

Vad kostar din tröja?

- En studie om hur textilföretag kan styra och kontrollera sina leverantörer i etiska frågor.



Nivå
Ämne

Författare

Examinator
Handledare

Kandidatuppsats 15hp
Ekonomistyrning

Diana Adolfsson
Dennis Sjögren
Kristin Pettersson

Thomas Karlsson
Petter Boye

Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till våra respondenter för det varma mottagandet trots mycket att göra inför julhandeln.

Vi vill även rikta ett stort tack till våra opponenter samt till vår handledare Petter Boye som har givit oss goda råd och väglett oss under uppsatsens utformning. Sist men inte minst tackar vi Moniqa Pettersson för din hjälp med korrekturläsning.

Diana Adolfsson, Kristin Pettersson, Dennis Sjögren

Kalmar, 2014-01-15

Sammanfattning

Titel: Vad kostar din tröja?

Datum: 2014-01-15

Författare: Diana Adolfsson, Kristin Pettersson, Dennis Sjögren

Nivå: Kandidatuppsats i ekonomistyrning 15 hp

Handledare: Petter Boye

Examinator: Thomas Karlsson

Problem och Syfte: Globalisering har idag medfört att produktion och andra processer inom företag har förlagts i olika länder runt om i världen. Svenska textilföretag gör inköp främst från Asien och oftast ägs inte fabrikerna av företagen utan de har sin produktion placerad hos olika leverantörer. Negativa händelser inom textilindustrin kopplat till arbetsvillkor, miljö och djurskydd har under årens lopp avlöst varandra och högre krav på att företagen ska ta ett större ansvar i etiska och sociala frågor ställdes från olika intressenter. Dock medför antalet leverantörer tillsammans med andra faktorer som kulturella skillnader komplikationer inom uppföljningen av ställda krav. Huvudfokus i studien är att identifiera möjliga verktyg för att styra och kontrollera leverantörerna i etiska frågor. Vidare undersöks vilka svårigheter anställda i företagen upplever med styrningen och kontrollen vilket vi relaterar till intressenters krav värderingar och företagets strävan att leva upp till dessa. Slutligen kommer textilföretagens affärsrelation till leverantörerna undersökas och vad har de för betydelse för styrningsarbetet.

Metod: Undersökningen är av kvalitativ karaktär där en abduktiv ansats tillämpats. Totalt genomfördes sex intervjuer för insamling av primärdata. Fem utgjordes av medelstora och stora företag inom textilbranschen och återstående med en universitetslärare på textilhögskolan i Borås. Ett utav de ledande textilföretagen inom CSR är H&M där insamlad information kommer från deras hemsida vilken ger uttömmande svar angående deras arbete inom området.

Slutsats: Studien har identifierat nio verktyg företagen använder och kan använda sig av i arbetet med att styra och kontrollera leverantörerna i etiska frågor. Upplevda svårigheter angav anställda i företagen vara kulturella skillnader och geografiskt avstånd vilket leder till att intressenters krav och förväntningar blir svåra att leva upp till. Verktygen i studien som framkommit tillsammans med att bygga nära och långsiktiga relationer kan bidra till att skapa en verksamhet som lever upp till intressenters värderingar.

Definitioner och begreppsförklaring

Corporate Social Responsibility (CSR), Enligt Europeiska kommissionen definieras CSR som *“företagens ansvar för deras påverkan på samhället”* (EC, 2013).

Uppförandekod (code of conduct), består av sociala, etiska samt miljömässiga regler företaget har (CSR kompassen, 2014)

Hållbarhetsredovisning, en redovisning av företagets miljömässiga, ekonomiska och sociala engagemang (GRI, 2014).

Intressent, en person som är ekonomiskt intresserad och engagerad i ett visst företag eller verksamhet. Exempel på intressent är ägarna, anställda, kunder, leverantörer och långivare (NE, 2014)

Hållbar utveckling och hållbarhet, definieras som en tillfredsställelse av dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov. (FN, 2012).

Vertikal integration, integrering av delar i produktionsprocessen som tidigare utfördes av en extern part kallas för vertikal integration, t.ex. när ett massaföretag köper upp ett pappersbruk (NE, 2014).

International Labour Organization (ILO), ett fackorgan inom FN som arbetar med sysselsättnings- och arbetslivsfrågor. Målet är att bekämpa fattigdom, att arbeta för social rättvisa och förbättra arbetsvillkoren i hela världen. Organisationen värnar även om rättigheten till fackliga organisationer (ILO, 2014).

Business Social Compliance Initiative (BSCI), ett europeiskt samarbetsinitiativ för företag som vill förbättra arbetsförhållandena i den globala leverantörskedjan (BSCI, 2014).

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
1.1 Problembakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion.....	9
1.3 Forskningsfrågor.....	10
1.4 Syfte.....	10
2. Metod	11
2.1 Val av vetenskaplig ansats och forskningsmetod.....	11
2.1.1 Abduktiv ansats.....	11
2.1.2 Kvalitativ metod.....	11
2.2 Urval och undersökningsmetod	12
2.2.1 Urval av undersökningsobjekt	12
2.2.2 Kvalitativa intervjuer	13
2.2.3 Datainsamling	14
2.4.1 Tillförlitlighet.....	14
2.4.2 Äkthet.....	15
2.4.3 Källkritik.....	16
3. Teori	17
3.1 Val av teori	17
3.2 Verksamhetsstyrning	18
3.2.1 Kontroll och styrning av etik	18
3.2.1.2 Mäta och kontrollera utförandet.....	21
3.3 Intressentteorin	22
3.4 Legitimitetsteorin.....	23
3.5 Affärsrelationer.....	23
4. Empiri.....	25
4.1 Företag X.....	25
4.2 Företag Y	27
4.3 Företag Z.....	28
4.4 H&M.....	31
4.5 IKEA.....	34
4.6 Kappahl.....	36
4.7 Martin Behre, Textilhögskolan i Borås	38
5. Analys.....	41
5.1 Analysmodell.....	41
5.2 Kontroll och styrning av etik	42

5.2.1 Specificera och kommunicera mål	42
5.2.2 Mäta och kontrollera utförandet.....	44
5.2.3 Incitament vid måluppfyllelse.....	45
5.2.4 Ytterligare identifierade styrningsverktyg	46
5.3 Upplevda svårigheter	47
5.4 Affärsrelationer.....	48
5.4.1 Färre antal leverantörer, en mer nära relation	48
5.4.2 Beroendeförhållandet mellan företag och leverantörer.....	48
5.4.3 Kontakt med leverantörer	49
6. Slutsats	51
6.1 Besvarande av frågeställningar.....	51
6.1 Egna reflektioner	53
Källförteckning.....	55
Litteratur:	55
Tidskriftsartiklar	56
Webbsidor.....	56
Intervjuer	59
Bilagor.....	60
Bilaga 1: Intervjumall för företag	60
Bilaga 2: Intervjumall för Martin Behre	62

1. Inledning

I det inledande kapitlet vill vi skapa en förförståelse för uppsatsens innehåll genom att presentera bakgrunden till det ämne som behandlas i vår undersökning, vilket sedan leder fram till en problemformulering. Kapitlet avslutas med en redogörelse för studiens forskningsfråga samt syfte.

1.1 Problembakgrund

I dagens företagsvärld har välgörenhet, mänskliga rättigheter, miljöfrågor och arbetsförhållanden fått ta en allt större plats i verksamhetsstrategier. Anledningen till detta är negativa händelser kopplade till stora företag och deras uppförande. Vid början av 2000-talet avlöstes företagsskandaler på löpande band och det mediala intresset var stort. Exempelvis gick storföretaget Enron i konkurs år 2001 efter det framgick att redovisningen blivit manipulerad och flertalet andra brott begåtts som bland annat insiderhandel, konspiration och bedrägeri (SvD Näringsliv, 2012). I Sverige inträffade en liknande händelse när Skandiaaffären kom till ytan. Det framkom att frikostiga bonusprogram tilldelats ledningen trots låg lönsamhet. Även anklagelser om lägenhetsuthyrning av företagets egna fastigheter till ledningen och dess familjemedlemmar uppdagades. Dessa hade genomgått renovering för stora summor som gömts i bokföringen (DN, 2003).

Massdemonstrationer mot multinationella företags inflytande över utvecklingsländer genomfördes vid millennieskiftet. Företag skulle inte enbart se till den egna vinningen utan även ta ett ansvar för att minska fattigdom runt om i världen (Borglund, De Geer och Sweet, 2012). Demonstrationerna fick effekt och ledde till att FN engagerade sig i ämnet i en större utsträckning än tidigare. Kofi Annan, FN:s dåvarande generalsekreterare, uppmanade företag att ta ett större samhällsansvar. ”*We have to choose between a global market driven only by calculations of short-term profit, and one which has a human face....*” (UNEP, 2003). Kofi Annan menade att den globala marknaden var splittrad i olika politiska system. Följden blir att delar av världen får bekostas för att andra delar ska utvecklas, vilket på lång sikt leder till stora nackdelar för hela den globala marknaden. På grund av att världsekonomin blir allt mer global så måste även grundläggande värderingar följa den utvecklingen. År 2000 var ett ”globalt avtal” inom FN klart som fick namnet Global Compact. Det bygger på principer som handlar om bland annat miljö, arbetsvillkor, mänskliga rättigheter och anti-korruption. Företag kan helt frivilligt välja att ingå i detta medlemskap och avtalet är inte legalt bindande. Företagen riskerar därför inga eventuella sanktioner för avtalsbrott om de inte följer samtliga villkor i avtalet (UN Global Compact, 2013).

Enronskandalen och Skandiaaffären bland många flera skandaler har bidragit till att begreppet *Corporate Social Responsibility* (CSR) har blivit ett allt mer omdiskuterat och aktuellt ämne. CSR handlar om hur företaget arbetar för att ta sitt ansvar gentemot samhället. Frågor som rör CSR kan bland annat vara miljöhantering, arbetsförhållanden, mänskliga rättigheter och jämställdhet. Idag är det inte en fråga om företag ska ta ett socialt ansvar, utan *hur* det ska

arbete för att uppnå detta. Höga krav ställs från bland annat konsumenter som idag har en större medvetenhet om hållbar konsumtion. Kunder beaktar inte enbart deras materiella behov vid konsumtionsval utan tar även hänsyn till vad deras konsumtion kan få för negativa konsekvenser. Det är inte bara konsumenter som ställer högre krav på företagen utan även andra intressenter såsom investerare, intresseorganisationer och anställda kräver att företagen kan visa hur de tar sitt sociala ansvar. Genom att arbeta ansvarsfullt och pålitligt kan företagen skapa förtroende från omgivningen och därigenom en legitimitet för sin verksamhet. Ett väl utvecklat arbete med CSR skapar värde för hela företaget genom ett gott rykte och en stark image. För att ha en chans att vara med och spela i dagens hårda konkurrens krävs att företagen upprättar ett proaktivt, transparent arbete kring dessa frågor (Borglund, De Geer och Sweet, 2012).

Som nämnts ovan är området kring CSR av stor betydelse för att skapa konkurrenskraft i dagens samhälle. En bransch som arbetar mycket med ämnet är den svenska textilbranschen. Detta på grund av en strukturomvandling som skett inom branschen (TEKO, 2013. SvD, 2013). Textilindustrin är och har även ur ett historiskt perspektiv varit en viktig industri för Sverige och år 2010 omsatte klädmarknaden cirka 70 miljarder kronor (Fair Trade Center, 2013). Störst andel kläder på den svenska marknaden kommer från Asien, där Kina idag står för den största exporten. Andra stora textilexportörer är länder som Bangladesh, Indien och Kambodja (Rena kläder, 2013). För femtio år sedan var en stor andel av kläderna på den svenska marknaden producerade i Sverige. Efter andra världskriget steg lönenivåerna och textilföretag sökte sig till andra länder i strävan efter billigare arbetskraft för att kunna behålla en konkurrenskraftig position. Allt fler textilföretag placerade delar av sin verksamhet i utvecklingsländer där både kostnaderna för produktion och arbetskraft var betydligt lägre men arbetsförhållandena i många fall var bedrägliga (Fair Trade Center, 2013). Under 90-talet uppdagades i media att barnarbete, bristande säkerhet och allmänt dåliga arbetsförhållanden förekom i många av de svenska textilföretagens fabriker. Detta bidrog till en allmän upprördhet vilket i sin tur ledde till att flera textilföretag mot slutet av 90-talet antog uppförandekoder (*Codes of Conduct*). Dessa uppförandekoder beskriver hur ett företag ska bedriva sin verksamhet utifrån dess värderingar och anger exempelvis en lägsta accepterad nivå för hur arbetsvillkoren ska se ut hos deras leverantörer. De första uppförandekoderna som upprättades var i många fall bristfälliga, det saknades ofta tydliga regler om vad som var tillåtet och inte och de var sällan grundade på internationella regler (Rena kläder, 2013).

Uppförandekoder kan ses som en översättning av företagets etiska värderingar (Borglund, De Geer och Sweet, 2012). Etik har under senare tid blivit allt viktigare och utgör i dag en fundamental grundsten i verksamhetsstyrningen. Willey (2001) beskriver etik som social rättvisa, ansvar och moralisk skyldighet. Ett företagsetiskt ansvar handlar om ha en tydlig policy kring företagets värderingar och ställningstagande. Lagmässiga förändringar och ett ökat intresse för etik och socialt ansvar inom affärsvärlden har bidragit till en förändrad syn på hur styrningen i ett företag bör gå till. Fokus har gått från att i stort sett enbart mäta ekonomiska utfall i monetära termer till att mäta värden och kvaliteter i verksamheten som kan vara svåra att kvantifiera. Det gäller att upprätta styrsystem som tillåter mätning, kontroll och uppföljning av dessa icke-monetära värden för att kunna integrera det sociala åtagandet i

hela produktflödet. Lyckas företag med detta kan de bibehålla sin plats bland konkurrerande företag och dessutom öka dess försäljning (Olve och Samuelsson, 2008).

1.2 Problemdiskussion

Globaliseringen och den allt hårdare konkurrensen har bidragit till att mer än hälften av de svenska textilföretagen köper in sina varor från låglöneländer, främst från Asien. Företagen äger oftast inte egna fabriker utan har sin produktion förlagd hos leverantörer men det förekommer även att större företag köper upp hela fabriker i produktionskedjan (Fair Trade Center, 2013). De kläder du bär idag och många av de textilier som finns i ditt hem har med hög sannolikhet färdats lång väg. Dessutom har de ofta genomgått många delprocesser på olika platser, genom förädlingsprocessen. Exempelvis plockas kanske bomullen i ett land, tyget vävs i ett annat och färgning och sömnad sker i ett tredje eller fjärde land (Rena kläder, 2013).

Det stora geografiska och kulturella avståndet, tillsammans med ett stort antal leverantörer bäddar för en uppsjö av problem inom uppföljningen av de krav som ställts på företagens leverantörer. Trots att mycket har förbättrats sedan skandalerna inom textilbranschen på 90-talet konfronteras fabriksarbetare fortfarande med missförhållanden kopplade till arbetsvillkor, miljö och djurskydd bland annat (TEKO, 2013. SvD, 2013). Nyligen framgick det att uppfödare av Angorakaniner i Kina utsätter kaninerna för en plågsam metod där pälsen slits från huden istället för att raka eller klippa av den. Angorapäls används bland annat i kläder och flera av de stora klädföretagen i Sverige har angorapäls i sina produkter (Svt, 2013).

I många länder i Asien saknas tydliga lagar om arbetsvillkor, djurrätts- eller miljölagar. I dessa länder är 12 timmars arbetsdag, 6 dagar i veckan till en knappt befintlig lön inte ovanligt förekommande (Van Weele, 2010). Arbetet i textilfabriker innebär dessutom hantering av ohälsosamma kemikalier som kan leda till allvarliga skador om inte skyddsutrustning används. Fackföreningar är i vissa fall förbjudna och i de fall de är tillåtna enligt lag är de starkt motarbetade. Detta leder till att arbetarna i fabriken saknar någon som helst makt att påverka sin arbetssituation (Fair Trade Center, 2013). I april detta år rasade en textilfabrik i Bangladesh vilket fick till följd att 1126 personer omkom (Sydsvenskan, 2013). Fabriksrasen betraktas som den globala textilindustrins värsta dödsolycka hittills. Detta är endast en av många fabriker som rasat under den senaste tiden; bara ett fåtal veckor efter denna tragedi rasade betongtaket in i en fabrik i Kambodja. Olyckorna visar tydligt på osäkra arbetsförhållanden inom asiatisk tillverkningsindustri (Svt, 2013). När västerländska företag gör affärer med dessa länder är det en självklarhet att de bör följa internationell humanitär rätt, men de är dessutom viktigt att företagen tar egna initiativ till att upprätta system för att motverka dessa problem (Van Weele, 2010).

Teknikens möjliggörande till e-handel har bidragit till att konsumenter i västvärlden har nästintill oändliga valmöjligheter och därmed ställer de allt högre krav. Företag som på något sätt agerar oetiskt riskerar att hamna i blåsväder och det mediala intresset som kan uppstå

medför ofta bojkotter från kunder och företaget blir därmed en förlorare i den hårda konkurrensen (Van Weele, 2010). Men hur kan ett textilföretag som är stationerat i Sverige arbeta för att se till att kontrakten med deras leverantörer utspridda på andra sidan jordklotet verkligen fullföljs? Detta är en svår uppgift och innebär en stor utmaning för textilföretagen. De bör välja sina leverantörer med omsorg och arbeta för att implementera företagets etikkod i alla leverantörsled. För att kunna ställa krav på leverantörer krävs det naturligtvis att det egna företaget först och främst följer bestämmelserna och dessutom tydligt klargör deras etiska riktlinjer inför dess intressenter (Christopher, 2010).

Enligt en artikel av Swedwatch framkommer det att textilföretag stationerade i Indien, däribland svenska företag, bidrar till stora negativa miljöeffekter. Färgerierna i staden Tirupur är vad som bidrar mest till förorening av vattnet och det framgår att problemet med föroreningar inte endast beror på reningsverkens effektivitet utan att de endast används när kunder gör besök eller när myndigheter genomför kontroller (Swedwatch, 2013). Detta belyser tydligt problemet företag har angående kontrollen och uppföljningen av deras uppförandekod.

1.3 Forskningsfrågor

1.3.1 Vilka verktyg kan ett företag inom textilbranschen tillämpa för att styra och kontrollera sina leverantörer i etiska frågor?

a) Vilka svårigheter upplevs av anställda i textilföretag vid styrning och kontroll av leverantörer i etiska frågor?

b) Vad har affärsrelationen mellan textilföretag och leverantörer för betydelse i detta avseende?

1.4 Syfte

Studien syftar till att identifiera möjliga verktyg som textilföretag kan arbeta med för att styra sina leverantörer i etiska frågor för en positiv utveckling av arbetet med CSR. Vidare undersöks vilka svårigheter anställda inom textilföretag upplever i detta arbete. Ytterligare en aspekt som kommer att undersökas är affärsrelationer till leverantörer och dess betydelse i styrningsarbetet.

2. Metod

Här redogörs för den vetenskapliga ansats samt undersökningsmetod som ligger till grund för uppsatsen. Vidare presenteras en översiktstabell med samtliga respondenter som deltagit i studien. Avslutningsvis diskuteras uppsatsens forskningskvalitet.

