

HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

# ”Som man sår får man skörda”

---

En fallstudie av synen på CSR hos två svenska klädföretag

EXAMENSUPPSATS I FÖRETAGANDE OCH LEDNING  
Kurs 1210 – 10 poäng

Författare: Johanna Landberg, 21060  
Handledare: Mats Jutterström  
Opponent: Sofia Winiarski, 20851

Framläggning: 16 september 2011

## Innehåll

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| Abstract .....                                | 4  |
| 1. Introduktion .....                         | 5  |
| 1.2 Syfte .....                               | 6  |
| 1.3 Frågeställning .....                      | 6  |
| 1.4 Fokus och avgränsningar .....             | 6  |
| 1.5 Disposition .....                         | 7  |
| 2. Metod.....                                 | 8  |
| 2.1 Kvalitativ metod .....                    | 8  |
| 2.2 Abduktiv ansats.....                      | 9  |
| 2.3 Undersökningsdesign – Fallstudie.....     | 9  |
| 2.4 Datainsamling.....                        | 10 |
| 2.5 Studiens kvalitet .....                   | 11 |
| 2.5.1 Trovärdighet .....                      | 12 |
| 2.5.2 Äkthet.....                             | 12 |
| 3. Kunskapsläge CSR.....                      | 13 |
| 3.1 Historisk bakgrund .....                  | 13 |
| 3.2 CSR som idé - Definition och begrepp..... | 14 |
| 3.3 CSR i praktiken.....                      | 15 |
| 4. Teoretisk referensram .....                | 16 |
| 4.1 Idéspridning .....                        | 16 |
| 4.2 Implementering.....                       | 17 |
| 4.2.1 Tidsaspekten .....                      | 18 |
| 4.2.2 Tvetydighetsaspekten .....              | 18 |
| 4.2.3 Omvärldsaspekten .....                  | 19 |
| 4.3 Effekter och hinder i reformarbetet.....  | 19 |
| 4.3.1 Tidsgap, motstånd och anpassning .....  | 20 |
| 5. Empiri .....                               | 21 |
| 5.1 Företag X .....                           | 21 |
| 5.1.1 Synen på CSR.....                       | 21 |
| 5.1.2 Spridningen av CSR.....                 | 22 |
| 5.1.3 Implementeringen av CSR.....            | 23 |
| 5.1.4 Fair Wear Foundation.....               | 24 |
| 5.1.5 Övriga åtgärder .....                   | 25 |

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 5.1.6 Praktiska Problem .....                          | 26 |
| 5.2 Företag Y .....                                    | 26 |
| 5.2.1 Synen på CSR.....                                | 26 |
| 5.2.2 Spridningen av CSR.....                          | 28 |
| 5.2.3 Implementeringen av CSR.....                     | 29 |
| 5.2.4 Övriga åtgärder .....                            | 31 |
| 5.3.5 Praktiska problem .....                          | 31 |
| 6. Analys.....                                         | 32 |
| 6.1 Synen på CSR inom företagen .....                  | 32 |
| 6.1.1 Likheter .....                                   | 32 |
| 6.1.2 Skillnader.....                                  | 33 |
| 6.2 Spridningen av CSR inom företagen.....             | 35 |
| 6.2.1 Likheter .....                                   | 35 |
| 6.2.2 Skillnader.....                                  | 36 |
| 6.3 Hinder i implementeringsprocessen .....            | 38 |
| 6.3.1 Likheter .....                                   | 38 |
| 6.3.2 Skillnader.....                                  | 39 |
| 6.4 Effekter på organisationen: .....                  | 41 |
| 6.4.1 Likheter .....                                   | 41 |
| 6.4.2 Skillnader.....                                  | 42 |
| 6.4.3 Övriga effekter .....                            | 43 |
| 7. Slutsats .....                                      | 44 |
| 7.1 Avslutande Diskussion.....                         | 46 |
| 7.3 Framtida forskning .....                           | 48 |
| 8. Källförteckning .....                               | 49 |
| 8.1 Tryckta källor .....                               | 49 |
| 8.2 Intervjuer.....                                    | 51 |
| 9. Appendix .....                                      | 52 |
| 9.1 Fair Wear Foundation Code of Labour Practices..... | 52 |
| 9.2 Företag Y:s uppförandekod .....                    | 54 |

## Abstract

---

This thesis focuses on how companies in the textile and clothing industry view or interpret the idea of corporate social responsibility. The purpose of the study is to create an understanding for how this view affects the dissemination and the implementation of the idea in the organization and what might be the effects on the organization of those processes. In order to identify any differences in how the view affected the processes I have studied the current discourse on CSR simultaneously with my theory and conducted a comparative case study of two Swedish clothing brands. The theory focuses on the diffusion of ideas and change management within organizations. My data shows that the two companies have different ways of interpreting CSR and that this indeed affects their dissemination of the idea in the organization. The data further shows that the view on CSR affects the choice of strategy for implementation, however the not the success of its execution. Among the effects that were observed was increased confidence and enthusiasm among workers. Overall it was obvious that the effects were more prominent at the company where the idea was spread to a higher extent.

**Key words:** Corporate Social Responsibility (CSR), ideas, dissemination, implementation, change management

# 1. Introduktion

---

*"Business has become, in the last half century, the most powerful institution on the planet. The dominant institution in any society needs to take responsibility for the whole"*

**Willis Harman, World Business Academy** (Löhman 2003 s.139)

Corporate Social Responsibility, eller CSR, har under det senaste decenniet blivit ett modeord bland företagare i Sverige och ett populärt managementkoncept i både den privata och offentliga sektorn. I takt med att globaliseringen som koncept erövrar världen har transparensen ökat, och fler har fått upp ögonen för hur verkligheten i produktionen av produkter och tjänster i vardagen ser ut. Framför allt livsmedels- och konfektionsbranschen har under de senaste åren granskats allt hårdare, och konsumenter har blivit mer medvetna om hur deras val påverkar marknaderna. Detta har resulterat i att företagen tvingas att omvärdera inställningen till sitt uppdrag i samhället och anpassa både retorik och verksamhet till ett mer etiskt och miljömedvetet förhållningssätt.

Idag ger en sökning på "CSR" på svenska Google ungefär 200 miljoner träffar och otaliga är de artiklar, tidskrifter och sajter som behandlar ämnet (svenska Google hämtat 2011-08-28). Men trots att begreppet myntades för snart sextio år sedan, och att det idag finns en hel flora av standarder och regler, råder fortfarande en utbredd begreppsförvirring kring dess exakta innebörd och praktiska tillämpning. Med professionell hjälp eller en skicklig copy writer kan idag de flesta företag skriva ihop en ambitiös och tilltalande CSR-policy, men att omsätta en vag idé formulerad i vackra ord till faktisk handling och resultat är desto svårare.

Med utgångspunkt i detta spänningsförhållande tar den här uppsatsen sitt avstamp. Jag vill försöka utreda hur synen på ett så pass brett begrepp som CSR, eller socialt ansvarstagande, påverkar företags interna processer med fokus på spridning och implementering. Alla som någon gång har varit delaktiga i en förändringsprocess vet att det finns ungefär lika många förklaringar till en lyckad reform som till en misslyckad. Av den anledningen ligger inte mitt fokus på att försöka värdera huruvida någon har en bättre syn eller implementering än någon annan. Det vill säga, poängen med den här uppsatsen är inte att döma företagen utifrån vem som gör rätt och vem som gör fel, eller vad som är bra ansvarstagande respektive dåligt. Poängen är snarare att påvisa hur synen, eller inställningen till idén om CSR, får genklang inom företaget när det kommer till hur idén sprids och sedermera implementeras.

Ur ett teoretiskt perspektiv blir detta intressant när man tittar på vad som händer med en idé när den fått sitt epitet och ska ta sig ut i organisationen. Vad är det som gör att vissa idéer sprider sig, och andra inte? Och hur hänger spridningen av en idé ihop med det praktiska införandet av samma idé i verksamheten? Genom att använda mig av teorier kopplade till idéspridning och reformanpassning hoppas jag kunna finna svar på dessa frågor. Förhoppningen är även att jag ska kunna hitta alternativa tolkningar på ett område där forskningen, enligt min uppfattning hittills är begränsad. Det vill säga området där CSR möter teorin om idéspridning och implementering inom små och medelstora företag.

Jag valde att titta närmare på klädindustrin för att det utgör en bransch med ett ganska smutsigt förflutet. Samtidigt är det en växande industri i det avseendet att vi bara konsumerar mer och mer kläder för varje år som går. I takt med att nya moden avlöser gamla allt snabbare ökar trycket på producenterna och leverantörerna, men även på bolagen här hemma att ta ansvar för att allting går schysst till. Med anledning av att flera av de större svenska klädföretagen såsom H&M, Lindex och Indiska redan granskats av både frivilligorganisationer och andra uppsatsskribenter tyckte jag att det vore mer intressant att titta på två mindre företag. Delvis för att den yttre pressen på dem från samhället inte är lika stor, men också för att interna processer och inställningen till nya idéer ofta inte är lika formaliserade i mindre företag vilket i mina ögon gör dem mer intressanta.

## 1.2 Syfte

Syftet med den här studien är att undersöka hur två svenska klädföretag ser på CSR samt med utgångspunkt i det; hur spridningen och implementeringen av konceptet CSR (Corporate Social Responsibility) ser ut inom företagen när de tvingas gå från en generell idé till lokal praktik. Genom att ta avstamp i de skilda fallen avser studien att analysera samt förklara och skapa förståelse för vilka effekter spridning och implementering får på verksamheten, beroende på hur företagen ser på och har valt att arbeta med frågan om socialt ansvarstagande. Då företagen önskat medverka anonymt i studien kommer de fortsättningsvis gå under benämning Företag X och Y.

## 1.3 Frågeställning

Syftet operationaliseras genom de på varandra följande frågeställningarna.

1. Hur ser klädföretagen Företag X och Företag Y på CSR?
2. Hur har synen på CSR påverkat spridningen och implementeringen av idén inom de båda företagen?
3. Vilka effekter på verksamheten får försöken att implementera CSR i företaget?

## 1.4 Fokus och avgränsningar

Med utgångspunkt i syftet och problemformuleringen har studien fått sitt fokus och därmed avgränsats på en mängd områden. Dessa avgränsningar, som berör både teori och valet av studieobjekten, kommer att presenteras nedan.

Den första och kanske mest uppenbara avgränsningen avser själva begreppet CSR i det att studien enbart valt att fokusera på en del av begreppet. Denna del definieras i enlighet med den typ av CSR som Jutterström och Norberg (2011) kopplar till produktionsprocessen och som de benämner *verksamhetsanpassande CSR*. Med det snävas begreppet in till att endast omfatta den CSR som innebär en anpassning av den egna verksamheten och produktionskedjan, det vill säga att verksamheten förändras och anpassas efter att idén om CSR inträder i företaget. I och med det valet bortser studien från all den CSR som utgörs av direkt välgörenhet eller projekt som är särkopplade från företagets kärnverksamhet. Motiveringen till detta är att implementering och eventuell påverkan i organisationen blir svårare att undersöka i ett projekt som är särkopplat och ligger utanför den ordinarie verksamheten. Som utomstående betraktare av företagen är jag medveten om att skiljelinjen mellan dessa två typer av CSR stundtals kan vara svår att dra, men i och med att

problematiken härmed lyfts är förhoppningen att jag stärkt min egen medvetenhet i frågan och kan ta det i beaktande under insamlandet av empirin och i analysen.

En annan problematik med användningen av termen CSR är den språkförbistring som uppstår när man översätter begreppet från engelska till svenska. Corporate Social Responsibility översätts oftast på svenska till företags *sociala ansvarstagande*, vilket även är den översättning jag använt mig av under intervjuer och i kommunikationen med företagen eftersom det begreppet har störst igenkänning hos dessa. Problemet med detta är att socialt ansvarstagande egentligen inte rymmer hela bredden i det ansvarstagande som åsyftas. "Social" på engelska kan nämligen ha två betydelser i svensk översättning; både samhällelig och social, vilket är en skillnad som många gånger går förlorad i sammanhang där förklaring och tolkning är otillräckliga. Många menar därför att översättningen till företags *samhällsansvar* är bättre. Ett annat begrepp som föreslagits i diskussionerna är hållbarhetsansvar, eftersom det har fördelen att både inkludera ett ekonomiskt ansvarstagande och en tidsdimension, vilket de andra begreppen saknar (Grankvist 2009). Dock, eftersom det är medarbetarnas uppfattningar som står i fokus i denna studie blev det viktigaste att låta deras definitioner stå i förgrunden. Av den anledningen kommer jag fortsättningsvis att använda mig av termen CSR eller socialt ansvarstagande med utgångspunkten att de är samma, trots att jag är medveten om de brister begreppet innehåller.

Ytterligare en avgränsning är valet att enbart undersöka mindre svenska klädmärken. Anledningen till detta är främst att många av de större klädföretagen, som exempelvis H&M och Indiska, redan blivit föremål för en mängd studier, både av frivilligorganisationer (så kallade NGOs) och av andra aktörer med mer akademisk karaktär. Det ökade intresset för dessa företags ansvarstagande har föranlett att många av dem idag har välutvecklade strategier för sitt CSR arbete, medan de mindre klädföretagen fortfarande håller på att orientera sig på området. Detta medför att det finns ett kunskapsglapp på området, vilket gör det mer intressant att studera. Att det blev just svenska företag har att göra med tillgången till empiri med tanke på att det är en kvalitativ studie baserad på intervjuer.

Gällande de teoretiska avgränsningar som gjorts bortsett från definitionen av CSR, bör det tydliggöras att detta inte är en studie med utgångspunkt i teorin på CSR-området. Snarare är detta en organisationsteoretisk studie med fokus på idéspredning och implementeringen av CSR i de valda företagen.

## 1.5 Disposition

Den här uppsatsen är huvudsakligen indelad i sju kapitel. I det inledande kapitlet presenteras bakgrunden till valet av ämnet, uppsatsens syfte, frågeställningar samt vilka avgränsningar som gjorts i studien.

Kapitel två innehåller uppsatsens metodavsnitt. Där redogörs för vilka metodval som gjorts i samband med inledandet av studien. Avsikten är att motivera och presentera det tillvägagångssätt jag valt för studiens upplägg samt vilket vetenskapligt förhållningssätt som ligger till grund för detta. Det ges även en beskrivning av hur undersökningsdesignen ser ut samt hur jag gått till väga i min insamling av data. Avsnittet innehåller slutligen en diskussion kring studiens kvalité med fokus på trovärdighet och äkthet i det arbete som genomförts.

Det tredje kapitlet tjänar som en översikt över CSR som kunskapsområde. Inledningsvis går kapitlet igenom den historiska bakgrunden till uppkomsten av begreppet CSR för att sedermera gå vidare in på några av de vanligaste definitionerna av begreppet. Dessa definitioner kommer senare tjäna som grund i analysen, som exempel på hur företag ser på idén om CSR. Det sista stycket i avsnittet behandlar kort exempel på hur företaget kan jobba med CSR i praktiken.

I det följande kapitlet beskrivs uppsatsens teoretiska ramverk som tillsammans med definitionsavsnittet av CSR kommer utgöra grunden för analysen i uppsatsen. För att strukturen ska följa en så logisk ordning som möjligt så inleds stycket med teorier om idéers spridning. Dessa är i huvudsak teorier som beskriver spridningen av idéer på en makronivå mellan organisationer, men eftersom de visat sig vara lämpliga som analysverktyg även i avseendet av idéers utbredning inom organisationer kommer de således presenteras. I den andra delen av kapitlet går jag igenom teorier som behandlar komplikationer i samband med implementeringen av idéer. Med koppling till de ovanstående avsnitten avslutas kapitlet med en genomgång av ett antal effekter införandet av en ny reform kan ha på en organisation.

Kapitel fem innehåller en genomgång av empirin i studien där de båda fallföretagen presenteras var för sig. Upplägget är att varje företag presenteras med en kort introduktion och därefter går jag vidare till att redogöra för deras respektive syn på CSR, hur spridningen av idén sett ut i organisationen, implementeringen samt ett antal praktiska problem företagen stött på i sitt reformarbete.

I det sjätte kapitlet analyserar jag mitt empiriska material med fokus på likheter och skillnader mellan de två företagen. För att förenkla för läsaren har jag valt att följa samma struktur i analysen som i presentationen av empirin. Det vill säga, först går jag igenom synen på CSR hos de båda företagen och sedan spridningen och implementeringen. Kapitlet avslutas med att jag tittar på ett antal effekter som kan tänkas ha uppstått till följd av idéns inträde i företagen.

I det sista och sjunde kapitlet finner vi uppsatsens slutsats. Här besvarar jag min frågeställning och lyfter fram och sammanfattar de viktigaste resultaten av min studie. Kapitlet innehåller avslutningsvis en diskussion om mitt eventuella bidrag till teorin samt ett par förslag till vidare forskning.

## **2. Metod**

---

I detta stycke kommer jag att motivera valet av undersökningsmetod, vetenskaplig ansats samt undersökningsdesign. Jag kommer vidare att gå igenom insamlingen av data samt reflektera över studiens kvalitet genom att beakta dess trovärdighet och äkthet.

### **2.1 Kvalitativ metod**

I valet av undersökningsmetod är det enligt Andersen (1998) viktigt att ta hänsyn till tre specifika kriterier. Dessa är undersökningens ämne (objektsområdets beskaffenhet), det sätt på vilket vi betraktar detta ämne samt kunskapssyftet med undersökningen. Vanligen brukar man säga att

kvantitativ metod används när forskaren eftersträvar att med bredd orsaksförklara händelser för att nå generella slutsatser, medan kvalitativ metod används av den som eftersträvar en djupare förståelse av ett smalare problemområde. Halvorsen (1992) hävdar vidare att en kvalitativ undersökningsmetod ger ökad chans till en helhetsförståelse av det studerade problemet samt möjliggör ökad förståelse för sociala samband och processer.

I den här studien är syftet att förklara dels hur de båda studieobjekten ser på CSR och vad det får för verkningar på spridning och implementering, och dels huruvida detta ger några effekter på verksamheten. Att studien även inriktar sig på ett problemområde som jag till stor del ser som socialt konstruerat, bidrar också till att jag anser att en kvalitativ metod lämpar sig bättre än en kvantitativ. Detta styrks av att det är studieobjektens perspektiv som står i fokus i den här studien och inte mina förutbestämda idéer om området (Alvesson & Skoldberg 1994).

## **2.2 Abduktiv ansats**

För att kunna producera kunskap och i ett arbete relatera teori och empiri på ett strukturerat sätt finns det enligt Andersen (1998) främst två alternativ att välja mellan i tillvägagångssättet. Det första angreppssättet kallas deduktion och det andra induktion. Deduktiva slutsatser nås genom att gå från generella principer till enskilda händelser. Utgångspunkten tas i befintlig teori. Med en induktiv ansats är förhållandet motsatt. Forskaren går istället från empirin och det enskilda fallet till den generella kunskapen om teorin.

En kombination av dessa två tillvägagångssätt brukar kallas abduktion och kan sägas vara ett tredje sätt att gå till väga i kunskapsproduktion (Patel & Davidson 2003). I det här fallet används induktion för att skapa ett hypotetiskt mönster som kan förklara fallet, medan deduktion används för att finna gammal teori som kan öka kunskapen om den enskilda situationen. Genom att alternera mellan de två skapas nya dimensioner där både teori och empiri får chans att utvecklas från sin utgångspunkt.

Den här studien kommer att använda sig av ett abduktivt angreppssätt då det visade sig vara det mest naturliga sättet att närma sig ämnet. Det viktigaste skälet till detta är att en abduktiv ansats inte låser forskaren vid en enskild eller en särskild typ av teorier, utan tillåter forskaren att kontinuerligt utvärdera sina teorier och modifiera dem. Detta gör att risken för att forskaren förbiser en relevant alternativ ansats minskar. Den pågående diskursen om både managementidéer och CSR är idag väldigt omfattande och den utvecklas ständigt i nya riktningar. Att i det läget tvingas hålla fast vid en teori eller en empirisk utgångspunkt utan möjlighet att tolka om eller byta riktning blir därmed mycket svårt eftersom tillämpningsområdet ständigt utvecklas i takt med att studieobjekten lär sig mer.

## **2.3 Undersökningsdesign – Fallstudie**

Enligt Merriam (2004) definieras en kvalitativ fallstudie av en forskares önskan att snarare utforska än bevisa ett fenomen genom en djupgående beskrivning och analys av en specifik företeelse. För att göra undersökningen så heltäckande som möjligt riktar fallstudien in sig på ett fåtal fall, och problemformuleringen utgörs ofta av typfrågor med hur- eller varför-karaktär (Yin 2007). Syftet med fallstudien är att skapa förståelse för ett aktuellt fenomen som yttar sig i sin naturliga miljö, varför forskarens kontroll över skeendet är minimal. Med stöd av detta anser jag därför att fallstudien lämpar sig bra som undersökningsstrategi för att uppfylla mitt syfte.

