom den sociala hållbarheten och ta del av FWFs expertis i området, medan de nu kanske ser begränsningar med vad samarbetet kan bidra och utvecklas till. Respondenten själv var inte med i starten av samarbetet med FWF, men hen säger att *Företaget* antagligen inte gick med för att de kände sig pressade av omgivningen utan att de gick med för att få stöd i

hållbarhetsarbete. Hen nämner samtidigt att om en medlem skulle känna att samarbetet FWF inte längre var legitimt, skulle det vara svårt att lämna. Medlemmen skulle behöva rättfärdiga det avslutade samarbetet med en tydlig strategi var det skall leda till härnäst. En medlem vill inte bli utsatt för kritik att vilja dölja något i sin verksamhet och som företag menar hen på att ett avslutat medlemskap i en såpass legitim organisation kan skada företagets anseende.

När *Företaget* gick med i FWF var de bland de första företagen i sin specifika bransch som var med i initiativet. Idag är flertalet konkurrenter med och samarbetar med initiativet. Det är en utveckling som respondenten ser positivt till i att fler företag engagerar sig, men menar också att givet FWFs krav på transparens i verksamheten blir det en inte helt positiv utveckling när det kommer till konkurrens på marknaden. Ibland blir företagen ombedda att dela granskningar med konkurrenter som har produktion i olika delar av samma fabrik, där företagen konkurrerar om plats och kapacitet. Vid dessa tillfällen blir det svårt att föra en dialog kring en förbättring av hållbarhet på fabriken, på grund av den interna konkurrens och prisbalans som råder:

- “I think it’s always like that in business, it’s like a marriage, you don’t have 100% happiness all the time, you got the good and the bad”

Om hen ser till hur *Företaget* blir granskade och bedömda varje år finns vissa bekymmer även där. Respondenten tycker att FWF och *Företaget* inte riktigt utvecklats i samma takt. Hen säger att FWF har gjort vissa förändringar i deras bedömningsmall (Brand Performance Check) som kommer ut varje år, och det de bedömer däri. Exempelvis säger respondenten att eftersom FWF inte är det enda initiativet eller organisation *Företaget* samarbetar med, händer det att vissa leverantörer och fabriker redan genomgått utbildningar och seminarier med andra samarbetspartners. Dock kräver FWF fortfarande att dessa fabriker ska närvara på utbildningarna och seminarierna som FWF själva anordnar och detta menar hen på blir svårt att motivera leverantörerna att göra igen, eftersom det samtidigt är leverantörerna som betalar för utbildningarna och seminarierna. När detta sker, får medlemmarna sämre poäng av FWF i Brand Performance Check och detta resulterar i att FWF inte registrerar de förbättringarna som gjorts.

Respondenten nämner de svårigheter som kan finnas i att som företag faktiskt samarbeta med en organisation som inte är av samma organisationstyp. FWF är som tidigare ett initiativ som inte bedriver någon företagsverksamhet, de är icke-vinstdrivande och de tar flera olika intressentgrupper i beaktande. Respondenten nämner igen att FWF är dedikerade att förbättra

arbetsförhållanden i textilfabriker, men det är också det enda i deras fokusområde. Initiativet har statligt stöd från bland annat Nederländerna, där de startade, och de måste inte förhålla sig helt till att, i den klassiska aspekten, driva ett företag. Hen menar på att företag måste kunna ha en utveckling och förbättring steg för steg i den riktning som är möjlig och att FWF ska kunna stötta och hjälpa i den riktning som företaget satsar på. Också att bedömningen inte heller blir som ett betyg från skolan utan mer överseende var som skett under året. Initiativet är bra och stödjande när medlemmarna gör de rätta sakerna och inom den rätta tidsramen, men om det inte sker, blir inte initiativet det stöttande verktyg som medlemmarna kan vilja ha. Respondenten anser ändå att FWFs koncentration på arbetsförhållanden är bra och att det i sig kan hjälpa hållbarhetsarbetet:

- “I think strict sometimes helps you to grow”

Hen menar att en öppnare ram av vad som kommer bedömas skulle kunna appliceras; att ett företag inte genomför en viss förändring detta året, men har planerat att göra det nästa år bör enligt respondenten kunna tas i beaktning. Sedan något år tillbaka har *Företaget* valt att arbeta ytterligare med miljöfrågor och anti-korruption. Som tidigare nämnt arbetar FWF enbart med arbetsförhållanden, och i andra områden kan organisationen inte ge det stöd som medlemmar vill ha. Hen menar att allt arbete med hållbarhet håller ihop i grund och botten:

- “you can’t have proper labour standards and human rights, if you don’t have anti-corruption policies”

I detta finns det enligt hen ett problem med denna form av samarbete mellan två olika organisationer. Hen menar att *Företaget* måste förhålla sig till en helt annan verklighet än vad FWF måst då de har vinstkrav och strategier inom företaget som inte alltid matchar FWFs egna strategier och mål. Respondenten menar på att detta inte betyder att någon av parterna gör fel, men det är svårt när dessa olikheter kommer till ytan.