2.1 Val av vetenskaplig ansats och forskningsmetod

2.1.1 Abduktiv ansats

Vid forskning kan tre skilda sätt att se på relationen mellan teori och praktik tillämpas; deduktivt, induktivt samt abduktivt angreppssätt. Den deduktiva ansatsen innebär att man utgår från redan existerande teori och utifrån den samlar in relevant information från verkligheten. Hypoteser tas fram ur den valda teorin som sedan prövas empiriskt. Till skillnad från den deduktiva ansatsen innebär en induktiv ansats att man i första hand studerar verkligheten utan att grunda den empiriska forskningen i en befintlig teori. Därefter utifrån det empiriska materialet formuleras en teori. Abduktion är en kombination av deduktiv och induktiv ansats och innebär att forskaren kan använda de båda angreppssätten växelvis. Med en abduktiv ansats minskar risken för att forskaren låser sig i ett av tillvägagångssätten och arbetet blir mer flexibelt (Patel och Davidson, 2003). Enligt Alvesson och Sköldberg (2008) leder den abduktiva ansatsen till större möjligheter att upptäcka nya mönster och arbetet blir friare vilket i sin tur lämnar större plats för inspiration. I denna undersökning tillämpas en abduktiv ansats då författarna anser att det tillvägagångssättet ger ett bredare spektrum att arbeta med från start. I ett inledande skede studerades både teoretiskt material men även de större textilföretagens hemsidor där de publicerat utförlig information om hur de arbetar med CSR. Den empiri som använts i arbetet har samlats in successivt och parallellt med att den teoretiska referensramen utvecklats. På detta sätt har input från både teori och empiri erhållits under arbetsprocessens gång och förståelsen har gradvis vuxit fram. Dessutom har intressanta infallsvinklar dykt upp och diskussioner uppstått efter att ha djupdykt i både teoretiskt och empiriskt material (Patel och Davidson, 2003).

2.1.2 Kvalitativ metod

Inom den samhällsvetenskapliga forskningen finns två skilda strategier att välja mellan: kvantitativ- samt kvalitativ metod. Det som avgör lämpligheten av dessa är vilken typ av fråga studien söker finna svar på (Bryman 2008). I den kvantitativa metoden betonas kvantifierbar data som erhålls från olika typer av enkäter, observationer och intervjuer där man söker finna samband mellan olika variabler. I den kvalitativa strategin betonas istället ord och här tillåts ett tolkande synsätt. Här undersöks ofta ett mindre område men med en strävan att undersöka detta desto djupare (Bryman och Bell, 2005). Uppsatsförfattarna anser den kvalitativa metoden vara den forskningsprocess som lämpar sig bäst för de aktuella forskningsfrågorna. Då arbetet omfattar individuella samt organisatoriska ställningstaganden kring etik är det mer lämpligt att följa den kvalitativa strategin för att på så vis få möjlighet till mer berikade och uttömmande svar. Genom öppna intervjuer med möjlighet till diskussion kan en mer nyanserad bild av verkligheten erhållas. En önskvärd effekt är att kunna skapa en djupare

förståelse för våra respondenters svar än om vi baserat vår studie på enkäter med korta svarsalternativ.

2.2 Urval och undersökningsmetod

	Företag X	Företag Y	Företag Z	H&M	IKEA	Kappahl	Martin Behre
Respondent	<i>Anonym</i>	<i>Anonym</i>	<i>Anonym</i>	-	Johan Lundgren	Eva Kindgren	Martin Behre
Yrkestitel	Purchase manager	Purchase manager	CSR manager	-	Global sourcing manager	CSR & quality manager	Universitetsadjunkt
Datum	2013-12-05	2013-12-05	2013-12-12	2014-01-03	2013-12-17	2013-12-16	2013-12-12
Intervjuform	Personlig intervju	Personlig intervju	Telefonintervju	Hemsida	Personlig intervju	Telefonintervju	Telefonintervju
Intervjuteknik	Semistrukturerad	Semistrukturerad	Semistrukturerad	-	Semistrukturerad	Semistrukturerad	Semistrukturerad

2.2.1 Urval av undersökningsobjekt

Vid forskning är det viktigt att undersöka en representativ grupp för det som är avsett att studera. Detta för att relevanta slutsatser ska kunna dras och resultatet ska kunna appliceras på en större massa (Bordens och Abott 2008). Bryman (2008) styrker även detta och talar om ett *målinriktat urval* och syftar på att det måste finnas en överensstämmelse mellan forskningsfrågor och urval.

Studien baseras på medelstora och stora företag inom textilbranschen. Arbetet med CSR kräver relativt stora ekonomiska insatser vilket innebär att de större företagen i många fall har kommit längre i utvecklingen av CSR (Borglund, De Geer, Hallvarsson, 2009). Vid urval av undersökningsobjekt har en avgränsning gjorts där småföretag uteslöts då författarna ansåg att de större företagen säkerligen kan tillföra mer till studien. Enbart svenska företag som verkar inom textilbranschen har kontaktats och krav vid urvalet har varit att de ska arbeta med en uppförandekod och samtliga företag ska ha sin produktion eller delar av sin produktion i utvecklingsländer. I empirikapitlet görs en beskrivning av samtliga företag och en kort presentation om samtliga respondenter ges men enbart en generell presentation ges då några av företagen har önskat vara anonyma. Undersökningen baseras på sex intervjuer samt empiri inhämtad från H&M's hemsida. Samtliga respondenter har en god inblick i CSR och arbetet med uppförandekoder då de dagligen arbetar inom detta område.

En av respondenterna, Martin Behre, medverkade i ett radioprogram i P1 angående den nyligen inträffade angoraskandalen i Kina. Martin Behre, lärare vid textilhögskolan i Borås, intervjuades angående kontrollen av leverantörer i inköpsledet. Efter att ha lyssnat på programmet kontaktade vi honom för att höra om han även skulle kunna tänka sig att medverka i en intervju för vår studie. På grund av tidsbrist kunde inte ett personligt möte bokas in men däremot hölls en telefonintervju med honom.

Fyra av de övriga respondenterna representerar klädföretag med huvudkontor i Borås och Göteborg. Då Borås är en stad som under en lång tid betraktats vara "den svenska textilindustrins stad" med många välkända textilföretags huvudkontor ansåg vi det vara ett

givet val att vända oss dit. Det sjätte och sista företaget som undersöktes var möbel och textilföretaget IKEA, med huvudkontor beläget i Älmhult.

2.2.2 Kvalitativa intervjuer

Kvalitativa intervjuer kan utformas på en mängd olika sätt beroende på syftet med studien och kan genomföras mer eller mindre strukturerade. Ibland kan en relativt impulsiv, ostrukturerad intervjuteknik vara att föredra då man vill att respondenten ska få utrymme att ge djupa och utförliga svar. Intervjun blir på det sättet mer likt ett vardagligt samtal där respondenten kan känna sig bekväm med att tala fritt. En mer organiserad intervjuteknik innebär att personen som intervjuar ställer specifika frågor utifrån ett intervjuschema där ordningsföljden kan variera och följdfrågor tilläggas. Denna intervjumetod kan kallas semistrukturerad intervjuteknik. Båda teknikerna är flexibla och intervjuerna blir liknande öppna diskussioner. Det är viktigt att personen som genomför intervjun håller en så neutral profil som möjligt och anpassar mötet efter situationen (Bryman och Bell, 2005).

Samtliga intervjuer har genomförts med den semistrukturerade intervjutekniken. Anledningen till detta är att likvärdig information från samtliga respondenter har eftersträvat och risken att glömma bort viktiga frågor har minimerats. Frågorna har formulerats på ett öppet sätt med möjlighet till att ställa följdfrågor för att erhålla så mycket relevant information som möjligt. Inför intervjun med Behre på Textilhögskolan har intervjufrågorna omarbetats till att få en mer generell karaktär då Behre inte kan svara för hur ett specifikt företag arbetar utan får istället utgå från sin kunskap, erfarenhet och upplevda verklighet inom ämnet. Båda intervjumallarna återfinns i bilagor i uppsatsen.

Intervjuerna har spelats in för att underlätta sammanställningen av materialet och för att undvika att viktig information utelämnas. Respondenterna har tillåtits se över det bearbetade materialet för att kunna revidera eventuella misstolkningar eller lägga till information om något viktigt utelämnats. Vi har dessutom låtit företagen vara anonyma om så önskas för att minimera risken att svaren blir förskönade eller begränsade. Tre av respondenterna har önskat vara anonyma och de övriga presenteras utan anonymitet i uppsatsen.

Tre av intervjuerna har genomförts personligen och de övriga tre har genomförts via telefon. En strävan har varit att få ett personligt möte med samtliga respondenter men detta var tyvärr inte möjligt på grund av studiens ekonomiska och tidsmässiga begränsning.

Enligt Bryman (2008) innebär telefonintervjuer fördelar såsom kostnads- och tidsbesparingar samt att det kan vara lättare att både ställa och svara på känsliga frågor över telefon jämfört med en intervju då båda parter är fysiskt närvarande (Bryman, 2008). Dock har det visat sig att informationen som erhålls från telefonintervju och en personlig intervju inte skiljer sig märkvärt. Enligt Bryman (2008) genomförde Sturges & Hanrahan en studie år 2004 där de höll ett visst antal personliga intervjuer och ett visst antal telefonintervjuer och kunde därefter jämföra de erhållna svaren. De kunde dra slutsatsen att det inte fanns några påtagliga skillnader ”beträffande antal, art och djup i svaren”. En nackdel som Bryman (2008) framhåller med telefonintervjuer är att det inte är möjligt att läsa av kroppsspråk och se hur respondenten reagerar på olika frågor. Det är en stor fördel om den som håller i intervjun kan

avläsa obehag och förvirring för att på så vis kunna tolka respondenten bättre och anpassa intervjun efter situationen.

Relevans, djup och innehåll har inte påtagligt skiljt sig åt mellan de intervjuer som genomfördes över telefon och de som utfördes fysiskt närvarande. Det som däremot har skiljt dem åt är deras duration då de personliga mötena har inneburit diskussioner även utanför intervjuschemat.

2.2.3 Datainsamling

Datainsamling kan ske genom primär- eller sekundärdata. Primärdata är ny information som inte sedan tidigare publicerats i något verk, det kan vara exempelvis från intervjuer eller undersökningar. Sekundärdata har till skillnad från primärdata, samlats ihop av någon annan än författaren själv. Exempel på sekundärdata kan vara statistik från tidigare forskning. Fördelar med sekundärdata är att den sparar tid och pengar samt är lättillgänglig (Bryman och Bell, 2005).

Empiristudien baseras på en kombination av primär- och sekundärdata, då det är svårt att erhålla tillräcklig information endast från primärdata på grund av tids- och ekonomiska begränsningar. Primärdata har inhämtats från intervjuer i form av personliga möten samt via telefon. Utöver det har även empiri insamlats från de undersökande företagens hemsidor. Klädesjätten H&M har publicerat detaljrik information om hur de arbetar med CSR och är ett av de företagen som kommit längst i utvecklingen med CSR. Därav har empiri även inhämtats från H&M's hemsida. Studiens sekundärdata har inhämtats från böcker, websidor och vetenskapliga artiklar.

2.4 Forskningskvalitet

Guba och Lincoln (1994) menar att det är viktigt att anpassa kvalitetsbedömningen av forskningen till vilken forskningsmetod som används. De föreslår två kriterier för bedömningen nämligen *tillförlitlighet* och *äkthet* (Bryman 2008).

2.4.1 Tillförlitlighet

Inom begreppet *tillförlitlighet* finns fyra delkriterier; *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* samt *möjlighet att styrka och konfirmera*.

Trovärdighet

För att generera en hög trovärdighet bör forskaren försäkra sig om att studien genomförts enligt de regler som finns och att resultaten rapporteras till de personer som ingår i den sociala verklighet som studerats. På det viset kan de studerade personerna bekräfta att forskaren förstått och tolkat den sociala verkligheten på ett riktigt sätt. Genom att låta undersökningspersonerna validera empirimaterialet stärks trovärdigheten (Bryman 2008). I denna uppsats har samtliga respondenter fått se över det bearbetade intervjumaterialet för få möjligheten att revidera eventuella misstolkningar eller addera utebliven relevant information.

Överförbarhet

Inom kvalitativ forskning studeras som nämnts ovan ett mindre område men med avsikten att

undersöka detta desto djupare. Utförlig deskriptiv information eftersträvas och fokus ligger på djup i forskningen och inte på bredd vilket är fallet inom kvantitativ metod. ”Guba och Lincoln menar att en fyllig redogörelse eller en ’tät’ beskrivning förser andra personer med något som de kallar en databas med vars hjälp de kan bedöma hur pass överförbara resultaten är till en annan miljö” (Bryman 2008). Vi har strävat efter att erhålla så rik information som möjligt för att ge läsaren en djupare förståelse för ämnet.

Pålitlighet

Enligt Guba och Lincoln bör ett granskande synsätt tillämpas och med det menar dem att alla faser av forskningsprocessen tydligt bör redogöras. Framkommer samtliga steg i forskningen kan kvaliteten bedömas på grundval av de procedurer som valts samt motiv till dessa. I uppsatsen har vi eftersträvat att beskriva samtliga steg i forskningsprocessen.

Möjlighet att styrka och konfirmera

Kriteriet att kunna styrka och konfirmera innebär att forskaren agerar i god tro då det är omöjligt att uppnå fullständig objektivitet inom den kvalitativa forskningen. Personliga värderingar eller teoretisk inriktning får inte medvetet låtas påverka genomförandet och slutledningen av undersökningen (Bryman 2008).

Empiriinsamlingen i denna uppsats måste ses ur ett kritiskt perspektiv på grund av att ämnesområdet är av känslig natur och det kan finnas incitament att ge en annan bild utåt än vad som verkligen föreligger. En medvetenhet kring problemet finns, men genom att tydligt ha klargjort syftet med studien är vår förhoppning att företagen har givit oss en tydlig bild av hur CSR-arbetet går till. Vi har därmed valt att bedöma respondenternas svar i god tro. Avsikten med denna studie är att undersöka möjliga styrningsverktyg för en positiv utveckling av arbetet med CSR snarare än att finna brister hos företagen. Då uppsatsen behandlar ett ämne som är högst aktuellt i media fanns en förförståelse och vaga förutfattade meningar hos samtliga tre av författarna. Ämnet berör oss starkt men trots det har ett så objektiva förhållningssätt som möjligt eftersträvats genom hela processen.

2.4.2 Äkthet

För att uppnå en hög äkthet i forskningen framhåller Guba och Lincoln (1994) fem delkriterier som bör beaktas. Här kommer endast en förenklad beskrivning att ges av hur de ser på äkthet. De menar att det är viktigt att ge en så rättvis bild som möjligt av det som studeras. Forskaren bör se till att de undersökta personernas åsikter och uppfattningar kommer fram på ett rättvist sätt. Vidare menar de att man bör sträva efter att undersökningen ska ge deltagarna en bättre förståelse av den sociala situation de lever. De undersökta personerna ska få en tydligare bild av hur andra upplever situationen. Slutligen menar de att forskaren bör sträva efter att undersökningen kan hjälpa de studerade att förändra sin situation och vidta de åtgärder som krävs för att göra detta (Bryman 2008).

Genom att samtliga författare har närvarat vid alla intervjutillfällen samt att intervjuerna har spelats in har tolkningen av intervjuerna varit relativt problemfri. I de fall respondentens åsikter varit oklara har diskussion kring budskap och tolkning förts mellan oss och därefter

har som nämnts ovan respondenterna fått bekräfta eller revidera materialet för att kunna erhålla en så rättvis bild av verkligheten som möjligt.

En positiv förändring av ett studerat problem är enligt oss självfallet något som i nästan alla fall eftersträvas. Graden av påverkbarhet och inflytande en undersökning har för de studerade personerna är enligt oss avhängigt undersökningens omfattning och varaktighet men även vad som studeras och med vilket perspektiv. Som bland annat framkommit av denna studie krävs ett långsiktigt arbete med coaching och utbildning av leverantörerna i utvecklingsländer för att öka förståelsen bakom de etiska riktlinjerna som textilföretagen har. Utbildning kan i de fallet ses som ett verktyg i arbetet med uppförandekoder. Skulle fokus i uppsatsen ligga på att undersöka förståelsen av uppförandekoder i utvecklingsländer skulle undersökningen troligtvis ha en större påverkan på de undersökta personerna än i detta fall där fokus har varit att undersöka textilföretags styrningsverktyg i arbetet med koder. Detta på grund av att många svenska textilföretag idag har kommit långt i utvecklingen av CSR och uppförandekoder och har goda kunskaper och system jämfört med företag i utvecklingsländer. Med detta menar vi att graden av påverkbarhet av de undersökta personerna beror på många faktorer såsom val av problemområde, riktning på studien, ekonomisk utveckling, kulturella aspekter bland mycket annat. Dessutom om en mer omfattande studie skulle göras där tid och ekonomiska resurser tillät observationer under en lång tid skulle troligtvis de undersökta personerna påverkas i en högre grad av studien.

2.4.3 Källkritik

Genom hela arbetsprocessen har en användning av aktuella källor samt ett kritiskt förhållningssätt till dessa eftersträvat. Hänsyn har tagits till när ett dokument framställts samt vad som har varit författarens syfte med detta. Med tanke på att vårt forskningsområde förändrats mycket över tiden är de existerande källorna relativt nya och aktuella.

Som nämnts tidigare har intervjuerna spelats in vilket skulle kunna ha haft en negativ inverkan på intervjun. Konsekvenserna kan ha blivit att våra respondenter känt sig obekväma och därmed begränsat sina svar. Eftersom att ämnet kan vara känsligt har respondenterna tillfrågats om de vill vara anonyma eller inte. Detta för att minimera risken att respondenterna förskönat verkligheten eller begränsat sina svar.

Vi är medvetna om att empirin som är inhämtad från H&M's hemsida bör ses med viss kritik då materialet är offentliggjort och därmed kan ses som en form av marknadsföring. Trots detta är H&M ett företag som ligger i framkant när det gäller arbetet med CSR vilket var anledningen till att vi inkluderade företaget i studien.

3. Teori

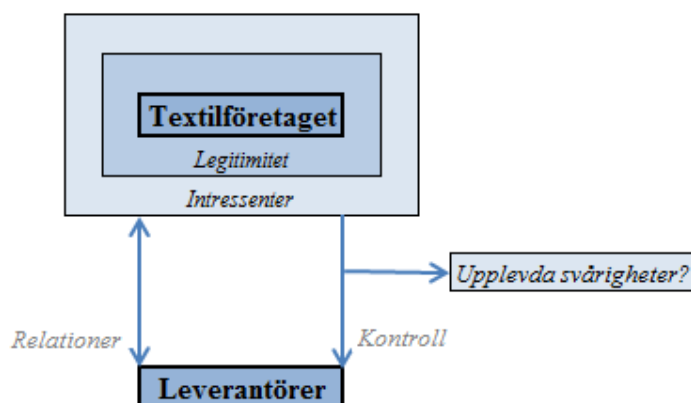
I den teoretiska referensramen presenteras de teorier som vi anser vara relevanta för vår undersökning. Inledningsvis görs en redogörelse för den teoretiska modell som ligger till grund för analysen. Därefter presenteras teorier kring företags intressenter och hur företag legitimerar sig mot dessa. Kapitlet avslutas med ett avsnitt om relationer och dess betydelse.

3.1 Val av teori

Vårt val av teorier har sin utgångspunkt i studiens problemformulering och syfte. De teorier vi valt är avsedda till att besvara våra frågeställningar. Med utgångspunkt från en modell skapad av Lindsey et al (1996), vill vi ta reda på vilka verktyg textilföretag kan tillämpa i arbetet med att styra och kontrollera sina leverantörer. Modellen består av tre steg i verksamhetsstyrningen; *specificera och kommunicera mål, mäta och kontrollera utförandet samt incitament vid måluppfyllelse.*

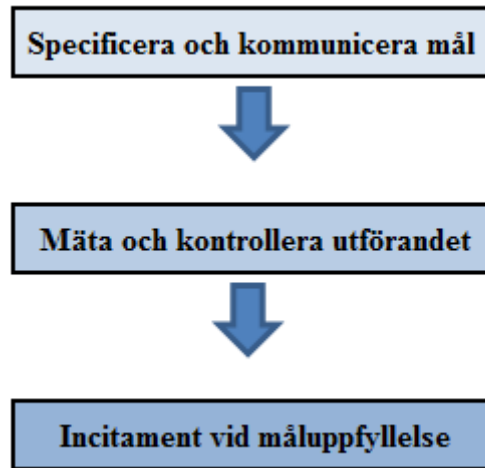
En anledning till att etik har blivit allt viktigare för företag är högre krav och större förväntningar som intressenter idag har. Alla parter som berörs eller berör företaget är intressenter. Därför har vi valt att använda oss av intressentteorin för att identifiera de intressenter textilföretagen har. Exempelvis har kunder en ökad medvetenhet idag och förväntar sig att företagen bedriver ett gott CSR-arbete och sköter sitt ansvar gentemot samhället. De vill även att producenterna ska arbeta under bra förhållanden och att produktionen ska vara miljövänlig. Företagsledning, anställda, staten och kommunen lägger ner mycket resurser på att ständigt förbättra detta arbete. Även media har fått en allt större makt under den senaste tiden. Ett exempel är att negativ publicitet snabbt kan förstöra ett företags legitimitet och vidare resultera i minskad försäljning och förlorade intäkter. Likaså kan positiv publicitet bidra till ökad försäljning och ökade intäkter. Därför har vi även valt att använda oss av legitimitetsteorin för att lyfta fram vikten av en god legitimitet hos företagen.