Eftersom både kunskap och praktik inom CSR skiljer sig så mycket mellan företag (speciellt visade sig detta bli tydligt i mindre företag med förhållandevis mer begränsade resurser) väcktes tidigt idén om att göra en komparativ fallstudie av två företag. Valen av företag grundar sig främst på att det är två jämnstora svenska modeföretag med liknande produktion av kläder och vissa accessoarer. Båda företagen ser sig ligga i mellanprissegmentet alltmedan de profilerar sig mot olika typer av kundgrupper. Det ena företagets märke är utpräglat street wear, medan det andra företaget säljer kläder som kan klassificeras som mer 'bohemian chic'.

Med hänsyn till mitt eget intresse på området och företagens förutsättningar valde jag därefter mina tre jämförelsegrunder som genomgående präglat studien. Dessa är den existerande synen på CSR inom företagen, spridning och implementering av idén om CSR samt effekterna av implementeringen på verksamheten. För att sammanfatta dessa tre jämförelsegrunder kan man säga att studien genomgående undersökt den transformation företagens sociala ansvar måste genomgå när det omformas från en generell idé till lokal praktik.

## 2.4 Datainsamling

I en studie som valt att fokusera på sammanhang är det enligt Merriam (2004) viktigt att välja ett datainstrument för insamling och analys, som känner av betydelsen av informationen. Ett sådant instrument är människan, och därför lämpar sig intervjuer som datainsamlingsmetod när man söker efter bredare uppfattningar och nya insikter om en företeelse. Eftersom jag söker efter förståelse för hur olika individer inom företagen ser på CSR och hur detta har influerat spridningen och påverkan på verksamheten, så valde jag att genomföra djupintervjuer med de anställda på företagen. En vanlig problematik som brukar förknippas med denna metod är emellertid omöjligheten för intervjuaren att förhålla sig helt opartisk till ämnet och inte påverka sin informant. Då CSR även idag till viss del kan uppfattas som ett känsligt ämne inom industrin är detta en risk värd att beakta. Emellertid, eftersom det är aktörernas upplevelser som står i centrum för den här studien anser jag trots detta att intervjuformen lämpar sig bäst som datainsamlingsmetod.

Intervjutekniken som använts i studien är så kallad semi-strukturerad djupintervju. Det vill säga att en intervjuguide har konstruerats utifrån ett antal till syftet kopplade teman som sedan har avhandlats mer eller mindre fritt under intervjuens gång. Detta har möjliggjort att nya infallsvinklar har kunnat ges utrymme under pågående intervjuer, vilket därmed skapat ett naturligt spelrum för utveckling av både empiri och teori. En utveckling som inte hade varit möjlig under ett striktare intervjuformat.

De flesta av intervjuerna har skett på plats på företagens huvudkontor eller ute i butikerna och de har varat mellan 60-90 minuter. Detta har även möjliggjort att en del direktobservationer har kunnat göras i samband med intervjuerna, exempelvis av kroppsspråk och arbetsmiljö, vilka har använts som ytterligare informationskälla i studien. Ett fåtal intervjuer har genomförts på telefon på grund av att jag eller informanten vid tidpunkten för intervjun befunnit oss utanför Stockholmsområdet. Då de flesta informanterna var ovana att bli intervjuade valde jag dels att inte spela in intervjuerna, och dels att anonymisera informanterna. Detta för att uppmana respondenterna att känna sig fria att uttrycka sig och därmed undvika att få tillrättalagda svar då intresset ligger i det som sägs och inte själva ordalydelsen. Istället togs noggranna anteckningar för hand som sedan transkriberades direkt efter avslutad intervju.

Eftersom en stor del av fokus inriktats på förståelsen av hur medarbetarna på företagen ser på frågan om socialt ansvarstagande och hur detta spridit sig, var jag mån om att välja respondenter ur olika avdelningar och nivåer av företagens organisationer. Initialt ägnades mycket tid åt att ta reda på vilken strategi de båda företagen hade för sitt CSR arbete och hur denna strategi tog sig ut i praktiskt genomförande. I detta arbete utgjorde de båda företagens respektive CSR-ansvariga viktiga nyckelpersoner. Efter att ha kartlagt deras grundsyn och strategi för företagen blev det därefter enklare att jämföra med övriga medarbetares utsagor samt utlåtanden från samarbetspartners. I valet av övriga informanter har valen delvis styrts av funktion på företagen och tillgänglighet. I tabell 1 redovisas de personer jag intervjuat med fiktiva namn. Jag har dock valt att skriva ut deras roll i företagen eftersom det bidrar som förklaringsvärde till deras syn på CSR.

| Person och företag | Befattning                                        |
|--------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Företag X</b>   |                                                   |
| Stina              | Chef för Design och Produktion med ansvar för CSR |
| Pelle              | Grundare och Kreativ Chef                         |
| Emma               | Butikschef Stockholm                              |
|                    |                                                   |
| <b>Företag Y</b>   |                                                   |
| Anna               | Produktansvarig Hörlurar med ansvar för CSR       |
| Staffan            | Art Director                                      |
| Kalle              | Butikschef Stockholm                              |

Tabell 1. Informanter representerade i det empiriska materialet

Utöver primärdata har sekundärdata använts som stöd för att komplettera empirin. Dessa sekundärdata utgörs bland annat av de båda företagens årsredovisningar, men även rapporter och information hämtad från deras respektive samarbetspartners kommer att presenteras i empiridelen. Denna information har dels hjälpt mig att förstå hur företagen utåt har valt att kommunicera sitt engagemang, vilket utgjort en värdefull jämförelsegrund mot den interna självbilden, dels har de externa källorna bidragit till att kontrastera min egen analys. Genom att använda olika källor har jag på detta sätt triangulerat datan i min empiriska beskrivning vilket höjer validiteten i studien.

## 2.5 Studiens kvalitet

I forskning brukar begreppen validitet och reliabilitet komma upp vid bedömningen av kvalitén i forskningsprocessen. Genom att beakta dessa begrepp blir det möjligt för utomstående att bedöma graden av överensstämmelse mellan empiri och teori i studien, och därmed den övergripande kvalitén på det arbete som utförts (Andersen 1998, Halvorsen 1992). Dock har det debatterats huruvida dessa två begrepp är tillämpliga på kvalitativa studier då de ursprungligen härstammar från en kvantitativ forskningstradition och bygger på att det finns en objektiv verklighet som forskaren strävar efter att upptäcka (Bryman 2002). Då den kvalitativa forskningen snarare bygger på ambitionen att upptäcka företeelser eller tolka och förstå livsvärlden, finns det således utrymme att ifrågasätta applicerbarheten av begreppen. Som alternativ för kvalitativ forskning har Lincoln och Guba (i Bryman 2002) istället föreslagit användningen av begreppen trovärdighet och äkthet. Mot

bakgrund av ovanstående diskussion kommer därför även jag att diskutera studiens kvalitet utifrån dessa två begrepp.

### **2.5.1 Trovärdighet**

Trovärdigheten i en studie kan enligt Lincoln och Guba (i Bryman 2002) bedömas enligt fyra olika kriterier: tillförlitlighet, pålitlighet, överförbarhet samt möjlighet att styrka och konfirmera. För att styrka tillförlitligheten i studien har jag som tidigare nämnt använt mig av ett flertal olika källor. Jag har innan påbörjandet av själva fallstudien gjort en grundlig genomgång CSR-fältet och andra teorier relaterade till syftet. Därefter har jag genomfört ett antal intervjuer samt tagit del av rapporter skrivna om företagen. Alla intervjuer genomfördes på liknande sätt med utgångspunkt i samma intervjuguide och samtliga intervjuer renskrevs direkt efteråt för att undvika informationsbortfall. Jag har därefter, i de fall möjligheten funnits, försökt triangulera datan med andra informationskällor från existerande data för att bekräfta rimligheten och undvika feltolkningar.

Pålitlighet innebär att forskaren ska förhålla sig så till processen att läsaren lätt ska kunna bedöma dess slutsatser och standard. Detta görs genom att ett granskande synsätt antas så att redogörelsen för studien blir så komplett och lättillgänglig för läsaren som möjligt (Lincoln & Guba i Bryman 2002). I den här studien har pålitligheten försäkrats genom att jag motiverat mina metodval och varit så noggrann jag kan i beskrivningen av tillvägagångssättet.

Överförbarhet åstadkoms genom att forskaren tillämpar så fylliga beskrivningar att utomstående själva kan avgöra om resultaten kan överföras till en alternativ omgivning (Lincoln & Guba i Bryman 2002). Ett exempel på detta kan vara om forskaren lyckats uppfatta och skaffa underlag för det som är motsägelsefullt eller mångtydigt (Patel & Davison 2003). I den här uppsatsen har jag strävat efter att lämna så rättvisande och innehållsrika redogörelser av det empiriska materialet som möjligt, vilket borde lämna läsaren en god möjlighet att bekräfta mina resultat.

För att åstadkomma en möjlighet att styrka och konfirmera måste forskaren försäkra att ageranden skett i god tro. Det vill säga att forskaren ska kunna styrka att personliga värderingar eller teoretiska argument inte påverkat genomförandet eller resultaten av studien (Bryman 2002). Eftersom det är uppenbart att det är nästintill omöjligt att inte låta analys och empiriskt material färgas av personliga åsikter eller referensramar har jag under studiens gång försökt uppväga detta genom att diskutera mitt material med andra och ifrågasätta mina egna tolkningar. Emellertid är det en svår avvägning att göra varför jag försökt styrka de övriga kriterierna så mycket som möjligt.

### **2.5.2 Äkthet**

Kvalitén påverkas även av studiens äkthet, det vill säga huruvida forskaren lyckats förmedla en rättvis bild av det som studerats (Lincoln & Guba i Bryman 2002). Detta är en svår balansgång i alla typer av forskningsprojekt eftersom det är sällan samtliga aspekter av ett problem belysts eller forskaren lyckats uttömma all tillgänglig data ur undersökningsobjektet. I det här fallet hade jag exempelvis möjligen kunnat förbättra graden av äkthet om jag hade intervjuat samtliga anställda, men eftersom studien har ett naturligt begränsat omfång var inte detta möjligt. Människor inom företagen tolkar självfallet synen på CSR och dess effekter olika, men då utgångspunkten varit att göra en komparativ fallstudie av de här företagens synsätt och tillämpning får informanterna betraktas som experter då det i grunden handlar om deras vardag. Sedan kan man spekulera i huruvida de intervjuade

tillrättalade sina svar för att framstå som bättre än de i själva verket var. Speciellt med tanke på ämnets natur är detta inte en orimlig tanke. Dock, med tanke på att både företagen och informanterna anonymiserats upplevde jag i stort att respondenterna var ärliga i sina utsagor. Vidare, då mycket information gick att jämföra mellan olika källor anser jag trots detta att den förmedlade bilden av företagen är någorlunda rättvisande.

### 3. Kunskapsläge CSR

---

Ända sedan globaliseringen på allvar började ta fart någon gång på 70-talet har världen fått uppleva en explosion på marknaden för trans- och multinationella företag. Utbudet har ökat i takt med konsumenternas ökade välbefinnande och disponibla inkomst, och produktionen har flyttat från utvecklingsländerna i norr till låglöneländerna i söder. Under samma period har emellertid även kravet på transparens och ansvar ökat, och som ett resultat av detta även forskningen på området. I dagsläget finns det en uppsjö av teorier och studier som behandlar corporate social responsibility (CSR) eller företagens samhällsansvar, och åsikterna kring dess vara eller icke-vara är många. I nedanstående stycken gör jag en ansats att reda ut de begrepp som oftast kopplas till CSR samt kort presentera vad som idag ofta utgör så kallad praktisk CSR.

#### 3.1 Historisk bakgrund

Idén om CSR grundar sig på att företag på frivillig grund ska ta ett ansvar för samhället utöver att generera arbetstillfällen och betala skatt. Redan 1916 påtalades detta för första gången av J. Maurice Clark i artikeln *The Changing Basis of Economic Responsibility*. Clark menade att om människor hölls ansvariga för resultatet av sina handlingar så måste även företag kunna hållas ansvariga för sitt agerande, oavsett om detta reglerats i lag eller inte. Under de följande decennierna görs ett par försök att sätta fokus på frågan om företagens ansvar, men det är inte förrän 1953 och publiceringen av *Social Responsibilities of the Businessman* av Bowen som begreppet corporate social responsibility myntas och frågan börjar få uppmärksamhet.

Sedan dess har området formligen exploderat och mängden litteratur och nya definitioner har gjort det svårt att enas om vad som egentligen utgör CSR idag och vad begreppet innefattar. Ett försök till översikt har gjorts av Carroll (1999) som i sin artikel *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct* identifierar inte mindre än 25 olika definitioner. Garriga och Melé (2004) försöker att reda ut begreppen genom att kartlägga tidigare forskning och dela in teorierna i fyra olika grupper – *instrumentella*, *politiska*, *konsoliderande* och *etiska* teorier [egen översättning] – och på så sätt länka teorierna till aspekter som vi redan kan observera i alla sociala system. Godfrey och Hatch (2006) menar dock att bristen på en enhetlig definition har lett till en förvirring kring hur CSR skall operationaliseras och att effekterna av CSR kan därför inte heller mätas. Kommande stycke tar upp ett par av de vanligaste sätten att definiera CSR, men faktum kvarstår att en del av problemet med den praktiska tillämpningen av CSR ligger i svårigheten att enas om en gemensam definition.

## 3.2 CSR som idé - Definition och begrepp

EU-kommissionens definition av CSR lyder:

*CSR avser idén om att företag frivilligt ska integrera socialt och miljömässigt ansvarstagande i sin verksamhet och i samarbetet med intressenter. Små och medelstora företag som har införlivat CSR har ett etiskt förhållningssätt och bidrar till ekonomisk utveckling, samtidigt som man förbättrar situationen dels för de anställda och deras familjer, dels för närsamhället och samhället i stort.*

(Europakommissionens hemsida, 21 oktober 2010)

Ett sätt att tydliggöra innebörden av en sådan definition är enligt Löhman och Steinholtz (2003) att dela upp begreppet i tre centrala agendor: *Sustainability* (hållbar utveckling), *Corporate Accountability* (företagens ansvar) och *Corporate Governance* (företagens styrning). Sustainability utgår från FN:s möte i Rio de Janeiro 1992 och Bruntlandskommissionens handlingsplan Agenda 21. Begreppet innebär i korthet att människans och företags agerande inte får äventyra framtida generationers möjligheter att leva ett fullgott liv. Företag måste alltså agera på ett sätt som är hållbart ur ett långsiktigt perspektiv för människan, miljön och samhället i stort. Corporate Accountability behandlar företagens trovärdighet ur perspektivet att företagen måste kunna krävas på ansvar för sättet de verkar på. Corporate Governance sätter fokus på hur företag drivs och sköts. Generellt kan sägas att CSR förutsätter ett öppet företagsklimat där medarbetare och intressenter kan få gehör för sina idéer och där transparens präglar dokumentation och redovisning.

Ett annat, och idag kanske vanligare sätt att definiera CSR är genom den uppdelning som görs av bland annat Grankvist (2009) på områdena ekonomiskt ansvarstagande, miljömässigt ansvarstagande och socialt ansvarstagande. Väldigt kortfattat kan sägas att ekonomiskt ansvarstagande syftar till att företag ska gå med vinst och på så vis säkra aktieägarnas intresse genom avkastning på deras investerade kapital, de anställdas intresse genom utbetalningen av löner samt företagets intresse genom en tryggad finansiell ställning. Miljömässigt ansvarstagande ska säkerhetsställa att företaget agerar på ett sätt som är långsiktigt hållbart ur miljöhänseende. Det handlar framförallt om att medvetandegöra vilken påverkan företagets verksamhet har på miljön och hur företaget bör effektivisera sin resursanvändning för att minimera skadlig inverkan på miljön. Slutligen handlar socialt ansvarstagande om att driva en verksamhet med hänsyn till andra samhällsmedborgares hälsa och välbefinnande. Detta gäller oavsett om det är anställda, underleverantörer, partners eller konsumenter.

På senare år har det även diskuterats om det inte borde läggas till en fjärde dimension till definitionen, nämligen etiskt ansvarstagande. Denna dimension kan sägas omfamna de övriga och syftar till att styra hur företag gör affärer samt hur det bör prioritera i en valsituation när ett alternativ ställs mot ett annat. Idag är det många företag som har arbetat in det här perspektivet i sin syn på CSR, men ursprungligen fanns denna dimension inte med i definitionen varför det är vanligt att den missas (Grankvist 2009).

Det allra senaste tillskottet till tolkningen av CSR begreppet bidrar Porter (2010) med i och med lansering av begreppet Creating Shared Value (CSV). Begreppet, menar Porter, kan ses som en förlängning av företagets sociala ansvar, som idag har utvecklats till en nödvändig utgift för företag för att stärka legitimiteten och förbättra bilden av varumärket. I kontrast till denna utveckling syftar

konceptet shared value till långsiktigt värdeskapande genom en utvidgning av den existerande poolen för ekonomiskt och samhällsnyttigt värde. Detta kan uppnås om företagen i sin strävan efter ökade vinster samtidigt strävar efter att skapa värde för sin omgivning.

Som tydligt framgår av ovanstående resonemang finns det både en mängd olika sätt att se på CSR och en mängd olika förespråkare. Förhoppningen är dock att jag med detta definitionsavsnitt presenterat några av de mest vanligt förekommande och aktuella sätten att tolka vad som innefattas i begreppet.

### 3.3 CSR i praktiken

Med utgångspunkt i den djungel av begrepp som CSR fältet utgör idag är tillämpningen av teorin minst sagt ojämn. "CSR i praktiken" kan i stort betyda nästan vad som helst, men ser man till de förutsättningar som utgör grunden för samtligas arbete är de lika för alla. Löhman och Steinholtz (2003) har sammanfattat några av dessa på följande sätt:

- Det finns ingen entydig definition av vad som utgör ett företags ansvar
- Det går att skapa värde genom att jobba med CSR
- Arbetet med CSR är frivilligt

Sammanfattningsvis kan man säga att CSR i stort går ut på att företagsledningen själv måste bestämma vilket ansvar de har och hur långt detta ansvar sträcker sig. Dock går det att skönja vissa trender i företags praktiska arbete med CSR och det har utvecklats en del praxis för vilka typer av aktiviteter som är brukligt att klädföretag ägnar sig åt. En av de tidigaste åtgärderna brukar vara att företagen upprättar eller anammar någon typ av policy eller uppförandekod för hur de ska förhålla sig till sitt ansvarstagande utifrån sin egen situation och sina resurser. Dessa uppförandekoder kan ha mer eller mindre ambitiösa målsättningar och de kan reglera alltifrån hur företagen ska behandla sina leverantörer i produktionsledet till hur de ska sortera sitt avfall. Ett annat sätt för företag att garantera ett aktivt ansvarstagande kan vara att ansluta sig till något frivilligt initiativ, en certifiering eller en organisation som bevakar att ansvarsprinciperna efterlevs. Idag finns det en mängd organisationer som agerar som regelsättare när det kommer till CSR som bland annat publicerar information och skapar standarder (Jutterström & Norberg 2011). Exempel på dessa kan vara FN:s Global Compact, branschspecifika organisationer eller International Organisation of Standardisation (ISO). Inom dessa organisationer har man satt upp regler och krav som företagen måste uppfylla för att få lista sig som medlemmar. Emellertid, eftersom det saknas en entydig definition och företagen skiljer sig åt i storlek på verksamhet, möjligheter och vad de uppfattar som sina skyldigheter när det kommer till ansvarstagande, har det blivit svårt att nå fram till konsensus gällande vad som utgör praktiskt socialt ansvarstagande. Något som i sin tur späder på begreppsförvirringen och bristen på ett praktiskt tillämpbart ramverk.

## 4. Teoretisk referensram

---

Idag finns det en uppsjö av teorier som behandlar idéspredning och implementering. Forskare har undersökt alltifrån idéernas ursprung och hur de sprids till hur de sedermera antas av företag och organisationer och slutligen hur de påverkar desamma.

I den här uppsatsen kommer jag främst att behandla de teorier som berör hur idéer sprids och implementeras och vilken påverkan detta får på företaget. Utifrån ett CSR-perspektiv kommer jag sedan att beakta vilka effekter detta får när företaget ska implementera dessa idéer i verksamheten och vilken typ av dilemman som kan uppstå när företaget ska arbeta praktiskt med frågorna på lokal nivå.

### 4.1 Idéspredning

Bara för att ett managementkoncept eller en idé är väl formulerad och definierad så finns det ingenting som säger att den kommer att vinna erkännande och spridas. I de fall idén är löst sammansatt av ett antal olika koncept och där man varken lyckats åstadkomma en entydig definition eller en gemensam praktik kring den, verkar utsikterna närapå ännu sämre. I detta avsnitt kommer jag därför att titta närmare på teorier kring vilka egenskaper som krävs av en idé för att den ska finna bäring och attraheras av många. Helt enkelt syftar den här delen till att förklara varför vissa idéer sprids lättare inom organisationer än andra.