4.2 Intervju med Fair Wear Foundation

För att ge oss ytterligare ett perspektiv på den empiriska och analytiska delen av uppsatsen har en intervju förts med en respondent från Fair Wear Foundation. Respondenten, Kees Gootjes arbetar med FWF och där verkar han som en case manager. Han ansvarar för olika medlemmar och har regelbunden kontakt med dessa medlemmar och ser till att de granskas, att de åtgärdar problem och att de förbättrar arbetsförhållandena hos deras leverantörer. Gootjes besitter den kunskap om FWF som vi sökte och ger dessutom insyn i hur samarbetet ter sig från en MSIs synvinkel.

4.2.1 Ett samarbete inom Social hållbarhet

Gootjes beskriver kort samarbetet mellan FWF med att medlemmarna får hjälp dels med att upprätta ett regelverk för uppförandekoder och dels med kontrollen av att dessa koder följs. Medlemmarna får genom FWFs kunskap, erfarenheter och framarbetade ramverk ett verktyg att förhålla sig till när det kommer till arbetsförhållanden. Gootjes beskriver sedan FWFs krav på medlemmarna som relativt hårda och de kräver arbete från medlemmarnas sida. De måste göra sig medvetna om hur verksamheten ser ut och hela tiden förbättra de brister som finns. När det kommer till varför medlemmarna väljer att initiera ett samarbete med FWF svarar Gootjes att det oftast kommer från företagen själva, men kan även vara fall där en kund kräver att de går med eller regeringar som gör detsamma:

- “A sustainable supply chain often means a sustainable company”

Gootjes berättar mer att alla företag kan välja att teckna medlemskap i FWF, givet att de uppfyller FWFs krav på vilka företag de riktar sig till (Europeiska företag, textil produktion etc.). Bland det första de nya medlemmarna måste göra är då att visa upp de leverantörer de använder sig av och vad de betalar för deras produktion. Det är något som enligt Gootjes kan göra företagen motsträviga. Om de exempelvis använder sig av förhållandevis billiga leverantörer kan detta ses som en konkurrensfaktor och således något som företagen oftast inte vill dela med sig av.

Gootjes tydliggör även att dessa samarbeten mellan FWF och medlemmarna i de flesta fall leder till positiva förändringar och därmed förbättringar inom den sociala hållbarheten för de leverantörer de använder sig av. Han har sett en ökning av medvetenhet och en vilja hos

företagen att bry sig om fler faktorer än pris hos leverantörerna, exempelvis hur arbetsförhållandena på fabriken ser ut.

Om och när någon hör av sig till FWF angående saker som inte stämmer överens med de regler som satts upp tas alla klagomål upp för granskning. Först via den lokala handläggaren för att bedöma om detta problemet kan lösas lokalt eller om det är såpass komplext att de behöver ytterligare stöd. Om så är fallet kontaktas FWFs huvudkontor i Amsterdam där de tar kontakt med den aktuella fabriken, men också berörda medlemmar. Tillsammans arbetar de sedan fram en handlingsplan.

4.2.2 Svårigheter i samarbetet

FWFs styrelse uppgår till ena hälften av arbetsgivarorganisationer och andra hälften fackföreningar, detta är en medveten fördelning enligt Gootjes som syftar till att skapa en intressekonflikt och diskussion med olika perspektiv kring MSIns verksamhet. Han identifierar ett antal olika anledningar till medlemskap i FWF men nämner främst ökad legitimitet som resultat av den bekräftelse den egna verksamheten får genom att kopplas till FWF i fråga om granskningar och regler. FWF samarbetar med ett stort antal lokala organisationer och Gootjes menar att det skapar en stark tilltro till FWFs verifieringsprinciper och medlemmarnas progressivitet inom social hållbarhet.

Gootjes nämner även anledningar till att företag lämnar FWF. Han menar dock att det är tämligen sällsynt med avhopp men att de, när de händer oftast beror på antingen ett ändrat ledarskap i företaget vilket medför ett ändrat fokus eller att företaget i fråga underpresterar enligt FWF och då lämnar innan de blir utkastade för att minimera förlusten av legitimitet. På frågan hur FWF utvecklar och reviderar sin verksamhet svarar Gootjes att det inte ligger i FWFs intresse att förändra sin verksamhet. FWFs uppförandekoder är baserade på FNs regelverk för mänskliga rättigheter och han menar att FWF skulle tappa jämförbarhet och legitimitet om granskningarnas uppbyggnad ändrades varje år. Det skulle även bli ohållbart för företag att operera i en så osäker miljö. Företagen behöver veta vad som väntar.