Ytterligare en av de primära intressenterna är leverantörerna vilka det läggs huvudfokus på i denna uppsats. Avslutningsvis kommer teorier kring affärsrelationer till leverantörer att presenteras. Nedan illustreras en modell som tydliggör kopplingen mellan teorierna;



3.2 Verksamhetsstyrning

Verksamhetsstyrning handlar om att motivera organisationens medlemmar att utföra aktiviteter som främjar organisationens strategi och mål. (Anthony & Govindarajan, 2007) Styrningen kan delas upp i tre steg (Lindsey et al, 1996) se figuren nedan.



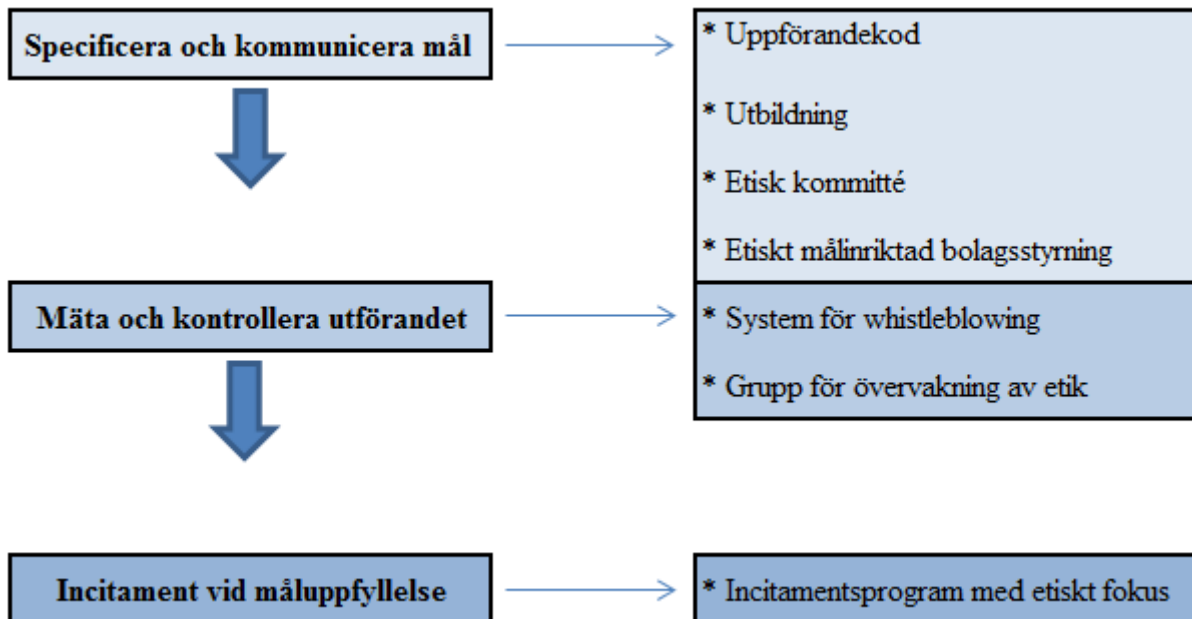
Modell; Lindsey et al. (1996)

Samtliga steg är nödvändiga för en effektiv styrning och kontroll. Utan specificerade och kommunicerade mål blir nästa steg, mätning och kontroll omöjlig att utföra. Mätningen och kontrollen ger återkoppling på resultatet. Det tillåter dessutom ledningen att se över hur arbetet gått till för att uppnå de uppsatta målen. Det sista steget handlar om att motivera och uppmuntra de anställda att arbeta efter målen. Det är även viktigt att det finns en kongruens mellan de anställdas individuella mål och företagets mål (Lindsey et al, 1996).

3.2.1 Kontroll och styrning av etik

Ett företags ledning och dess styrsystem spelar en stor roll för etiskt tänkande och huruvida organisationens medlemmar känner ansvar (Lindsey et al, 1996). Finns bristande engagemang i företagsledningen blir det svårt att motivera övrig personal till att arbeta efter samma mål och agera i enlighet med företagets värderingar. Vidare tyder forskning på att företagskulturen är betydelsefull för att främja etiskt handlande. I en kultur där de anställda har en hög grad av engagemang förstår ofta enskilda individer vikten av sitt etiska beteende i organisationen. En individ som visar ett stort engagemang på arbetet är ofta mån om att sitt handlande inte strider mot företagets mål medan en anställd som ser arbetet som ett "ont måste" troligtvis inte följer företagets värderingar i alla situationer. Företagsledningen har en avgörande roll att se till att medarbetarna är engagerade och därmed agerar etiskt (Treviño och Nelson, 2011).

Lindsay et al (1996) har identifierat sju etiska styrningsverktyg som har olika funktioner för styrningen av etik i en organisation, se figur nedan.



Modell: Lindsay et al (1996)

3.2.1.1 Specificera och kommunicera mål

I första steget bör en uppförandekod upprättas för att specificera företagets etiska, sociala och miljömässiga mål (Lindsay et al, 1996; Visser et al, 2010). Uppförandekoder kan sägas vara en formell översättning av deras sociala ansvar (Frostensson, Helin och Sandström, 2012). Det är viktigt att poängtera att den skiljer sig från allmänna standarder och normer som upprättas institutionellt och ofta innefattar hela branscher. Koderna upprättas ofta individuellt av företagen och är ett frivilligt åtagande. Utformningen av koderna skiljer sig brett mellan olika företag och kan vara allt ifrån några rader till komplexa system som integreras i verksamheten (Visser et al. 2010). Uppförandekoder är en del av ett företags etikprogram och de utgör generellt sett en utgångspunkt för deras arbete kring etiska frågor (Treviño och Nelson, 2011). Uppförandekoder började användas av ett fåtal företag på tidiga 1990-talet och är idag en självklarhet för majoriteten av företag (Frostensson, Helin och Sandström, 2012).

Det är viktigt att koden utformas så att den är lättläst och lättförstådd för anställda men även för externa parter. En alldeles för lång och omfattande kod blir svår att förmedla samtidigt som en allt för koncis kod kan bli för abstrakt. Det är inte möjligt att ha en kod som ger svar på alla potentiella problem som kan uppstå därför bör den baseras på företagets värderingar som kan vägleda beslutsfattandet. Innehållet i olika företags uppförandekoder skiljer sig åt men områden som arbetsförhållanden, miljöpåverkan, bekämpning av mutor och korruption behandlas i majoriteten av koder. För att underlätta skapandet av uppförandekoder finns generella modeller framtagna som företagen kan ta till hjälp. Koderna bör grunda sig på internationellt överenskomna regler som tagits fram av Internationella Arbetsorganisationen

(ILO), konventionen av barns rättigheter, den allmänna förklaringen om de mänskliga rättigheterna och lagstiftningen i respektive land (Fair Trade Center, 2013).

Allt fler företag formulerar en värdegrund som anger de grundläggande värderingar företaget vill stå för (Visser et al, 2010). Genom att konkretisera sin värdegrund i en uppförandekod blir det lättare att förmedla deras värderingar både internt i företaget samt externt till bland annat kunder och leverantörer. Värdegrunden inkluderar ekonomiska, estetiska och etiska värden vilka sällan problemfritt går att förena. Exempelvis ligger sällan det mest ekonomiska alternativet i linje med deras etiska värden. Det är viktigt att finna en balans mellan dessa värden i CSR-arbetet och i skapandet av uppförandekoden (Borglund, De Geer och Sweet, 2012). Enligt Olve och Samuelsson (2012) har koden en extern kommunikativ funktion och genom att kommunicera koden utåt skapar företaget förtroende för sitt varumärke inför sina intressenter. Koden har även flera interna funktioner i företaget bland annat att fungera som stöd för de anställda vid olika beslutssituationer. Ett annat internt syfte är att skapa en överensstämmelse av företagets medlemmars beteenden (Frostensson, Helin och Sandström, 2012). Koden är alltså ett viktigt verktyg för företagets bild samt en nödvändighet för att kunna kontrollera CSR-arbetet. Utan klart definierade regler och mål är en uppföljning omöjlig att genomföra (Borglund, De Geer och Sweet, 2012).

Enligt Fair Trade Center (2013) måste de företag som upprättar en uppförandekod arbeta med att integrera den i verksamhetens alla led. Företagsledningen har en viktig roll i detta arbete att se till att uppförandekoden förmedlas till alla inblandade aktörer men även till övriga intressenter. Anställda bör bli väl informerade om koden och intern utbildning kan vara ett bra verktyg för att skapa en förståelse och acceptans av den. Utbildningen kan vara i form av program med seminarier, gästföreläsare, workshops och utbildningsprogram.

En etisk kommitté kan bildas för att diskutera aktuella etiska frågor och har dessutom en avgörande roll vid upprättandet och uppdaterandet av uppförandekoden. Genom möten och utbildning kommuniceras företagets mål som ställts upp i koden internt i företaget men även externt och är därmed en del i det första steget att implementera ett system för styrning av etik (Lindsey et al, 1996). Uppförandekoder översatta till det lokala språket bör finnas tillgänglig på arbetsplatsen och muntlig information måste ges till de som inte kan läsa. Företagsledningen bör utse ansvariga för arbetet och se till att man har god vetskap om de leverantörer företaget gör affärer med samt hur situationen ser ut i respektive land. Varje leverantör företaget har måste skriva på ett kontrakt där de förbinder sig att följa koden. I många fall kan leverantörerna behöva vidta åtgärder för att kunna arbeta i linje med koden, det kan till exempel handla om att de måste införa miljövänligare maskiner eller installera bättre ventilationssystem (Fair Trade Center, 2013).

Även de som inte arbetar inom organisationen kan tillföra nya perspektiv som är viktiga för verksamheten i helhet (Svensson, Wood & Callaghan, 2006). En etiskt fokuserad bolagsstyrning verkar för att definiera mål genom att engagera och balansera olika intressen som finns inom och utanför företaget i beslutsfattandet (Svensson, Wood & Callaghan, 2006).

3.2.1.2 Mäta och kontrollera utförandet

En förutsättning för att kontrollen ska kunna ske på ett effektivt sätt är att ett genomarbetat uppföljningssystem implementeras. Alla aktörer måste, som nämnt tidigare, vara införstådda i koden vilket är avgörande för att den ska kunna följas och kontrolleras. En förutsättning för att kunna få de anställda och samarbetspartners utanför företaget att handla enligt koden är att göra dem medvetna om att de kan bli påkomna. Existerar inte en grupp som övervakar etiken i organisationen finns risken att medlemmarna inte alls tar hänsyn till de uppsatta regler och riktlinjer som finns (Lindsey et al, 1996).

Det kan ske genom kontroller av oberoende part men också genom kontroller genomförda av företaget självt, både via anmälda och oanmälda besök. Har företaget ett utvecklat kontrollsystem kan de använda koden som en kvalitetsstämpel mot kunder. I dessa fall är uppförandekoden inte bara ett nedskrivet dokument utan ett bevis på att företaget systematiskt arbetar för att förbättra villkoren (Fair Trade Center, 2013).

Det måste dessutom finnas ett säkert sätt att anmäla avvikelser mot uppförandekoden (Lindsey et al, 1996). Whistleblowing innebär att en arbetstagare rapporterar misstänkta oegentligheter på arbetsplatsen "blåser i visslan". Officiellt kallas detta "göra ett avslöjande i allmänhetens intresse" (Gov, 2013). Ett effektivt system för Whistleblowing är ett hjälpmedel i övervakningen och kontrollen av att allt går rätt till i verksamheten.

Alla leverantörer företaget bedriver affärer med bör göra en självdeklaration så att mer information om förhållandet av deras sociala och miljömässiga situation kan erhållas. I denna självdeklaration framgår det punkt för punkt om leverantörerna uppfyller kraven som ställs i uppförandekoden. En bra dialog om syftet med detta arbete och den efterföljande processen är viktigt för att leverantören ska förstå att deklarationen är en del i ett långsiktigt samarbete (CSR-kompassen, 2014).

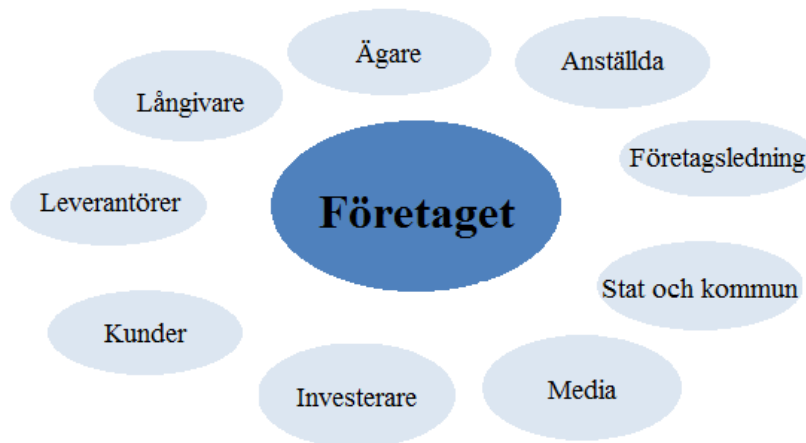
Ett sätt för att underlätta koordinering och kontroll kan vara att köpa upp leverantörer och därigenom expandera sin verksamhet. Detta benämns *Vertikal Integration* och är en viktig faktor i ett företags strategi då den vertikala omfattningen har en stor inverkan på affärsområdets position inom sin bransch. Genom att tillämpa vertikal integration kan en övergripande bild av underleverantörerna erhållas och övervakningen underlättas (Quick MBA, 2013).

3.2.1.3 Incitament vid måluppfyllelse

Det sista steget innebär att någon form av belöningsystem implementeras. Företag bör upprätta system som främjar och belönar etiskt beteende bland de anställda och leverantörer. Forskning har visat att företag oftast använder sig av bestraffningar istället för positiva incitament för att motivera etiskt handlande. Att bestraffa de som avviker mot företagets etiska regler kan i vissa fall vara att föredra men i de flesta fall kan någon form av incitament vara mer effektivt (Lindsey et al, 1996).

3.3 Intressentteorin

Enligt Borglund, De Geer och Sweet (2012) definieras en intressent som en aktör med möjlighet att påverka eller att bli påverkad av en verksamhet. Vanligtvis har företag flera olika intressenter som är, från bådas sidor, beroende av varandra (Gray, Owen och Adams, 1996). Verksamhetens ledning ger de mäktigaste intressenterna mest uppmärksamhet när man ser till det strategiska perspektivet medan de utsatta uppmärksammas vid det etiska perspektivet (Borglund, De Geer och Sweet, 2012)



Modell: Intressentmodellen

Intressenter kan delas in i två grupper - primära och sekundära intressenter. Bland de primära intressenterna ingår bland annat företagsledningen, de anställda samt kunder som är mycket viktiga för hela företaget. För att verksamheten ska kunna fortgå krävs de primära intressenterna då de har en direkt påverkan på företaget. De sekundära intressenterna utgörs av bland annat media, myndigheter och intresseorganisationer (Grafström, Göthberg, Windell, 2008). Enligt Grafström, Göthberg och Windell (2008) kan de sekundära intressenterna vara positiva eller negativa för företagen genom att bilda opinion men de är inte direkt avgörande för deras överlevnad. Däremot har förändringar med arbetet av CSR som företag bedriver över tiden resulterat i problem av uppdelningen mellan primär- och sekundärintressenter. De nämner att företags anseende idag är viktigare och bland annat att media genom positiv eller negativ publicitet kan medföra stora konsekvenser för företag. Traditionellt sett är media och intresseorganisationer sekundära intressenter men idag förefaller de ha en direkt påverkan på företags verksamhet.

För att företaget ska kunna hantera relationen till dess intressenter är det viktigt att de kan identifiera dessa. På så sätt kan de arbeta förebyggande med CSR för att skapa en god relation med sina intressenter. Därför bör företagen ständigt arbeta proaktivt med socialt ansvarstagande och inte enbart när omvärlden riktar kritik mot företaget (Crane, Matten och Spence, 2008).

3.4 Legitimitetsteorin

Legitimitetsteorin handlar det om hur företag ska *legitimera* sig mot sina intressenter (Gray, Owen och Adams, 1996). Gray, Owen och Adams (1996) menar vidare att företag ska eftersträva att deras och intressenternas värderingar stämmer överens för att uppnå legitimitet. Företaget har alltså ett socialt kontrakt med omgivningen. Då arbetet med CSR är ett frivilligt åtagande från företagets sida måste det finnas fler anledningar till att företag väljer att rapportera sitt CSR-arbete till sina intressenter. Legitimitetsteorin är den främsta och mest användbara teorin för att förklara varför företag rapporterar sitt CSR-arbete (Campbell, Craven och Shrives, 2003). Skulle företaget inte uppnå de krav och förväntningar som dess omgivning ställer kan hela företagets existens hotas. För att undvika att skada legitimiteten förespråkar legitimitetsteorin att företag bör ta hänsyn till samhällets värderingar (Deegan 2002).

3.5 Affärsrelationer

I en relation handlar det om två parter som har en ömsesidig påverkan på varandra. En god leverantörsrelation handlar om förståelse mellan företaget och dess leverantör. Det finns ett samband mellan nära relationer och antal leverantörer företaget har. Ett företag med färre leverantörer har oftast en bättre relation med sina leverantörer än ett företag med fler. Den klassiska synen på effektivitet i inköpsprocessen innebär att man använde sig av flera leverantörer för att undvika en nära relation. Detta var för att köparen inte skulle hamna i en situation där man blir beroende av leverantören. På så sätt kunde företaget pressa priser genom att hota leverantören med att eventuellt byta bort dem (Gadde och Håkansson, 1998). Det är viktigt att företaget har stor medvetenhet om hur dess relation till sina leverantörer ska se ut. Vid ett samarbete mellan företaget och leverantörerna gäller det att aktivt arbeta för goda relationer. Båda parterna arbetar för att exempelvis ha lägre lagernivåer, högre flexibilitet och bättre kvalitet. Anledningen till de gemensamma målen är att de eftersträvar ökade vinstmöjligheter - ett så kallat "win-win-koncept". Företag arbetar för att ha så få leverantörer som möjligt då förutsättningarna för goda relationer kräver både tid och resurser. (Persson och Virum, 1998)

Gadde och Håkansson (1998) talar för att man ska ha en nära relation till sina leverantörer. De poängterar dock att om man har få relationer kan det uppstå problem om företaget och leverantören skulle hamna i konflikt med varandra. Graden av närhet ett företag bör ha till dess leverantörer beror på situationen som företaget befinner sig i. Enligt Gadde och Håkansson (1998) skapar de viktigaste leverantörsrelationerna ett beroendeförhållande, vilket försöktes undvikas förr. På grund av att företag idag arbetar mer med långsiktiga relationer accepteras beroendet på ett helt annat sätt och fokus har istället riktats mot att hantera beroendeförhållandet.

I en långsiktig relation är förtroendet en avgörande faktor. Om de köpande företaget har förtroende för sin leverantör kan stora besparingar göras genom att minska kostnader för

exempelvis övervakning. Efter en längre tids samarbete kan ett förtroende byggas upp och de båda parterna känner sig moraliskt skyldiga gentemot varandra. Parterna får oftast efter en längre tids samarbete en bra kännedom om varandra och köparen kan känna av vilka leverantörer som behöver mer eller mindre omfattande övervakning (Pedersen och Andersen (2006).