En vanlig föreställning om de idéer som fått stor spridning är att det är idéer som hjälper att effektivisera och förbättra organisationerna. Exempel på klassiska idéer inom denna skola är bland annat scientific management (Taylor 1911) eller teorierna kring de byråkratiska idealtyperna (Weber 1968). Teorin om dessa idéers egenskaper kallas den instrumentell-rationella och bygger på att kvalitén av en idé enbart avgörs på hur bra den fungerar i praktiken i förhållande till vad den utlovat för resultat. Detta bestäms med ledning av dokumenterade resultat som helst bör komma från större, representativa organisationer (Rövik 2004). Härav följer således antagandet att en idé som fått stor spridning, uppmärksamhet och popularitet är den som inom ett flertal organisationer visat sig kunna generera goda resultat i en rent teknisk-ekonomisk mening.

En alternativ teori menar att de idéer som sprids är de "vars tid har kommit". Inom denna teori jämförs idéer bland annat med moden (Czarniawska 1996) och man menar därmed att de utgör symboler för utbredda normer och kärnvärden som upphöjs och hyllas av samtiden (Meyer & Rowan 1977). Sådana värden kan exempelvis vara rationalitet, rättvisa, förnyelse, effektivitet etc. Om idén uppfyller dessa karaktäristiska och uppfattas som modern kommer den att vinna spridning.

En tredje teori som utvecklats av Rövik (2004) med utgångspunkt i Parsons artikel "*Suggestions for a Sociological Approach to Theory of Organisations*" är den om idéer eller regler som *superstandards*. Denna teori bygger på att de idéer som sprids snabbare än andra delar ett antal karaktäristika som gör att de lättare flödar mellan organisationer och individer. Dessa karaktärsdrag, som är sju till antalet, är följande:

1. *Social auktorisering*: Sannolikheten för att en idé ska få utbredning ökar om den upptagits av organisationer som anses vara auktoritativa i förhållande till andra organisationer.
2. *Teorisering*: Om idén framställs som ett universalmedel som kommer ge positiva resultat för alla typer av verksamheter är sannolikheten större för utbredning. Förutsatt att idén installeras på rätt sätt så kommer den ge positiva effekter oavsett organisation.
3. *Produktivering*: Framställs idén som enkel att sälja så ökar sannolikheten för god spridning. Det vill säga, idén måste vara enkelt att kommunicera och informationen måste vara lätt att ta till sig.
4. *Tidsmarkering*: Om idén tidsmarkeras rätt, det vill säga om den sätts in i ett sammanhang där den framstår som ett modernt svar på omgivningsdrivna förändringsprocesser, så kommer den lättare att nå spridning.
5. *Harmonisering*: Är idén harmoniserad och varken stöter sig med eller favoriserar existerande interna intressen i organisationen får den lättare spridning.
6. *Dramatisering*: Kan idén förmedlas genom så kallad story telling så kommer den lättare att nå fler personer både inom och utom organisationen.
7. *Individualisering*: Sannolikheten för att idén ska få utbredning ökar om den kan individualiseras. Det vill säga att den framställs som ett erbjudande till individen om utveckling, karriär och eget ansvar.

Desto fler av dessa krav en idé uppfyller, desto större chans är det att den vinner utbredning och sprids snabbare i organisationen, och en gemensam nämnare i dessa karaktäristika är föreställningen om att de innehåller sociala definierings- och åsiktsprocesser. Det vill säga individen måste själv kunna definiera sig med idén och det måste finnas utrymme för fri tolkning av innebörden. Ytterligare en förutsättning är att idén anses legitimerad i förhållande till existerande värden och normer i samhället.

Ett problem med alla de här teorierna är att de egentligen behandlar spridningen av idéer eller organisationsrecept mellan organisationer, och inte inom dem så som jag har för avsikt att göra i den här uppsatsen. Emellertid, i avsaknad på alternativa teorier som behandlar just mitt område, det vill säga den interna spridningen av idén inom organisationen, så har jag valt att använda mig av dessa teorier ändå. Dock anser jag det vara värdefullt att uppmärksamma läsaren på detta faktum.

## 4.2 Implementering

Resultatet av en reform är i lika delar beroende av organisationens gensvar på förändringen och hur omgivningen ser på den, som initiativtagarens egna mål med reformen. Saknar initiativtagaren en tydlig plan för genomförande och ett klart definierat mål med förändringen, är sannolikheten stor att reformen kommer att misslyckas (Brunsson & Olsen 1997). Problemet blir än mer tydligt i de fall då det eftersträfvade utfallet i sig uppfattas som tvetydigt eller oklart, eftersom som syftet med reformen då lätt kan ifrågasättas. För att en managementidé ska accepteras i en organisation måste den som

regel antingen bidra med ökad effektivitet eller legitimitet (Meyer & Rowan 1977, Brunsson 2002). Det är även viktigt att reformen stöds av en stark organisation som klarar av att upprätthålla stödet och stävja eventuellt motstånd mot förändringen.

Ett vanligt problem i hierarkiska organisationer är att mål och värderingar i den övre ledningen tenderar att vara löst kopplade till den vardagliga operationella verksamheten. Avancerade förändringsplaner konstrueras på ledningsnivå, men ute i den dagliga verksamheten är effekterna ofta få och sällan synliga (Fernler i Brunsson & Olsen 1997). Av denna anledning är det viktigt att det som klassificeras som prat och lösa idéer får en praktisk genomförbar tillämpning så att reformen kan få fäste i organisationen. Det handlar om att skapa en länk mellan prat och handling, och detta görs via implementeringen. I nedanstående stycke presenterar Winberg (i Brunsson & Olsen 1997) tre komplikationer som måste beaktas under en implementeringsprocess samt ett antal strategier för att överkomma dessa.

#### **4.2.1 Tidsaspekten**

En implementeringsprocess kan beskrivas som den process via en reformators idé övergår från att vara just en idé till att omvandlas till handling. Får idéerna fäste på så sätt att de influerar och genomsyrar organisationens verksamhet anses reformen vara implementerad. Om grundidén i det här fallet inte förändras under den här tidens gång, kommer implementeringen fortgå utan problem. Emellertid, skulle idén hinna utvecklas eller ändras under implementeringstiden uppstår genast ett dilemma i fråga om vilken av idéerna som ska utgöra mallen för implementeringen. Är det originalidén eller den nya idén? Om implementeringen tillåts fortgå enligt den ursprungliga planen skapas det omedelbart en spänning mellan den implementerade praxisen och den nya idén. Å andra sidan, försöker organisationen rätta sig efter den ständiga idéutvecklingen finns risken att reformen aldrig hinner implementeras. Implementeringen kan också komma att ändras genom att nya reformatorer tar över arbetet. Detta är vanligt i de fall då konsulter anlitas för att genomföra en reform, eller en initiativtagare slutar eller omplaceras till ett annat projekt. I dessa fall är det viktigt att det finns ett gediget dokumenterat material som organisationen kan använda sig av i bristen på ledning.

På detta problem finns i huvudsak två lösningar. Den första är att organisationen tidigt bestämmer sig för att fastslå en grundidé och en plan för hur denna ska implementeras. Detta kommer i det fall att idén hunnit förändras skapa en del spänning i organisationen, men även en tydlig utgångspunkt för fortsatt förändringsarbete. Den andra lösningen är att organisationen får försöka gissa vad den framtida idén kommer att utvecklas till och utifrån det göra upp en implementeringsplan. Fördelen med den här lösningen är att den förefaller förnuftig så länge man bortser från den uppenbara risken att de som ska implementera reformen gissar fel.

#### **4.2.2 Tvetydighetsaspekten**

Fram tills nu har vi antagit att den idé som utgör startskottet för implementeringsprocessen varit tydligt formulerad och med ett klart mål, men vad sker om så inte är fallet? Om reformatorn själv inte är riktigt säker på var idén börjar och slutar eller vad som är meningen att den ska resultera i, hur ska organisationen kunna översätta den till praktik? Det är inte ovanligt att en policy eller idé utformas med målsättningen att vara tvetydig eller mångtydig i syfte att attrahera en så stor publik

som möjligt eller för att stödja kompromisser (Sahlin-Andersson 1992). Emellertid, så vaga och ostrukturerade idéer utgör ofta inget bra underlag för en effektivt implementerad reform. Den andra sidan av myntet är att det blir svårt att bestämma huruvida den praktik som implementeras överensstämmer med idén.

Lösningen på detta problem är att se till adaptera de mångtydiga idéerna till den implementerade praktiken, och på så sätt försöka behålla det tvetydiga utan att för den sakens skull göra avkall på en strukturerad implementering. Risken som tas upp med detta är att det goda, vackra och rättvisa som alla gemensamt kan enas om, försvinner ur en idé när den måste pressas till och göras om för att passa en praxis. Emellertid, det positiva är att fler förmodligen kan enas kring idén och fler är nöjda med resultatet av implementeringen.

### **4.2.3 Omvärldsaspekten**

Den tredje aspekten som organisationer måste ta hänsyn till vid en implementering av en reform är omvärlden. Denna utgörs av alla intressenter som påverkas av implementeringen, förutom reformatorn och de inom organisationen. Det säger sig själv att målet med att implementera en reform är att man vill förändra något inom organisationen, men ofta är det huvudsakliga syftet att organisationen vill förändra eller påverka sin relation till omvärlden och dess intressenter. Det kan handla om kunder, aktieägare, frivilligorganisationer, regeringen eller någon annan organisation som man har intresse av att upprätthålla en specifik relation till. En risk i detta är dock att om reformatorn beslutat sig för att implementera en viss reform baserad på en idé som ska stödjas av omvärlden, så finns det ingenting som säger att omvärldens idéer inte hinner ändra på sig. Alternativt kanske reformatorn tolkat omvärldens syn på reformen fel, eller så motsvarar inte omvärldens förväntningar på reformen det faktiska resultatet.

För att undvika att detta blir ett problem måste organisationen vara lyhörd och se till att idéerna de förverkligar genom implementeringen motsvarar de förväntningar intressenterna har. Alternativt får de se till att de övertygar omvärlden om att den reform man implementerar kommer ge det resultat som är mest önskvärt. Detta kan göras genom att organisationen initialt isolerar reformen från verksamheten och till exempel fokuserar på att reformera eller utbilda omvärlden istället för organisationen. Det kan resultera i att organisationen framstår som framåtsträvande och proaktiv, men risken finns att de eftersträlvade effekterna från reformen på organisationen uteblir.

## **4.3 Effekter och hinder i reformarbetet**

Ett exempel på hur idéer och praktik kan inkorporeras i ett företag som en del av en reform är genom så kallad frikoppling. Brunsson (2002) hävdar att den främsta anledningen till frikoppling är att organisationen simultant måste hantera två separata strukturer – den formella och den informella. Den formella strukturen är den organisationen visar upp utåt och som måste följa alla de normer och regler som satts upp i den institutionella omvärlden. Den informella strukturen är den organisationen följer internt och som utgör det praktiska arbetet i organisationen som utförs av dess anställda. Enligt Brunsson (2002) finns det oftast ett stort gap mellan dessa strukturer, och det är i den klyftan som frikopplingen uppstår. Anledningen är att det är lättare att förändra den formella strukturen än den informella. I följande stycke presenteras tre orsaker till varför denna frikoppling mellan den yttre och inre strukturen kan ske: tidsgap, motstånd och anpassning.

### 4.3.1 Tidsgap, motstånd och anpassning

Den första orsaken till att avvikelser uppstår mellan strukturerna ligger i det tidsgap som ofta uppstår mellan det att ett beslut fattas och det att innebörden av beslutet implementeras. Tidsgapet kan i stort sägas vara samma sak som tidsaspekten som redan tagits upp i tidigare stycke. Att fatta ett beslut om att införa CSR på ett företag kan gå relativt snabbt, men att implementera fungerande rutiner för hur man ska jobba med CSR tar ofta mycket längre tid. Ett skäl till detta är enligt Brunsson (1993) att idéer och beslut kräver mycket mindre resurser än faktiskt handlande.

En alternativ orsak till att det skapas skillnader mellan den yttre och inre strukturen kan vara att det finns ett motstånd inom organisationen mot att införa den nya idén (Brunsson 2002, Dawson 2003). Det är ett vanligt förekommande problem i organisationer att det uppstår ett motstånd när förändringar i verksamheten ska implementeras och skälen till detta kan vara många. Exempelvis kanske förändringen innebär att sociala faktorer påverkas såsom att makt eller status omfördelas bland de anställda. I andra fall kanske omställningen medför problem av mer praktiskt karaktär såsom merarbete, omlokalisering eller tidspress. En annan källa till motstånd kan vara organisatoriskt minne. Å ena sidan kan motstånd uppstå bland anställda som har jobbat länge inom organisationen och minns liknande reformförslag som misslyckats. Å andra sidan kan situationen vara den omvända; att organisationen har hög personalomsättning och därför inte minns om idén prövats tidigare. Slutligen kan motstånd bero att folk känner en allmän rädsla eller osäkerhet inför reformer eftersom det många gånger är svårt att förutse vilka konsekvenser de kommer att få.

Motstånd kan också vara något bra (Dawson 2003, Jutterström & Norberg 2011). Ett exempel på detta är i de fall det finns ett kunskapsglapp mellan ledning och de som jobbar ute i organisationen när det kommer till hur processer och styrning fungerar i praktiken. Då kan det vara bra med motstånd så att organisationen får tid att justera reformen så att den passar just deras förutsättningar. Alternativt kanske reformen helt bör förkastas om det är risk att implementeringen innebär mer skada än nytta för verksamheten. I dessa fall utgör motståndet ett slags skyddsnät för företagen, och företagsledningar bör därför vara försiktiga med att avfärda skeptiker till en planerad eller införd reform.

Den tredje och sista orsaken till att det inträder avvikelser mellan den yttre och inre strukturen i organisationen har att göra med hur väl idén anpassas och översätts när den träder in i organisationen. Detta sker genom konkretisering, vilket innebär att idéer som uppfattas som svaga eller vaga till naturen får en praktisk tolkning så att de kan införas i verksamheten (Jutterström & Norberg 2011). Vissa idéer är lättare att införa än andra eftersom det inte kräver så stor anpassning av verksamheten. Andra idéer kan kräva att hela affärssystem omformas och det kräver i sin tur mer resurser och tar följaktligen längre tid. De tre vanligaste sätten enligt Røvik (2007) att anpassa idéer är genom direkt imitation eller kopiering av andras tolkningar av en idé (det reproducerande modus), genom addering och subtrahering av olika element och komponenter i idén och praktiken av den (modifierande modus) eller slutligen genom radikal omvandling av den första idén och dess praxis till något helt nytt (radikalt modus).

## 5. Empiri

---

I följande stycken presenteras de företag jag valt att fokusera på i den här fallstudien. Presentationen inleds med en kort beskrivning av företaget. Därefter beskrivs företagets syn på CSR, hur spridningen av idén gått till inom företaget samt hur den praktiska implementeringen utförts och vilka åtgärder som tagits. Varje presentation avslutas därefter med en kort beskrivning av ett antal problem företaget stött på i sitt CSR-arbete under processens gång.

### 5.1 Företag X

Företag X är ett svenskt klädesmärke som grundades i början av 2000-talet i Stockholm. Idag har företaget ett sextiotal anställda och tre egna konceptbutiker samt två outletbutiker. Främst säljer företaget kvinnokläder inom det övre mellanprissegmentet, men under senare år har företaget även lanserat en hudvårdslinje samt en herrkollektion som nya delar i sitt sortiment. Enligt företaget själva kännetecknas kläderna av vacker design, kvalitativa värden och sinnlighet. Kläderna sys upp och levereras av ett 20-tal leverantörer i huvudsak jämnt fördelat på Kina, Indien och Portugal. Företagskulturen beskrivs som stark där engagemang, lekfullhet och kreativitet framhålls som viktiga komponenter. Inom företaget arbetar man för att rörlighet, trivsel och lojalitet ska ses som självklart och att alla ska kunna växa och utvecklas i organisationen. Företagets främsta intressenter enligt dem själva utgörs av existerande och potentiella kunder, medarbetarna och aktieägarna. Övriga intressenter är också viktiga, men kommer i andra hand.

#### 5.1.1 Synen på CSR

Under intervjuerna med de olika anställda på Företag X får man en relativt samlad bild av företagets syn på ansvarstagande. Enligt Stina, som är företagets design och produktionschef med huvudansvar för CSR verksamheten, har företaget inte utformat någon egen definition av CSR utan säger att man i stort sett använder *”samma termer som alla andra”* (Stina, 2010-10-26). Företaget utgår från vad de definierar som de tre huvudpelarna i all CSR – de sociala, etiska och miljömässiga aspekterna. Fokus inom det CSR arbete man gör ligger på socialt arbete och därefter miljörelaterade frågor. De etiska aspekterna har man inte hunnit titta så mycket på ännu enligt Stina. Orsaken till detta är att man inte jobbat så länge med CSR och Stina menar att storleken på bolaget gör att man har begränsade resurser på området. Anledningen till att det blev just de sociala frågorna som hamnade överst på agendan var enligt henne, att det var de frågor som verkade vara viktigast för slutkunden. Stina påpekar att märket oftast förknippas med en medveten kundkrets och att kunderna som köper kläderna verkar tycka att de här frågorna är viktiga. Att kläderna dessutom innehåller mycket detaljer och handarbete tror Stina är bidragande till att kunderna uppmärksammar sådana frågor som relaterade. *”När man som kund ser att det ligger mycket arbete bakom kläderna blir man nyfiken. Många har frågat om just arbetsförhållandena på fabrikena och hur miljön där ser ut vilket gjorde ingången på området naturlig”* (Stina, 2010-10-26).

Även under intervjuer med övriga medarbetare framhålls den sociala aspekten som det viktigaste området. *”Man ska vara snäll mot de människor man ser, likväl mot dem man inte ser”* säger Pelle, Kreativ chef och en av grundarna till Företag X (2011-07-28). Han förklarar med detta att man på företaget är lika noga med behandlingen av den personal som finns direkt i organisationen som man

är med behandlingen av de anställda hos underleverantörerna. På Företag X ser man detta som en självklarhet och av den anledningen ser man inte något behov av att skylta med engagemanget. *"Socialt ansvarstagande handlar om att ta ansvar med hjärtat och inte med plånboken"* (Pelle, 2011-07-28). Det finns inga alternativ i den frågan menar han.

Däremot ser Pelle inte på CSR som en lönsam aktivitet som kan inbringa pengar till verksamheten. *"Alla initiativ vi är med i utgör bara kostnader, men vi säger ja för att det är en självklarhet"* (Pelle, 2011-07-28). Ytterligare exempel på denna syn ger Stina när hon berättar om konsekvenserna för industrin av finanskrisen 2008. Framförallt i Kina ledde krisen till att flera textilfabriker tvingades stänga och många av arbetarna fick försöka hitta nya anställningar. När läget vände och fabriken öppnade igen var det många som var motvilliga till att gå tillbaka till de hårda och lågavlönade jobben på fabriken, speciellt bland de unga. Detta har resulterat i en brist på arbetskraft, och till följd av detta har lönerna drivits upp vilket betyder att marginalerna krymper för klädföretagen hemma i Sverige. Priserna på produktion och material är högre än någonsin just nu, vilket initierat en stor debatt i branschen eftersom det skapar ett dilemma för tillverkarna i väst. *"Självklart vill företagen att alla ska ha det bra, men det är klart att det påverkar oss och industrin"* säger Stina (2010-10-26).

Temat med socialt ansvarstagande som fokuserar på människan och miljön återfinns även i kommunikationen utåt med kunder och övriga intressenter. Enligt företagets hemsida har man sedan starten strävat efter att vara en god samhällsmedborgare som bryr sig om sina medmänniskor och miljön. Samma retorik återkommer i årsredovisningarna, och här kan man även skönja en viss utveckling av denna strävan om man jämför rapporten från 2009 med den nyare från 2010. I årsredovisningen från 2009 står det att *"[Företag X] ambition är att ständigt förbättra sitt ansvarstagande gentemot sin omvärld; medmänniskor och miljö"* (Företag X årsredovisning s.22, 2009). I årsredovisningen från 2010 har man gått ifrån denna formulering och man väljer istället att uttrycka det som att man på företaget *"ska ta ansvar för sin omvärld och ständigt förbättra sitt kvalitets- och miljöarbete"* (Företag X årsredovisning 2010, s.28). Sammantaget ger de interna och externa kanalerna därmed en enhetlig bild av företagets syn på sitt ansvarstagande.

### 5.1.2 Spridningen av CSR

På Företag X finns det ingen särskild avdelning som enbart arbetar med CSR. Ansvar för frågorna ligger istället på Stina som även är chef för design och produktion. Detta beror på att man fortfarande anser sig vara ett så pass litet företag så att man inte har resurser att ha en hel avdelning eller en speciellt tillsatt position som bara jobbar med CSR. Emellertid ses detta som något positivt eftersom det har lett till att det idag är *"samma människor som hanterar inköp som också förhandlar med leverantörerna på CSR området"* (Stina, 2010-10-26).