Gootjes beskriver FWFs specialisering inom social hållbarhet både som en styrka och en svaghet. Den uppenbara positiva aspekten är kunskapen och inflytandet de besitter i den sociala sfären som rör arbetsförhållanden. De kan förhandla med olika intressenter så som fackförbund, stater, fabriksägare och andra NGOs till skillnad från ett företag som saknar det

mandatet. Han ser dock en begränsning i att FWF bara täcker arbetsrätt och att ett företag som vill adressera hållbarhet som ett helhetskoncept även måste vända sig till andra organisationer:

- “A membership in Fair Wear Foundation is not the ultimate solution”

5. Analys och Diskussion

Analys- och diskussionskapitlet är strukturerat efter ämne och vi diskuterar löpande i texten. För att förtydliga intervjuobjekten i analysen kommer respondenten från *Företaget* att refereras till som respondenten, och respondenten från FWF kallas vid hans namn, Gootjes.

5.1 Att initiera ett samarbete inom social hållbarhet

Zeyen et al., (2013) säger att eftersom det enligt klubbteori är rationellt för ett företag att gå med i en organisationsgrupp (klubb) argumenterar de således för varför det var rationellt för *Företaget* att gå med i FWF och initiera ett samarbete dem emellan. Institutionell teori talar om ett tryck utifrån att teckna medlemskap och då främst ett normativt tryck eftersom medlemskapet är frivilligt. Respondenten från *Företaget* beskriver att hen inte kunde identifiera något externt tryck från företagets omgivning att gå med i FWF vilket tyder på att det då inte fanns något normativt tryck på företaget att initiera ett samarbete. Dock kan vi utifrån kunskap om företags prioriteringar idag identifiera ett tryck på *Företaget* att arbeta med hållbarhetsfrågor.

Initialt gick *Företaget* med i FWF för att etablera ett stabilt hållbarhetsarbete och uppförandekod inom företaget. Det var i samma period som de började etablera verksamhet i Asien, främst i företagets produktion. Respondenten hänvisar till de nya områden som högriskländer, varvid det kan likställas beslutet att gå med i FWF med en reaktion på osäkerhet då detta var en ny marknad för *Företaget*. Som DiMaggio & Powell (1983) hävdar följs sådana reaktioner oftast av härmande isomorfism enligt institutionell teori men de kan även tolkas som normativa då problematiken kring arbetsförhållanden i textilbranschen började uppmärksammas globalt sett och det institutionella trycket mot åtgärder ökade. Klubbteorin bekräftar detta med att alternativkostnaden till medlemskap var lägre legitimitet vilket innebar ett rationellt beslut att gå med i MSI.

Gootjes förklarar att företag kan ha olika orsaker till att gå med i FWF, det kan vara tvingande element så som krav från kunder eller regeringar, men oftast handlar det om initiativ från företagen själva. De två första externa påtryckningarna på företagen som Gootjes nämner stämmer väl överens med det DiMaggio & Powell (1983) benämner tvingande isomorfism. Den tvingande isomorfismen (den tvångsmässiga förändringsprocessen) saknas dock inom

textilbranschen, då tydliga regleringar oftast inte existerar. Något som stämmer överens med vad Gootjes också nämner med att de sällan är företag som tvingats in i FWF. Precis som tidigare nämnt handlar det oftast om ett frivilligt medlemskap och engagemang, vilket enligt DiMaggio & Powell (1983) också ses som en härmande eller normativ reaktion och förändringsprocess. Respondenten nämner att *Företaget* var bland de första företagen i sin bransch, varvid vi gör tolkningen att det är en reaktion på osäkerhet, alltså härmande isomorfism, snarare än en reaktion på normativt tryck. Det går att se på *Företaget* som en institutionell entreprenör eller nyckelorganisation, då det bidrog till det institutionella tryck mot medlemskap som idag finns i *Företagets* bransch.

Respondenten tror att det till viss del är marknadsföringsstrategier eller försäljningsstrategier som ligger bakom orsaken till medlemskap, alltså i grund och botten ett rationellt ekonomiskt mål men hen lägger till att medlemskapet, för att det ska vara rationellt, är beroende av vilket engagemang det kräver och vilka kostnader som tillkommer. Det går alltså enligt klubbteorin att avgöra om medlemskapet är rationellt eller inte. På lång sikt menar respondenten att det snarare handlar om en övergripande hållbarhetsstrategi. Alltså ett helhetskoncept för att hållbarheten ska genomsyra alla strategier i företaget vilket i våra ögon ses som kloka tankar från hans sida. Med den kunskap vi har om MSIs generellt och Fair Wear Foundation i synnerhet, kräver detta samarbete ett engagemang och initiativtagande från företagets sida. Om de beståndsdelarna saknas finns det ingen rimlig orsak att faktiskt teckna medlemskap.