Gadde och Håkansson (1998) anger att en av de viktigaste kännetecknen på företagets leverantörsrelationer är att de byggs upp av mänskligt arbete och kontakter. Dessa förbindelser kan därför uppfattas som ”levande” och för att de ska kunna leva vidare krävs ett kontinuerligt arbete med att vidareutveckla dem. Det finns en uppenbar risk att motparten får uppfattningen att företaget inte längre värderar kontakten om detta inte sker. Vidare nämner Gadde och Håkansson (1998) att ärlighet är den faktor som har störst betydelse för en god relation och tecken på brister i det avseendet skadar direkt relationen mellan parterna.

4. Empiri

I det här avsnittet presenteras det erhållna intervjumaterialet om hur olika textilföretag tar sitt sociala- och miljömässiga ansvar. I slutet av kapitlet presenteras en respondent som inte representerar något företag men som har lång erfarenhet av branschen och även forskar inom ämnesområdet. Empiriavsnittet ligger till grund för analysen.

4.1 Företag X

Respondent X

Namn: Anonym
Position: Purchase Manager

Företag X grundades 1943 och specialiserar sig på skjortor och slipsar samt accessoarer för män och kvinnor. De har en omsättning på cirka 300 miljoner SEK och ungefär 50 anställda. De äger även licens för ett stort varumärke och har försäljning av denna licens till flera av de stora textilföretagen. Företag X har ungefär 60 fabriker och den största produktionen är placerad i Asien.

Företag X inledde sitt arbete med CSR 1987 i samband med att dem blev licensinnehavare. De hade tidigare inte hört talas om CSR men insåg snabbt att det skulle bli en viktig del av verksamheten. Runt år 2000 så upprättade de sin uppförandekod som under årens gång blivit allt mer omfattande. Alla som arbetar med inköp måste ta del av uppförandekoden och veta vad den innehåller. Deras kod ligger till grund för två saker, dels att de själva vill att fabriker och leverantörer skall leva efter den och dels att deras kunders krav ska uppfyllas så de med gott samvete kan säga att deras produkter är hållbara. Enligt honom är det en affärsplattform att ha en uppförandekod och att man följer den. Det kan ses som ett verktyg för affärer samt att det ska finnas bra arbetsförhållanden i fabriker. *”Det är ingen som vill se svältande människor arbeta i en fabrik, det finns ingen normal människa som tycker det är okej”*. Uppdatering av uppförandekoden, anger Respondent X, sker generellt sett när en ändring i lag och regelverk görs.

Vid val av leverantör kollar Företag X först på vilken dokumentation producenten har. Saknas någon form av etisk revision för fabriken kommer inte Företag X att ingå samarbete med leverantören. Företag X har olika etiska kriterier som man vill att leverantören ska uppfylla och försöker hitta en leverantör som kan producera den volym som företaget efterfrågar.

Leverantörerna får skriva på ett avtal angående vad som ska gälla i samarbetet. Respondent X säger vidare att de inte är ett tillräckligt stort bolag för att ha full kontroll i hela kedjan men menar på att det handlar om förtroende. Existerar inte något förtroende, finns det heller ingen grund för affärer. Enligt Respondent X sker revisioner minst en gång om året, men oftast mer än så. Dessa görs av tredje part där Företag X vänder sig bland annat till olika ackrediterade företag så som SGS, Intertech services och Bureau Veritas. Dessa är stora internationella

företag som har som affärsidé att genomföra olika typer av kontroller för andra företag. Vissa delar i produktflödet är extra svåra att kontrollera. Därför kontrolleras även färdiga produkter med hänsyn till kemikalier och dylikt. Enligt honom är det svårare desto längre bak i leden man kommer. Ett exempel är råvarumaterialet som kan komma från 5:e eller 6:e ledet. Arbetet med detta, menar han, är en process som har påbörjats nu för att få full kontroll över hela kedjan.

Respondent X säger att vissa företag arbetar efter BSCI, *Business Social Compliance Initiative*, som är ett europeiskt samarbetsinitiativ för företag som vill förbättra arbetsförhållandena i den globala leverantörskedjan. Trots detta är det vanligt att företag vill göra egna inspektioner grund av att de inte litar på rapporten. Respondent X nämner vidare att företag kan göra avtal med samma leverantörer som de större företagen har, detta på grund av att det är en garanti att bra kontroller genomförs. Dock vill Företag X ha sin egen etiska revision för att kunna använda den som dokumentation till alla deras planerade kunder. Respondent X anser ändå att det inte är funktionellt att lägga ner så mycket tid, kraft och pengar på varje fabrik och säger att lösningen skulle vara att alla bolag enas om en gemensam standard.

Om någon av leverantörerna inte följer deras kod beror konsekvenserna på vilken typ av överträdelse som skett samt vilken allvarlighetsgrad den har. Uppdelning görs mellan majors och minors där man tillåter ett visst spann. Skulle en grav förseelse, till exempel barnarbete uppdragas annulleras omedelbart liggande order, samarbetet avslutas och de färdigtillverkade varorna tas inte hem. Förseelser angående övertidstimmar pågår det nu en diskussion om. Det är, enligt honom, en vanlig förekomst och det beror på att arbetarna vill jobba så mycket som möjligt och de blir då en svårare fråga att bedöma. Respondent X menar att i dessa fall får man genomföra en dialog mellan parterna hur problemet skall lösas. Att ett samarbete med en leverantör har fått avslutas har hittills inte hänt. Om det finns brister i fabriken får de först en anmärkning och därefter angiven tid att åtgärda felet.

Företag X bidrar inte med utbildning till sina leverantörer utan det är fabriken eget ansvar att genomföra. Däremot investerar de mycket i sina leverantörers fabriker genom att anlita konsulter för att lära dem hur fabriken ska se ut för att bli godkända enligt revision. Enligt respondent X är sina fabriksbesök, där de genomför kontroller av deras produktion, en form av långsiktig investering.

Respondent X säger att fabriken är oerhört trötta på alla företag som kräver ett aktivt CSR-arbete. Detta på grund av att det finns fabriker där det görs inspektioner varje vecka i olika former. Han menar att problematiken ligger i att de stora klädföretagen har olika krav. När arbetet med CSR började var leverantörernas första tankar, enligt Respondent X, ”..hur ska man kunna fuska sig förbi detta?”. Detta tankesätt är fortfarande något som existerar i utvecklingsländerna. Han nämner vidare att det skiljer sig mellan länderna och vilken ”approach” man har mot CSR. Enligt honom är det en process och ingen är helt perfekt när det kommer till frågor inom detta område. Respondent X påpekar dessutom att bara för att

något står skrivet i lagen betyder det inte att det alltid följs, vilket han menar är situationen i Asien.

Respondent X anser att de har goda relationer till sina största leverantörer och de är regelbundet ute på besök hos dem. De har även kontor placerade utomlands som genomför fabriksbesök, bland annat i Kina där personal nästan dagligen åker ut till fabrikena. Han uttrycker att en god relation är en förutsättning för att man överhuvudtaget ska göra affärer. Samtidigt menar Respondent X att man inte kan vara helt godtrogen och han misstänker att det finns en hel del som fabrikena undanhåller. Enligt honom har det förekommit att fabriker lagt ut delar av sin produktion till andra parter, som Företag X inte haft kännedom om. Detta är något som inte är tillåtet men det är ändå ett scenario som kan inträffa.

Det finns olika certifikat som fabrikena aktivt kan arbeta mot och ha som mål att erhålla. Ett sådant exempel säger han är SA8000 som är en internationell standard för att förbättra arbetsvillkoren. Det är en stor fördel om en fabrik har någon typ av certifikat för det innebär att Företag X inte behöver genomföra alla tester på grund av att fabriken redan lever upp till de krav som ställs inom vissa områden. Däremot kan Företag X dela ut partnerdiplom men det ser mer ur ett helhetsperspektiv hur de jobbar ihop.

4.2 Företag Y

Respondent Y

Namn: Anonym
Yrkestitel: Purchase Manager

Företag Y grundades 1932 och tillverkar främst underkläder, nattplagg och badkläder. De har omsatt ungefär 65 miljoner kronor per år under de senaste fem åren och har idag 25 anställda. Företaget är en del av en koncern som består av tre bolag där samtliga bolag tillhandahåller likvärdiga produkter. Företag Y har cirka 15 huvudleverantörer och producerar främst i Kina och Lettland men har även stor produktion i Turkiet, Portugal och Sverige.

Företaget började aktivt arbeta med CSR för ungefär två år sedan. I samband med detta upprättade företaget sin uppförandekod. Syftet med koden är att på ett tydligt sätt kunna framföra företagets etiska ställningstagande och syn på vad som är viktigt i företagets produktion. Uppförandekoden innehåller standardkrav som intressenter normalt ställer på företagen exempelvis arbetsförhållanden, förbud mot diskriminering, tvingad arbetskraft, minimilöner, arbetstider och miljö. Företag Y har kontinuerligt informerat sina anställda om kodens innehåll och syfte. Däremot har företaget inte aktivt kommunicerat koden externt såvida inte någon intressent efterfrågat den, vilket sällan har förekommit. Hittills har ingen revision gjorts på koden men den ska framöver uppdateras vid eventuella förändringar av till exempel ILO:s riktlinjer eller nationella lagar.

Vid val av nya leverantörer har Företag Y, utöver de ekonomiska kriterierna, även kriterier såsom att leverantören ska kunna efterfölja företagets etiska krav samt att produkten håller en god kvalitet och en garanti.

Företag Y anser att de är för små för att bedriva egen kontrollverksamhet i produktionen. Han menar att små företag har begränsade resurser att spendera på egna kontroller och istället kan vända sig till leverantörer som kontrolleras av större företag, vilket är lite utav en kvalitetssäkring. Däremot finns det ingen garanti för att leverantörerna behandlar sina kunder lika, vilket gör att det är säkrare att vara ansluten till BSCI.

Företag Y har inga uppföljningssystem av uppförandekoden. De menar återigen att de är för små och har för lite resurser för att kunna arbeta aktivt med detta. De har naturligtvis möjlighet att anlita någon extern part men detta är enligt Respondent Y en kostnadsfråga. Skulle det uppdagas att någon part inte följer deras kod skulle de bli en varning och tillrättavisning och kan leverantören inte lämna en garanti för att saken åtgärdas kommer samarbetet avslutas.

På senare tid har Företag Y börjat besöka sina leverantörer mer frekvent för att ha möten och diskutera aktuella ämnen. De strävar efter att träffa sina leverantörer minst två gånger per år, men utöver det har företaget även daglig kommunikation. Möten sker ofta över Skype, som i stort sätt blir ett personligt möte, samtidigt som de kan hålla nere kostnader.

Då Företag Y är relativt små i volym försöker de arbeta med relationerna i ett mer långsiktigt perspektiv. Då företaget differentierar sig genom att erbjuda underkläder med bra passform och god kvalitet är det svårt för dem att byta leverantör. Det blir en lång process och är framförallt en kostnadsfråga. En stor del av dess omsättning är på rullande produkter som återkommer från säsong till säsong. Respondent Y menar att de kan innebära risker att byta leverantör då deras nuvarande leverantörer är godkända gällande produktkvalitet. Gäller det däremot en ny produkt för en säsong kan en ny leverantör övervägas.

4.3 Företag Z

Respondent Z

Namn: Anonym
Yrkestitel: CSR Manager

Företag Z grundades 1957 och är en av Sveriges ledande varumärkeskedjor och har ambitionen att bli den ledande modekedjan i Norden. De hade räkenskapsåret 2012/13 en omsättning på ungefär 1,5 miljarder SEK per år och har cirka 700 anställda. Företag Z blev år 2006 uppköpt av ett investmentbolag. Detta bidrog till en stor förändring för hela bolaget. Tidigare ägdes butikerna av butiksägarna själva men blev under uppköpet en fullintegrerad modekedja. Inköpsprocessen förändrades från att butiksägarna kunnat vara med och styra inköpen till att alla inköp sköts centralt.

Företag Z har kontrakt med 68 leverantörer och har sammanlagt 85 fabriker där produktionen finns. Deras största leverantörer finns i Kina och Bangladesh och en stor del av produktionen finns även i Turkiet. I dessa länder finns även lokal representation. En mindre andel av deras inköp sker ifrån Thailand, Indien, Bulgarien och Italien.

I samband med uppköpet fick CSR-arbetet en mer strukturerad form. Företag Z gick år 2007 med i BSCI och började då arbeta med företagets uppförandekod. Koden har under tidens gång uppdaterats flertalet gånger. Inför att Företag Z skulle börsintroduceras började företaget ett omfattande arbete år 2009 med att ta fram en hållbarhetsstrategi som sedan kommunicerades i vår första hållbarhetsredovisning och på vår hemsida. Trots att företaget arbetat med hållbarhet tidigare så fanns inte Företag Z:s tre målsättningar som är; ansvarsfull produktion, engagerade medarbetare och medvetna kunder. Respondent Z arbetar med ”ansvarsfull produktion” där deras uppförandekod en viktig utgångspunkt. Syftet med uppförandekoden är att säkerställa att deras samarbetspartners har rättvisa arbetsvillkor samt att produktionen inte leder till negativ miljöpåverkan. I samband med att de startade hållbarhetsredovisningen gick Företag Z även med i fler samarbeten kring miljöfrågor.

För att förmedla koden internt har Företag Z en introduktion för alla nyanställda på inköp och design. Deras framtida mål är att alla anställda skall genomgå den introduktionen, men i dagsläget har de istället personalmöten om Företag Z:s hållbarhetsarbete för samtliga anställda på huvudkontoret. Hållbarhetsredovisningen som tagits fram har alla anställda rekommenderats att läsa och ta del av. Hon menar att det är viktigt för företaget att alla medarbetare, både på huvudkontoret och i butikerna är engagerade och kunniga när det kommer till hållbarhetsstrategin. Respondent Z anser att det finns ett mycket stort intresse och engagemang kring dessa frågor hos de anställda.

Företag Z gör inspektioner på leverantörernas fabriker innan de inleder ett samarbete. I de fall leverantören inte uppfyller företagets krav tas en åtgärdsplan fram som gemensamt ses över. Därefter får leverantörerna en viss tid på sig att arbeta för att kunna uppfylla de krav som företaget har. Efter den bestämda tiden sker ett uppföljningsbesök för att se om leverantörerna arbetat efter åtgärdsplanen och därmed uppfyller de kriterier som finns. Företag Z anser att vissa punkter i uppförandekoden är mer kritiska än andra såsom exempelvis barnarbete, tvångsarbete och minimilöner. Skulle leverantören inte vara villig att följa deras åtgärdsplan så avslutas samarbetet. Upptäcker Företag Z att grova kränkningar av mänskliga rättigheter förekommer leder det till att samarbetet avslutas och order annulleras. Men i de fall en förbättring kan ske är detta första prioritering. När det dyker upp brister av de mer kritiska punkterna får ledningsgruppen ta ett slutgiltigt beslut angående vidare samarbete eller inte. Via BSCI görs externa revisioner där rapporter tas fram och delas i en databas som alla BSCI-medlemmar har tillgång till. Om Företag Z gör en sådan revision på en leverantör kan ett annat BSCI-företag med samma leverantör och samma fabrik även ta del av denna rapport. Huvudtanken inom BSCI är att man ska vara starkare tillsammans och att leverantören ska

slippa genomgå onödigt många inspektioner. Utöver detta gör Företag Z interna revisioner med samma standard som BSCI.

Om leverantörerna inte har skött Företag Z:s krav vid uppföljningen och inga förändringar sker avslutas samarbetet. Företag Z har leverantörer som inte uppfyller samtliga punkter i uppförandekoden men så länge de är villiga att förbättra sig och aktivt arbetar för detta är de godkända. Exempelvis är fackföreningar en otrolig komplex fråga där fackföreningarna i sig fortfarande är väldigt svaga i vissa länder. I Kina finns till exempel enbart en fackförening, den statliga, och motsvarar inte vår typ av fackföreningar. Där går det inte att säga upp samarbetet om det inte fungerar då det skulle leda till att man inte kan göra affärer med någon part i Kina. Det är istället viktigt att arbeta för att få det att fungera och tydligt kommunicera fabriksarbetarnas rättigheter.

Företaget erbjuder utbildning till leverantörerna inom områden som anses vara viktiga. Företag Z har även drivit ett projekt i Kina angående hälsa och säkerhet på fabriker. De har även tillgång till kompetensutvecklingsutbildning via sitt medlemskap i BSCI vilket många leverantörer är med på.

Det kan vara svårt som enskild aktör att påverka en leverantörs beteende när landet i sig inte har tillräckligt utvecklade lagar kring arbetsrätt och när implementering och uppföljning av de nationella lagarna sällan sker. Dessutom skiljer sig denna utveckling länder emellan och detta ser Respondent Z som en utmaning för textilföretagen.

Respondent Z menar att det finns vissa delar i produktflödet som kan vara extra svåra att kontrollera och att desto längre bakåt kedjan man kommer desto svårare blir det. Bakom Företag Z:s leverantörer finns underleverantörer som arbetar med bland annat fiberproduktion såsom bomull, ull och polyester där det ofta kan vara många led. Detta är ett problem då det ibland kan vara svårt att kontrollera exakt var bomullen kommer ifrån. För att förbättra kontrollen i produktflödet försöker Företag Z arbeta brett med frågorna. De försöker även minska antalet leverantörer i första ledet och även sina underleverantörer. Desto färre involverade i kedjan ju lättare blir det att kontrollera helheten.

Respondent Z talar om hållbarhetsprojekt där större företag med större resurser ingår. Företag Z är bland annat med i STWI (Sweden Textile Water Initiative) där de arbetar för en hållbarare vatten- och kemikaliehantering i produktionskedjan samt BCI (Better Cotton Initiative) där de arbetar för bättre bomullsproduktion. Även Greenpeace har nyligen haft en kampanj gällande kemikalier där bland annat de stora sportföretagen och H&M har deltagit. Respondent Z menar att när de stora företagen går in och gör en sådan sak blir det en större effekt på hela industrin då de företagen har större påverkan på leverantörerna. Det blir då lättare för de mindre företagen att komma med samma krav. Respondent Z anser att alla företag bör gå ihop tillsammans och ställa gemensamma krav mot leverantörerna vilket skulle leda till en dominoeffekt bakåt i leverantörskedjan.

Företag Z har gjort en indelning av sina leverantörer i tre kategorier där arbetet med leverantörerna anpassas efter behov. Företaget har något som kallas partnerleverantörer där de valt ut 18 leverantörer som står för 60% av de totala inköpen. Dessa leverantörer prioriteras vid orderläggning, utbildningar och stort fokus läggs på förbättringsarbeten hos dessa leverantörer. En annan kategori är deras så kallade kärnleverantörer vilka också är viktiga för företaget men där läggs inte lika regelbundna beställningar. Företag Z har även leverantörer som de kallar utvecklingsleverantörer. De är relativt nya och kräver ett mer omfattande utvecklingsarbete för att arbeta upp en god relation och ett gott samarbete.

Respondent Z säger att i de allra flesta fall är de mer beroende av sina leverantörer än vad leverantörerna är av dem. Företag Z är en relativt liten aktör på den globala marknaden med mindre ordervolymer jämfört med exempelvis H&M och andra stora bolag. Däremot är de viktiga hos vissa leverantörer där man lyckats bygga upp förtroende och en god relation. Respondent Z menar också att många leverantörer vill höja sin kvalitetsnivå, för att sedan kunna ta ett högre pris för sina varor, vilket visar på att det finns andra viktiga parametrar för leverantörerna utöver ordervolym.

Företag Z träffar sina leverantörer regelbundet. Det blir mer frekvent på platser där kontor finns. I annat fall besöker företagets produktchefer leverantörerna ungefär två gånger per år i samband med säsongstart. Utöver det har de mycket kontakt via telefon och E-post. Leverantörerna bjuds även in till möten för att diskutera viktiga frågor. Företaget Z strävar efter att skapa långsiktiga relationer med deras leverantörer då det leder till en "win-win-situation" för båda parter. Företaget utför undersökningar där man tittar på hur leverantörerna uppfattar sitt samarbete med Företag Z för att komma fram till möjliga förbättringsåtgärder. Det sker även en intern leverantörsutvärdering där Företag Z tittar på hur deras egna anställda uppfattar leverantörerna inom produktkvalitet, uppförandekod, marginal och leveransposition. Undersökningarna görs i syfte att identifiera områden där det finns brister för att kunna förbättra situationen.