Varje måndag hålls ett så kallat måndagsmöte för de anställda på huvudkontoret där Stina har en stående punkt att rapportera om utvecklingen av CSR arbetet. Enligt Pelle så bidrar detta till att de anställda tryggas i sin förvissning om att arbetet med företagets ansvarstagande fortgår, men han är trots det övertygad om att kunskapen på området ute i organisationen är bristande. Orsaken menar han är att man som anställd är övertygad om att någon annan gör jobbet. *"Man litar på att de som ska sköta det, sköter det"* (Pelle, 2011-07-28). Av den anledningen tror han heller inte att de som jobbar med produktion eller inköp har någon insikt i detaljerna kring exempelvis

kemikaliehanteringen av textilierna. Detsamma menar han gäller inom styrelsen och han tar sig själv som exempel: *"Det här med CSR är inte svårt; det sköts av dem som kan det. Jag själv har inte koll på vad jobbet går ut på – jag sitter bara i styrelsen och säger ja"* (Pelle, 2011-07-28).

För de anställda i butik hålls informationsmöten en till två gånger per år där Stina presenterar hur arbetet fortskrider med samarbetsorganisationer och egna initiativ. I och med detta menar Emma, som är butikschef för Företag X butik i Stockholm, att de butiksanställda får den information de behöver för att kunna svara på frågor från kunderna. Det gäller framförallt upplysningar om var kläderna kommer ifrån eller hur arbetsförhållandena ser ut på plats hos leverantörerna *"Vi får all information som är nödvändig ifrån kontoret"* (Emma, 2010-12-09). I övrigt så uppfattar man inte att arbetet med CSR har så mycket att göra med försäljningen i butiken, utan huvudkontorets aktiviteter gällande företagets ansvar ses som frikopplade från försäljningen. Emma uppfattar inte att det varken ingår i hennes ansvar eller hennes roll som butikschef att arbeta mer aktivt med frågorna. Hon kan inte heller ge exempel på några konkreta praktiska initiativ som tagits i butiken förutom att informera kunderna.

Förutom den löpande schemalagda informationen som ges de anställda, har Företag X enligt Fair Wear Foundations Management system audit report hållit ett informationsseminarium om sitt medlemskap i Fair Wear Foundation (FWF) och implementeringen av sin uppförandekod i oktober 2009. (Mer om Fair Wear Foundation står att läsa om i stycket Implementering av CSR) I rapporten står också att läsa att berörda anställda kommer att informeras om FWFs pågående aktiviteter för Företag X räkning, samt att inköpare kommer informeras två gånger årligen vid speciella träffar om hur arbetet på området fortskrider. Enligt FWFs stadgar ska varje medlem varje år sammanställa och skicka in en social report till FWF där de utvärderar sitt arbete. Rapporten sammanställs enligt ett antal fastställda kriterier och ska sedan publiceras på FWFs hemsida och medlemmens hemsida. FWF konstaterar att rapporten skickats in och blivit publicerad på FWFs hemsida, men att den inte publicerats av Företag X själva. Dock skriver företaget tydligt ut på både hemsidan och i sin årsredovisning att man är medlemmar i FWF. (Fair Wear Foundation Management system audit report 2009;).

### 5.1.3 Implementeringen av CSR

År 2009 beslöt Företag X, som ett led i sitt CSR arbete, att ansluta företaget till Fair Wear Foundation (FWF). Fair Wear Foundation är ett internationellt verifikations initiativ med mål att förbättra villkoren för arbetare i textilindustrin. Urvalet av organisation gjordes mycket noggrant, och då valet stod mellan Business Social Compliance Initiative (BSCI) och FWF valde man den senare på grund av deras goda rykte bland andra frivilligorganisationer och för att de har en hög transparens i organisationen. FWF är ett initiativ som regleras av bland annat nätverket Rena Kläder i Nederländerna och ett antal fackförbund och företagsorganisationer. Att det är en sådan spridning på organisationerna anser man på Företag X borgar för att man tar arbetet på allvar, vilket var ett av skälen till att man valde just FWF. Den främsta motivationen var dock att man på Företag X insåg att man inte skulle kunna åstadkomma så mycket själv, och därför ville man vara med där många andra aktörer är med för att effekten skulle bli så stor som möjligt. Det är lättare både för leverantörerna och klädföretagen om alla jobbar efter samma standarder, istället för att alla organisationer kommer med egna krav. Dessutom uppfattades FWF som mindre byråkratiskt än BSCI och man tyckte att

deras organisation låg närmare företagets kärnvärden. *"De är lite mindre och det är mer agera. Man känner att man kommer igång snabbare"* (Stina, 2010-10-26). Ytterligare en fördel som framhålls är att FWF jobbar för textilarbetarnas bästa vilket gör att de har lite annorlunda incitament. De vill förändra, förbättra och göra skillnad, men det måste ske på arbetarnas villkor. Nedan följer en kort beskrivning av de villkor som Företag X har förbundit sig till genom sitt medlemskap i FWF.

### 5.1.4 Fair Wear Foundation

För att säkerställa en fullständig inblick i företagets arbete med CSR arbetar Fair Wear Foundation med verifikationer på tre nivåer: landsnivå, fabriksnivå och företagsnivå. Det viktigaste verktyget i denna process som Fair Wear Foundation tagit fram är uppförandekoden som alla medlemmar måste anta. Koden måste inte bara implementeras på företagen utan även av samtliga av deras underleverantörer. En del av koden är utformat som ett frågeformulär som leverantörerna måste besvara och fylla i. På Företag X säger man att detta gör det lättare att kontrollera hur mycket leverantörerna engagerar sig i arbetet. *"Får man tillbaka ett formulär väldigt snabbt med bara en underskrift kan man börja misstänka att något är fel"* säger Stina (2010-10-26). På det sättet känns det bättre menar Stina, om leverantörerna återkommer med frågor eller kanske till och med säger att de inte kan skriva på. *"Då vet man att de läst det ordentligt"* (Stina, 2010-10-26).

För att kontrollera att kraven efterföljs görs så kallade "audits" eller revisioner av fabrikerna. Dessa granskningar kan företagen välja att sköta själva, eller så kan de köpa in tjänsten från FWF. På Företag X har man valt det senare alternativet eftersom man varken anser sig ha medel eller tillräcklig kunskap på området. Fair Wear Foundations auditteam består av tre personer med lokal förankring som pratar språket och känner landets lagar och regler. En person ansvarar för hälsa (ofta en läkare), en person kontrollerar dokumentation (ofta en revisor) och den tredje personen arbetar med de sociala frågorna. Inom tre år från det att företaget blivit medlem ska det ha kontrollerat 90% av sin produktionsvolym på det här sättet. Fördelen med att köpa in tjänsten menar Stina är att man på det sättet får ett team som känner landets seder och bruk och som kan kommunicera obehindrat med de anställda hos leverantören. Hon fortsätter vidare med att säga att det skulle vara omöjligt för Företag X att själva uppnå samma resultat eftersom de inte har tiden och resurserna att sätta sig in i alla olika länders lagar och regler, och att de inte heller kan de sociala koderna som är unika för varje land.

Efter varje audit sammanställer teamet en rapport vilken innehåller ett antal rekommendationer och krav. Skillnaden dem emellan är att kraven måste åtgärdas snarast möjligt medan Företag X själva kan bestämma hur långt de vill gå med rekommendationerna. Företag X har cirka 20 leverantörer som man jobbat med under en längre tid. Fördelningen över den totala produktionen ser ut enligt följande:

- 30% i Portugal
- 30% i Kina
- 30% i Indien
- 10% i övriga länder, bland annat Turkiet.

Leverantörerna besöks minst en gång per säsong av någon av inköparna. Vid dessa tillfällen kan en del av arbetet och de krav som förelagts leverantörerna kontrolleras. Emellertid brukar inköparna

påpeka att språkbarriären gör att det är svårt att komma till tals med arbetarna på golvet vilket hindrar att man får full insyn. Risken i det läget blir att inköparna bara rapporterar det de kan se med blotta ögat eftersom de inte har några möjligheter att göra några grundligare efterforskningar. Därför är auditteamens jobb så viktigt framhåller Stina. Hon påpekar även att företaget hittills inte har behövt avsluta något arbete med en leverantör på grund av dåliga förhållanden. En anledning till att arbetet med leverantörerna har gått så bra hittills tror hon kan vara att Företag X inte är ett lågprismärke. Det betyder att eftersom de har lite högre marginaler på sina varor så är de inte tvingade att pressa sina ledtider lika mycket. Detta bidrar enligt Stina till att leverantörerna får lite lättare att anpassa sig efter företagets krav och att de även av den anledningen har en starkare vilja att arbeta med den här typen av frågor. Dock framhåller Stina risken att chefer och de anställda efter ett antal kontroller har lärt sig vad kunden vill höra; *”att de har blivit vana vid att slingra sig”* (Stina, 2010-10-26). Ett annat problem hon framhåller är att det ibland kan vara svårt att tolka vad det är för typ av förändring FWF vill att företaget eller leverantören ska åstadkomma. I vissa fall kan det också vara så att den föreslagna förändringen inte är förenlig med vad Företag X själva vill. Huvudsaken är att både leverantören och Företag X vill åstadkomma en förändring, samt att båda förstår att det är ett långsiktigt arbete och att situationen inte går att förändra över en natt. På det sättet menar Stina att en av de största utmaningarna är att se till att de förändringar man implementerar blir permanenta, och att de felen som upptäcks verkligen åtgärdas långsiktigt och inte bara inför kommande kontroll.

Utöver uppförandekoden finns två övriga verktyg som Fair Wear Foundation använder sig av i verifieringsprocessen. Det första är ett system för de anställda för att rapportera om missförhållanden och oegentligheter. För detta finns det en lokal samordnare i varje land som alltid finns tillgänglig, har arbetarnas förtroende och pratar det lokala språket. Det andra verktyget är de så kallade Management System Audits som är en granskning av företagets interna arbete med FWF principer och deras ledningssystem för att stödja en effektiv implementering av uppförandekoden (Fair Wear Foundations hemsida hämtat 2011-08-15).

### 5.1.5 Övriga åtgärder

Utöver sitt medlemskap i Fair Wear Foundation beskriver Företag X ett antal ytterligare praktiska åtgärder i sin årsredovisning. Bland dem som har direkt anknytning till produktionen listas företagets arbete med att motverka farliga kemikalier i textilierna. Kravet efterlevs genom att alla leverantörer måste skriva på företagets kemikalieförteckning. Den utgår ifrån EUs kemikalielagstiftning REACH och listar alla de kemikalier som inte är tillåtna i företagets produkter. Kontrollen sköts genom stickprov. Andra åtgärder som nämns är att strävan efter att minimera produkternas bidrag till de globala koldioxidutsläppen genom att i första hand alltid välja båttransporter. Under 2010 och 2011 har Företag X även valt att gå med i ytterligare två initiativ. Det första är Swedish Textile Water Initiative, som är en bred sammanslutning av företag, forskare och frivilligorganisationer, med syftet att öka kunskapen om och arbeta proaktivt med vattenpåverkan från textil- och läderindustrin. Det andra initiativet Företag X gått med i är Kemikaliegruppen inom SWEREA/IVF vars syfte är att vara en kunskapsplattform för sina medlemmar i deras arbete med att motverka förekomsten av farliga kemikalier i produkterna samt sprida information i bolagen och deras kundkretsar om kemikaliehantering (Företag X årsredovisning 2010).

### 5.1.6 Praktiska Problem

I och med att den största delen av arbetet med kontrollen av underleverantörerna görs av Fair Wear Foundations audit team ute på fältet så är Företag X direkta insyn och förståelse för processen begränsad. De anställda på företaget är utlämnade till den efterföljande rapporten och får förlita sig på att den är korrekt i sin bedömning av läget hos leverantören. Ett problem med detta som Stina nämner är att dessa rapporter ofta är väldigt långa och omfattande. Det gör att de kan uppfattas som besvärliga och tidskrävande av företagets medarbetare att sätta sig in i, eftersom de inte själva varit med på plats och gjort kontrollerna.

Andra aspekter som Företag X fått backning på av FWF via deras Management System Audit report är att företaget måste skaffa fram information om alla underleverantörer till sina leverantörer, planera produktionscykeln bättre för att ledtiden ska bli mer förutsägbar för producenterna samt utveckla ett uppföljningssystem för att kontrollera att de åtgärder som genomförs hos leverantörerna verkligen följs upp och kontrolleras (Lindholm 2010). Ytterligare anmärkningar från rapporten gäller att man fortfarande inte fått till stånd någon kontrollmekanism för uppföljning av hur det går med implementeringen av FWF uppförandekod ute hos leverantörerna.

## 5.2 Företag Y

Företag Y grundades under det tidiga 2000-talet med idén om att göra street fashion för en lite mer mogen målgrupp, eftersom grundarna tyckte att detta saknades på marknaden. Runt 2003/2004 kom det stora genombrottet i Sverige och året därpå slog man på allvar igenom även på den internationella marknaden. Idag har Företag Y ett sextiotal anställda och kläderna, som främst produceras i Kina, Indien och Portugal, säljs över hela världen genom egna konceptbutiker och återförsäljare. Märket riktar sig både till tjejer och killar, och enligt egen utsago designar företaget stilrena och enkla kläder inom segmentet street wear. Inom kollektionerna ryms de flesta typer av kläder för herr och dam samt även skor, badkläder, accessoarer, väskor och hörlurar. Varumärket karakteriseras av en filosofi som bygger på kreativitet och att göra saker på nya sätt. På företaget säger man sig vilja utmana etablissemangen och gå sin egen väg. Företagets viktigaste intressenter enligt dem själva är (liksom hos Företag X) kunderna, medarbetarna och ägarna.

### 5.2.1 Synen på CSR

När man pratar med de anställda på Företag Y om deras inställning till CSR är det tydligt att frågan om företagets sociala ansvarstagande är något som åtminstone internt arbetats in i varumärket under en längre tid. Att arbeta med ansvarstagande ses som något naturligt och självklart. En av de anställda som jobbar som Art Director beskriver det så här: *"Att jobba med CSR är en naturlig del av att jobba på [Företag Y]. Det är liksom inbakat i märket. [Företag Y] är inte ett klädmärke som enbart finns till för att göra kläder i sig. [Företag Y] handlar snarare om en attityd eller en livsstil, och CSR är en naturlig del i den livsstilen"* (Staffan, 2011-08-15). Det handlar helt enkelt om att göra världen lite bättre menar han, och om att skapa smarta produkter som känns genuina. Som ett ansvarsfullt företag kan man inte ta några genvägar när det kommer till socialt ansvarstagande. Denna inställning bekräftas av Anna som är produktansvarig för hörlurar men även anställd på 50% för att arbeta aktivt

med CSR frågor. Även hon menar att grundinställningen på företaget handlar om att man vill framställa produkter som inte är skadliga för varken människor, djur eller natur. Man vill helt enkelt göra produkter som man kan känna att man står för, och att man vet med sig att de negativa effekterna minimerats så långt det bara är möjligt. Sedan är det även viktigt att man har en bra relation till leverantörerna påpekar Anna. *"För oss handlar det inte om att gå ut och sätta dit någon genom en audit"* (Anna, 2010-11-05). Med det menar Anna att utgångspunkten i företagets inställning till CSR är väldigt human, och att det viktigaste för Företag Y är att deras leverantörer inte uppfattar det som att företaget kommer ut och styr och ställer med dem. Istället strävar man efter att ha en pågående dialog och alltid jobba tillsammans med leverantörerna, vilket också lett till att man behållit många av de leverantörer man startade med för tio år sedan. Hittills har man inriktat sig väldigt mycket på arbetet med kemikalier i tillverkningen och miljöaspekten har därmed blivit vad som profilerat Företag Y:s arbete med CSR. Det arbetet inleddes mycket till följd av publiceringen av REACHs kandidatlista 2007, som listar farliga kemikalier.

På frågan om varifrån det huvudsakliga initiativet till CSR arbetet kommer ifrån svarar Anna återigen att det framför allt är något som etablerats inom företaget i kulturen. Hon refererar till sin chef som något av en eldsjäl som driver många av frågorna. Däremot tror hon inte att det varit något tryck från vare sig kunder eller ledningen. *"Det är viktigt att få styrelsen att förstå vad det är vi arbetar med – det är ju ingenting som genererar pengar det här med miljöarbete. Det är svårt i ett så litet företag som vi är"* (Anna, 2010-11-05). Trots det upplever hon att känslan av att det här är viktiga frågor är stark inom företaget. Det är en fråga om moral och det är viktigt för de anställda att få arbeta med produkter som man tycker är bra och ok. Det svåraste i arbetet är att få tiden att räcka till, säger hon. *"Man vill alltid göra mer, men det är viktigt att ta det del för del och inse att man inte kan göra allt"* (2010-11-05). Den generella mentaliteten på företaget är att det är bättre att bli bra på en sak i taget. Det är därför Företag Y har valt att arbeta som de gör och inte ingå i några större initiativ. Anna berättar att de fått samtal både från Fair Wear Foundation och BSCI men att de valt att stå utanför organisationerna. Motiveringen är att ingen av dem har känts hundra och att man på Företag Y inte tycker att de jobbar på ett sätt som man vill ställa sig bakom. Här kommer Anna igen tillbaka till vikten av att ha en bra relation till leverantörerna så att de inte känner sig granskade av utomstående. Företag Y vill inte bara gå med för "att man ska" utan vill hellre utveckla sina egna metoder där man känner att man har full kontroll. För de anställda är det viktigt att det inte handlar om att bara göra saker för att de ska se bra ut. Dessutom framhåller Anna att man lär sig mycket mer på att arbeta med frågorna själv. Exempelvis har Företag Y blivit lite av experter på kemikalieområdet på grund av sitt arbete med produktguiderna. Inom företaget vill man vara involverad hela vägen i sitt CSR arbete och inte överlåta det arbetet på andra. På det viset vet de att det blir gjort på det sätt de vill och att de har full kontroll hela vägen. Däremot har man dragit fördel av de certifieringar som redan finns. Exempelvis är flera av leverantörernas fabriker redan certifierade av andra initiativ vilket också är en kvalitetsstämpel.

På frågan om CSR är lönsamt är samtliga intervjuade samstämmiga i sitt svar att socialt ansvarstagande definitivt lönar sig, men att det är svårt att hitta något effektivt sätt att mäta det kvantitativt. Eventuella vinster ses mer som en långsiktig fördel då arbetet för närvarande enbart utgör en utgiftspost i balansräkningen. Längre fram, om ett till två år, tror Anna att det kan bli aktuellt att leta efter någon typ av instrument för att mäta lönsamheten, men i dagsläget ses den största vinsten mer i mjuka termer såsom ökad kunskap och förbättrade relationer. För närvarande

finns inget lönsamhetstänk med i ekvationen utan det handlar bara om en självklarhet. Staffan å sin sida tror att företagets ansvarstagande definitivt kommer att bli en strategisk knäckfråga: *"bara de företag som jobbar med de här frågorna kommer att vara kvar i framtiden"* (2011-08-15).

### 5.2.2 Spridningen av CSR

Inte heller på Företag Y finns det någon särskild avdelning eller position tillsatt för att enbart arbeta med CSR utan ansvaret delas mellan Anna och hennes chef, som är Produktions och Logistikchef samt ansvarig för CSR-frågor. Skälet anges vara samma som hos Företag X, man har helt enkelt inte resurserna att ha en anställd som enbart jobbar med CSR på heltid.

Emellertid, sedan den första intervjun i november 2010 har Företag Y arbetat intensivt för att öka medvetandet och kunskapen om företagets CSR-arbete bland de anställda. Arbetet tog sin början i december då en enkät skickades ut till samtliga anställda på kontoret där de fick svara på frågor kring hur mycket de visste om företagets ansvarstagande samt hur mycket de brydde sig om frågorna privat. Enkäten följdes sedan upp av tre utbildningstillfällen. Den första utbildningen var lite mer generell i karaktären och syftade till att informera om det CSR-arbete Företag Y redan utför, vad som gäller i fabriken, och vilka villkor som gäller för de anställda. Denna utbildning hölls för alla anställda på huvudkontoret samt butikscheferna. Den andra utbildningen riktade sig enbart till de butiksanställda och var fokuserad på att ge mesta möjliga information om produkterna och tillverkningen för att kunna tillgodose det ökade informationsbehov som personalen upplevt i och med att de får fler frågor från kunderna om kläderna och tillverkarna. Den tredje utbildningen hölls i februari i år och riktade sig till produktutvecklarna för att öka medvetenheten och förståelsen hos dessa för de olika CSR processerna. *"På det sättet är inte bara jag som sitter och mailar leverantörerna och man får en bättre spridning på idéer"* säger Anna (2011-07-13). Dessutom förbättras relationerna mellan utvecklarna och deras kontakter hos leverantörerna, och det ger produktutvecklarna ett bättre självförtroende på området. Det gör att de numera själva kan komma med input i diskussionerna med leverantörerna.