I fallet med *Företaget* kunde respondenten se en konkurrensfördel med medlemskap i inledningsskedet då de var ensamma i branschen, men idag är många konkurrenter medlemmar i initiativet och därmed minskar konkurrensfördelarna. Företaget måste exempelvis i enlighet med FWFs principer, dela med sig av granskningsrapporter från fabriker som är relativt känsligt material. Det är av stor vikt i vilket stadie av förändring företaget befinner sig i då ett företag som precis påbörjat sitt förändringsarbete har stor hjälp av denna information. Samtidigt har en organisation likt *Företaget*, som arbetat progressivt i flera år, kanske snarare mer att förlora på dylikt informationsutbyte. Denna konflikt kan ses i klubbteorin som Zeyen et al., (2014) pratar om, där de menar på att en aktör ska bli medlem eller behålla medlemskapet om fördelarna är fler än nackdelarna. Här är dessa fördelar för *Företaget* inte lika tydliga som de var i början. Den institutionella teorin påverkar förloppet på det sättet att *Företaget* istället blir utsatt för en härmande isomorfism då de tvingas att utlämna känslig information. Uppsatsens analysmodell talar således både för att företaget bör

lämna FWF på grund av minskade fördelar enligt klubbteorin, och samtidigt vara kvar på grund av det rådande institutionella trycket mot textilbranschen som vid avslutat medlemskap skulle medföra förlorad legitimitet, också det enligt klubbteorin.

5.2 Granskningsprocesser och legitimitet

Att samarbeta med FWF betyder som tidigare nämnt ett engagemang från både medlemmarnas och FWFs sida. Ett av verktygen som FWF tillhandahåller är granskning av verksamheten, något som enligt Zeyen et al., (2014) minskar risken för *Free-riders* (*snyltare*) och *shirkers* (*smitare*). Dessa granskningar sker slumpmässigt och syftar till att undersöka om medlemmarnas produktionskedja är godkänd enligt FWFs regler. Exempelvis producerar FWF varje år en bedömningsmall där de betygsätter varje medlem utefter deras utveckling. I sin tur måste företagen själva varje år producera en hållbarhetsrapport som utifrån företagets perspektiv bör ta upp deras utveckling och olika åtgärder. Respondentens kommenterade granskningarna med att de är strikta och ur hans perspektiv kunde det vara bättre om bedömningen revideras och kompenserar för annat hållbarhetsarbete som inte är kopplat till den specifika tidsperioden. Gootjes svarar på samma fråga att det är striktheten och jämförbarheten som är styrkan och ger legitimiteten i granskningarna. Om FWF ändrar på sin bedömningsmall riskerar denna att urholkas och förlora legitimitet. Precis som Fransen & Kolk (2007) och Egels-Zanden & Lindholm (2015) hävdar är FWF förhållandevis strikta och bland de mest legitima MSIs som existerar varför det vore förkastligt att äventyra sitt goda rykte. Således kan det som ger MSIn styrka och inflytande för företaget samtidigt vara kontraproduktivt och gå emot företagets egna mål och mening. Klubbteorin säger återigen att om medlemmarna har samma fokus som MSIn ska de välja att gå med eller vara kvar. Om detta fokus skiftar eller annars inte stämmer överens, vare sig det är internt eller externt förankrat, får medlemmarna inte ut det värde av granskningsprocessen som väger upp för de kostnader som medföljer.

Det är rationellt enligt klubbteori att vara medlem så länge den institutionella miljön ger stöd för initiativets fokusområde. Det institutionella stödet tenderar dock att ändras över tid och därmed ändras också företagets fokusområden i förhållande till anseende. I ljuset av detta hävdar vi att företagets vilja till deltagande i dylika initiativ i första hand inte alltid är beroende av initiativets syfte utan snarare den omgivande miljöns förväntningar. En del av bedömningsmallen handlar om utbildning av personalen i produktionsfabrikerna, exempelvis

ämnet brandsäkerhet som togs upp av respondenten. Hen menar att *Företaget* skall se till att en viss utbildningsnivå finns hos leverantörerna. Då *Företaget* är medlem i fler initiativ än FWF finns detta krav på utbildning även från andra organisationer. Problemet med det är dock att dessa utbildningar inte alltid räknas med i FWFs bedömningsmall utan tvingar leverantörerna att både bekosta och genomgå liknande utbildningar flera gånger. Återigen påpekar respondenten att det vore önskvärt med en något mer progressiv inställning från FWF medan Gootjes menar på att FWF inte kan frångå sin granskningsprocess av tidigare nämnda skäl.

Här identifieras ett problem med legitimitet för MSI:n från *Företagets* perspektiv. *Företaget* har en ambition att utöka sitt hållbarhetsarbete till fler sektorer än den sociala och har således två alternativ givet att minskad legitimitet till följd av regelbrott inte räknas med. Antingen behåller *Företaget* sitt medlemskap i FWF och tar upp medlemskap i en annan organisation som kompletterar FWFs arbete eller så avslutar *Företaget* sitt medlemskap och söker sig till en annan organisation som har en bredare ansats till hållbarhetskonceptet. Det första alternativet är enligt Gootjes det enda legitima och han poängterar att FWF inte är en slutgiltig lösning. Respondenten å andra sidan menar att *Företaget* redan bedriver samarbete med en annan organisation som adresserar hela hållbarhetsproblematiken; UNGC. Denna MSI täcker in i princip hela hållbarhetsområdet och är global. Bauman-Pauly (2016) lyfter i sin text UNGC som exempel på en MSI med för låga krav på sina medlemmar. Visserligen leder det till många medlemmar och hög legitimitet utifrån en del av det som författarna hävdar, att styrkan hos en MSI speglas i antalet intressenter vad gäller stadgar och uppförande. De skriver dock också att detta samband för legitimitet inte gäller UNGC då de fått stark kritik just för att de låga kraven som attraherar intressenter medför urholkat inflytande.