4.4 H&M

H&M grundades 1947 och är ett utav de största modeföretagen på den globala marknaden. De har omkring 3000 butiker i 53 olika länder världen över och år 2012 hade H&M en omsättning på ungefär 141 miljarder kronor och har cirka 104 000 anställda (H&M, 2013)

H&M äger inga egna fabriker utan produktionen är utlagd på externa parter. I dagsläget sker produktionen i 1800 fabriker som ägs eller anlitas av deras 800 leverantörer. År 2001 publicerade de sin första hållbarhetsredovisning, som sedan presenterats en gång per år, där de redovisar resultatet av sitt hållbarhetsarbete. H&M lägger vikt på att öka sina egna leverantörers förmåga att ta ansvar för sina hållbarhetsfrågor och att arbeta för att stärka arbetstagarnas position. Detta gör man då tillverkningen sker i länder där miljömedvetenheten är låg, brister finns i arbetsförhållandena och brott mot mänskliga rättigheter inträffar.

H&M upprättade sin uppförandekod 1997 och bygger på att göra leverantörskedjan mer hållbar. Den grundar sig på Internationella arbetsorganisationens (ILO) deklARATION om grundläggande rättigheter och principer i arbetslivet, FN:s barnkonvention och lokal lagstiftning (ibid).

En uppdelning av koden är gjord i 8 delar som berör följande områden; barnarbete, rättsliga krav, hälsa och säkerhet, miljö, boendeförhållanden, arbetstagares rättigheter, systemtänkande samt inspektioner och efterlevnad. En implementeringsguide på olika språk finns för att hjälpa leverantörer och underleverantörer förstå deras uppförandekod och förväntningar (ibid).

När H&M väljer ut nya potentiella leverantörer måste de se till att de uppfyller de minimikrav som ställts och det måste finnas en vilja att arbeta mot fullständig efterlevnad. När potentiella nya partner väljs erbjuder H&M en utbildning om de förväntningar de har på sina partners. Om de efter utbildningen fortfarande vill arbeta med H&M påbörjas en granskning av standarderna i jämförelse med deras krav. Detta görs av deras inköpsteam som använder sig av speciella verktyg. Är resultatet positivt i den första bedömningen kommer en grundlig revision genomföras av H&M:s revisorer. De har mandat att fatta det slutgiltiga beslutet om en enskild fabrik eller leverantör lever upp till H&M:s minimikrav och har potential för ytterligare förbättringar vilket kan medföra att de med tiden kan bli en långsiktig partner till H&M (ibid).

H&M vill öka medvetenheten i hela deras värdekedja och anser att det bästa sättet att uppnå en positiv förbättring är genom samarbete. Leverantörskedjan är omfattande och beskrivs innehålla flera processer och roller. De bedriver uppföljning av sina ställda krav och erbjuder bland annat utbildning som ett sätt att motivera sina leverantörer till att själva tillhandahålla bra arbetsvillkor och miljöskydd. För att se till att uppförandekoden följs hjälper de även till att förbättra och utveckla leverantörers ledningssystem. H&M's bästa leverantörer har en balans mellan ledtid, efterlevnad av deras uppförandekod, pris, kvalitet och varuprover. Dessa ses som strategiska leverantörer vilka det fokuserar på i arbetet. H&M menar att deras inflytande blir mindre när det kommer till underleverantörer, som till exempel textil- och garntillverkare, på grund av att de inte har någon direkt kontakt med dessa parter. Dock anger de att de här försöker bidra till förbättringar genom ett utvecklingsprogram för fabriker i Kina och Bangladesh som kallas Mill Development Programme, vilket har visat ge positiva resultat. Programmet startades 2008 och genom sina kemikalierestriktioner, miljö- och säkerhetskrav i sin uppförandekod och ett revisionsprogram har de lyckats uppnå förbättringar (ibid).

Omkring 100 personer på H&M's produktionskontor arbetar i en hållbarhetsgrupp som har till uppgift att säkerställa att leverantörerna lever upp till deras ställda krav i uppförandekoden. Detta arbete görs med hjälp av ett program de utvecklat kallat Full Audit Programme (FAP). Programmet omfattar grund- och uppföljningsrevisioner. Grundrevisionen utgörs av intervjuer med ledning och anställda, genomgång av dokument och register som arbetsscheman, anställningsavtal, löneuppgifter och en inspektion av fabriken genomförs för att se om

punkterna i FAP- formuläret är uppfyllda. Formuläret är det primära verktyget vid sina revisioner. När den är genomförd diskuteras resultatet med fabriksledningen. För de områden som inte uppfyller kraven måste den granskade leverantören ta fram en handlingsplan med tidsplan för att åtgärda dessa. Enligt H&M kan en handlingsplan innehålla både kort- och långsiktiga åtgärder och vid uppföljningsrevisionerna kontrollerar sedan sina auditörer genomförandet av de planerade åtgärderna (ibid).

Utöver FAP anlitar H&M oberoende inspektörer för att verifiera deras kontrollsysteem. Men H&M anser inte detta vara fullt nog utan hjälper även sina leverantörer med att bygga starka ledningssystem för att kunna förhindra överträdelser. Detta på grund av att det finns arbetsrättsliga frågor som berör föreningsfrihet, diskriminering och tvångsarbete vilka kan vara svåra att upptäcka vid deras standardrevisioner. H&M har utvecklat ett index benämnt Index Code of Conduct som mäter leverantörsfabrikers hållbarhetsresultat. Baserad på hur hög grad de uppfyller kraven ges de ett betyg på procentbasis, detta möjliggör en rättvisande jämförelse mellan deras leverantörers fabriker och underlättar prioriteringen av ytterligare förbättringar. För H&M:s del hjälper indexet till att belöna de partners som presterar bättre (ibid).

Enligt H&M måste deras leverantörers arbetare bli mer delaktiga och känna till sina rättigheter och hur de kan öka sitt inflytande för att leverantörerna ska lyckas med sitt eget hållbarhetsarbete. De menar att arbetarna ska ha möjlighet att påverka sin situation genom dialog med arbetsgivaren men att det i nuläget är svårt på grund av att det i många länder saknas tillfredsställande system när det kommer till relationer mellan parter. Även om systemen finns fungerar inte alltid arbetstagarråden effektivt. H&M har vidtagit åtgärder mot detta genom att starta utbildningsprogram för att höja medvetenheten hos arbetstagare om deras rättigheter och hur de ska gå tillväga för att öka sitt inflytande. De nämner vidare att genom deras revisionsprogram, där till exempel rutiner för rapportering och klagomål anges, lyckats se till att det finns effektiva system för en dialog mellan arbetstagare och företagsledning (ibid).

En fullständig tillsynsprocess är enligt H&M en grundrevision följt av uppföljningsrevisioner under en given tidsperiod. Uppföljningsrevisionerna är inriktade på att jämföra framstegen med den ursprungliga framtagna åtgärdsplanen som etablerades vid grundrevisionen. H&M menar på att det är viktigt att få leverantörerna att förstå värdet av att implementera dessa förbättringar och hur det kommer gynna deras egna verksamhet och långsiktiga relation med H&M. Denna modell menar H&M på ska leda till en bättre affärsrelation parterna emellan och ökat förtroende (ibid).

4.5 IKEA

Respondent, IKEA

Namn: Johan Lundgren
Yrkestitel: Global Sourcing Manager

IKEA är ett multinationellt möbelföretag som grundades 1943. Företaget hade under 2012 en omsättning på ungefär 241 miljarder kronor och cirka 135 000 anställda. Idag finns 349 varuhus i 43 länder över hela världen. IKEA införde sitt arbete med uppförandekoder år 2000. Ikea arbetar med CSR inom ett internt program som benämns IWAY vilket består av uppsatta etiska regler. Kraven inom IWAY har blivit allt hårdare över tiden och uppdaterats flertalet gånger.

IKEA har omkring 100 leverantörer inom textilavdelningen. Merparten av deras affärer görs i Indien, Pakistan, Bangladesh, Turkiet, Kina och Egypten. Enligt Lundgren har IKEA grundläggande krav på sina leverantörer, IMUST, vilka måste vara uppfyllda innan affärer inleds. De grundläggande kraven är bland annat förbud mot barn-, tvångs- och slavarbete. Om en leverantör uppfyller de elementära kraven men inte fullständigt uppnår IWAY arbetar IKEA tillsammans med leverantören för att de ska kunna uppfylla samtliga krav. En tidsbegränsad arbetsplan på maximalt 12 månader tas fram för att de ska kunna anpassa sig till kraven. Innehållet i IMUST och IWAY är i grund och botten samma men IWAY består av mer specifika och detaljerade regler menar Lundgren. Inom IWAY räcker det inte enbart med att säkra den leverantör man har ett inköpskontrakt med, utan även säkra bakåt i kedjan. IKEA:s ambition är att ha full insyn på hela produktionsledet från råvara till färdig produkt. För att klargöra hur komplex situationen är ger han ett exempel – har IKEA en fabrik i Indien där det varje dag kommer ett företag som delar ut frukt till arbetarna, blir de nästintill en del av organisationen och måste även godkännas enligt IWAY. Även städerskor täcks även in i IWAY även om de skulle tillhöra ett annat företag, säger Lundgren. Däremot om en rörledning går sönder på fabriken och dem måste ringa en rörmokare behöver inte de vara IWAY godkända.

Alla anställda på IKEA får ta del av koden och det finns även seminarium och utbildningar för de som vill fördjupa sig mer. IKEA:s code of conduct finns även tillgänglig på företagets hemsida där alla intressenter kan ta del av den. Processen med att starta upp en ny leverantör beskriver Lundgren som väldigt omfattande, speciellt om leverantören inte har kännedom om IKEA sedan tidigare. Enligt Lundgren krävs utbildning samt att de noga informera leverantörerna om vad IWAY innebär.

När det kommer till svårigheter i arbetet med leverantörerna nämner Lundgren ett flertal punkter. En av dessa punkter gäller miljön då det i färgerierna förekommer mycket kemikalier och det är viktigt att se till att hanteringen av avfallet sker på ett säkert sätt. Det är viktigt att kontrollera hur avfallet hanteras då det kan förekomma dumpning i naturen. Arbetstider är en av de svåraste punkterna att kontrollera på grund av att många länder har två skift på vardera

12 timmar, vilket IKEA inte tillåter. De måste då implementera tre skift om de vill ha fabriken igång dygnet runt, vilket kan bli kostsamt för leverantörerna. Lundgren menar dock att det inte nödvändigtvis blir mer kostsamt på lång sikt då det gynnar arbetarna som håller sig friska samt kan umgås med sina familjer fler timmar per dygn. Enligt Lundgren är det problematiskt då det är en fråga om kultur. Oftast vill arbetarna jobba de långa passen för att kunna tjäna ihop så mycket pengar som är möjligt. Detta menar han är något man får kompensera genom justerad lön.

När det kommer till uppföljningen av IWAY säger Lundgren att det sköts av deras IWAY-team som genomför revisioner. Denna personal finns oftast på IKEA:s tradingkontor i majoriteten av deras inköpsländer. Han nämner vidare att minst 50 procent av alla revisioner är oannonserade. Om avvikelser upptäcks avslutas antingen samarbetet med leverantören eller så upprättas en för hur leverantören kan uppnå hela IWAY. I särskilda fall får en kommitté godkänna avvikelser från IWAY-standarden, men bara om det finns synnerliga skäl. Om någon leverantör bryter mot koden skiljer sig konsekvenserna åt beroende på vad som har hänt. Exempelvis har de noll tolerans mot barn-, tvångs- och slavarbete medan vissa kriterier såsom till exempel kemikaliehantering kan ses som ett problem som går att lösa och leverantörerna får då en viss tid på sig att åtgärda problemet.

Av IKEAs totala kontroller utför de betydligt mer intern kontroll än den kontroll som läggs ut på tredje part. Representanter från deras IWAY team är hos leverantörerna i stort sett varje vecka. Lundgren anser att det finns en acceptans och förståelse för IWAY genomgående hos deras samarbetspartners. Det är lätt att prata om IWAY med leverantörer och när IKEA genomför besök ifrågasätts det inte.

IKEA bedriver ”trainings” tillsammans med sina leverantörer. Lundgren ger ett exempel på en process där IKEA, tillsammans med arbetsgrupper från fabriker, arbetar med till exempel kvalitén på en utvald produkt under ett visst antal dagar. Där granskas förbättringspotentialen som båda parterna har. Beroende på storleken på fabriken så kan antingen samtliga medarbetare delta eller en utvald grupp som därefter får sprida kunskapen vidare. Enligt Lundgren finns det alltid team på fabriken som har hand om IKEA:s affärsverksamhet. Lundgren säger att han själv åker till Kina ungefär två gånger om året men syftet är inte att inspektera fabriken utan mer för att upprätthålla den lokala kontakten. Han anser att de har goda relationer till sina leverantörer men trots detta strävar de efter att upprätthålla en professionell nivå då man arbetar för två olika företag. Lundgren nämner att de till viss del är beroende av sina leverantörer då det tar lång tid att skapa nya relationer. Enligt Lundgren är ett ömsesidigt beroende optimalt – ”*det måste finnas en balans*”.

4.6 Kappahl

Respondent, Kappahl

Namn: Eva Kindgren

Yrkestitel: CSR & Quality Manager

KappAhl grundades 1953 och är en av Nordens ledande modekedjor med närmare 400 butiker i Sverige, Norge, Finland och Polen. År 2012 var omsättningen 4,8 miljarder SEK och antalet anställda cirka 4 500.

Kappahl har cirka 220 leverantörer och ungefär 400 fabriker. Vissa leverantörer har mindre områden medan andra är större och levererar till flera avdelningar så som dam, herr, barn och baby. Inköpen är störst från Kina och därefter kommer Bangladesh, Indien och Turkiet. De har även flera kontor i samtliga av dessa produktionsländer.

Utvecklingen av CSR har förändrats mycket över tiden på Kappahl. Företaget blev miljöcertifierat år 1999 men saknade då kunskap om CSR även om de etiska frågorna alltid har varit högt prioriterade på Kappahl's agenda. År 2003 skapades deras uppförandekod som under resans gång har förändrats mycket. De publicerar varje år en hållbarhetsredovisning där de sammanställer företagets arbete för en hållbar framtid. Deras CSR-arbete sker i processform och förändras i samband med att förändringar sker i omvärlden såsom lagförändringar eller nya trender. Kindberg berättar att efter att en olycka inträffat i Bangladesh under våren 2013 fokuserades det mer på hälsa och säkerhet. Det har även fokuserats mycket på minimilöner senaste tiden. Kindberg menar dock att det finns en risk med att lägga för mycket fokus på enstaka delar då man riskerar att förbise vad som är bäst ur ett helhetsperspektiv. Kindberg säger att uppförandekoden består till största delen av lagar och regler. Hon beskriver sin uppförandekod som en pelare – *"I botten av pelaren finns alla lagar som är baskrav och skulle dessa lagar inte följas så rasar hela pelaren"*.

För att förmedla koden till sina intressenter har Kappahl publicerat sin uppförandekod på sin hemsida. Även på sina fabriker är uppförandekoden tydligt uppsatt så samtliga arbetare kan ta del av koden. Kindberg anser att det finns en allmän acceptans och förståelse för Kappahl's uppförandekod inom företaget då den är väl inarbetad i dagsläget och ses därmed som en självklarhet bland de anställda. *"Den är en lika stor självklarhet som att det ska finnas kaffe på kontoret"*, säger Kindberg.

Vid val av leverantör ser Kappahl framförallt att leverantören uppfyller deras uppförandekod och att de anställda blir rättvist behandlade i fabrikena. En av Kappahls regler är att deras leverantörer inte får lägga ut produktion på andra parter utan att Kappahl har informerats. Skulle produktionen läggas ut måste även dessa kontrolleras och adderas i systemet. Kappahl är mycket strikta med detta då de vill ha hundra procentig kontroll på hur och var produkterna tillverkas. Personalen som arbetar med CSR gör även inspektioner på fabriker gällande de anställdas arbetsförhållande och leverantörernas miljöhänsyn. Under dessa inspektioner

beaktas inte leverantörernas priser, produktion och leveranstider utan fokuserar enbart på områdena inom CSR. Anser dem att en fabrik inte uppfyller de kraven har de mandat att direkt avsluta samarbetet.

Samtliga Kappahls leverantörer graderas och får en värderingskod som beskriver hur leverantören uppfyller de krav som Kappahl ställer. Efter en sådan värdering upprättar leverantören själv en arbetsplan där de förklarar hur och inom vilken tidsram förbättringsarbetet ska ske. Därefter kontrollerar Kappahl att leverantören agerat enligt uppgörelsen. När leverantören har fått sin värderingskod, graderas de i en kriterieskala, där leverantören inte får "sjunka" utan enbart "höjas" i skalan. Man följer även upp att förändringen hos leverantören är långsiktig och inte enbart är en kortsiktig lösning för att tillgodose Kappahls krav vid inspektion. Om en leverantör försämras enligt kriterierna och sjunker i skalan placeras leverantören i något som kallas för frysbox under en månads tid. Det innebär att Kappahl inte lägger några beställningar hos leverantören denna tidsperiod. Därefter försöker man återigen hjälpa leverantören att komma på banan igen. På senare tid har Kappahl prioriterat att arbeta med att förbättra villkoren på fabrikerna istället för att avbryta samarbetet. Det blir en managementfråga - ledningen här i Sverige tillsammans med ledningen i fabriken arbetar för att leverantören kan "klättra upp" till samma nivå i skalan där de tidigare befann sig.

Kindberg anser att ländernas syn på lagar är ett stort problem. I många utvecklingsländer finns inte tillräckliga lagar kring arbetsrätt och miljö samt uppföljningen är bristfällig. Den nationella kulturen skiljer sig kraftigt mellan utvecklingsländerna och Sverige gällande synen på lagar. I Sverige följer man generellt lagarna medan i många utvecklingsländer anser man att det inte är nödvändigt då avvikelser ofta inte upptäcks. Kindberg säger vidare att det är en lång process att få leverantörerna att följa lagarna när landet i sig inte följer dem. Exempel på vanliga problem kan vara brandsäkerheten då nödutgångarna ofta är låsta och utrustning inte finns tillgänglig. Även arbetstiderna är ett problem då de arbetar långa dagar och oftast inte får ut någon ersättning för övertid. Vissa mindre leverantörer vill följa Kappahl's regler, men inte lyckas på grund av att Kappahl ställer för höga krav. Har leverantören inte tillräckliga resurser för att kunna leva upp till de krav som ställs måste tyvärr samarbetet avslutas. I Kina förekommer förfalskade dokument för att fuska sig igenom inspektionerna. Leverantörerna kan köpa ett "paket" för att "styla upp" fabriken inför en inspektion och efter inspektionen plockas allt bort. Skulle Kappahl upptäcka falska dokument avslutas samarbetet direkt.

Kindberg framhåller svårigheten med att kunna kontrollera hela produktflödet och olika materials ursprung. Kappahl arbetar med BCI vilket har som mål att göra den globala bomullsproduktionen bättre för de människor som producerar den samt bättre för miljön den växer i.

Kappahl anser att dem är lika beroende av sina leverantörer som deras leverantörer är av dem. Det använder sig av 80/20 regeln vilket innebär att ungefär 20 procent av leverantörerna motsvarar 80 procent av inköpsvolymen. Hon anser att det är bra att vara "lagom viktig". Fördel med att vara viktig för leverantören är, enligt Kindberg, att leverantörerna har ett större

intresse av att följa de regler som Kappahl ställer. Företagen kan även gå ihop med andra företag, för att bli större hos en leverantör, och därmed kunna öka inflytandet.