Om resultatet av enkäten säger Anna att hon generellt tror att många anställda svarade mer i enlighet med hur de vill framstå än vad som ligger närmast sanningen. Exempelvis svarar alla att de sopsorterar, handlar ekologiskt och väljer miljövänliga alternativ. Det visade sig också att många visste att Företag Y valt att fokusera på miljöarbete, men få visste om vilket arbete man faktiskt gjorde eller vilka initiativ som företaget är medlem i. Det som lös igenom starkast var dock att medarbetarna tyckte att det var viktigt att fokusera på socialt ansvarstagande, varför Företag Y också valt att satsa mycket på den biten av sitt CSR-arbete nu i vår med initieringen av audits av leverantörerna tillsammans med företaget Fangsi.

Förväntningarna på utbildningen från de anställda var främst att de hoppades lära sig mer så att de skulle kunna svara bättre på frågor från kunderna. Personalen efterfrågade även mer kontinuerlig och uppdaterad information på området. Förslag på mailutskick, information i form av rapporter och mer utbildning var alternativ som kom upp. Att utbildningarna hålls internt framhölls som positivt eftersom de anställda då förväntas närvara och ta till sig informationen. Det gör att ansvaret på den enskilda individen att själv lära sig navigera i CSR-djungeln inte blir lika stort, och utbildningen i sig får ett bättre fokus. I enlighet med önskan från personalen om mer information har företaget nu initierat

så kallade produktionsbrev. Dessa går ut inför varje ny kollektion och innehåller beskrivningar av hur arbetet med audits fortskrider och utvecklas samt hur villkoren på fabrikerna ser ut.

Responsten var enligt Anna, att alla verkade tycka att det var kul med utbildning och vill lära sig mera. Majoriteten uppger att företagens sociala ansvarstagande är en viktig fråga. Anna konstaterar att man därmed uppnått vad man ville med utbildningen då målet var att alla anställda skulle bli mer medvetna om frågorna, arbetet som utförs samt börja tänka mer självständigt på området. Hon upplever definitivt säger hon, att medvetenheten på kontoret har ökat och att hon idag får bra respons från de andra avdelningarna.

Bilden bekräftas av Staffan som säger att han trots att han sitter på marknadsavdelningen känner att han har hunnit skaffa sig ganska bra koll även om han anställdes för bara sex månader sedan. Staffan har deltagit vid en genomgång men säger att han lärt sig det mesta genom att prata med kollegor och andra som jobbar i industrin. *"Mycket snappar man upp bara genom att vara på kontoret"* (Staffan, 2011-08-15). Dock säger han att i och med att han jobbar som art director så känner han inte att han har någon direkt inblick i det verkliga CSR-arbetet eftersom det rör produkterna. Det gör att produktavdelningen har mest ansvar och arbetar mest med frågorna, men han tycker att *"det finns en känsla av att det händer saker där"* (Staffan, 2011-08-15). Ett liknande svar ger butikschefen Kalle, som har bra koll på vilka åtgärder som tagits för att förbättra produkterna ur ett miljöhänsyn, men annars säger att det mesta av arbetet med CSR sköts uppe på huvudkontoret. Han tycker att utbildningarna som hållits har gett de butiksanställda en bra grund, men att det säkert finns mer som både företaget och de anställda som individer skulle kunna göra. Samtidigt framhåller han hur svårt det är att känna sig säker på området med tanke på dess bredd och ständiga utveckling.

Utåt sett mot kund har Företag Y varit relativt försiktig med att publicera vilken typ av CSR-arbete man gör och vilket ansvar man tar. Motiveringen till detta är enligt Anna att *"kunder och andra intressenter inte vet hur mycket vi gör och vad vi gör som är bra. Så fort man går ut och säger att man jobbar med de här frågorna så blir man genast kontrollerad och ditsatt för det man inte gör."* (2010-11-05). Detta har gjort att man till en början var sparsmakad med informationen på hemsidan även om mer stod att läsa i årsredovisningen. Idag känner Företag Y att de blivit säkrare i sin roll i och med att man jobbat med frågorna längre och därför har de sedan tre månader utökat informationen på hemsidan. Internt har man fått mycket positiv respons på den här typen av ny kommunikation till kund, och Anna uppskattar att det även bidragit till att öka medvetenheten och intresset hos de anställda. Däremot har hon inte fått vare sig någon direkt eller indirekt respons utifrån, så vitt hon vet.

### 5.2.3 Implementeringen av CSR

I arbetet med att få till den praktiska tillämpningen säger Anna att det mycket handlar om att tolka CSR direktiven utifrån sina egna förutsättningar. *"Man får plocka lite från olika håll"* (2010-11-05). Hon påpekar att Företag Y är ett jämförelsevis litet företag men att man gör så gott man kan. I nedanstående stycke sammanfattas ett antal egna anpassningar företaget gjort. Övriga åtgärder står att läsa i årsredovisningen.

- Utveckling av egen uppförandekod (Code of Conduct)

- Utveckling av kemikalieguider för enskilda produkter
- Utbildning av egen personal
- 50% av plaggen för barn är producerade i organisk bomull
- 100% av klädernas skyddsplast är tillverkad i organisk nedbrytbara material
- 30% av produktionen klassas som närproducerat

Tidigare hade man även en så kallad "green lable" på de kläder som var producerade med ekologiskt bomull. Den har man nu bestämt sig för att plocka bort med motiveringen att man inte vill skilja ut de kläderna som "att här gör vi en bra grej". Företag Y vill hellre att kunden ska uppfatta det som självklart att alla kläder är schysst producerade och att det gäller för samtliga kläder. Företag Y använder sig mycket av så kallade ambassadörer istället för traditionell marknadsföring, och dessa uppmuntras ofta till att bära kläder som är ekologiska ur kollektionerna. Dock påpekar Anna samtidigt att företaget sällan får frågor från sina kunder om produktionen av sina kläder och att det både var svårt att marknadsföra och sälja kläderna med "green lable".

I övrigt har fokus, som tidigare nämnts, hittills varit väldigt tydligt inriktat på kemikaliehanteringen i produktionen. Ända sedan kandidatlistan publicerades av European Chemicals Agency den första juni 2007 (Europakommissionens hemsida hämtat 2011-08-22) har företaget arbetat aktivt med det här tillsammans med bland annat Kemikaliegruppen och Stefan Posner som är en av Sveriges främsta experter på området. Bland annat har Företag Y tagit fram egna kravlistor för kemikaliehanteringen till flera av sina produkter som är mycket mer uttömmande än kandidatlistan från REACH. Dessa listor skickas ut till leverantörerna som får intyga att de inte använder några av kemikalierna i produktionen av företagets kläder och produkter. För att bevisa detta gör leverantören sedan tester på kläderna där resultatet skickas till Företag Y. Då och då gör Företag Y själva stickprov där de tar något av plaggen och skickar dem till laboratorier i Sverige. Detta har gjort att de har fått mycket kunskap på området och som ett exempel nämner Anna att man hade förbjudit alla ftalater, som är mjukgörare i plast och gummi, i sina produkter innan de dök upp på kandidatlistan.

Efter att ha koncentrerat sig mycket på kemikaliehantering känner Företag Y att de nu ligger i framkant på området och kan fortsätta utveckla sitt CSR-engagemang. Av den anledningen har man nyligen beslutat att inleda arbetet med Fangsi i Kina för att kunna genomföra granskningar av fabrikerna. Fangsi är ett svenskt företag som hjälper svenska textilföretag på plats i Asien med kvalitetskontroller, CSR och förbättringar av leveranskedjan (Fangsis hemsida hämtat 2011-08-22). Under våren har man låtit Fangsis personal genomföra 13 audits på fabriker i Kina. För närvarande håller man på och arbetar med återbesöken av dessa fabriker för att se om de kommit till rätta med de anmärkningar som framkom vid det första besöket. I höst räknar Företag Y med att kunna göra de återstående återbesöken och även de första besöken hos leverantörerna i Indien, Bangladesh, Korea och Vietnam. Än en gång påpekar Anna att det är viktigt för dem att deras leverantörer inte ska få intrycket av att de gör det här för att sätta dit dem. *"Det är jätteviktigt med relationen mellan oss och leverantören när vi har haft dem så länge"* (2010-11-05). Hon avfärdar argumentet att leverantörer till märken som har lite bättre marginal på produkterna skulle vara bättre på att rätta sig efter kraven från köparna. *"Det handlar ju även för dem om vilken köpare som kan ge dem mest jobb. Har man*

*80% av en leverantörs produktion så är det klart att de rättar sig efter dem även om de ligger i lågprissegmentet”* (Anna, 2010-11-05). Anna tror snarare att det är den långvariga relationen mellan köpare och leverantör som spelar roll. Hon säger att de tror att de fått all information från leverantörerna men att det kommer att visa sig i kontrollerna. I princip alla fabriker har något de kan förbättra, men att det är väldigt olika om det är större eller mindre åtgärder som måste till. Efter kontrollen utarbetar Företag Y, Fangsi och leverantören en åtgärdsplan tillsammans där det ingår en tidsplan för hur lång tid det ska ta att rätta till problemet. Detta kontrolleras sedan vid återbesöket. Om leverantören inte har bättrat sig efter det tredje återbesöket så kommer det diskuteras om kontraktet ska fortlöpa. I dagsläget har dock alla, säger Anna, visat på stor vilja att förändra och förbättra sig.

### **5.2.4 Övriga åtgärder**

Utöver det mer ingående arbetet med kemikaliehanteringen och det nyttillkomna samarbetet med Fangsi har Företag Y implementerat en del mindre, övriga åtgärder inom ramen för sitt CSR-engagemang. Bland annat står det att läsa i årsredovisningen från 2009/2010 att Företag Y betalar för utsläppsrätter kopplade till förnybar energi i Indien, man är medlemmar i Swedish Textile Water Initiative, man har sett till att alla färg- och trycktekniker som bolaget arbetar med är certifierade enligt "Oeko Tex Standard 100" (se vidare oeko-tex hemsida 2011) samt att man har tagit fram interna policydokument för resor och miljö (Företag Y:s årsredovisning 2009/2010). Ett exempel på hur detta får praktiska effekter ger Staffan på marknadsavdelningen. Han menar att även om han inte jobbar direkt med produkterna som säljs i butik, så finns miljötanket ändå med när det är dags att välja omslagspapper till en produkt eller vilket antal sidor som ska finnas med i en produktkatalog. Det handlar om att inte slösa med resurserna, och därför har han också börjat jobba med att digitalisera så mycket av sitt arbete som möjligt.

### **5.3.5 Praktiska problem**

Ett av de största problemen som både Staffan och Anna ser är dock att det ofta finns en gräns för hur långt företagen kan gå. Som exempel nämner de båda problemet med att producera helt ekologisk färgade jeans, eftersom effekten av färga helt utan kemikalier är att jeansen aldrig slutar blöda och färga av sig. Idag vill inte konsumenterna ha den typen av jeans, vilket gör att den typen av rekommendationer från miljöinitiativen man är medlem i inte känns verklighetsförankrade. Anna menar att det finns ett gap mellan de som sitter och skriver förslagen och direktiven och dem som arbetar i industrin. Att det anordnas mycket konferenser med många deltagare gör att det blir bra diskussioner, men dock finns det tillfällen när snacket blir för insnöat och det märks att det är tydlig skillnad mellan praktiker och experter. Idéerna är ofta bra, men det är tydligt att ingen har tänkt på hur implementeringen ska se ut. Som exempel berättar Anna om en konferens som anordnades av NICE (se vidare NICE hemsida) i Köpenhamn. NICE är ett projekt som Företag Y är med i, och som skulle samla textilbranschen i Norden under ett gemensamt initiativ. Det första steget skulle bli att göra en gemensam uppförandekod som alla kunde anta och enas om. Emellertid när den väl presenterades, så var det ingen skillnad på den jämfört med de koderna alla redan hade. Under konferensen hölls det även föreläsningar om färgningsteknik med växter, men Anna menar att *”även om alla skulle vilja ’go back to nature’ så är det ju inte praktiskt möjligt med de produktionsvillkor vi har idag”* (2010-11-05). Det här visar på att det ofta uppstår ett kunskapsglapp, vilket i sin tur bidrar till att det är svårt att ansluta sig till en standard eller ett direktiv eftersom det inte går att genomföra

i sin helhet. *”Man får plocka det som passar. Ofta tittar man på vad andra gör och så kopierar man. Det är därför det är positivt att företagen blivit öppnare”* (Anna, 2010-11-05). De stora företagen får ofta gå i bräsch. Exempelvis ligger H&M väldigt långt fram och är ett företag som många andra tittar på. Alternativt väljer man leverantörer som redan är certifierade eller kvalitetskontrollerade. Till exempel har Företag Y samma jeansstillverkare som Levis. De har även samma stickfabrik som H&M, vilket skapar en trygghet i att någon annan också kontrollerar produktionen.

Ett annat problem som Kalle, butikschef för Företag Y i Stockholm, tar upp är att det är svårt att få till ett praktiskt arbete hela vägen ut i butiken till kund. Som exempel säger han att man inte har någon märkning och inte heller skyltar om sitt arbete. En del frågor får man från kunderna och dem informerar man om vad kläderna innehåller och så vidare, men utöver att man har och säljer produkterna där mycket av arbetet är inkorporerat så jobbar man inte aktivt med frågorna på butiksnivå.

## 6. Analys

---

För att tydliggöra den röda tråden i uppsatsen kommer analysen att följa samma struktur som den som redan presenterats i empirin. Det vill säga initialt kommer jag att titta på hur de båda företagen ser på CSR, vilka likheter som finns i deras grundsyn på idén och var den skiljer sig. Jag kommer därefter att gå vidare med att analysera hur synen på CSR får efterverkningar på hur man väljer att sprida idén inom företaget, samt hur detta i sin tur påverkar implementeringen. I och med detta hoppas jag kunna besvara den första delen av min frågeställning. I det andra avsnittet avser jag att behandla de problem idén kan tänkas stöta på under implementeringsprocessen. Avslutningsvis kommer jag att försöka utreda vilka eventuella effekter implementeringen av CSR-idén har fått på företaget. För att ytterligare underlätta för läsaren och för att understryka det faktum att detta är en komparativ studie mellan de båda företagen är varje stycke i analysen uppdelad på likheter och skillnader mellan företagen.

### 6.1 Synen på CSR inom företagen

I det här stycket kommer jag först att beskriva ett antal likheter som finns mellan de båda företagen när det kommer till deras syn på CSR. Dessa utgörs främst av den gemensamma teoretiska referensramen samt det faktum att båda företagen saknar det ekonomiska perspektivet i synen på CSR. I det andra stycket beaktar vi vilka skillnader som finns mellan bolagens synsätt. I detta fall är den mest uppenbara skillnaden vilken utgångspunkt de båda företagen har i sin grundsyn på CSR. Ytterligare skillnader är de båda företagens inställning till CSR samt hur de ser på lönsamhetsaspekten av CSR.

#### 6.1.1 Likheter

Om man börjar med att utgå från de olika teoretiska definitioner som tidigare tagits upp i CSR-avsnittet, är det tydligt att den modell som dominerar och verkar vara den mest välkända inom företagen är den som utgår ifrån bland annat Granqvists (2009) definition av CSR. Det vill säga att

båda företagen nämner det sociala, miljömässiga och etiska perspektivet som grundpelarna i sin definition av CSR.

Vad som är en intressant observation, och som stämmer in på båda, är att inget av företagen nämner det ekonomiska perspektivet Granqvist (2009) tar upp som en del av sin definition. Denna del handlar om att företag har ett ekonomiskt ansvarstagande gentemot de anställda, sina ägare och övriga intressenter men även samhället i stort. Om inte företaget kan gå med vinst så kan det heller inte överleva och fortsätta fylla sin funktion som sysselsättare, skattebetalare, vinstutdelare etc. Följaktligen finns det i detta avseende ett tydligt och avgränsat ansvar, så frågan är egentligen varför företagen inte tar upp detta i sin definition av CSR?

Svaret på den frågan kan ha sitt ursprung i ett antal olika förklaringar. Den som kanske ligger närmast till hands är att de intervjuade helt enkelt inte tänker på att den dimensionen ingår i den gängse teoretiska modellen. Vi kan exempelvis anta att när de intervjuade hör ordet CSR eller socialt ansvarstagande så saknar de flesta det perspektivet i den mentala bilden. I och med det kommer vi tillbaka till den språkförbistring som existerar kring begreppet CSR och den svenska översättningen till socialt ansvarstagande. Hade CSR snarare översatts till samhällsansvar, där det kanske är lättare att föreställa sig att den ekonomiska dimensionen passar in då bilden vidgas, hade möjligen utslaget blivit ett annat. Detta antagande bekräftas av personalen på båda företagen som säger att de intuitivt kopplar socialt ansvarstagande till människor och miljö. Inte en enda av informanterna tar under intervjuens gång upp den ekonomiska dimensionen av företagets ansvar i förhållande till samhället. En alternativ förklaring är att tänka sig att den ekonomiska dimensionen försvinner ur företagets CSR-medvetande på grund av att det perspektivet redan ligger så djupt rotat i företagens affärsidé och verksamhetsmål. Det blir på något sätt för självklart att ett företag har ett ekonomiskt ansvar att göra vinst, att man inte ser kopplingen till sitt övriga ansvarstagande som inryms i begreppet CSR. De olika aktiviteterna, att skapa vinst och fortlöpande driva företaget samt ta ansvar för sin omgivning, är frikopplade. Ursprunget till det antagandet kan man väldigt tydligt spåra i den historiska svenska diskussionen kring CSR. Det var inte längre tillbaka än 2006 som finansmannen Mats Qviberg, för att ta ett exempel, gick ut i dagspressen och hävdade att *"det är av största vikt att vi sätter stopp för det flummiga etikpratet innan det sätter krokben för företagandet i vårt land"* (Svenska Dagbladet den 9 mars 2006). Vad Qviberg, och många andra med honom, syftade på var att företagen bör ägna sig åt att uppfylla sitt huvudsakliga syfte – att skapa värde för aktieägarna – snarare än att försöka gå in och ta över statens roll. Eftersom Sverige traditionellt har haft en väldigt stor och stark offentlig sektor, vars primära uppgift har varit att fördela välförhållanden på ett så rättvist och korrekt sätt som möjligt, så har den här typen av resonemang inte varit särskilt kontroversiella. Emellertid, även om det idag nog är få företag som skulle välja att profilera sig så tydligt mot CSR, så kan man anta att delningen mellan det ekonomiska perspektivet och det sociala ansvarstagandet finns kvar.

### 6.1.2 Skillnader

På Företag X är den första betraktelsen att man inte vill sticka ut genom att skapa någon egen variant av begreppet. Istället säger Stina att man vill hålla sig inom de ramar som känns igen både internt och externt. De tre grundpelarna som nämns är de sociala, etiska och miljömässiga. Fokuseringen inom arbetet har lett till en rankning av de olika aspekterna där de sociala kommit först följt av de

miljömässiga. De etiska aspekterna har man inte hunnit titta på ännu, säger Stina. Anledningen till att man valt att prioritera de sociala aspekterna högst säger Stina beror på att det verkar vara den fråga som är viktigast för slutkunden. Detta bekräftas av butikschefen Emma. I och med att designen av kläderna ofta framhäver handarbetade detaljer blir det tydligt för kunden att det ligger mycket arbete bakom och det väcker frågor, säger hon. Uppdelningen talar därmed för att man medvetet valt att fokusera på det område som man betraktar ligger i riskzonen, eller åtminstone högt på agendan hos en av de viktigaste intressentgrupperna. Både Stina och Pelle pratar mycket om vikten av att ta hand om människor, vilket i sig väl motsvarar den planlagda strategin, men i realiteten inte ger någon ledning om varifrån initiativet kommer. Rent krasst skulle man kunna ställa ord mot handling där både Stina och Pelle säger att man arbetat med ansvarsfrågor sedan dag ett, men handlingarna visar på att man exempelvis inte gick med i Fair Wear Foundation förrän 2009. Med utgångspunkt i den observationen skulle jag vilja påstå att Företag X antagit ett mer reaktivt förhållningssätt till CSR i det att man låter influenserna komma från omvärlden *in* i organisationen snarare än tvärt om.

På Företag Y inleder Anna med att säga att man har en väldigt human syn på CSR, men övergår sedan till att berätta om företagets specialisering på miljöområdet. Det vill säga att även om man i stort har samma teoretiska ingång, har man vänt på turordningen mellan de två första och valt att sätta miljön i främsta rummet följt av det sociala perspektivet. Inte heller här har man påbörjat något arbete med det etiska perspektivet, men man säger att det finns med i bakhuvudet i besluten kring de andra aspekterna. Anledningen till att man på Företag Y har valt att fokusera först på miljön hävdar Anna beror på ett tryck inifrån organisationen att jobba med de här frågorna. Bland annat anger hon sin chef, produktions- och logistikchef på Företag Y, som en av de pådrivande eldsjälarna. Då detta inte är något arbete som syns utåt, och området heller inte verkar uppmärksammas genom påtryckningar från yttre intressentgrupper, framstår inställningen som mer proaktiv jämfört med Företag X. Både Staffan och Anna framhåller att det handlar om att man vill göra produkter som känns schyssta, och som man kan känna sig stolt över. Att arbeta med att ta ansvar för sin verksamhet och för sina produkter är någonting som genomsyrar hela varumärket. Staffan menar att man kan se Företag Y som en attityd, eller en livsstil *"och CSR är en naturlig del i den livsstilen"* (2011-08-15). För att sammanfatta det hela väldigt enkelt skulle man således kunna säga att man på Företag X har mer av ett människofokus, och att man på Företag Y har mer av ett produktfokus, vilket i sin tur lett till de skilda valen mellan socialt respektive miljöfokus inom CSR.