Från *Företaget* sida är det dock inte helt enkelt att avfärda UNGC. Precis som respondenten säger startade samarbetet med FWF då *Företagets* institutionella miljö krävde det och nu krävs enligt respondenten en bredare ansats mot hållbarhet varför det blir rationellt att välja ett bredare alternativ. vilket också bidrar till att FWF ses som en begränsning. Här kan det verka mer rationellt för företag att teckna medlemskap i en bred, heltäckande organisation än i flera frågespecifika organisationer. Klubbteorin säger här återigen att om fördelarna med medlemskap väger tyngre än nackdelarna skall en organisation teckna medlemskap och i detta fallet är det till stor del den institutionella miljön som dikterar villkoren. Det kan alltså vara

rationellt för *Företaget* att avsluta ett medlemskap i en mycket legitim MSI till fördel för en mindre legitim MSI. Gootjes menar att de som avslutar medlemskap i FWF oftast gör det av två olika anledningar. Antingen byter företaget i fråga ägarskap och skiftar då även fokus för verksamheten eller så underpresterar företaget enligt FWFs bedömning och företaget lämnar för att spara anseende istället för att bli utkastat. I uppsatsens fall med *Företaget* handlar det enligt respondenten om just ett skiftat fokus men kanske inte nödvändigtvis ett avslutat medlemskap då både institutionell teori och klubbteori ger *Företaget* incitament att fortsätta medlemskapet.

Respondenten berättar även om ett fall med förfalskning av arbetsintyg hos en underleverantör och precis som Bauman-Pauly (2016) skriver har en veritabel marknad för fusk av detta slag vuxit i korrelation med den ökade betydelsen av MSIs. FWF startade en utredning samtidigt som *Företaget* och brottet fick en lösning. Detta förekommande fusk pekar enligt Bauman-Pauly (2016) på att en MSIs förmåga att hitta en lösning av problematiken som ligger till grund för dess existens är tämligen liten över tid. Med andra ord är ett strikt uppsatt regelverk likt FWFs, ett bra verktyg för att adressera ett kontextuellt problem som av den institutionella miljön betraktas som viktigt just nu, medan den långvariga effekten blir att aktörer lär sig att kringgå det aktuella regelverket men ändå behålla sin legitimitet. Då FWF enligt Fransen & Kolk (2007) är erkänt kompetenta på implementeringsprocesser och efterlevnadskontroll av hur företagen följer sina uppförandekoder anser vi inte att denna problematik är särskilt aktuell för *Företaget*, dock finns här anledning att ifrågasätta legitimiteten i *Företaget* beslut vad gäller samarbete med andra MSIs som har en betydligt lägre kontrollnivå.

5.3 Normativ isomorfism, en process mot förbättring

Man kan tänka sig att FWF och deras medlemmar när de skapar en gemensamt koncept för hur social hållbarhet och arbetsrätt ska se ut i fabriker, bidrar till vad DiMaggio & Powell (1983) kallar normativ isomorfism, inom textilbranschen. Alla medlemmar går mot samma utveckling och blir därmed mer och mer lik varandra. Här finns tecken på samma författares mening om professionalism i företagets handlande då *Företaget* genom medlemskap vill bidra till att sätta en standard för hur textilier produceras. Det sker genom att de skapar en grundläggande kunskaps- och utbildningsnivå inom branschen. Som tidigare nämnts genomför FWF utbildningar och seminarier, och om de genomförs av andra MSIs har FWF

standards som dessa måste nå upp till. Dessa standards bidrar till en utbildningsform inom branschen där alla har relativt lika kunskap om processer, rättigheter etc.

FWF och medlemmarna bidrar till ett stort kontaktnät som är viktig för informationsflöden och innovationer. Medlemmarna kan hjälpa varandra genom inspiration, stöd och problemlösning. Även om denna informationsdelning inte alltid för alla kan räknas som en positiv process inom FWF, kan nya som gamla medlemmar dra nytta av det. Uppsatsen visar här på att företagen vill ge medlemskapet ett institutionellt värde utöver det direkt ekonomiska och genom det öka sin legitimitet som företag. För att vara optimalt legitima måste ett företag vända sig till flera olika MSIs med liknande legitimitetsnivå som adresserar olika frågor inom hållbarhet.