Kindberg tror att det kommer bli större fokus på hållbarhet i ett bredare perspektiv inom företagande i framtiden. Hon har en förhoppning att företag i allmänhet kommer att arbeta djupare med leverantörer för att öka deras förståelse för lagarna och de etiska riktlinjerna. Kappahl arbetar för att stärka relationen och samarbetet med sina leverantörer och sina inspektörer kommer att agera mer som coacher och fokusera på lärande istället för på kontroll.

4.7 Martin Behre, Textilhögskolan i Borås

Namn: Martin Behre
Yrkestitel: Universitetsadjunkt på Textilhögskolan i Borås.

Enligt Behre är det idag självklarhet att företag inte enbart tar kortsiktig ekonomisk hänsyn utan även tar ansvar för de sociala och miljömässiga aspekterna. Han påtalar att CSR är en värdeskapande aktivitet för företagen och att en misslyckad CSR-styrning kostar i form av uteblivna intäkter men även för att ha gjort någon illa eller skadat planeten. Därmed ser Behre det som en absolut nödvändighet att arbeta med CSR i dagens företagande. Enligt Behre bedriver textilföretag idag ett gott CSR-arbete som har förbättrats radikalt bara de senaste 5 åren och han är hoppfull om att företag kan bli ännu bättre. Ett exempel på hur man kan bli ännu bättre är att aktivt ta egna initiativ. Han framhåller klädesjätten H&M som ett gott exempel när det gäller sociala och miljömässiga frågor. Behre ser också att de olika index inom hållbarhet är en viktig del i utvecklingen. Att kunna mäta arbetet och översätta det i form av ett index är något som alla företag bör sträva efter. Är man högt rankad i ett hållbarhetsindex kan det användas som marknadsföring mot kunder, investerare och anställda. CSR-arbetet inom textilbranschen har genomgått en oerhört stor utveckling under de senaste 15-20 åren. Utvecklingen har gått från att företag enbart tar de beslut som är ekonomiskt nödvändiga till att många företag idag är med i stora samhällsprojekt för att förbättra lokalbefolkningens villkor. Det kan bland annat handla om att betala ut högre löner eller att bygga upp skolor och samhällen. Behre anser att en faktor som bidragit till utvecklingen av CSR är att det existerar högre förväntningar och krav på företagen. En stor förändring som skett är att konsumenter idag ställer högre krav än vad dem tidigare gjort och det innebär att textilföretagen måste kunna leverera det som konsumenterna efterfrågar.

Behre anser att företag bör lägga stor vikt i CSR-arbetet och se till att det integreras i hela verksamheten samt att det betraktas på en strategisk nivå. Han framhåller en mängd verktyg att använda sig av i kontrollarbetet med uppförandekoder. Interna kontroller har en stor betydelse för att komma nära sina leverantörer och få en djupare förståelse för deras situation och förhållandet på lokal nivå. Han anser att personal på plats i fabriken är ett bra sätt att kunna kontrollera att leverantörerna arbetar utifrån de överenskomna reglerna. Ett annat tillvägagångssätt är att köpa upp leverantörerna och därigenom skapa en mer långsiktig

relation. På det viset kan en mer övergripande bild av underleverantörerna erhållas. De individuella parterna i ledet blir då förenade av en gemensam ägare och ett större intresse till samarbete uppstår ofta. Denna strategi kallas vertikal integration och kan inom textilbranschen innebära att klädföretag köper upp alla leverantörer i produktkedjan från bomullsplantager till färdig textilprodukt. För att kunna gå så långt krävs stora resurser vilket innebär att det inte är ett alternativ för mindre textilföretag.

En förutsättning för att kontrollen ska kunna genomföras i hela kedjor är att företagen kartlägger deras leverantörer och dess underleverantörer. Behre framhåller återigen H&M som ett gott exempel. De har publicerat hela sin leverantörslista vilket har lett till transparens i CSR-arbetet. Detta innebär också att externa miljöorganisationer eller andra parter kan undersöka att allt går till som det ska i H&M:s leverantörsled. Detta sätter inte enbart press på H&M utan på samtliga leverantörer. Leverantörerna bör dessutom göra en självdeklaration på att de faktiskt följer reglerna och systematiskt dokumentera detta. Finns en kännedom om alla led kan koden kommuniceras till samtliga berörda parter. Uppdelade specificerade roller och en god kommunikation krävs i en global i en försörjningskedja för att skapa överensstämmelse bland samtliga parter.

Behre menar att företag bör lägga stort fokus på arbetet med sina uppförandekoder och att se till att de följs men även ta egna initiativ till socialt ansvar utöver koden. I den mån företagen har möjlighet att utföra interna kontroller bör det utföras regelbundet. Är företaget inte tillräckligt stort för att kunna utföra interna kontroller kan de använda sig av externa parter som utför kontrollen åt dem.

Behre anser att det kan vara ansvarslöst att enbart avbryta affärsförbindelserna om det föreligger avvikelser från uppförandekoden hos leverantörerna. Det faktum att det blir fel innebär att företaget inte gjort tillräckligt för att följa upp det överenskomna beteendet. Han menar att ett stort ansvar ligger hos det inköpande företaget som gör affärer i ett utvecklingsland. Vid avvikelser från uppförandekoden bör företaget istället arbeta för att utveckla leverantörens kunskap, värderingar och processer så att de förstår vikten av att följa koden.

Det står ofta i koden något i stil med: ”Vi tar ansvar för vårt företag och våra leverantörer men därefter är det upp till våra leverantörer att ta ansvar för leden dessförinnan”. Behres åsikt är att man inte bör ha en sådan moralisk frikopplingspunkt där man överlämnar ansvaret till leverantören innan. Riskanalys bör göras genomgående i kedjan ända från råmaterial till färdig textilprodukt. En svårighet som finns är enligt Behre att på ett långt geografiskt och kulturellt avstånd, eller med många mellanled, kunna kontrollera hela produktflödet. Han menar att det bästa sättet att få bukt med problemet är att ha egen personal stationerad i fabriken. Ju längre tillbaka i ledet man kan vara närvarande desto bättre är det. *”Jag vet inte vad du har för kläder på dig idag men det finns en liten sannolikhet att några av dem plaggen är gjorda av bomull plockade av tonåringar i en diktatur under vapenhot och om de inte gör det får de inga pengar och dör av svält. Den känslan är inte närvarande om vi inte får*

identitet på de här personerna". Om man inte är på plats och får en identitet på problemet kan det vara svårt att förstå och ta till sig hur det faktiskt ser ut. Därmed anser han att det är oundgängligt att finnas på plats för att få en bild av hur arbetet i fabriken går till och på det viset kunna hjälpa till, vägleda och kontrollera leverantörerna.

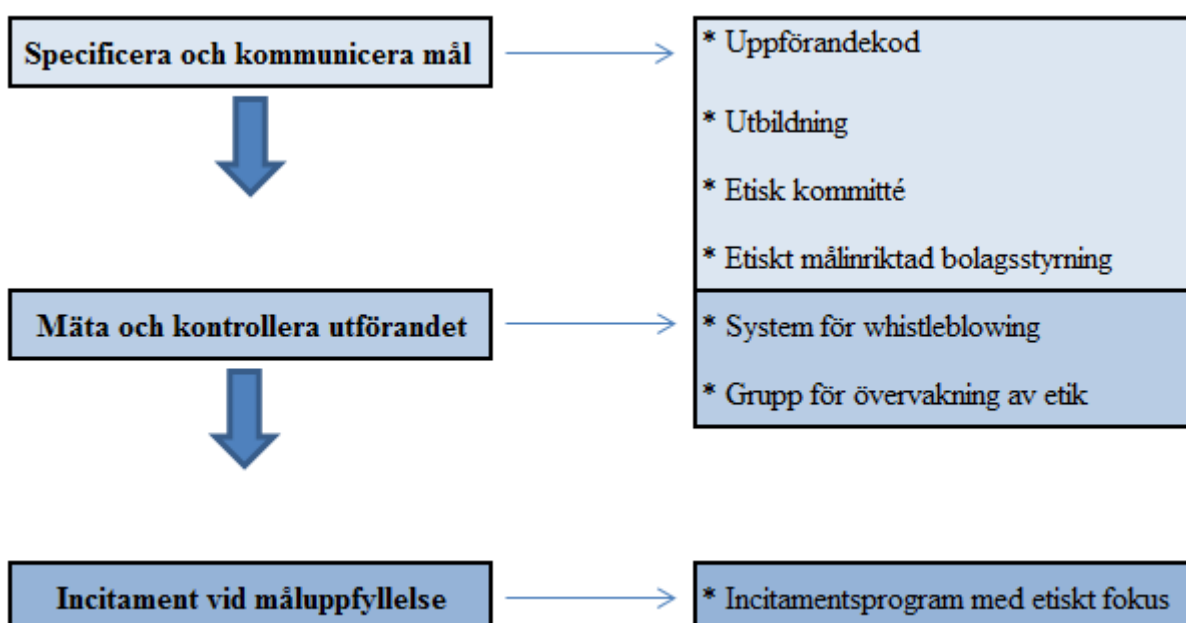
För att främja ett gott samarbete och goda relationen ska man enligt Behre arbeta långsiktigt tillsammans med gemensamma mål och visa ett aktivt intresse i hur leverantörerna sköter sig. Det är viktigt att inte bara se affärerna som en ekonomisk transaktion utan faktiskt ha en vilja att göra gott för arbetare och miljön på plats.

5. Analys

I detta kapitel kommer den erhållna empirin att analyseras och anknytas till uppsatsens teoretiska referensram. Analysen följer samma struktur som teorikapitlet och inleds med ett avsnitt om styrning av etik. Vidare analyseras svårigheter textilföretagen upplever i detta arbete. Avslutningsvis förs en diskussion kring relationens betydelse vid styrningen av leverantörer i etiska frågor.

5.1 Analysmodell

Som utgångspunkt i analysen kommer verksamhetsstyrningens modell med Lindsey et al's (1996) sju styrningsverktyg att användas;



Modell: Lindsey et al. (1996)

De studerande företagens styrningsverktyg kommer att analyseras och kopplas till denna modell. Därefter redogörs för de nya verktyg som identifierats, utöver Lindsey et al's sju styrningsverktyg. En vidareutveckling av denna modell kommer att göras där samtliga identifierade styrningsverktyg adderas i modellen. Vidare kommer de upplevda svårigheterna att behandlas och knytas till det teoretiska materialet kring företagets intresser och dess legitimitet. Kapitlet avslutas med ett avsnitt om företagets syn på relationer och dess roll i etikstyrning.

5.2 Kontroll och styrning av etik

5.2.1 Specificera och kommunicera mål

Inom första steget; ”Specificera och kommunicera mål” i verksamhetsstyrningens tre komponenter återfinns fyra verktyg enligt Lindsey et al (1996) vilka är uppförandekoder, utbildning, etiska kommittéer samt etiskt målinriktad bolagsstyrning.

Uppförandekod

Enligt Frostensson, Helin och Sandström (2012) kan uppförandekoder sägas vara en översättning av företagets sociala ansvar (CSR). Uppförandekoder började för första gången att användas på tidiga 1990-talet men det var enbart ett fåtal företag som då hade anammat dem. Användningen av uppförandekoder har sedan dess blivit allt vanligare och idag är de en självklarhet för majoriteten av företag (Frostensson, Helin och Sandström, 2012). Samtliga undersökta företag arbetar aktivt med en uppförandekod och anser att det är en viktig del i arbetet med CSR. Behre menar att företag bör lägga stor vikt på arbetet med uppförandekoder och att se till att de följs men även ta egna initiativ till socialt ansvar utöver koden. Majoriteten av de studerade företagen upprättade deras kod för drygt tio år sedan och H&M var först med att göra det år 1997. Sedan dess har företagens koder reviderats flertalet gånger och utvecklats till att bli allt mer omfattande. Kindgren berättar att deras uppförandekod förändras kontinuerligt och menar att fokus i den ändras i och med lagförändringar, brister som upptäcks samt nya ”trender” som uppstår i samhället.

Visser (2010) anger att koderna ofta upprättas individuellt av företagen och är ett frivilligt åtagande. Utformningen av koderna skiljer sig mellan olika företag och kan vara allt ifrån några rader till komplexa system som integreras i verksamheten (Visser et al. 2010). Företag Z är medlem i BSCI och upprättar deras kod i enlighet med deras riktlinjer. IKEA och Kappahl har upprättat egna interna system för arbetet med uppförandekoder. IKEA har sin uppförandekod enligt ”IWAY” vilket är IKEAS egna system för CSR. De undersökta företagens koder skiljer sig inte märkvärdigt åt med undantag från Företag Y’s kod som är betydligt mindre i omfattning men det är samtidigt det minsta företaget av de studerade och upprättade deras uppförandekod för cirka två år sedan.

Enligt Olve och Samuelsson (2012) har koden en kommunikativ funktion och genom att kommunicera koden till dess intressenter skapar företaget förtroende för sitt varumärke. Koden har även flera interna funktioner i företaget bland annat att fungera som stöd för anställda vid olika beslutssituationer. Enligt Respondent X är syftet med deras kod att på ett tydligt sätt kunna framföra företagets etiska ställningstagande och syn på vad som är viktigt i företagets produktion. Respondent X lyfter fram att deras kod har två syften, dels att de själva vill att fabriker och leverantörer skall leva efter den men också att deras kunders krav ska uppfyllas så de med gott samvete kan säga att deras produkter är godkända. Det kan ses som ett verktyg för affärer och för att det ska finnas bra arbetsförhållanden i fabriker. ”*Det är ingen som vill se svältande människor arbeta i en fabrik, det finns ingen normal människa som tycker det är okej*”, säger Respondent X. Vidare anser han att det finns en större medvetenhet om CSR och

uppförandekoder bland företag idag och att de inte vill bli uthängda som det bolaget eller varumärket som producerar med slavkontrakt. Här är det tydligt att de ovan nämnda respondenterna använder koden för att definiera etiska regler och mål inför deras leverantörer för att de ska kunna följa dem.

Utbildning

Enligt Fair Trade Center (2013) bör de företag som upprättar en kod arbeta med att integrera den i verksamhetens alla led. Samtliga berörda parter bör bli väl informerade om koden och intern utbildning kan vara ett bra verktyg för att skapa en förståelse och acceptans av den. Fyra av de studerade företagen har publicerat sin uppförandekod på deras hemsida för att förmedla den till sina intressenter. Samtliga företag kräver att leverantörerna skriver på koden och har besökt leverantörerna för att informera om deras krav innan de inleder affärer med dem. Koderna finns dessutom tydligt uppsatta på fabrikerna så att arbetare på olika hierarkiska nivåer kan ta del av den. På H&M's fabriker finns en implementeringsguide på olika språk för att hjälpa leverantörer och underleverantörer förstå deras uppförandekod och förväntningar.

Majoriteten av de undersökta företagen erbjuder utbildning till sina anställda men även till leverantörerna för att kommunicera koden och öka förståelsen för den. Samtliga företag anser att det finns en allmän acceptans och förståelse för koden internt i företaget. Kindgren på Kappahl menar på att koden är lika självklar bland personalen som att det ska finnas kaffe på kontoret. Lundgren anser även att förståelsen och acceptansen är hög bland IKEA:s leverantörer. Han menar att det sällan uppstår missförstånd angående koden då den är väl kommunicerad. Däremot menar han att det kan vara svårt för vissa leverantörerna att uppfylla en del krav men att det oftast finns naturliga förklaringar till varför. Enligt H&M måste fabriksarbetare "på golvet" i allmänhet få en större medvetenhet om vad de har för rättigheter och bli mer delaktiga i arbetet för att kunna påverka det. H&M har vidtagit åtgärder mot detta genom att starta utbildningsprogram för att höja medvetenheten om detta och hur de ska gå tillväga för att öka sitt inflytande.

Etisk Kommitté

En etisk kommitté eller grupp kan bildas för att diskutera aktuella frågor och har dessutom en avgörande roll vid upprättandet och uppdaterandet av uppförandekoden (Lindsey et al 1996). I samtliga undersökta företag, med undantag från Företag Y, existerar en etisk grupp eller en särskild avdelning som arbetar med CSR-frågor där även koderna tas fram. På Företag Z finns en arbetsgrupp som består av medlemsföretagen i BSCI, fackföreningar och ideella organisationer som ansvarar för bland annat koden.

Etiskt målinriktad bolagsstyrning

En etiskt fokuserad bolagsstyrning verkar för att definiera mål genom att koppla in och balansera olika intressen i beslutsfattandet som finns både inom och utanför företaget (Svensson, Wood & Callaghan, 2006). Enligt Behre bör företag lägga stor vikt i CSR-arbetet, betrakta det på strategisk nivå och se till att det integreras i hela verksamheten. Det framgår av

empiriinsamlingen att fyra av de studerade företagen arbetar för att integrera hållbarhet i hela verksamheten. Respondent Z berättar att de arbetar mycket för att införliva hållbarhetsarbetet i hela organisationen. Hon klargör även att det är viktigt för ledningen på företaget att alla medarbetare är engagerade och kunniga när det kommer till hållbarhetsstrategin. Hon anser att det finns ett stort intresse och engagemang kring dessa frågor hos de anställda. H&M skriver att de utvecklade sin nuvarande hållbarhetsstrategi 2008 och började följa den under 2009. Den nya strategin har förändrat strukturen av CSR-arbetet i verksamheten från att dessa frågor nästan enbart behandlats isolerat på en CSR-avdelning till att varje enskild avdelning får stöd, guidning och rådgivning i dessa frågor.

5.2.2 Mäta och kontrollera utförandet

Här sker en mätning av hur väl företaget lyckas uppnå sina definierade mål och ledningen har det övergripande ansvaret för detta (Lindsey et al, 1996). I denna fas används två verktyg enligt Lindsey et al (1996) vilka är system för whistleblowing och en grupp för övervakning av etik. Här diskuteras även tre skilda former av kontroller som identifierats hos de undersökta företagen vilka är; inspektion utförd av intern personal- samt utförd av extern part och personal stationerad i fabriken.

System för Whistleblowing

En annan viktig faktor rörande kontrollarbetet är att de anställda i utvecklingsländer är medvetna om vad de har för rättigheter. Alla aktörer måste även vara införstådda i vilka regler som finns vilket är en förutsättning för att de ska kunna följa dem. Det måste dessutom finnas ett säkert system för att anmäla avvikelser mot uppförandekoden (Fair Trade Center, 2013). På H&M finns det genom deras revisionsprogram inarbetade rutiner för rapportering eller klagomål på avvikelser av deras uppsatta regler. De arbetar också för att se till att det finns effektiva system för en dialog mellan arbetstagare och företagsledning.

Grupp för övervakning av etik

Det andra verktyget som identifierats för att kontrollera och mäta är självständiga grupper för övervakning av etik. Om parter inom organisationen vet att de kontinuerligt övervakas och kan bli ertappade vid brott mot koden finns en större chans att de följer reglerna. Saknas en sådan grupp i organisationen finns risken att medlemmarna inte tar de uppsatta reglerna på allvar (Lindsey et al, 2013). På H&M's produktionskontor arbetar ett hundratal anställda i en hållbarhetsgrupp som ansvarar för att leverantörerna lever upp till deras ställda krav i uppförandekoden. Majoriteten av de undersökta företagen har grupper för övervakning både internt från organisationen men även grupper utifrån som sköter kontrollen.

Enligt Fair Trade Center (2013) bör företaget, efter att ha integrerat uppförandekoden i hela verksamheten, kontrollera att den följs. Det kan ske genom kontroller av oberoende part men också genom kontroller genomförda av företaget självt, både via anmälda och oanmälda besök.

Behre anser att i den mån företagen har möjlighet att utföra interna kontroller bör det utföras regelbundet. Han menar att interna kontroller och personal stationerad nära fabriken har en stor betydelse för att komma nära sina leverantörer och för att få en djupare förståelse för

förhållandet på lokal nivå. Vidare menar han att det har stor betydelse för att kunna göra noggranna kontroller. IKEA har egen personal på lokal nivå i deras trading kontor och det finns vanligtvis ett sådant kontor i varje inköpsland. På IKEA:s fabriker utgör den interna kontrollen en större andel av den totala kontrollen och minst hälften av deras revisioner är oanmälda. Kontroller utförda av oberoende part sker hos samtliga undersökta företags fabriker.