En annan betydande skillnad mellan företaget är deras respektive inställning till CSR som arbetsområde. Som tidigare konstaterats utgör CSR-fältet idag ett enormt forskningsfält som ständigt utvecklas och tillförs ny kunskap. Det medför ett extra arbete i de CSR-ansvarigas roll eftersom det krävs att de håller sig någorlunda à jour med de senaste rönen inom forskningen. Speciellt på miljöområdet innebär detta en utmaning. Den här situationen har de båda företagen ställt sig olika till. På Företag X har man valt att acceptera sina tillkortakommanden och deklarerar därför öppet att man anser sig varken ha resurser eller tid att sätta sig in i diskursen. Istället väljer man att outsourca den tjänsten till Fair Wear Foundation som är specialister på området. I och med detta gör Företag X ett aktivt val i att avsäga sig det ansvaret och håller på samma sätt ryggen fri. På Företag Y väljer man den rakt motsatta vägen när man bestämt avböjt medlemskapet i alla typer av större CSR-initiativ. Istället säger man sig avstå från ett bredare engagemang på fler områden för att kunna tillgodogöra sig så mycket av kunskapen som möjligt själv och på så sätt stärka kontrollen och insynen i arbetet.

En tredje skillnad, som kommer att visa sig ha ganska långtgående effekter, är huruvida företagen ser på CSR som en lönsamhetsinvestering. På Företag Y hävdar man bestämt att så är fallet, åtminstone på längre sikt. Däremot har man inte vidtagit några åtgärder för att mäta detta kvantitativt. En tänkbar förklaring till detta skulle därmed kunna vara bristen på koppling mellan det ekonomiska perspektivet och de övriga ansvarsområdena. På Företag X däremot ser man ingen lönsamhet i sina CSR-aktiviteter. Här menar man snarare att det innebär ökade kostnader för företaget, åtminstone om man tittar i resultaträkningen. Båda företagen tar istället upp det faktum att de är mindre bolag och att begränsade resurser är en av huvudanledningarna till att man inte gör mer. Ansvarstagandet ses som en självklarhet på båda företagen, men än så länge utgör initiativen mest en kostnadsfråga.

Sammanfattningsvis kan vi således konstatera att även då de båda företagen teoretiskt sett har en ganska likartad grundsyn på CSR så skiljer sig både ingången och den samlade inställningen till området ganska radikalt åt emellan. Skillnaden består även i huruvida man tror att CSR är ekonomiskt lönsamt. Det mest intressanta gemensamma draget är likväl avsaknaden av koppling till det ekonomiska ansvarsområdet.

## **6.2 Spridningen av CSR inom företagen**

Med utgångspunkt i hur Företag X och Företag Y ser på CSR kommer följande stycken att behandla vilken påverkan detta fått på hur de båda lyckats sprida idén om socialt ansvarstagande inom företaget. I det första stycket kommer jag att ta upp de likheter som vi kan se förenar de båda företagen när det kommer till spridningen av CSR inom dem. Vi konstaterar att varken den instrumentella-rationella teorin eller den om idéers symbolvärde kan förklara spridningen av idén internt på företagen, men att två av Røviks (2004) karaktäristika för superstandarder förenar företagen, nämligen social auktorisering och tidsmarkeringen. I det följande stycket tas de karaktäristika upp som skiljer företagen i deras spridning av CSR nämligen teoriseringen, produktiveringen, harmoniseringen, dramatiseringen och individualiseringen.

### **6.2.1 Likheter**

I en jämförelse av idéspridningen inom de båda fallföretagen är det första vi kan konstatera är att CSR inte spritts inom företaget som en idé om effektivisering och ökad resursbesparing. Även om det bara är på Företag X det sägs rent ut från ledningen att man inte ser på CSR som en lönsamhetsinvestering, så tyder bristen på mätinstrument hos Företag Y att de inte heller ser resursbesparingen som det primära incitamentet för spridningen av idén. Det är förvisso sant, menar man på båda företagen, att man kunnat konstatera att de organisationer som anammat CSR som idé vunnit på det legitimitetsmässigt. Emellertid, eftersom ingen av dem valt att varken ta fram egna eller använda sig av etablerade verktyg saknas dokumenterade goda resultat ur ett rent teknisk-ekonomiskt perspektiv. Förvisso har Företag Y under våren gjort en enkätundersökning bland sina medarbetare om deras syn på CSR, men resultaten anses otjänliga enligt Anna på grund av att hon misstänker att de anställda snarare svarat i enlighet med sina ideal än sin verklighetsbild. Detta i kombination med den grundläggande inställningen gör att vi borde kunna sluta oss till att den instrumentell-rationella teorin inte kan användas som förklaringsgrund till spridningen av CSR-idén varken hos Företag X eller Företag Y.

Går vi över till teorin om en idé symbolvärde, kan man visserligen konstatera att CSR idag verkligen borde kunna klassas som en idé vars "tid har kommit" då det aldrig tidigare varken funnits så mycket forskning på området eller en så pass levande och aktuell diskurs. Däremot blir det svårt att utifrån den teorin försöka förklara hur spridningen gått till inom företagen eftersom de flesta av de värden som teorin refererar till, och som man kan tänka sig finns inbyggda i idén, är för generella för att ge effekt på den här nivån. Förvisso skulle man kunna spekulera i om det vore så att de anställda på det ena företaget tilltalades mer av dessa värden än de på det andra företaget, men när det gäller den typen av etablerade normer känns det lite för långsökt på individnivå. I detta fall får vi därför helt enkelt sluta oss till att teorin som idéers symbolvärde har större förklaringsvärde när man beaktar spridning av idéer mellan organisationer.

Ett tredje sätt som skulle kunna användas för att förklara idéers spridning är genom att titta på hur många av karaktärsdragen av en *superstandard* idén uppfyller. Røvik (2004) menar nämligen att bland de idéer som färdas snabbast mellan organisationer finns ett antal gemensamma drag. Jag tror att de här karaktärsdragen lika väl går att applicera på en idé som sprids internt inom ett företag, och att det går att skilja ut ett antal av de här dragen som idéerna uppfyller på företagen. Bland de som är lika för båda företagen finner vi social auktorisering och tidsmarkering.

När Røvik (2004) pratar om social auktorisering menar han den process under vilken en idé auktoriseras av företag och organisationer som betraktas ha status som förebild av andra organisationer. Ett exempel i vårt fall på att detta skett kan exempelvis vara när Stina på Företag X säger att man inte har någon egen definition på CSR utan använder "*samma termer som alla andra*" i sin syn på ansvarstagande. Alltså, i och med att idén redan rest in i organisationen kan man anta att den redan har fått en yttre auktorisering, men ponera att detta även kan ske internt. Enligt Røvik (2004) kan en idé även auktoriseras av en enskild person, vilket enligt min tes har skett i det här fallet på båda företagen. Anledningen är att de ytterst CSR-ansvariga är uppsatta chefer med dubbla kompetensområden på både produktion och design så väl som inom CSR, vilka är de områden som ses som mest närbesläktade med CSR-området. Auktoriseringen bekräftas också av de övriga anställdas uttalanden om dessa båda chefer som kunniga och pådrivande. På Företag Y beskrivs den högsta chefen med ansvar för logistik och produktion både av de butiksanställda och de på huvudkontoret som en eldsjäl som varit pådrivande på området från allra första start. På Företag X får Stina liknande epitet. Genom att idén auktoriserats på en högre nivå inom företaget utav människor med erfarenhet och mandat att pressa ut den i organisationen får den lättare utbredning.

En bra tidsmarkering av en idé baseras enligt Røvik (2004) på om idén kan hitta resonansbotten i samtiden. Det vill säga om idén vid den tidpunkt då den presenteras inom företaget framstår som den bästa lösningen på de problem man står inför. Eftersom CSR i allmänhet är något som ligger väldigt mycket i tiden just nu är det här kravet ganska enkelt uppfyllt inom båda företagen. Man har på ledningsnivå insett att det inte finns så många alternativ till att arbeta med ansvarstagande, och därmed har detta blivit en drivkraft i att sprida idén ner i organisationen.

### 6.2.2 Skillnader

När det kommer till de övriga fem karaktäristika i Røviks (2004) modell skiljer sig företagen i hur de uppfyller kraven. Om vi börjar med kravet på teorisering av idén verkar man på Företag X uppfylla detta krav, medan man på Företag Y inte gör det i samma utsträckning. Teoriseringskravet handlar

om att idén uppfattas som ett universalmedel i företaget. På Företag X får man ganska snart den känslan när man pratar med de anställda. Det är egentligen inte så många som vet vilka typer av initiativ inom CSR man jobbar med, men alla är övertygade om att arbetet sköts på ett tillfredställande sätt och att de flesta typer av goda initiativ företaget sysslar med kan samlas under CSR-begreppet. Inom organisationen blir CSR ett vagt begrepp som trots sin abstraktion och förenkling uppfattas som nödvändigt och nyttigt. *”Det här med CSR är inte svårt; det sköts av dem som kan det. Jag själv har inte koll på vad jobbet går ut på – jag sitter bara i styrelsen och säger ja”* (Pelle, 2011-07-28). På Företag Y kan man skönja vissa tendenser till att behandla CSR som en mirakelkur, men generellt verkar de anställda något mer kritiskt inställda. Exempelvis pekar Staffan, som sitter på marknadsavdelningen på Företag Y, på skillnaderna mellan att jobba med CSR i Sverige och att jobba med samma frågor nere i Kina. I Sverige är det lättare som företag att göra ett bra jobb på både det sociala området och det miljömässiga eftersom det finns ett starkt ramverk i form av normer och lagar. I många av de länder fallföretagen har produktion i saknas det ramverket, och det finns en mängd ytterligare svårigheter som kommer med kulturbarriärerna. Då är det inte så enkelt att komma in som företag och säga att nu ska vi implementera en uppförandekod.

Nästa karaktäristika som företagen skiljer sig i gäller produktiveringen av idén. På Företag X märks detta speciellt genom att företaget valt att ofta rapportera om det löpande arbetet, men att det snarare är fokus på att informera än att utbilda personalen. Detta faktum stärker bilden av att man på Företag X inte ser på CSR som en idé som är särskilt användarvänlig. Alternativt tror man inte på nyttan av att användarna lär sig och tar idén i bruk. Om detta har att göra med att man inte definierat idén tillräckligt tydligt framgår inte, men oavsett anser man inte att idén internt är tillräckligt lätt att sälja och kommunicera till de anställda. Detta bekräftas av exempelvis butikschefen, som vet att man sysslar med CSR på huvudkontoret, men inte tycker att hon själv har så bra koll. På Företag Y å sin sida har man helt gått in för att arbeta in idén hos de anställda genom att förpacka CSR-konceptet som en del av varumärket och den livsstil som man aspirerar på att försöka förmedla. Därtill har man dessutom genomfört tre skilda utbildningar med fokus på olika ansvariga, vilket i sin tur lett till ett ökat engagemang bland de anställda och en generellt höjd kunskapsnivå på företaget. Genom att göra CSR-frågan till något som berör alla så har man lyckats skapa högt ställda förväntningar från de anställda, och eftersom de känner sig delaktiga och positivt inställda så ökar lusten till nytt lärande och utveckling på området. Något som gäller ända ner till butiksnivå. Detta kan ses som ett bevis på att Företag Y genom sin syn på CSR även lyckats både individualisera och dramatisera idén, vilket i sin tur bidragit till ökad spridning bland de anställda. På Företag X har dessa effekter på de anställda från idén uteblivit. Jobbet med CSR sköts i de flesta fall av någon annan och *”man litar på att de som ska sköta det, sköter det”* (Pelle, 2011-07-28). Denna generella syn gör att engagemanget uteblir och bortsett från företagets kollektiva ansvarstagande känner inte den enskilda organisationsmedlemmen att han har några skyldigheter på området. Av den anledningen pratas det mindre om CSR i allmänhet på Företag X och därmed varken dramatiseras eller sprids idén.

Det slutgiltiga kravet för att idén ska klassas som en superstandard är om den harmoniseras, det vill säga varken favoriseras av eller stöter sig med några av organisationens interna intressen. Det mest uppenbara fallet i den här frågan gäller synen på CSR i förhållande till lönsamheten. På Företag Y menar man att man absolut ser på CSR som någonting lönsamt och därför finns det ingen anledning till varför CSR-verksamheten skulle stöta sig med vinstintresset. På Företag X däremot har man inte den synen på CSR varför man kan se detta som ett skäl till att idén inte spritt sig. En spekulation är att

man helt enkelt vill hålla verksamheten under kontroll av kostnadsskäl, och då underlättar det om idén inte är lika utbredd eftersom medarbetare från andra avdelningar i sådant fall kanske skulle vilja starta något eget initiativ.

Sammanfattningsvis kan vi därmed konstatera att på Företag X lyckas idén om CSR internt uppfylla tre av sju karaktärsdrag för en superstandard. Något som stödjer empirin i det att idén inte är särskilt utbredd och därmed är det kanske heller inte så konstigt att kunskapen om företagets sociala ansvarstagande är ganska begränsad ute i organisationen. De flesta vet att man arbetar med CSR, men exakt vad som görs det vet nog mest Stina som själv ansvarar för CSR-arbetet. På Företag Y å sin sida uppfyller man en majoritet av kraven (6 av 7 möjliga), vilket också stöds av det faktum att man lyckats sprida idén om CSR relativt väl i organisationen. Visserligen medger både butikschefen och art directorn att de har en begränsad insyn i det arbete som pågår på produktionsavdelningen, men på frågan om vilka åtgärder som hittills implementerats överensstämmer svaren i stort sett bland samtliga intervjuade. Dessutom säger sig alla ha en känsla av att kunskapen om CSR generellt i organisationen är ganska stor.

## **6.3 Hinder i implementeringsprocessen**

Under arbetet med adopteringen av en ny reform finns det ofta olika typer av hinder en organisation kan komma att stöta på, och i teoriavsnittet togs tre av de vanligaste komplikationerna upp. Dessa var tidsaspekten, tvetydighetsaspekten samt omvärldsaspekten. Jag ska nu kort gå igenom vilka av dessa de båda fallföretagen verkar stött på och vilka deras respektive strategier varit för att ta sig runt problemen. I vanlig ordning kommer jag initialt att titta på vilka hinder som varit gemensamma, det vill säga vilka likheter som funnits. Dessa är främst att båda företagen lyckats hantera konflikten i tidsaspekten och tvetydighetsaspekten. När det kommer till omvärldsaspekten skiljer sig både konflikten och hanteringen mellan företagen.

### **6.3.1 Likheter**

Enligt Winberg (i Brunsson & Olsen 1997) kan ett problem med tidsaspekten kan uppstå när grundidén till en reform hinner ändra på sig under tiden implementeringsprocessen fortgår. Detta kan te sig som ett tämligen betydande problem när man har att göra med en idé under så ständig utveckling som CSR där det kan framstå som att det utkommer en ny standard eller ett nytt certifikat varje vecka. Emellertid, vad som bör kommas ihåg i fallet CSR är att grundidén ganska lätt går att avskiljas praktiken. Utifrån det antagandet blir det viktigaste för företagen att utmejsla vilken typ av praxis som lämpar sig för att bäst uppfylla den idén.

Både på Företag X och Företag Y säger man att man har arbetat med CSR på ett eller annat sätt sedan dag ett. Emellertid, då båda företagen grundades i början av 2000-talet, och de flesta av de exemplen som framkommit gällande praktiska åtgärder har implementerats under de senaste två åren, ligger det ganska nära till hands att anta att det måste ha uppstått ett visst tidsgap mellan inträdet av idén om CSR i organisationen och implementeringen av den faktiska praktiken i verksamheten. Alternativt får man anta att det som sagts om det tidigare engagemanget bara varit prat. Dock, eftersom vi utgår från att informanterna varit ärliga under intervjun så finns det ett antal skäl till att detta tidsgap uppstått som vi skulle kunna spekulera i istället. Brunsson (2002) menar att det vanligaste skälet till att tidsgap uppstår är att idéer och beslut om något kräver mycket mindre resurser än faktiskt

handlande. I vårt fall kan man därför tänka sig att det tog tid att utbilda de ansvariga som sedan i sin tur var tvungna att göra egna efterforskningar gällande vilken modell för engagemanget som bäst passade företagen. Exempelvis på Företag Y säger Anna att man jobbat i ett antal år med att ta fram de specifika kemikalieguiderna till varje produkt. Ett arbete som var både svårare och mer tidskrävande innan kandidatlistan från REACH publicerades 2007. På Företag X berättar Stina att man lade ner mycket tid på att kontrollera och utvärdera ett antal olika alternativa frivilligorganisationer innan man valde att gå med i FWF.

Emellertid, ser man strikt till den syn företagen har i förhållande till den verksamhet som faktiskt kommit på plats, verkar det trots allt som att implementeringen i stort motsvarar grundidén. På Företag X har man sedan början beslutat att fokusera på den sociala aspekten och man har förklarat att man inte anser sig ha varken tid eller resurser att lägga ner på att utforska området själv så mycket som man skulle vilja. Den praktiska implementeringen av denna grundsyn i verksamheten har därefter skett genom att man gått med i ett initiativ som fokuserar på att förbättra villkoren för arbetarna i textilindustrin. Huvuddelen av arbetet med framtagandet av uppförandekoden, kontrollerna av fabrikerna samt resulterande åtgärdsplan sköts av en specialiserad tredje part. Företag X garanteras ett professionellt genomförande samt total dedikation i uppgiften men samtidigt sker detta, vilket man också är medveten om, på bekostnad av kontroll i metoden och insyn i arbetet på fältet. Den information som går tillbaka till Företag X blir färgad av tredje part och kontrollarbetet för de anställda blir oinspirerande och verklighetsfrånkopplat. Kort sagt innebär strategin att Företag X kan undvika mycket av det praktiska arbetet själv, och kan dra fördel av att jobba enligt redan fastställda riktlinjer. Gällande implementeringen blir denna smidig och friktionsfri, och i och med att strategin motsvarar idén elimineras tidsglappet därmed i princip helt.

På Företag Y har man valt det omvända synsättet och vill snarare arbeta småskaligt med full kontroll, än att gå med i ett större initiativ. Inom sitt fokusområde så har man tagit fram egna kemikalieguider för samtliga produkter och man har även skrivit sin egen uppförandekod. Dock har man i och med detta inte kommit lika långt på varken det egna miljöområdet eller med övriga CSR-områden eftersom man hittills har haft ett smalt men djupt fokus. Valet innebär att Företag Y tvingas göra lejonparten av arbetet själv, men i och med sitt smalare fokus på kemikalier så har implementeringen gått bra ändå. Anledningen är att ett snävt fokus framför ett bredare innebär mindre risk för att implementeringen kommer på avvägar från grundidén, och eftersom den i huvudsak inte ändrats så undviker även Företag Y att få problem med tidsgap som skulle innebära större risk för splittring.

Ett annat problem i implementeringen gäller tvetydighetsaspekten. Denna uppstår när grundidén som implementeringen ska baseras på är alldeles för vag eller mångtydig. Något som borde vara tämligen aktuellt i de här fallen då, som redan konstaterats, det finns många vägar att gå till samma mål. Den strategi som rekommenderas är att i så stor utsträckning som möjligt anpassa de vaga idéerna till den beslutade praktiken. Detta är ett problem som båda företagen stött på i och med sina löst sammansatta definitioner av CSR. Dock verkar det som att de båda lyckats ta sig runt detta i och med att man fått definitiva reformer implementerade utan att behöva snäva in begreppet för mycket.

### **6.3.2 Skillnader**

Den sista komponenten en organisation måste ta hänsyn till är omvärldsaspekten, och här skiljer sig både problematiken och hanteringen mellan de båda företagen. Omvärlden utgörs av alla de övriga

intressenter en organisation måste förhålla sig till när de genomgår en reform. I det här fallet finns det tre tydliga sådana intressentgrupper som framstår som lite mer centrala för företagen: kunderna, ägarna och frivilligorganisationerna. I Företag X fall är det påtagligt att det är kunderna som satt den största prägeln på företagets implementering, då man har valt att fokusera på det sociala ansvarstagandet som en följd av att kunderna efterfrågat mer information på området. I och med det valet kan man anta att ägarna förmodligen fått stryka på foten med tanke på att det från ledningens håll uttryckligen sägs att CSR idag enbart utgör en kostnad för företaget. Den egentliga frågan är väl vad som skulle uppstå om kunderna istället började kräva att företaget skulle fokusera mer på miljön. Det vill säga, hur lätt skulle det vara i det fallet att släppa den sociala utgångspunkten för en alternativ miljöfokusering – och är det ens möjligt för företag att göra en sådan helomvändning? Dock, om vi återgår till utgångspunkten, eftersom företaget vinner legitimitet på denna kostnadsinvestering kan man fundera över om inte den utgiften kommer att betala sig själv. Detta argument kommer vi dock återkomma till senare i uppsatsen. Än så länge verkar Företag X ansträngningar på området motsvara kundernas och ägarnas förväntningar varvid strategin kan anses lämplig. Detta skulle dock kunna utredas ytterligare med en djupare intressentanalys.