En MSIs hållbarhetsprofil och fokusområde kan därmed ses som en begränsning för ett företag om företaget inte kan eller vill gå vidare i hållbarhetsarbetet, i detta fallet om en medlem enbart arbetar med arbetsförhållanden, och inte någon ytterligare dimension av hållbarutveckling. Det är dock tveksamt om det i dagens institutionella miljö finns incitament att teckna medlemskap i flertalet organisationer av FWFs standard för att fullfölja en bred hållbarhetsstrategi i ett multinationellt företag av *Företagets* storlek. Begränsningarna med att vara med i en MSI finns där om medlemmarna inte längre känner det stöd de söker eller att fördelarna med medlemskapet i MSI:n inte är lika tydliga som tidigare. Fortfarande finns många legitima orsaker att teckna ett medlemskap eller att stanna kvar i en MSI men denna avvägning huruvida det för medlemmen är fördelaktigt att ha ett samarbete eller inte är något som är individuellt för varje medlem och ett beslut med konsekvenser som är svåra att förutse.

6. Slutsats

Uppsatsens syfte var att undersöka om ett företags perspektiv samarbete med en MSI kunde leda till en begränsning för företaget och hur dessa begränsningar uppstår. Vi som författare anser att vi uppfyllt syftet och drar följande slutsatser av vårt arbete.

De akademiska texter i vårt teoretiska ramverk som berör MSIs är skrivna utifrån MSIs perspektiv vilket innebär att de inte förmedlar ett företags syn på frågan. Med kunskap om att företag och en icke-vinstdrivande organisation inte fungerar på samma sätt, kan en ana att de inte hade förmedlat samma argumentation och budskap om dessa texter hade skrivits utifrån ett företags perspektiv istället.

Som svar på vår forskningsfråga har vi funnit att samarbetet med en MSI kan vara en begränsande faktor för ett företag. Dock frångås inte det faktum att samarbetet samtidigt bidrar med positiva aspekter, så som kunskap och legitimitet. Begränsningar kan uppstå i det faktum att företaget kan utveckla en annorlunda syn på hållbarhet, eller kanske snarare en bredare syn på sitt hållbarhetsarbete. Bakom detta ligger ett förändrat institutionellt tryck mot en mer omfattande syn på hållbarhet och det blir således viktigare för företag att agera med just denna bredare syn. Det för uppsatsen aktuella företaget har agerat på ett tidigt stadiet vilket gjort dem till nyckelorganisation som bidragit till ett ökat institutionellt tryck i sin bransch. På grund av de krav FWF ställer om transparens och i egenskap av nyckelorganisation blir *Företaget* även tvingade att dela med sig av potentiellt känslig information till konkurrerande medlemmar i FWF vilket enligt uppsatsen kan innebära problem för företaget.

Uppsatsen tyder även på att ju högre legitimitet MSIn har ju svårare blir det att inte samarbeta helt ut eller att lämna densamma, utan att förlora legitimitet och anseende. Begränsningen för *Företagets* hållbarhetsarbete är beroende av korrelationen mellan MSIns fokusområde och företagets fokusområde gällande hållbarhetsarbete. Om företaget och MSIn har samma fokus finns ingen begränsning i uppsatsens mening utan det är först när dessa skiljer sig åt begränsningen uppstår. Det kan tänkas att ett Företag då kan välja att behålla sitt medlemskap i FWF och ta upp medlemskap i en annan organisation som kompletterar FWFs arbete eller avsluta sitt medlemskap och söka sig till en annan organisation som har en bredare ansats till hållbarhetskonceptet. Uppsatsen visar att de två respondenterna står delade

i och med att FWF menar att de inte är en helhetslösning utan att komplettering är nödvändig medan *Företaget* menar att det är orimligt med så specifika alternativ på flera områden.

Vad uppsatsen vidare tyder på kan företaget utveckla ett större fokus på områden som ligger utanför MSIns område, vilket kan leda till att samarbetet försvagas. Vi vill också poängtera vikten av att vad som anses skapa legitimitet i en MSI inte behöver skapa detsamma hos ett företag. Många gånger måste ett företag ha en bredare syn på hållbarhet, medan en MSI snarare får legitimitet av att fokusera på ett område. Uppsatsen visar även att kombinationen av institutionell teori och klubbteori i analysmodellen visar på att den institutionella miljön enligt klubbteorin bestämmer vad som är legitimt och rationellt för ett företag. Således kan ett samarbete där parter har olika fokus skapa en begränsning för en av samarbetsparterna. I ljuset av detta hävdar vi att företagets vilja till deltagande i dylika initiativ i första hand inte alltid är beroende av initiativets syfte utan snarare den omgivande miljöns förväntningar. För *Företaget* är fördelarna med samarbetet idag inte lika tydliga då den institutionella miljön förändrats och de skiftat fokus vilket har skapat en begränsning för företagets hållbarhetsarbete.