Lindsey et al (1996) framhåller att en förutsättning för effektiv kontroll är att ett genomarbetat uppföljningssystem implementeras. I intervjuerna framgick det att samtliga företag förutom Företag Y har ett uppföljningssystem. Behre lyfter fram H&M som ett gott exempel när det gäller ett att kontrollera CSR-arbetet. Enligt H&M innebär en fullständig kontroll en grundrevision följt av tre uppföljningsrevisioner under en period av 18- 24 månader.

Enligt Behre bör företag lägga stor vikt i CSR-arbetet och betrakta det på en strategisk nivå. Som nämnts tidigare anser han att intern personal i fabriken är ett bra sätt att kunna kontrollera att leverantörerna faktiskt arbetar utifrån de överenskomna reglerna.

5.2.3 Incitament vid måluppfyllelse

Enligt Lindsay et al (1996) bör ett system som främjar och belönar etiskt beteende implementeras i företaget. I linje med detta arbetar H&M där de har utvecklat ett index benämnt *Index Code of Conduct* (IcoC) som mäter hur väl deras leverantörer följer uppsatta regler. Med hjälp av IcoC kan H&M belöna leverantörer för goda prestationer och även prioritera var de bör lägga resurser på förbättringsarbete. Utöver H&M anger Företag X att de i vissa särskilda fall delar ut partnerdiplom men där bedöms deras samarbete mer ur ett helhetsperspektiv och inte enbart de etiska aspekterna beaktas.

Forskning har visat att företag sällan belönar ett gott handlande utan snarare bestraffar de leverantörer som inte uppfyller företagets regler (Lindsay et al, 1996). Av vad respondenterna angett går det att dra paralleller till vad Lindsay et al (1996) uttryckt att bestraffningar är mer vanligt förekommande än belöningar. Konsekvenserna om en leverantör bryter mot Företag X:s etiska regler beror på vilken typ av överträdelse som inträffat samt dess allvarlighetsgrad. Uppdelning görs mellan ”majors” och ”minors” där minors i vissa fall tillåts så länge leverantören arbetar mot en förbättring. Skulle däremot något av de mer allvarliga kriterierna inte uppfyllas, exempelvis förbud mot barnarbete, bestraffas leverantörerna genom att leverantörsförbindelsen avslutas. Resterande respondenter, förutom Respondent Y, berättar att vid brister i fabriken tas en tidsbegränsad åtgärdsplan fram. De menar att tillrättavisning är en del i utvecklingsarbetet och så länge leverantörerna visar ett aktivt intresse att förbättra sig fortsätter dem att arbeta med dessa leverantörer. I de fall någon grav överträdelse av koden sker avslutar företagen deras affärsförbindelser omedelbart.

Enligt Lindsay et al (1996) kan bestraffning i vissa fall vara att föredra om någon part brutit mot företagets etiska regler men olika typer av incitament kan vara mer framgångsrika. Utifrån svaren respondenterna gett finns en förståelse och en vilja att fortsätta arbetet tillsammans så länge det inte handlar om en grav förseelse. Respondent X menar att hänsyn bör tas till situationen och många gånger bör en dialog föras mellan parterna om hur man ska

gå tillväga för att lösa problemet. Behre och Kindgren är inne på samma spår och menar att det är ansvarslöst att enbart avsluta affärsförbindelserna om leverantörerna inte kan uppfylla alla krav. De menar att ett stort ansvar ligger hos det inköpande företaget som gör affärer i ett utvecklingsland. Respondent Z berättar att de har leverantörer som inte uppfyller samtliga punkter i uppförandekoden men så länge de är villiga att förbättra sig och aktivt arbetar för detta är dem godkända. På senare tid har Kappahl prioriterat att tillsammans med leverantörerna förbättra villkoren på fabrikerna istället för att enbart avbryta samarbetet. Deras inspektörer kommer mer och mer att agera som coacher och fokusera på lärande i stället för på kontroll. H&M arbetar också mycket för att utveckla leverantörers kunskap och förståelse av ett hållbart företagande. De erbjuder bland annat utbildning som ett sätt att motivera leverantörerna att själva tillhandahålla bra arbetsvillkor och miljöskydd. Utöver det driver de även flertalet projekt för en långsiktig hållbar utveckling.

5.2.4 Ytterligare identifierade styrningsverktyg

I tillägg till de verktyg som behandlats ovan har ytterligare två verktyg identifierats hos de studerande företagen. Dessa är krav på intern revision och vertikal integration.

Krav på intern självdeklaration i fabrikerna

En självdeklaration bör företags samtliga leverantörer genomföra för att utröna hur leverantörerna står sig i förhållande till vad som anges i deras uppförandekod (CSR-kompassen, 2014). Respondent X informerar om att första frågan som ställs till leverantörerna är inte vad varan kostar utan vilken dokumentation producenten har. Han klargör därefter att utan någon form av etisk revision för fabriken kommer inte något samarbete på tal. Enligt Behre är det viktigt att leverantörerna gör en självdeklaration som bevisar att de faktiskt följer reglerna och att de systematiskt dokumenterar detta. Samtliga Kappahl's leverantörer värderas efter hur bra de kan uppfylla kraven i uppförandekoden. Efter en sådan värdering upprättar leverantören själv en arbetsplan som förklarar hur och inom vilken tidsram förbättringsarbetet ska ske. Därefter kontrollerar Kappahl att leverantören gjort enligt uppgörelse. H&M lägger stort fokus på att öka leverantörers förmåga att ta eget ansvar för sitt hållbarhetsarbete.

Vertikal integration

Att köpa upp leverantörer är ett sätt att underlätta koordinering och kontroll i produktionskedjor. En övergripande bild av underleverantörer kan erhållas och övervakningen underlättas genom tillämpningen av denna strategi, vilket benämns vertikal integration (Quick MBA, 2013). Detta påpekar även Behre och menar på att de individuella parterna i ledet blir förenade av en gemensam ägare vilket ofta bidrar till ett större intresse för samarbete och det skapas förutsättningar för en långsiktig relation. Inom textilbranschen kan vertikal integration innebära att klädföretag köper upp alla leverantörer i produktledet från bomullsplantager till färdig textilprodukt. Dock påpekar Behre att det krävs omfattande resurser för att kunna genomföra detta vilket inte gör strategin till ett alternativ för mindre företag.

Självdeklarationens uppenbara syfte; kontroll och mätning samt den vertikala strategins egenskaper leder till att vi applicerar båda verktygen i steg två ”mäta och kontrollera utförandet” i modellen.

5.3 Upplevda svårigheter

Borglund, De Geer och Sweets (2012) definierar en intressent som en aktör vilken blir påverkad av- eller har en påverkan på ett företag. Dessa är uppdelade i två grupper, primär och sekundär, där de primära utgörs av ägare, kunder och anställda. Dessa har en direkt påverkan på företag och deras verksamhet (Grafström, Göthberg, Windell, 2008).

Enligt Behre existerar det idag högre krav och förväntningar på företag än vad det gjorde förr. Kunder är en grupp som genom åren ändrat sina preferenser och Behre nämner att textilföretagen måste kunna leverera det som konsumenterna idag efterfrågar. Påtryckningarna utifrån gör att företag försöker erhålla legitimitet genom olika metoder bland annat genom upprättandet och användandet av uppförandekoder. Enligt Gray, Owen och Adams (1996) måste företags värderingar stämma överens med intressenternas för att uppnå legitimitet. I studien har fokus varit mot leverantörer, då svårigheten med att erhålla och behålla legitimitet från andra intressenter så som konsumenter, till stor del har att göra med problem hänfödda till just denna part.

Legitimitetsteorin är den främsta och mest användbara teorin för att förklara varför företag rapporterar sitt CSR-arbete (Campbell, Craven och Shrides, 2003). Behre lyfter fram att CSR är en värdeskapande aktivitet för företagen och att ett misslyckat CSR-arbete kostar i form av uteblivna intäkter men även för att ha skadat liv eller planeten. Behres åsikt är därmed att arbetet med CSR i dag är en självklarhet.

Deegan (2002) säger att om inte hänsyn tas till samhällets värderingar kommer legitimiteten att skadas. Vi anser dock att företagen tar samhällshänsyn då samtliga undersökta företag har en etablerad uppförandekod vilka bland annat grundar sig på ILO, FN:s barnkonvention och lagar i respektive länder. De undersökta företags uppförandekoder och arbete med uppföljning kan ses som ett sätt för företagen att sträva efter att leva upp till samhällets värderingar och erhålla legitimitet.

Men de svårigheter som finns kopplade till detta kan ha negativa effekter på företagens anseende. Både Företag X, Z, Kappahl och Behre lyfter fram problemet med många led i produktionsprocessen, vilket gör det svårt att kontrollera alla parter som är involverade i produktionen. Enligt Behre arbetar textilföretag ofta för att se till att det egna ledet och ibland ledet innan följer deras kod men bryr sig inte om vad som sker i tidigare led. Han menar på att en sådan ”moralisk frikopplingspunkt” inte ska existera och att ansvar ska tas genom hela kedjan. Företag Z försöker genom att minska antalet leverantörer och underleverantörer få bukt med problemet och menar på att ju färre involverade leverantörer i kedjan desto lättare är det att kontrollera helheten. Kappahl anser på att lagarna kring arbetsrätt och miljö inte är tillräckligt utvecklade och att uppföljningen av dem är bristfällig i utvecklingsländerna. Respondent Z och Respondent X är inne på samma linje och menar att som enskild aktör kunna påverka en leverantörs beteende är svårt speciellt när länderna inte har tillräckligt utvecklade lagar kring arbetsrätt. Även Behre nämner att det geografiska avståndet och de

kulturella skillnader som föreligger, skapar problem för företag i textilbranschen. Lundgren på IKEA tar upp skillnader i kulturen som ett problem men kopplar det i högre grad till löner, förmåner och arbetstid. Kappahl upplever också att det är svårt att kunna påverka arbetstider och löner. Medvetenheten kring problemen från företagets sida och försöken med att åtgärda det kan ses som ett sätt att bibehålla legitimitet och kan jämföras med vad Gray, Owen och Adams (1996) sagt om att företag borde ligga i linje med sina intressenters värderingar för att uppfattas som en legitim verksamhet. Uppnås inte intressenternas krav och förväntningar är företagets fortsatta existens hotad.

Enligt Grafström, Göthberg, Windell (2008) har ett företags anseende idag fått större betydelse och att den traditionella uppdelningen av intressenter inte är adekvat längre. Detta blir tydligt när hänseende tas till det arbete företag gör med sina leverantörer och hur mycket kraft som läggs på det. Leverantörerna kan idag ses som en primärintressent på grund av högre krav och förväntningar från andra intressentgrupper så som konsumenter och intresseorganisationer. Misslyckanden kan resultera i negativ publicitet och ge negativa effekter för företag i form av bland annat ekonomiskt bortfall.

5.4 Affärsrelationer

5.4.1 Färre antal leverantörer, en mer nära relation

Gadde och Håkansson (1998) beskriver att användningen av flera leverantörer tidigare gjordes för att undvika en nära relation och på så sätt kunde inköpande företag se till att inte hamna i en beroendesituation. Denna utgångspunkt är ett klassiskt sätt att se på effektivitet i inköpsprocessen. Enligt Persson och Virum (1998) arbetar företag för att ha så få leverantörer som möjligt då förutsättningarna för goda relationer kräver både tid och resurser. I intervjuerna har det framgått att företagen arbetar för att minska antalet leverantörer och eftersträvar en bra och nära relation till dessa. H&M anger att de lägger störst fokus på deras strategiska leverantörer vilka anses vara de som bäst uppfyller deras krav. Företag Z har indelat sina leverantörer i tre kategorier där arbetet anpassas efter behov. Vidare anger de att de har valt ut 18 av sina leverantörer som prioriteras vid orderläggning, utbildning och förbättringsarbeten. Kappahl anger att de använder sig av 80/20 regeln vilket innebär att 20 procent av leverantörerna står för 80 procent av inköpsvolymen vilket pekar på ett större fokus mot ett lägre antal leverantörer. Det framgick också under intervjun med Företag Z att de försöker minska både antalet leverantörer och underleverantörer. Företagens strategi kan relateras till Gadde och Håkansson (1998) som menar att det existerar ett samband mellan antal leverantörer och en nära relation där företag med ett mindre antal leverantörer oftast har en bättre relation till sin motpart.

5.4.2 Beroendeförhållandet mellan företag och leverantörer

Gadde och Håkansson (1998) anger att ett beroendeförhållande uppstår mellan företag och leverantörer och att företag idag inriktar sig på att hantera situationen istället för att undvika den, vilket var situationen förr. Tre av de intervjuade företagen anger att de anser sig mer beroende av leverantörerna än tvärtom. Ett större beroende borde vara förknippat med mindre aktörer på marknaden. Företag Y nämner att de ansåg sig beroende av deras leverantörer på

grund av sina låga produktionsnivåer. De har en differentierad produkt och ett byte av leverantör kan därför resultera i negativa effekter för företaget. Dock framkom det i intervjun med Lundgren på IKEA att processen med att upprätta nya leverantörer tar lång tid, speciellt om leverantören sedan tidigare inte har någon större kännedom om IKEA. Denna tidskrävande process gör att Lundgren anser att IKEA är, till viss del, beroende av sina leverantörer.

Enligt Persson och Virum (1998) är det viktigt att aktivt arbeta för en god relation om företag ingår samarbete med en leverantör. Gemensamma mål som exempelvis lägre lagernivåer, högre flexibilitet och bättre kvalitet bildar en "win-win"-situation och ökar vinstmöjligheterna för bägge parter. I enlighet med detta arbetar merparten av de intervjuade företagen i denna linje men det är i huvudsak de större bolagen. Det framgick att Företag Z har leverantörer som de kallar utvecklingsleverantörer vilka är relativt nya partners. För att uppnå en god relation och ett gott samarbete med dessa leverantörer krävs det ett mer omfattande utvecklingsarbete från båda håll. Företag Z nämner att de strävar efter att skapa långsiktiga relationer med deras leverantörer då det leder till en "win-win"-situation för båda parter. Deras medlemskap i BSCI möjliggör även kompetensutvecklingsutbildning för leverantörer. Kappahl ger utbildning till sina leverantörer, både till leverantörernas ledning och till de anställda. H&M som är en av de största aktörerna på marknaden lägger stor kraft på utbildning av deras leverantörer och vill att de ska förstå värdet av att implementera förbättringar. De menar att dessa förbättringar kommer att gynna deras långsiktiga relation med H&M och därigenom även deras egna verksamhet. Vikten av att arbeta långsiktigt kan anses vara välförstådd av företagen. Även Behre trycker på att arbeta långsiktigt med gemensamma mål och att visa ett aktivt intresse som ett sätt att främja en god relation. Företagens arbete med sina affärsrelationer gentemot leverantörerna kan kopplas till beroendeförhållandet Gadde och Håkansson (1998) beskrev och att det idag ligger fokus på att hantera detta istället för att undvika det.

Den viktigaste faktorn i en långsiktig relation är förtroende anger Pedersen och Andersen (2006) och menar på att kostnadsminskningar kan göras i form av minskad övervakning om företaget har förtroende för sin leverantör. Av framkommen information från företagen kan det uttydas att de lägger mycket tid och kraft på relationen till leverantörerna. Detta skulle i framtiden kunna leda till ett högt förtroende parterna emellan och att intervallerna av inspektion och besök trappas ned vilket resulterar i kostnadsminskningar för företagen.

5.4.3 Kontakt med leverantörer

Enligt Gadde och Håkansson (1998) byggs leverantörsförbindelser upp av kontakter och mänskligt arbete och kan betraktas ha en "levande" natur. Det krävs ett ständigt arbete med vidareutveckling för att dessa förbindelser ska överleva. En risk föreligger att leverantören kan få uppfattningen att relationen inte längre är viktig om vidareutveckling inte sker. Av de undersökta företagen framgår det att Företag X, Y, Z och IKEA regelbundet genomför besök hos deras respektive leverantörer. Respondent X säger att de har goda relationer till deras leverantörer och att utan en god relation existerar det ingen grund för affärer. Vidare har det framkommit att kontakt sker genom Skype, e-mail och telefon. Företag Z ger detaljerad

information om kontakten med sina leverantörer. De nämner bland annat att deras produktchefer besöker leverantörerna två gånger per år och att de även bjuds in till möten för att diskutera viktiga frågor. Samtliga företag kan därför anses arbeta i linje med vad Gadde och Håkansson (1998) uttryckt om leverantörsförbindelser.

6. Slutsats

6.1 Besvarande av frågeställningar

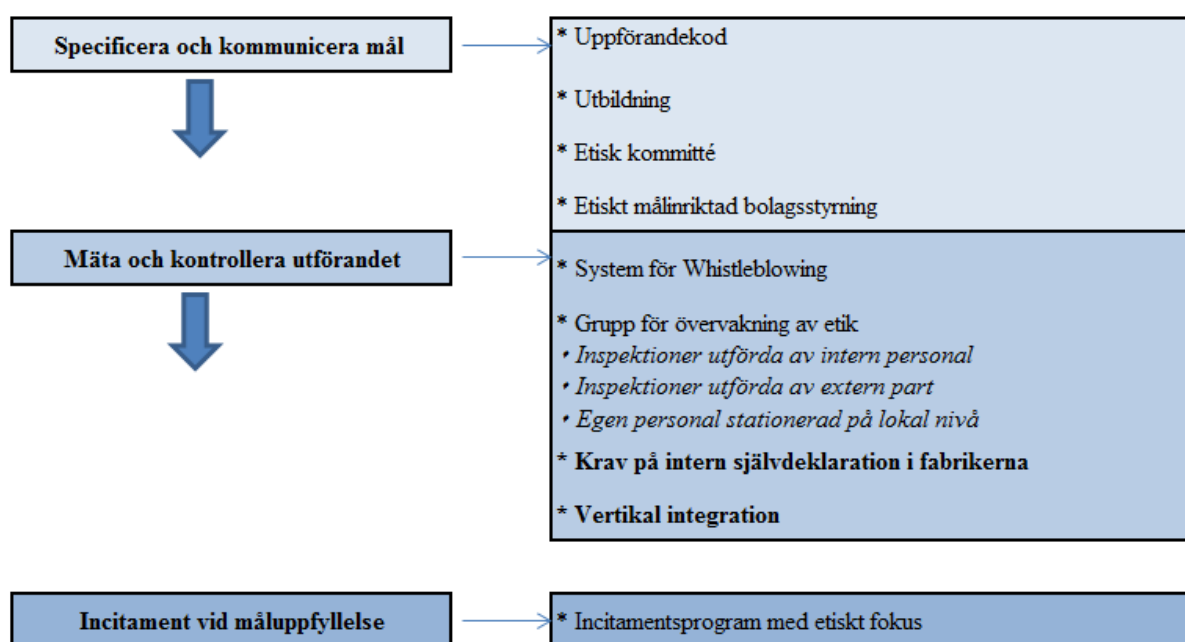
Här ges en redogörelse för uppsatsens slutsatser vilka dessutom syftar till att besvara våra forskningsfrågor. Nedan sammanfattas de identifierade styrningsverktygen i vår analysmodell. Därefter sammanställs studiens resultat gällande upplevda svårigheter samt relationers betydelse inom styrningen av etik.

Med utgångspunkt ur Lindsay et al's (1996) sju etiska styrningsverktyg, vilka grundar sig på verksamhetsstyrningens tre steg, analyserades det insamlade materialet från våra respondenter och ytterligare verktyg framkom. Inom första steget "specificera och kommunicera mål" angavs fyra verktyg vilka var uppförandekoder, etikutbildning av anställda, etiska kommittéer samt etiskt målinriktad bolagsstyrning. Samtliga företag genomför ett aktivt arbete med uppförandekoder och majoriteten av företagen angav att de erbjuder utbildning till sina anställda och leverantörer. Etiska kommittéer återfanns i alla företag förutom ett och fyra av företagen anger hållbarhetsarbeten i organisationen vilket tyder på en etiskt målinriktad styrning inom företaget.