I Företag Y:s fall har omvärldsaspekten inte satt en lika tydlig prägel på inriktningen på reformen. I butiken menar Kalle att man sällan får CSR-relaterade frågor från kunderna, och inte heller Anna säger att hon har märkt av något större intresse utifrån. Däremot ser man till den dialog som förts kring det CSR-relaterade material som lagts upp på hemsidan, så blir det mycket tydligare att man är medveten om intressentbilden. Det var nämligen inte förrän alldeles nyligen som det materialet uppdaterades och utökades eftersom man på Företag Y var rädd för att bli satta under lupp av frivilligorganisationerna eller media om man publicerade materialet för tidigt. *”Så fort man går ut och säger att man jobbar med de här frågorna så blir man genast kontrollerad och ditsatt för det man inte gör”* (Anna, 2010-11-05). Detta kan ha resulterat i att man har gått miste om positiva omdömen från intressenter i omvärlden. Som exempel på detta hittade jag bland annat en notering från juni 2010 på bloggen ”rikochgod” som bloggar om aktieaffärer i så kallade goda företag. Här skriver Nina Hedlund *”När jag läser om bolaget här och var och tittar på hemsidan får jag inga som helst signaler om csr, etik eller miljötänk. Jag kanske har fel, det kanske finns någon godhet dold, men jag hittar bara allt prat om [Företag Y, eget tillägg]-aktivister, det vill säga coola människor som bär kläderna och agerar reklampelare.”* (Bloggen Rik och God den 30 juni 2010 hämtat 2011-08-27). Med tanke på vad som sagts och gjorts inom företaget kan vi anta att detta nog inte är den bild som man skulle vilja kommunicera utåt. Genom att vara försiktiga och rädda för granskning har Företag Y kanske istället gått miste om en potentiell investerare. I detta fall har företaget inte hängt med i vilka förväntningar som ställs från den här intressentgruppen, trots att det antagligen är bland annat dem man vill nå ut till. För att undgå denna typ av glapp mellan intern implementering och extern kommunikation är det således viktigt att Företag Y blir noggrannare i sin analys av intressentgruppernas förväntningar i förhållande till implementeringen av sitt CSR-arbete. Alternativt får de överväga om företaget bör gå in mer aktivt och utbilda sin omvärld. Detta är emellertid någonting som är väldigt kostsamt och inte ligger inom ramen för CSR-verksamheten i nuläget.

Med stöd av denna genomgång kan vi alltså konstatera att grundinställningen till idén har spelat roll i implementeringen då denna har avgjort vilken strategi respektive företag har valt. Däremot verkar spridningen av idén inom företagen haft mindre inverkan på hur man klarat av genomförandet av den planerade strategin. Detta faktum stöds av att Företag X lyckats få till stånd ett effektivt

samarbete med FWF, och därmed implementerat sin strategi, trots att idéspredningen inom företaget varit mindre än hos Företag Y. Vidare kan vi fastslå att båda företagen lyckats hantera konflikten med tidsaspekten och tvetydighetsaspekten relativt friktionsfritt. Emellertid, i förhållande till omvärlden måste de båda företagen bli tydligare i sitt förhållningssätt så att man undviker att konflikter uppstår antingen internt till följd av omvärldens krav (som i Företag X fall), eller externt (som i Företag Y:s fall) på grund av att förväntningarna från yttre intressentgrupper inte matchas av företagets ambitioner.

## **6.4 Effekter på organisationen:**

I det här stycket kommer jag att beskriva vilka eventuella effekter som kunnat observeras till följd av att idén om CSR spridits och implementerats i företagen. Jag kommer att ta upp deras förhållande till motstånd, anpassning och övriga observerade effekter inom företagen.

Precis som i varje fall då en reform införs i en organisation så får idén om CSR efterverkningar i fallföretagen. Emellertid, både som observatör och involverad måste man inse att effekter ofta uppstår till följd av en mängd olika faktorer i kombination. Dessa faktorer triggas av inträdande förändringar, men huruvida de skulle uppkomma i en liknande situation på ett annat företag eller till och med på samma företag vid en annan tidpunkt kan vara svårt att fastställa. Dock visade sig dessa effekter vara så pass påtagliga att jag ändå anser att de förtjänar att tas upp. Läsaren bör likväl ha ovanstående resonemang färskt i minnet när han beaktar analysen.

Väldigt få reformer införs i företag utan förväntningar om att de ska återbetala sig på något plan. Det samma gäller för idén om CSR. Däremot är det inte alltid verkningarna i organisationen blir de man tänkt sig. Enligt Brunsson (2002) är en av de vanligaste utmaningarna bland företag idag att försöka förena den yttre företagsstrukturen med den inre. Anledningen till att detta är en utmaning är på grund av att de olika världarna ställer så skilda krav på strukturerna. Internt sett är det viktigaste att ha en fungerande organisation som effektivt kan hushålla med knappa resurser och maximera output i förhållande till input. Utåt sett är det viktigaste att företaget följer de av samhället uppsatta lagar och regler och bedriver sin verksamhet på ett sätt som uppfattas som legitimt. Genom att frikoppla idé och praktik i en reform kan ett företag tillfredsställa båda världarnas krav, men risken vid upptäckt är att företaget uppfattas som skenheligt och oärligt vilket kan komma att skada både den interna och externa strukturen. Effekter som kan tvinga fram en sådan här frikoppling är tidsgap, motstånd och anpassning.

### **6.4.1 Likheter**

Det första vi kan konstatera är att båda företagen sluppit effekterna av tidsgapet, eller tidsaspekten som den också kallas av Winberg (i Brunsson & Olsen 1997). Detta har vi redan avhandlat i föregående stycke, och vi kan således konstatera att någon sådan effekt inte kan ligga till grund för en eventuell frikoppling.

En alternativ effekt som kan driva på frikopplingen mellan strukturerna är om det finns eller uppstår motstånd i organisationen mot idén eller reformen. Detta är ganska vanligt förekommande, speciellt om det finns ett glapp mellan ledningen och medarbetarna ute i verksamheten. I det här fallet rapporterade de intervjuade att inget motstånd registrerats i något av företagen, vilket kändes tämligen ovanligt. Vid en närmare genomgång visade det sig emellertid att eftersom idén i princip inte spritts på Företag X så var det heller knappt möjligt att registrera någon effekt alls av vare sig

motstånd eller att man försökt hjälpa fram idén. På Företag Y å andra sidan har man lyckats införliva idén om CSR så väl i varumärket att den på den vägen glidit in i organisationen. Detta kan man tänka sig är ett arbete som pågått under en längre tid, då det i annat fall säkerligen skulle stött på motsättningar. Som det är nu förmedlas bilden naturligt av att den "intellektuella slackern" har ett miljöperspektiv i det han eller hon gör. Genom produktspecifik marknadsföring siktar företaget på att förmedla kvalitet och hållbarhet, och att man ska vara rädd om sin omgivning ingår numera i företagskulturen på alla nivåer i företaget – från butik till ledning. Snarare menar Anna att det har varit de ute i organisationen som har fått undervisa uppåt. *"Det är viktigt att få styrelsen att förstå vad det är vi arbetar med – det är ju ingenting som genererar pengar det här med miljöarbete. Det är svårt i ett så litet företag som vi är"* (Anna, 2010-11-05).

#### 6.4.2 Skillnader

En tredje effekt som kan göra att det uppstår ett gap mellan företagets två strukturer är om anpassningen av praxisen inte motsvarar grundidén, eller om ledningen har en idé om hur någonting går till medan praktiken i organisationen ser helt annorlunda ut. Detta är ett problem som Företag Y stött på ur ett större om mer övergripande perspektiv under medverkan på NICE konferens i Köpenhamn. I det fallet handlade det om att teoretikerna som föreläste för alla praktiker inom industrin om olika typer av färgningstekniker med växter tydligt var dåligt pålästa om storskalig textilproduktion. Idén i sig går helt i linje med miljöperspektivet inom CSR, men det finns väldigt få klädföretag med lite skala på produktionen som skulle ha möjlighet att ens överväga den typen av tekniker. I det fallet handlar det om att ta med sig det bästa från idén och sedan anpassa det i lokal praktik. För Företag Y ledde informationen om klädproduktionens miljöpåverkan till att man exempelvis plockade bort ftalaterna ur alla t-shirt tryck (ftalater har sedan konstaterats vara cancerframkallande), att man bytte ut alla plastomslag till kläderna till nedbrytbar plast och att man nu försöker stuva om bland produktionssajterna så att produktionen av t-shirts ska ligga så nära marknaden som möjligt. Eftersom CSR, även när man bara tittar inom miljöaspekten, är ett så stort område så handlar det ofta om att tolka direktiven utifrån sina egna förutsättningar. *"Man får plocka lite från olika håll"* som Anna uttrycker det (2010-11-05). Med tanke på att Företag Y också har utvecklat sin egen version av flera vedertagna initiativ, skulle man kunna klassa deras anpassningar som någonting mellan reproducerande och modifierande modus. Däremot tror Anna att det inte skett någon större frikoppling mellan företagets egen syn på vad man vill göra inom miljön och vad som är praktiskt genomförbart. I och med att detta är ett subjektivt uttalande kan det självfallet ifrågasättas, emellertid om man beaktar att Företag Y haft ett väldigt smalt fokus på enbart kemikalier under en längre tid och att implementeringen av kemikalieguiderna varit framgångsrik, så kan uttalandet anses relativt väl underbyggt. Inom företaget vet de flesta tämligen väl vad som är genomförbart och inte. Det kommer sig av att organisationen som sådan är jämförelsevis liten, och det flesta har sysslat med lite av varje inom företaget. Snarare menar Anna att man ibland överraskas av att man kan göra mer på ett område än vad man initialt trott.

På Företag X har man förutom medlemskapet i FWF inte genomgått särskilt många övriga förändringar internt i organisationen som skulle kunna klassas som anpassningar till CSR-idén. Huvuddelen av arbetet sköts av den externa parten och de anpassningar som sker av praxisen ute på fältet beslutas om av FWF. I detta fall kan man alltså tänka sig att det skulle kunna ske en viss frikoppling mellan praktiken och Företag X föreställning om vad som man lejt FWF att göra. Detta är

dock svårt att kontrollera eftersom FWF arbete sker utan insyn från Företag X. Däremot finns det ett antal anpassningar Företag X blivit ålagda av FWF att genomföra för att stödja en effektiv process kring det arbete FWF gör. Det gäller bland annat att informationen om alla underleverantörer som leverantörerna kontrakterat, planering av produktionscykeln samt utveckla ett uppföljningssystem för implementeringen. Enligt FWFs Management System Audit Report från 2010 hade företaget ännu inte lyckats komma till rätta med dessa problem, men gällande planeringen av produktionscykeln hade ett projekt nyligen startats upp. På Företag X säger man likafullt rent ut att alla de anpassningar som FWF kommer tillbaka med att de vill att man ska göra inte alltid är realistiska, och att det då är upp till företaget själva att välja hur de vill gå till väga så länge man uppfyller grundkraven. Denna uttalande inställning gör att anpassningarna får karaktären av modifierande modus där Företag X helt enkelt subtraherar bort de delar man inte tycker passar. Den uppenbara risken är dock att Företag X hamnar i ett läge av frikoppling mellan den idé som man säger sig stödja genom medlemskapet i FWF och den praktiska verksamhet man faktiskt ägnar sig åt.

### 6.4.3 Övriga effekter

Bortsett från ovanstående påverkan på organisationen som uppstått till följd av implementeringsproblematik finns det en mängd andra effekter som skulle kunna härledas till företagets arbete med CSR. Framför allt gäller det ett antal effekter på värden som brukar betraktas som mjukare. Bland de första som nämns av de intervjuade är en ökad trygghet som anställd i det att man vet att man jobbar för ett företag som gör rätt för sig. *"Det känns bra att gå till jobbet när man vet att företaget tar sitt ansvar på allvar"* kommenterar bland annat Staffan, art director på Företag Y (2011-08-15). På Företag X pratar Pelle, grundare och kreativ chef, om att det skapar en trovärdighet internt bland de anställda och att det är viktigt att folk ska känna att de trivs med det de arbetar med. Han nämner även att det är viktigt att det finnas transparens i bolaget, speciellt eftersom Företag X numera är ett börsbolag. CSR arbetet gör enligt Pelle att de anställda kan känna sig oantastliga. *"Det är inte svårare än så. Ljuger man inte behöver man inte komma ihåg vad man har sagt"* (2011-07-28). Ökad trivsel på arbetsplatsen brukar i regel innebära att folk stannar kvar längre. På sikt bidrar det till minskade kostnader i anställningssammanhang och ackumulerad kunskap i organisationen. En annan närliggande effekt som tagits upp är ett totalt ökat engagemang för ansvarsfrågor i organisationen; åtminstone gäller detta för Företag Y där medarbetarna explicit bett om mer information och fler utbildningstillfällen. När de anställdas engagemang ökar och de lär sig mer, ger det i sin tur effekten att de kan bidra med egen input på området genom att koppla ihop den nya kunskapen med sin existerande expertis. Även detta är något som konkret kunnat observeras på Företag Y när inköparna genomgått sin utbildning och plötsligt började komma med egna förslag på ändringar i diskussionerna med underleverantörerna. Den ökade kunskapen gör också att man har fått ett större självförtroende i organisationen när det kommer till arbetet med ansvarstagandet, vilket i sin tur ledde till beslutet att publicera mer av sitt CSR-arbete på hemsidan.

Slutligen kan vi alltså konstatera att när det gäller vilka effekter som uppstått i företagen delvis till följd av införandet av idén om CSR, så var den mest förvånande upptäckten att dessa i stort var avhängiga vilken spridning idén fått i organisationen. Det vill säga, att på Företag Y där konceptet fått en större utbredning så var inverkan på organisationen större än på Företag X där idén inte är lika spridd. Detta var överraskande eftersom jag hade väntat mig att implementeringen skulle spela större roll. Visserligen gav implementeringen påverkan på vilka anpassningar som gjordes av

verksamheten, men att idén inte stötte på något motstånd i något av företagen verkar snarare ha att göra med att man på Företag Y lyckats produktivera och individualisera idén och därmed gick den lättare att sälja och sprida. På Företag X har idén knappt spritts internt alls utanför dess direkta beröringsområde, vilket lett till att medarbetarna av den anledningen inte visat några reaktioner. Den största skillnaden när det kommer till påverkan på organisationen gäller anpassningen. Här kan det sägas att båda fallföretagen stött på problem när det gäller konkretiseringen av idén, men att man löst detta genom att delvis kopiera andras koncept men även genom att addera och subtrahera olika komponenter i idén för att få den att passa verksamheten. Hos Företag Y lyckas man trots anpassningsproblematiken ändå hålla ihop den inre och yttre strukturen och undvika frikoppling. I Företag X fall är denna risk mer utpräglad eftersom man vid varje rapport från FWF ställs inför valet om man vill fortgå med deras rekommendationer eller bortse från dem. Utöver denna påverkan är de synligaste effekterna ökad trygghet bland medarbetarna, ökad intern trovärdighet samt förhöjd transparens i de båda företagen. På Företag Y har man även registrerat ett ökat engagemang och en förhöjd generell kunskapsnivå på området.

## 7. Slutsats

---

Syftet med den här uppsatsen var att genom en fallstudie försöka tolka hur två svenska klädföretag med liknande affärsrörelse, valt att förhålla sig till idén om socialt ansvarstagande. Genom att göra en grundlig genomgång av de bådas initiala inställning till begreppet CSR, har min förhoppning varit att återskapa den grund utifrån vilken både spridningen och implementeringen av idén utgått. Utifrån detta har jag sedermera analyserat vilka eventuella effekter som uppstått i organisationen till följd av denna implementering. I detta avslutande stycke vill jag följaktligen summera detta arbete. Inledningsvis kommer uppsatsens tre frågeställningar att besvaras med utgångspunkt i analysen från föregående kapitel. Jag kommer därefter att resonera kring ett antal intressanta upptäckter i en avslutande diskussion samt avsluta med ett stycke om fortsatta studier inom området skulle kunna vara intressanta.

### *1. Hur ser klädföretagen Företag X och Företag Y på CSR?*

När man beaktar grundsynen på CSR skiljer den sig inte särskilt mycket mellan de båda företagen. För dem båda handlar det om att det ska vara en självklarhet att man som företag tar ansvar för de människor man har att göra med och den miljö man verkar i, och att man ska agera etiskt riktigt i de val man ställs inför. Utifrån denna syn har företagen valt olika ingångar till sitt praktiska arbete, vilket resulterat i att Företag X kan klassas som ett mer socialt inriktat företag medan Företag Y har en tydlig miljöprofil. Utöver denna skillnad utgör den springande punkten i sammanhanget företagens olika inställning till CSR-området som sådant. På Företag X uppfattar man området som alldeles för stort och komplicerat för att man ska klara av att göra någon djupare dykning givet sina begränsade resurser. Av den anledningen ser man det som en självklart överlägsen strategi att gå med i ett större initiativ där man får tyngd i sitt antal. På Företag Y å andra sidan känner man att den interna kontrollen över processerna är viktigast, och av den anledningen börjar man hellre processen småskaligt med full insikt i arbetet.

Värt att notera i de båda företagens syn på CSR är att inget av dem har med det ekonomiska perspektivet i sin definition av ansvarstagandet. Detta trots att man på åtminstone Företag Y är övertygad om att CSR är lönsamt på lång sikt och inte enbart som en legitimitetsaspekt. På Företag X är man mer krass i sitt omdöme, och tror inte att CSR lönar sig ekonomiskt. Trots detta trycker man på att CSR-verksamheten är och måste förbli en självklarhet.

## *2. Hur har synen på CSR påverkat spridningen och implementeringen av idén inom de båda företagen?*

I spridningsmomentet ger företagens syn direkt inverkan på idéns utbredning inom organisationen. På Företag X, där man antagit en relativt reaktiv inställning till sitt ansvarstagande baserat på vad kunderna efterfrågat, har spridningen gått relativt trögt. Då man i ledningen inte ser på CSR som en lönsamhetsinvestering utan snarare en kostnadsslukare har incitamentet att pressa ut idén i organisationen varit litet. Detta har gjort att fokus lagts på att informera snarare än att utbilda medarbetarna, och kunskapen på området har koncentrerats till en enda person som ansvarar för arbetets fortlöpande. De flesta anställda vet att man sysslar med någon typ av CSR och känner sig trygga med det, men exakt vad det går ut på vet bara de inblandade.

På Företag Y, där man har antagit en mer proaktiv attityd, har man fått en mycket större spridning av konceptet i organisationen. En klart bidragande faktor till detta är att man lyckats baka in en positiv syn på ansvarstagande i varumärket, vilket gör att de alla de anställda pratar om CSR som en naturlig del av företagets filosofi. Att man dessutom är övertygad på alla nivåer i företaget om att CSR är lönsamt, gör att idén inte stött på något motstånd utan enkelt har kunnat harmoniseras med övriga verksamhetsmål och säljas in till personalen. Genom att främja utbildning snarare än information har man gjort de anställda engagerade och höjt den generella kunskapsnivån i företaget. Detta har i sin tur bidragit till ytterligare spridning.

När det slutligen kommer till implementeringen av CSR-konceptet visar det sig att grundsynen fortfarande spelar roll, men att den interna spridningen har haft mindre påverkan på resultatet av implementeringen. Denna slutsats har funnit stöd i empirin där det visat sig i att båda organisationerna lyckats genomföra implementeringar av sina respektive strategier trots att spridningen inom organisationerna sett väldigt olika ut. Under implementeringens gång har båda företagen tvingats ta hänsyn till tidsaspekten och tvetydighetsaspekten. Emellertid, det som inneburit den största utmaningen för båda har varit att förhålla sig till kraven från omvärlden.

## *3. Vilka effekter på verksamheten får försöken att implementera CSR i företagen?*

De allra synligaste effekterna gäller de som berör medarbetarna i de båda organisationerna. Dessa effekter tillhör de som man brukar kalla som mjukare värden. Det handlar om en ökad trygghet i arbetet i det att man jobbar för ett företag som gör rätt för sig och att man som anställd trivs på jobbet. Vidare har de anställda på Företag Y vittnat om ett ökat engagemang och till följd av detta en högre grad av kunskande på området. Detta har gett den positiva effekten att den totala kunskapsbasen på företaget breddas när ny kompetens på CSR-området kan integreras med

existerande kompetens på respektive specialområde. Större kompetens har i sin tur bidragit till ökat självförtroende inom företaget, vilket i dagsläget har lett till att företaget tagit beslutet att publicera mer om sitt ansvarstagande på hemsidan. Något som i framtiden förhoppningsvis kan leda till att de bättre lyckas matcha sina ambitioner med omvärldens förväntningar.