6.1 Vidare studier

Metodologiskt genomfördes uppsatsen som en fallstudie som medfört ett lärande i ett relativt utforskat perspektiv. De intervjuer vi gjorde föll väl ut, och de personer vi kontaktade var relevanta för studiens syfte. Vi har genom att använda oss av denna design kunnat dra de slutsatser som vi presenterat ovan. Givet de fokus- och tidsramar vi haft under arbetet med uppsatsen har det dykt upp tankar och funderingar som inte har kunnat inkluderas. Följaktligen presenteras några förslag till fortsatt forskning inom MSIs och företagande.

Ett problem för både företag och MSIs som dykt upp är förfalskningar av arbetsavtal och dylikt. Det hade därför varit intressant att undersöka hur utbrett detta problem faktiskt är och vilka som påverkas och hur.

Som en följd av de i studien identifierade begränsningarna hade det varit intressant att undersöka medlemmar som har lämnat en MSI och processen bakom besluten varför de lämnade. Därigenom blir det intressant huruvida de utvecklats i det sociala hållbarhetsarbetet utan FWF eller inte.

Baserat på empirin som insamlats för uppsatsen hade det varit intressant att genomföra studien med flera medlemmar och identifiera likheter och skillnader för att få en mer generaliserbar bild. En ytterligare intressant approach hade varit att även utvidga studien till andra branscher och MSIs.

7. Referenslista

- Baumann-Pauly, D., Nolan, J., Van Heerden, A. & Samway, M. (2016). "Industry-Specific Multi-Stakeholder Initiatives That Govern Corporate Human Rights Standards: Legitimacy assessments of the Fair Labor Association and the Global Network Initiative", *Journal of Business Ethics*, , pp. 1-17.
- Björklund, M., & Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bolagsverket. (2012). *Större och mindre företag*. [Hämtad 2016-04-26] från adress: <http://www.bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/arsredovisning/storre-1.3317>
- Brante, T. (2016). *Institution*. *Nationalencyklopedin*, [hämtad 2016-04-22] från adress: <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/institution>
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (B, Nilsson, övers.). (2:a upplaga). Stockholm: Liber.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, (48), 147-160.
- Egels-Zanden, N & Lindholm, H. (2015). "Do codes of conduct improve worker rights in supply chains? A study of Fair Wear Foundation". *Journal of cleaner production*, (107), 31-40.
- Fair Wear Foundation. (2009a). *Harmonisation of international efforts*. [Hämtad 2016-04-25] från adress: <http://www.fairwear.org/516/about/social-dialogue/>
- Fair Wear Foundation. (2009b). *About*. [Hämtad 2016-04-25] från adress: <http://www.fairwear.org/22/about/>
- Fair Wear Foundation. (2009c). *Verification*. [Hämtad 2016-04-25] från adress: <http://www.fairwear.org/514/about/verification/>
- Fair Wear Foundation. (2009d). *Labour Standards*. [Hämtad 2016-05-04] från adress: <http://www.fairwear.org/488/labour-standards/1.-employment-is-freely-chosen/>
- Flyvbjerg, B. (2006). "Five Misunderstandings About Case-Study Research", *Qualitative Inquiry*, vol. 12, no. 2, 219-245.
- Fransen, L. & Kolk, A. (2007). "Global Rule-Setting for Business: A Critical Analysis of Multi-Stakeholder Standards", *Organization*, Vol 14. 5. 667-684
- Gustavsson, J. (2016). *Globalisering*. *Nationalencyklopedin*. [Hämtad 2016-04-22] från adress: <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/globalisering>
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2009). "Of Bricks and Brands: From Corporate to Enterprise Branding", *Organizational Dynamics*, vol. 38, no. 2, 117-130.

Heale, M. (2013). "Corporate social responsibility in the fashion industry". [Hämtad 2016-05-10] från adress: <http://www.eco-business.com/opinion/corporate-social-responsibility-fashion-industry/>

Lawrence, T.B., Hardy, C. & Phillips, N. (2002). "Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Proto-Institutions", *The Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 1, pp. 281-290.

LeCompte, M. & Goetz, J. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*. 52. 31-60.

Locke, R. M., Rissing, B. A. & Timea, P. (2013). "Complements or Substitutes? Private Codes, State Regulation and the Enforcement of Labour Standards in Global Supply Chains" *British Journal of Industrial Relations*. 3. 519-552

Nationalencyklopedin. (2016a). *komparativ fördel*. [Hämtad 2016-04-22] från adress: <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/komparativ-fördel>

Nationalencyklopedin. (2016b). *CSR*. [Hämtad 2016-04 22] från adress: <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/csr>

Nolan, J., & Van Heerden, A. (2013). Engaging business in the business of human rights. In M. Pedersen & D. Kinley (Eds.), *Principled engagement: Negotiating human rights in repressive states* (pp. 153–170). Farnham, UK: Ashgate.

Oliver, C. (1991). "Strategic Responses to Institutional Processes" *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, 145-179.