I nästa steg "mäta och kontrollera utförandet" fanns två verktyg att utgå ifrån, system för whistleblowing och grupp för övervakning av etik. Endast i ett företag, H&M, framkom system för rapportering och klagomål från avvikelser av deras etiska regler. Majoriteten av företagen har både grupper inom företagen och utomstående grupper som genomför kontrollen vilket är relaterat till verktyg två i detta steg.

Det avslutande steget "incitament vid måluppfyllelse" innebär att någon form av belöningsystem bör implementeras. I H&M framkommer att de använder ett särskilt index vilket mäter hur väl leverantörerna följer deras regler och kan därefter belöna de aktörer som gjort en bra prestation. Utöver detta framgick att fem av företagen utvecklar en tidsbegränsad åtgärdsplan vid brister i fabrikerna istället för att avsluta affärsförbindelsen. Detta gällde vid mindre grava förseelser men skulle däremot ett allvarligt brott mot koden begås avslutas samarbetet omedelbart.

Utöver dessa verktyg har även två andra verktyg lyfts fram. Dessa är krav på intern självdeklaration hos leverantörerna och vertikal integration. Förstnämnda är ett sätt för företag att se hur leverantörerna står sig mot ställda krav i uppförandekoden. Utifrån svaren från respondenterna framgår det att tre av företagen har någon form av självdeklaration. Vertikal integration är även det ett verktyg för kontroll genom att man köper upp leverantörer och på det sättet förenas av en gemensam ägare och kommer närmare sina underleverantörer. Behre angav strategin som ett möjligt verktyg men endast för större företag på grund av att det krävs stora resurser. Verktygen kan ses som tillägg i Lindsay et al's (1996) styrningsverktyg och vidareutvecklar modellen, vilket illustreras nedan;



Modell: Vidareutvecklad modell från Lindsay et al (1996)

En återknytning till vår huvudfråga kan göras, vilka styrningsverktyg kan ett inköpande företag inom textilbranschen arbeta med för att se till att deras leverantörer följer företagets etiska regler. Studien har lyft fram ett flertal verktyg för att styra och kontrollera leverantörer i etiska frågor som sammanfattas i modellen ovan.

Tillsammans med de identifierade styrningsverktygen har företagens relation till leverantörerna en viktig roll. Bland de större företagen framgick det att arbetet fokuserades mot en mindre andel leverantörer där en nära och god relation eftersträvades. Betydelsen av att arbeta aktivt och långsiktigt är något som företagen väl förstått. Det är ett sätt att handskas med det beroendeförhållande som uppstår mellan parterna, vilket tre av respondenterna uttryckt att de upplever. Man eftersträvar att skapa en "win-win"-situation genom gemensamma mål och lägga fokus på att utbilda sina leverantörer. Ett förtroende kan med tiden byggas upp vilket leder till minskade kostnader för företagen på grund av att färre fabriksbesök och inspektioner behöver göras. Men då leverantörsförbindelser beskrivs som "levande" måste relationen underhållas för att fortgå. Kommunikation mellan parterna måste

därför vara regelbunden och i studien framgår det att företagen genomför fabriksbesök, bjuder in till möten och kommunicerar via Skype, e-post och telefon.

De svårigheter som anställda i företagen upplever med att kontrollera sina leverantörer har i denna studie relaterats till intressent- och legitimitetsteorin. Företagen har alla en uppförandekod och arbetar med styrningsverktyg i olika omfattning. Detta anser vi spegla en vilja att leva upp till de alltmer ökade kraven och förväntningarna från andra intressenter till företaget och samhällets värderingar. Men svårigheterna i kontroll och uppföljning av företagets etiska regler kan resultera i skada på företagets anseende och få konsekvenser i form av minskade intäkter. Ett problem som tydligt framgått i studien är att synen på lagar och regelverk kring miljömässiga och arbetsrättsliga frågor skiljer sig mellan Sverige och låglöneländer. Dessutom är uppföljningen ofta bristfällig. Detta, tillsammans med många led i produktionen och ett stort geografiskt avstånd, innebär stora svårigheter för textilföretagen. I dagens samhälle sprids information snabbt vilket leder till att händelser knutna till företag kan få stora, både negativa- och positiva, följder om det publiceras i media.

Genom att anpassa valet av styrningsverktyg efter ekonomiska resurser och mål samt genom att bygga nära och långsiktiga relationer kan en verksamhet leva upp till intressenters värderingar och skapa och bibehålla en legitimitet.

6.1 Egna reflektioner

Vi anser att samtliga styrningsverktyg, som nämnts ovan, är användbara i arbetet med styrning av leverantörer. Ett av de verktygen vi vill lyfta fram är; personal stationerad på lokal nivå. Enligt oss är det en förutsättning för att kunna få insyn i hur arbetet går till i fabrikerna och därmed kunna situationsanpassa kontrollen. Genom att närvara kan en starkare affärsrelation skapas där förtroende och lojalitet gentemot varandra är betydelsefullt för att allt ska fungera. Kulturella skillnader gällande synen på lagar är ett problem som många av de undersökta textilföretagen betonat. De har framgått att problemet ligger i att de nationella lagarna sällan följs upp vilket bidrar till att enskilda producenter kan "smita undan" utan att det märks. Många textilföretag har även nämnt att det ofta saknas utvecklade lagar kring miljö- och arbetsrätt i utvecklingsländerna vilket betyder att textilföretagens uppförandekoder blir ett komplement till de svaga lagar som existerar. Dessa brister leder till en kultur där efterlevnad av lagar och regler inte är så viktig då det sällan får negativa påföljder. Vi menar att genom att finnas på plats kan detta bli ett mindre problem för företagen. Det leder till att leverantörerna inte har möjligheten att "smita undan" då de vet att detta i sådana fall kommer att upptäckas. Därigenom har leverantörerna inte något val då de som försöker fuska sig förbi kommer att förlora affärer. En annan fördel med att närvara är att en djupare förståelse hos leverantörerna kan skapas om varför de bör följa reglerna. Genom utbildning, seminarier, och personliga samtal kan leverantörerna bli mer motiverade att arbeta i enlighet med de etiska riktlinjerna främst då det leder till egen ekonomisk vinning i form av fortsatta affärer men även fördelar ur ett långsiktigt perspektiv såsom mindre skador på människor och samhälle.

I stället för att styra med hjärnhand anser vi att textilföretagen bör coacha och vägleda leverantörerna och fokusera mer på att utveckla leverantörers medvetenhet om ett etiskt handlande. Med ekonomiskt stöd och utvecklingsarbete är vi övertygade om att fabrikerna kommer att kunna ta ett eget hållbarhetsansvar i större utsträckning i framtiden. Genom att minska det geografiska avståndet menar vi även att det kognitiva avståndet kan bli mindre vilket kan underlätta samarbetet. Fokus bör läggas på utbildning för att skapa en djupare insikt och förståelse hos leverantörerna och vägleda dem i arbetet. Vi anser att utbildning är ett betydelsefullt verktyg för att motivera leverantörerna att följa de uppsatta målen. Med intern personal stationerad på lokal nivå är det dessutom möjligt att följa upp utbildningarna och anpassa dem efter behov. Ytterligare en fördel med att finnas där är att det inköpande företags team kan undersöka vilka incitament som är effektiva i respektive fabrik.

Ett annat verktyg som vi vill uppmärksamma extra är whistleblowing. Vi menar att ett system för rapportering mot avvikelser hos leverantörerna är ett hjälpmedel i kontrollarbetet. Finns det ett system som tillåter samtliga i en fabrik, oavsett hierarkisk nivå, att rapportera brott mot koden är chansen större att fel upptäcks i det operativa arbetet. Det är dessutom viktigt att samtliga i fabriken har en kännedom om sina rättigheter och kan rapportera avvikelser på ett säkert sätt utan att riskera att bli av med sitt jobb.

Källförteckning

Litteratur:

- Alvesson, M. Sköldberg, K. (2008) *Tolkning och Reflektion- vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Upplaga 2:1. Studentlitteratur.
- Anthony, R-N. Govindarajan, V. (2007) *Management Control Systems*, upplaga 12. McGraw Hill: New York.
- Black, J. Hashimzade, N. Myles, G. (2012) *A Dictionary of Economics*, Upplaga 4.
- Blowfield, M. Murry A. (2011) *Corporate Responsibility*, Upplaga 2.
- Bordens, K. Abbot B. (2008) *Research Design and Methods –A process approach*, Upplaga 7. McGraw-Hill, New York.
- Borglund, T. De Geer, H. Hallvarsson, M. (2009) *Värdeskapande CSR Hur företag tar socialt ansvar*, Upplaga 1. Norstedts Akademiska Förlag, Falun.
- Borglund. T. De Geer H. Sweet S. (2012) *CSR - En guide till företagets ansvar*, Upplaga 1, Livonia Print, Riga.
- Bryman, A. (2008) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Upplaga 2. Liber AB, Malmö.
- Bryman, A. Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber.
- Christopher, M. (2010) *Logistics and Supply Chain Management*, Upplaga 4, Financial Times Prentice Hall.
- Gadde, L-E. och Håkansson, H., (1998) *Professionellt inköp*, Studentlitteratur AB, Lund.
- Grafström, M. Göthberg, P. Windell, K. (2008) *CSR: Företagsansvar i förändring*, Upplaga 1, Liber.
- Gray, R., Owen, D. och Adams, C. (1996) *Accounting and Accountability; Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental reporting*.
- Olve, N. och Samuelsson, L-A. (2008) *Controllerhandboken*, Upplaga 9, Liber, Malmö.
- Patel, R. och Davidsson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder*, Upplaga 3:12, Studentlitteratur AB, Lund.
- Persson, G. och Virum, H. (1998) *Logistik för konkurrenskraft*, Upplaga 2:4, Malmö.
- Svensson, G. Wood, G. Callaghan, M. (2006) *Codes of ethics in corporate Sweden*. Corporate governance.

Treviño L, Nelson K. (2011) *Management Business Ethics- Straight talk about how to do it right*, Upplaga 5, Wiley.

Van Weele, A. (2012) *Inköp och Supply Chain Management*, Upplaga 1:1, Studentlitteratur.

Visser, W. Matten, D. Pohl, M. Tolhurst, N. (2010) *The A-Z of Corporate Social Responsibility*, Upplaga 1, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.

Tidskriftsartiklar

Campbell, D. Craven B. och Shrivess P. (2003). *Voluntary social reporting in three FTSE sectors: a comment on perception and legitimacy*". *Accounting, Auditing and Accountability Journal* Vol. 16.

Crane, A. Matten, D. Spence, L. (2008). *Corporate social responsibility: readings and cases in a global context*.

Deegan, C. (2002). *The legitimising effect of social and environmental disclosures- a theoretical foundation*". *Accounting, Auditing and Accountability Journal* Vol. 15.

Frostenson, M. Helin, S. Sandström, J. (2012) *The Internal Significance of Codes of conduct in Retail companies*.

Lindsay, R Murray; Lindsey, Linda M; Irvine, V Bruce, (1996), *Instilling ethical behavior in organizations: A survey of Canadian companies*. *Journal of Business Ethics*, vol. 15.

Porter, M. Kramer, M. (2006) *Strategy and Society- The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvard Business Review*.

Stansbury, J. Barry, B. (2007) *Ethics programs and the paradox of control*. *Business Ethics Quarterly*.

Wiley, C. (1995) *The ABC's of business ethics: definition, philosophies and implementation*, *Journal of business ethics*, vol 37.

Webbsidor

BSCI (Business Social Compliance Initiative). 2014. <http://www.bsci-intl.org/about-bsci> (Hämtad 2014-01-08)

Degerfeldt, B. 2012. Tioårsjubileum för Enronskandalen. *SvD Näringsliv*.
http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/tioarsjubileum-for-enronskandalen_6999067.svd (Hämtad 2013-11-22)

CSR kompassen, 2014. Introduktion till uppförandekoden. <http://privat.csr-kompassen.se/introduktion-till-uppforandekoden> (Hämtad 2014-01-12)

CSR kompassen, 2014. Leverantörernas självdeklaration. <http://privat.csr-kompassen.se/leverantorerernas-sjalvdeklaration> (Hämtad 2014-01-10)

EC (European Commission). 2013. Corporate Social Responsibility (CSR). http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm (Hämtad 2013-10-28)

Fair Trade Center. 2013. Kläder. <http://www.fairtradecenter.se/node/188> (Hämtad 2013-12-27)

Fair Trade Center. 2013. Uppförandekoder. <http://www.fairtradecenter.se/node/83> (Hämtad 2013-12-09)

FN (Förenta Nationerna). 2012. FN & hållbar utveckling, Rio+20 <http://www.fn.se/fn-info/vad-gor-fn/utveckling-och-fattigdomsbekampning/hallbar-utveckling-/> (Hämtad 2013-12-18)

GRI (Global Reporting Initiative). Sustainability reporting. <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx> (Hämtad 2014-01-10)

GOV.UK. 2013. Whistleblowing. <https://www.gov.uk/whistleblowing> (Hämtad 2013-12-28)

Greenpeace. 2010. Värderingar och kännetecken. <http://www.greenpeace.org/sweden/se/om-oss/Varderingar-och-kannetecken/> (Hämtad 2013-12-02)

H&M. 2013. <http://about.hm.com/en/About.html> (Hämtad 2013-12-27)

ILO (International Labour Organization). Mission and objectives. <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/lang--en/index.htm> (Hämtad 2013-12-17)

Kennberg, C. 2008. Uppförandekoder. *Rena kläder*. <http://www.renaker.se/industrin/uppforandekoder> (Hämtad 2013-12-27)

NE. 2014. Integration. http://www.ne.se/lang/integration/212266?i_h_word=vertikal%20integration (Hämtad 2014-01-12)

NE, 2014. Intressent. <http://www.ne.se/sok?q=intressent> (Hämtad 2014-01-12)

Olsson, D. 2003. Skandiasandalen som växte. *DN*. <http://www.dn.se/ekonomi/skandiasandalen-som-vaxte/> (Hämtad 2013-11-20)

Quick MBA. Vertical integration. <http://www.quickmba.com/strategy/vertical-integration/> (Hämtad 2014-01-10)

- Rena kläder. Om klädindustrin. <http://www.renaklader.se/industrin> (Hämtad 2013-12-27)
- Ritter, A. 2013. Fast i fabriken. *Fokus*. <http://www.fokus.se/2013/05/fast-i-fabriken/> (Hämtad 2013-12-28)
- Strandqvist, K. 2012. Skydda, respektera, åtgärda- svårare än man kan tro. <http://csripraktiken.se/2012/04/03/kersti-strandqvist-skydda-respektera-atgarda-%E2%80%93-svarare-an-man-kan-tro/> (Hämtad 2013-11-28)
- SvD (Svenska Dagbladet). 2013. Människor ska inte offras för vinsten. http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/manniskor-ska-inte-offras-for-vinsten_8165152.svd (Hämtad 2013-11-20)
- SVT (Sveriges Television). 2013. Här plågas kaninerna för att bli tröjor. <http://www.svt.se/nyheter/varlden/angorakaniner-plagas-for-sin-mjuka-pals> (Hämtad 2013-12-17)
- Sydsvenskan. 2013. Minimilöner höjs efter fabriksras. <http://www.sydsvenskan.se/varlden/minimiloner-hojs-efter-fabriksras/> (Hämtad 2013-12-28)
- Swedwatch. 2008. Produktionen av svenska kläder ger stora miljöskador i Syd. <http://www.swedwatch.org/sv/rapporter/produktionen-av-svenska-klader-ger-stora-miljoskador-i-syd> (Hämtad 2013-12-06)
- TEKO (Sveriges Textil- och Modeföretag). Bransch. <http://teko.se/Textil--Mode/> (Hämtad 2013-12-05)
- UNEP (United Nations Environment Programme). 2003. Introduction to the global compact. http://www.unep.fr/shared/publications/other/DTIx0601xPA/pdf/en/delegates/UN_ENVIRO_Del_Mod_1.pdf (Hämtad 2013-11-19)
- UN Global Compact Office. 2013. United Nations Global Compact. http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf (Hämtad 2013-11-14)
- Wicklén, J. 2013. Flera döda i fabriksras. *Svt*. <http://www.svt.se/nyheter/varlden/tak-rasade-in-over-fabriksarbetare> (Hämtad 2013-11-02)

Intervjuer

Respondent X, Purchase Manager, 2013-12-05

Respondent Y, Purchase Manager, 2013-12-05

Respondent Z, CSR Manager, 2013-12-12

Johan Lundgren, IKEA, Global Sourcing Manager, 2013-12-17

Eva Kindgren, Kappahl, CSR and Quality Manager, 2013-12-16

Martin Behre, Textilhögskolan Borås, Universitetsadjunkt, 2013-12-12

Bilagor

Bilaga 1: Intervjumall för företag

Hur har arbetet med CSR förändrats över tiden?

Hur många leverantörer har ni?

Med vilka länder gör ni merparten av era affärer?

Lägger ni ut delar av er verksamhet till externa parter? Förlägger ni er produktion i andra länder?

Har ni några specifika kriterier, utöver de ekonomiska, på de leverantörer ni väljer?

Hur arbetar ni med era leverantörer? Hur skulle ni beskriva ert samarbete?

Anser ni att ni är starkt beroende av någon/några av era leverantörer? Eller är det tvärtom att de är mer beroende av er?

Gör ni någon investering i era leverantörer? Tillexempel erbjuder utbildning till dem?

Beskriv ert arbete med er uppförandekod för leverantörer?

Vilka fördelar och begränsningar/svårigheter finns med den?

Vad har koden för syfte?

Hur bestäms innehållet i koden? Vilka är delaktiga i processen och har möjlighet att påverka den?

Görs revision och uppdatering av koden? Hur ofta i sådana fall?

Hur länge har ni använt er av en uppförandekod och vad var anledningen till att den upprättades?

Hur gör företaget för att förmedla koden till anställda och intressenter utanför företaget?

Anser du att det finns en allmän acceptans och förståelse för koden i företaget? Finns det något som ytterligare skulle kunna göras för att öka förståelsen?

Har ni något uppföljningssystem? Beskriv hur uppföljningen går till.

Förutom intern kontroll finns det några utomstående organ som kontrollerar att arbetet sker enligt era regler?

Finns det några delar i produktflödet som är extra svåra att kontrollera? Är det någon del som är extra viktig att hålla koll på?

Vad händer om någon leverantör inte följer era etiska/miljömässiga regler?

Vem har det övergripande ansvaret att gå vidare med fall där någon part inte följer reglerna?

Skiljer sig arbetet med kontroll av produktflödet mellan olika länder? Om ja, på vilket sätt?

Finns det någon form av belöning som till exempel utmärkelser för ett gott uppförande? Om nej, har ni övervägt att införa det?

Vad ser du för möjliga förbättringar för att kunna kontrollera att hela produktflödet följer uppsatta regler?

Bilaga 2: Intervjumall för Martin Behre

Hur ser du att arbetet med CSR har förändrats över tiden?

Har styrningen i verksamheter påverkats på grund större hållbarhetsfokus enligt din uppfattning? Om ja, på vilket sätt?

Varför ska företag bedriva CSR-arbete enligt din mening? Vilka fördelar/svårigheter finns med att arbeta med CSR?

Anser du att företag idag bedriver ett gott arbete med CSR? Vad anser du skulle kunna förbättras?

Vilka verktyg har du sett att företag använder sig av i praktiken för att se till att uppförandekoden följs? Finns det enligt dig fler möjliga sätt att utföra detta arbete?

Vad anser du att ett företag bör göra om någon leverantör inte följer reglerna?

Vilka fördelar och svårigheter finns med upprättande av uppförandekoder?

Vilka övergripande områden tycker du att en uppförandekod ska innehålla? Tycker du det bör läggas fokus på någon särskild del?

Hur anser du att man kan arbeta för att förmedla företagets etiska och miljömässiga regler internt och externt?

Hur kan man motivera alla parter i produktflödet att arbeta i linje med företagets etiska och miljömässiga regler? Vad anser du om utbildning av uppförandekoder till involverade parter?

Hur kan man arbeta med sina leverantörer för att främja ett gott samarbete och goda relationer?

Vad ser du för möjliga förbättringar för att kunna kontrollera att hela produktflödet följer uppsatta regler?