De mer tänkvärda effekterna gäller de som kan relateras till motstånd och anpassning av idén i företagen. Den första intressanta upptäckten gällde den totala avsaknaden av motstånd i båda företagen, något som enligt tidigare forskning (Brunsson & Olsen 1993, Brunsson 2002, Dawson 2003) är tämligen ovanligt. I Företag X fall konstaterades det att detta troligen berodde på bristande utbredning av idén. De anställda vet helt enkelt inte särskilt mycket om det praktiska arbetet vilket gör det naturligt svårt för dem att opponera sig. På Företag Y har man en mycket större spridning på idén om CSR, men trots detta säger man sig inte ha stött på något motstånd. Anledningen till detta menar jag är att Företag Y lyckats baka in konceptet så väl i företagskulturen. Att tänka på miljön i förhållande till den verksamhet man sysslar med som anställd har blivit en självklarhet. När det vidare kommer till anpassningarna skiljer sig de båda företagens utmaningar lite åt. På Företag Y jobbar man både genom kopiering och adderings- och subtraheringsmetoden när det kommer till anpassningar av verksamheten till idén. Trots detta säger man sig, vilket även stöds av empirin, att man ligger nära sin grundsyn i praktiken och därmed ej riskerar frikoppling. På Företag X å sin sida går kärnverksamheten först, vilket är helt i enlighet med deras syn på CSR, men det gör att risken för frikoppling är större eftersom det tvingar fram val i anpassningen som kanske inte alltid är i enlighet med FWF rekommendationer och i förlängningen deras uttalade syn på CSR.

## 7.1 Avslutande Diskussion

I varje diskussion kring effekterna av införandet av en ny reform på ett företag landar man slutligen kring två nyckelbegrepp, nämligen effektivitet och legitimitet. Ökad effektivitet handlar om att man vill stärka den inre strukturen i företaget genom en bättre hantering av knappa resurser, medan ökad legitimitet handlar om att företaget önskar stärka den yttre strukturen och förhållandet till de utomstående intressentgrupperna (Jutterström & Norberg 2011). Som tidigare påpekats i bland annat avsnittet om idéspredning, är det vanligaste skälet för införandet av de flesta managementkoncepten att man önskar öka effektiviteten i organisationen. Emellertid, i fallet med CSR är det annorlunda, vilket både empirin i den här studien och tidigare forskning pekar på (jämför Jutterström & Norberg 2011, Grankvist 2009). När det handlar om CSR visar det sig nämligen snarare att den största effekten de anställda verkar se är den yttre, det vill säga legitimiteten. Nu är det förvisso sant att legitimitetsstärkande reformer nog kan vara lika nyttiga för ett företag som en effektivitetsstärkande reform, men frågan är om inte synsättet är väl svartvitt. För att illustrera detta vill jag återkomma till utgångspunkten i den här analysen, nämligen företagets syn på CSR och socialt ansvarstagande. I det avsnittet finns nämligen en väldigt intressant upptäckt i sammanhanget, nämligen den om att det ekonomiska perspektivet saknades i båda företagens definitioner av CSR. I Företag X fall, var det inte så konstigt eftersom man i det företaget heller inte ser på CSR som någonting lönsamt, hos Företag Y ter sig avsaknaden av perspektivet vid eftertanke något mer underlig. Här säger man nämligen rent ut att man tror att investeringarna kommer att löna sig på

sikt, men man har varken något instrument för att mäta detta eller någon aning om var man ska börja leta.

Min tes är således att om det ekonomiska perspektivet skulle infogas i synen på CSR så skulle företagen lättare klara av att göra kopplingen mellan lönsamheten och CSR-verksamheten då det i grunden handlar om samma sak: att hushålla med knappa resurser. Problemet idag är att företagen inte vet var de ska leta för att räkna hem vinsterna, utan istället bara ser de uppenbara kostnaderna i resultaträkningen. Det finns redan en etablerad föreställning om var resultatet ska bli i form av legitimitetsaspekter, och då bortser man från att titta efter effektivitetslösningar. Företagen glömmer att leta efter de andra värdena, och framförallt ser de inte nyttan i att försöka mäta dem. Skulle de räkna in vinstkravet (i form av det ekonomiska perspektivet) i sin CSR-satsning, och därmed inse att de har ett lika stort ansvar att driva sin rörelse med vinst som för att ta hand om människa och miljö, så tror jag att incitamentet för att hitta kostnadsbesparande effektivitetslösningar inom CSR-verksamheten skulle öka. Då krävs det emellertid en insikt om att vinstkrav och samhällsansvar inte är två mål med olika riktningar.

Detta är också någonting som måste kommuniceras tydligare från den CSR-litteratur som finns idag. För att företag ska lyckas skapa verksamheter som är hållbara på sikt krävs det att de inkorporerar alla perspektiven i både sin syn och implementering av CSR. Av den anledningen krävs det också att den management litteratur som idag läses av företagets beslutsfattare slutar att särskilja på begreppen legitimitet och effektivitet.

En annan observation som gjorts i samband med studien gäller den smidighet med vilken idén om CSR inarbetats på framförallt Företag Y. Under genomgången av mycket av den organisationsteori som behandlar reformanpassning och organisationers svar på förändring så får man snabbt känslan av att ingen organisationsförändring är problemfri och att man alltid stöter på motstånd (Brunsson & Olsen 1993, Brunsson 2002, Dawson 2003). Det ligger förvisso sanning i detta, och desto mer påtvingad en förändring är på ett företag desto större blir troligtvis motståndet. Emellertid, som det här fallet bevisat, finns det tillfällen när man tack vare en stark kultur eller filosofi inom företaget helt lyckas förebygga motståndet. Att en förändring, som möjligtvis ursprungligen kommit in i företaget på oklar väg, trots detta fått fäste och spridit sig tills den blivit en naturlig del av det varumärke de anställda kommunicerar. Min uppfattning är att detta inte är något unikt för Företag Y, utan att det finns andra medelstora varumärken både inom och utom klädbranschen som också lyckats bygga in CSR som en del av sin naturliga självbild. Ett exempel på det är det svenska klädmärket Boomerang. De har skapat något de kallar Boomerang Effekten som låter deras kläder fått nytt liv när förstagångsköparen tröttnat på dem eller vuxit ur dem (Boomerangs hemsida hämtad 2011-08-31). En del kläder återvänder till butiken som vintage, andra i form av exempelvis en ny trasmatta. Inspirationen har de hämtat från naturens kretslopp. Av den anledningen tror jag att det finns möjlighet att se generaliserbarhet i det teoretiska ramverket som stöds av mina resultat och visar på att synen på CSR hos företagen påverkar spridningen och implementeringen. Emellertid måste det understrykas att just på grund av att urvalet i studien var så litet är det svårt att dra några starkare slutsatser om branschen i sin helhet. Även om man kan misstänka att exempelvis synen på CSR är liknande i andra företag, så är de resultat jag fått ut primärt relevanta för de företag som ingår i studien.

### **7.3 Framtida forskning**

Precis som ovanstående diskussion pekar på har det framkommit ett antal intressanta sidospår under studiens gång som kan tänkas utgöra grund för vidare forskning på området. Till att börja med skulle det vara intressant att genomföra studien i större skala för att se om resultaten är så allmängiltiga som jag hoppas. Om så är fallet skulle det vara av intresse att titta på hur man bör kommunicera idén om CSR annorlunda för att bättre knyta det ekonomiska perspektivet till de andra ansvarsområdena, samt i förlängningen studera om det ger bättre incitament för företag att arbeta med CSR. I det fallet skulle man eventuellt komma närmare ett förverkligande av det CSR-besläktade konceptet shared value som Porter (2010) förespråkar. Det skulle även vara intressant att göra en mer djuplodande studie på området om företagens bristande motstånd mot införandet av CRS-idén.

## 8. Källförteckning

---

### 8.1 Tryckta källor

Andersen, I. (1998), *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994), *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. (2002), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö: Liber

Bexell, M. (2005), *Exploring Responsibility: Public and Private in Human Rights Protection*, Lund: Lunds Universitet

Boomerangs hemsida, 2011. "Boomerang Effekten", hämtad 2011-08-31 från <http://www.boomerang.se/sv/boomerang-effect>

Bowen, H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper

Brunsson, N. (1993), Ideas and Actions: Justification and Hypocrisy as Alternatives to Control, *Accounting Organizations and Society*, Vol 18 (6), ss. 489-506

Brunsson, N. & Olsen, J. (1997), *The Reforming Organization*, Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget

Brunsson, N. (2002), *The Organization of Hypocrisy*, Second edition, Malmö: Liber

Carroll, A.B (1999), Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct, *Business and Society*, Vol 38, Nr 3, ss. 268-295

Clark, J.M. (1916), The Changing Basis of Economic Responsibility, *The Journal of Principal Economy*, Vol 24, Nr 3, ss. 209-229

Czarniawska, B. & Sevón, G. (red.) (1996) *Translating Organisational Change*. Berlin: Walter de Gruyter

Dawson, P. (2003), *Understanding Organizational Change: the Contemporary Experience of People at Work*. London: Sage

Europakommissionens hemsida, 2010. "Näringsliv, Ordlista", hämtad 2010-10-21 från [http://ec.europa.eu/enterprise/glossary/index\\_sv.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/glossary/index_sv.htm)

Europakommissionens hemsida, 2011. "Miljö, kemikalier, REACH", hämtad 2011-08 22 från [http://ec.europa.eu/environment/chemicals/reach/reach\\_intro.htm](http://ec.europa.eu/environment/chemicals/reach/reach_intro.htm)

Fangsis hemsida 2011. "About us", hämtad 2011-08-22 från [http://www.fangsi.se/web/aboutus\\_1.aspx](http://www.fangsi.se/web/aboutus_1.aspx)

Fair Wear Foundations hemsida, 2011. "Verification", hämtad 2011-08-15 från <http://fairwear.org/page/verification>

Företag X, Årsredovisning från 2009 och 2010

Företag Y, Årsredovisning 2009/2010

Garriga, E. & Melé, D. (2004), Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, Vol 53, Nr 1-2, ss. 51-71

Godfrey, P. & Hatch, N., (2007), Researching Corporate Social Responsibility: An Agenda for the 21<sup>st</sup> Century, *Journal of Business Ethics*, Vol 70, Nr 1, ss.87-98

Grankvist, P. (2009), *CSR i praktiken – hur företag kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar*, Malmö: Liber

Halvorsen, K. (1992), *Samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur

Jutterström, M. & Norberg, P. (2011), *Företagsansvar – CSR som en managementidé*, Lund: Studentlitteratur

Lindholm, H. 2010. *Management System Audit Report [ Företag X]*, Amsterdam: Fair Wear Foundation

Löhman, O. (2003), *Det ansvarsfulla företaget*, Falun: Scanbook

Merriam, S.B. (2004), *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur

Meyer, J. & Rowan, B. (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, Vol 83,Nr 2, ss.340-363

Nordic Initiative, Clean and Ethical (NICE), 2011. Hämtad 2011-08-20 från <http://www.nicefashion.org/en/>

Oeko-tex hemsida, 2011. Hämtad från [http://www.oeko-tex.com/OekoTex100\\_PUBLIC/index\\_portal.asp?cls=21](http://www.oeko-tex.com/OekoTex100_PUBLIC/index_portal.asp?cls=21)

Patel, R. & Davidson, B. (2003), *Forskningsmetodikens grunder*, Lund: Studentlitteratur

Porter, M. & Kramer, M. (2010) Creating Shared Value, *Harward Business Review*, Nr Januari – Februari 2011, ss. 1-17

RikochGods blog, 2010. "Modevecka! [Företag Y] – rikaktie, men god?" hämtad 2011-08-27 från <http://rikochgod.se/wordpress/?p=281>

Rövik, K-A. (2004) *Moderna organisationer: trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Malmö: Liber

Rövik, K-A. (2007), *Managementsamhället: Trender och idéer på 2000-talet*, Oslo: Universitetsforlaget

Sahlin-Andersson, K. (1992), The Social Construction of Projects; a Case Study of Organizing an Extraordinary Building Project, *Scandinavian Housing and Planning Research*, Vol 9, Nr 2, ss. 65-78

Svenska Dagbladet, 2006 "Sätt stop för etikpratet", hämtad 2011-08-26 från [http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/satt-stopp-for-etikpratet\\_297268.svd](http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/satt-stopp-for-etikpratet_297268.svd)

Taylor, F. W. (1911) *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper

Weber, M. (1968) *Economy and Society: An Interpretive Sociology*, New York: Bedminster. Först publicerad 1924

Yin, R.K. (2007), *Fallstudier: design och genomförande*, Malmö: Liber

## **8.2 Intervjuer**

### *Företag X*

"Pelle", Grundare och Kreativ Chef, 2011-07-28

"Emma", Butikschef Stockholm, 2010-12-09

"Stina", Chef för Design och Produktion med ansvar för CSR, 2010-10-26

### *Företag Y*

"Staffan", Art Director, 2011-08-15

"Anna", Produktansvarig Hörlurar med ansvar för CSR, 2010-11-05, 2011-07-13

"Kalle", Butikschef Stockholm, 2010-12-09

## 9. Appendix

---

### 9.1 Fair Wear Foundation Code of Labour Practices

The basis of the collaboration between FWF and a member is the Code of Labour Practices. The core of this code is made up from eight labour standards derived from ILO Conventions and the UN's Declaration on Human Rights. This means the FWF Code of Labour Practices is based on internationally recognised standards which have been set through tripartite negotiation.

**1. Employment is freely chosen**

- there should be no use of forced, included bonded or prison, labour (ILO Conventions 29 and 105).

**2. There is no discrimination in employment**

- Recruitment, wage policy, admittance to training programmes, employee promotion policy, policies of employment termination, retirement, and any other aspect of the employment relationship shall be based on the principle of equal opportunities, regardless of race, colour, sex, religion, political affiliation, union membership, nationality, social origin, deficiencies or handicaps (ILO Conventions 100 and 111).

**3. No exploitation of child labour**

- There shall be no use of child labour. The age for admission to employment shall not be less than the age of completion of compulsory schooling and, in any case, not less than 15 years." (ILO Convention 138) "There shall be no forms of slavery or practices similar to slavery, such as the sale and trafficking of children, debt bondage and serfdom and forced or compulsory labour. [...] Children [in the age of 15-18] shall not perform work which, by its nature or the circumstances in which it is carried out, is likely to harm their health, safety or morals." (ILO Convention 182)

**4. Freedom of association and the right to collective bargaining**

- The right of all workers to form and join trade unions and bargain collectively shall be recognised. (ILO Conventions 87 and 98) The company shall, in those situations in which the right to freedom of association and collective bargaining are restricted under law, facilitate parallel means of independent and free association and bargaining for all workers. Workers' representatives shall not be the subject of discrimination and shall have access to all workplaces necessary to carry out their representation functions. (ILO Convention 135 and Recommendation 143)

**5. Payment of a living wage**

- Wages and benefits paid for a standard working week shall meet at least legal or industry minimum standards and always be sufficient to meet basic needs of workers

and their families and to provide some discretionary income. (ILO Conventions 26 and 131). Deductions from wages for disciplinary measures shall not be permitted nor shall any deductions from wages not provided for by national law be permitted. Deductions shall never constitute an amount that will lead the employee to receive less than the minimum wage. Employees shall be adequately and clearly informed about the specifications of their wages including wage rates and pay period.

**6. No excessive working hours**

- Hours of work shall comply with applicable laws and industry standards. In any event, workers shall not on a regular basis be required to work in excess of 48 hours per week and shall be provided with at least one day off for every seven-day period. Overtime shall be voluntary, shall not exceed 12 hours per week, shall not be demanded on a regular basis and shall always be compensated at a premium rate. (ILO Convention 1)

**7. Safe and healthy working conditions**

- A safe and hygienic working environment shall be provided, and best occupational health and safety practice shall be promoted, bearing in mind the prevailing knowledge of the industry and of any specific hazards. Appropriate attention shall be paid to occupational hazards specific to this branch of the industry and assure that a safe and hygienic work environment is provided for. Effective regulations shall be implemented to prevent accidents and minimise health risks as much as possible (following ILO Convention 155). Physical abuse, threats of physical abuse, unusual punishments or discipline, sexual and other harassment, and intimidation by the employer is strictly prohibited.

**8. Legally-binding employment relationship**

- Obligations to employees under labour or social security laws and regulations arising from the regular employment relationship shall not be avoided through the use of labour-only contracting arrangements, or through apprenticeship schemes where there is no real intent to impart skills or provide regular employment. Younger workers shall be given the opportunity to participate in education and training programmes.



## 9.2 Företag Y:s uppförandekod

Stockholm 2010-02-19

### [Företag Y] Code of Conduct (CoC)

In accordance with the UN Universal Declaration of Human Rights, the UN convention of Children's Rights and the ILO conventions, the [Företag Y] Code of Conduct outlines social and environmental standards that must be complied by [Företag Y] suppliers (and their subcontractors).

#### 1\$ Wages and benefits

Our suppliers must follow applicable laws, local laws and rules of employment. Wages for regular hours, overtime payments and benefits, should meet or exceed legal minimum and/or industry standards. The regular income should in any case be enough to support minimum basic necessity of workers and family, thus allowing for 3 meals per day, rent, electricity, school fees, healthcare costs and a little saving.

It is forbidden to withhold or deduct from the wages as a disciplinary measure.

Supplier companies must make sure that wage and benefit composition are detailed clearly and regularly for workers. (ILO convention 26 and 131)

#### 2\$ Working Hours

Hours of work shall comply with applicable laws and industry standards. In any event, workers shall not on a regular basis be required to work in excess of 48 hours per week and shall be provided with at least one day off for every seven-day period. Overtime shall be voluntary, shall not exceed 12 hours per week, shall not be demanded on a regular basis and shall always be compensated at a premium rate. (ILO Convention 1)

#### 3\$ Prohibition of Child Labour

Any form of exploration of children is forbidden. Child labour is forbidden as defined by ILO and United Nations Conventions and in any case our affiliated companies will not employ anybody younger than 15 years. (ILO convention 138 and 182)

#### 4\$ Freedom in Association

Freedom in association - our affiliated company have to respect workers rights in association.

This includes the right to join any trade union by choice and to bargain collectively. However in countries where rights regarding freedom of association and collective bargain are restricted by law, parallel means of independent and free organisations shall be facilitated. Representatives of personnel should have access to their members in the workplace. (ILO convention 87,98 and 135)

#### 5\$ Prohibition of Forced Labour

Prisons or labour compulsion - our affiliated company will not work with or buy material from any company that that take benefits from prisons or labour coercion.

Other form of forced labour i.e. retention of identity documents or lodging deposits are forbidden as well as use of corporal punishment and mental or physical coercion. (ILO convention 29 and 105)

#### 6\$ Prohibition of Discrimination

Our affiliated companies will not in any way discriminate against the

employees based on of age, race, sex, religion, gender, caste, social background, disability, ethnics, national origin, sexual orientation, membership in workers organisations, political affiliation or any personal characteristics.

(ILO convention 100 and 111)

#### 7§ Health and Security

The employees should work in occupational good health and secure environment and personnel should be trained and educated health and security. Protective equipment should be in place and used, clean water access able, clean bathrooms, and if needed sanitary facilities for food storage provided. Human rights should be respected in workplace practice and conditions in dormitories.

#### 8§ Legally binding employment relationship

Obligations to employees under labour or social security laws and regulations arising from the regular employment relationship shall not be avoided through the use of labour-only contracting arrangements, or through apprenticeship schemes where there is no real intent to impart skills or provide regular employment. Younger workers shall be given the opportunity to participate in education and training programmes.

#### 9§ Environment

Our suppliers must assure environmental protection in all their activity. [Företag Y] ambition is to reduce the burden on the environment and we like our affiliated companies to share this ambition.

This includes choice of material, production procedures, waste management, handling and disposal of dangerous material - such as chemicals - and emissions. The minimum requirement is legal requirements.

For use of chemicals the [Företag Y] standard is found in "Guide to buying terms for chemical content in textile products" , from the Swedish association of Textile importers, as well as the [Företag Y] Chemical Guide, both part of our General terms.

#### 10§ Legislation and legal compliance

Our suppliers should comply with applicable national laws, industry standard, ILO and UN Conventions.

#### 11§ Animals

In business where animals are used in labour and/or production (Fur, Wool etc) such animals must be fed and treated with dignity and respect and no animal must deliberately be harmed nor exposed to pain during their lifespan. Taking the lives of animals must at all times be conducted using the quickest and the least painful and non-traumatic method available and approved by acknowledged veterinarians and only conducted by trained personal.

#### 12§ Community involvement, monitoring and evaluation

[Företag Y] business partners are encouraged to get involved in society engagement both locally and globally, for the improvement of social and living conditions. All business involved must at all times be open and accessible for announced and unannounced audits for monitoring and evaluation of compliance with the [Företag Y] Code of Conduct.