Orsato, J. R. (2009). *Sustainability Strategies : When Does It Pay To Be Green?*. Basingstoke : Palgrave Macmillan

Peattie, K. (2001). "Towards Sustainability: the Third Age of Green Marketing", *The Marketing Review*, 2, 129-146.

Prakash, A. & Potoski, M. (2007). "Collective Action through Voluntary Environmental Programs: A Club Theory Perspective", *Policy Studies Journal*, vol. 35, no. 4, pp. 773-792.

Scott, W.R. (1987). "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*. vol. 32, no. 4, 493-511.

Schelling, T. (1978). *Micromotives and Macrobehavior*. New York: W. W. Norton

Seuring, S. & Müller, M. (2008). "From a Literature review to a conceptual framework for a sustainable supply chain management". *Journal of cleaner production*. 16. 1699-1710

Siedman, G. W. (2003). Monitoring Multinationals: Lessons from the Anti-Apartheid Era. *Politics & Society*. vol.31, no.3, 381-406.

Solvang, B. K., Holme, I.M. (1997). *Forskningsmetodeik : Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (B, Nilsson. övers.). (2:a upplaga). Lund: Studentlitteratur.

Söderbaum, P. (2006). *Traditionell nationalekonomi inget för hållbar utveckling*. [Hämtad 2016-05-10] från adress: <http://miljoforskning.formas.se/sv/Nummer/April-2006/Innehall/Temaartiklar/Traditionell-nationalekonomi-inget-for-hallbar-utveckling/>

Söderbaum, P. (2008). *Understanding Sustainability Economics : Towards Pluralism In Economics*. London: Sterling, VA : Earthscan.

Visser, W. (2014). *CSR 2.0: Transforming Corporate Sustainability and Responsibility / [Elektronisk resurs]*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg

Världskommissionen för miljö och utveckling. (1988). *Vår gemensamma framtid* (B, Hägerhäll. övers.). Stockholm: Prisma och tidens förlag.

Yin, R. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund, Studentlitteratur AB.

Zeyen, A., Beckmann, M. & Wolters, S. (2014). "Actor and Institutional Dynamics in the Development of Multi-stakeholder Initiatives", *Journal of Business Ethics*. vol.135, no 2, 341-360.

8. Bilagor

8.1 Intervjuguide (*Företaget*)

Intervjuguiden gav intervjun ett utgångsläge, Vissa frågor anpassades och följdfrågor tillkom under utförandet.

Bakgrund

- Vad har du för befattning på organisationen?
- Hur kommer det sig att du jobbar med det du gör?
- Hur länge har du arbetat med det du gör nu?

Fair Wear Foundation

- Vad betyder Fair Wear Foundation för *Företaget*?
- Vad innebär det för *Företaget* att vara med i organisationen?
- Vilka fördelar respektive nackdelar ser du med medlemskapet i organisationen?
- Anser du att *Företaget* har gjort framsteg i hållbarhetsarbetet i och med samarbetet med Fair Wear Foundation?
- Är det en dyr investering rent ekonomiskt att teckna medlemskap?
- Fram tills nyligen, har ni kunnat se samarbetet som något som begränsar ert hållbarhetsarbete?
- Har ni upplevt någon form av påtryckning att gå med, stanna kvar, lämna?
 - Andra bolag, Utländska regeringar, Konsumenter, Inom koncernen etc.

Samarbete

- Är det svårt att (för ett företag) samarbeta med något som inte måste förhålla sig till samma omvärld.
- Företag måste förhålla sig till nya saker hela tiden
- blir det tydligt för dig ibland att ni har olika intentioner med hållbarhetsarbete, när det kommer till er som företag och dem som icke-vinstdrivande organisation?

8.2 Intervjuguide (*Fair Wear Foundation*)

Intervjuguiden gav intervjun ett utgångsläge, Vissa frågor anpassades och följdfrågor tillkom under utförandet.

Bakgrund

- Vad har du för befattning på organisationen?
- Hur kommer det sig att du jobbar med det du gör?
- Hur länge har du arbetat med det du gör nu?

Fair Wear Foundation

- Hur är organisationen uppbyggd med intressenter?
- om “klagomål” kommer in, hur hanteras detta?
- Varför tror du medlemmar väljer att gå med i Fair Wear Foundation?
- Var tror du ligger styrkan i Fair Wear Foundations arbete?
- de anses vara legitima och ... , att de är såpass strikta i fokusområde? , jämfört med andra?
- Har ni fått någon kritik för er granskningsprocesser (audits)? märkt av brister etc.
- Är det viktigt (jobbar ni på att) att locka specifika medlemmar till organisationen eller är alla lika viktiga?
- Hur utvecklar Fair Wear Foundation sitt arbete? tas det någon hänsyn till företagens perspektiv?
- Vilka är de främsta diskussionerna / negativa aspekter/ problem som ni och företagen samtalar om?
- Styrkan hos MSIs är oftast uttalad i deras specifika fokusområde, men kan du se någon nackdel i det?