

Från Skiss till Diss

En fallstudie av två modeföretags etiska ansvarstagande från produktdesign till "produktdöd"

Over the past decade, the fashion industry has experienced a relatively high rate of consumption with material and clothing becoming increasingly subject to waste and disposal. As a result of the increased awareness within the industry the interest in CSR (Corporate Social Responsibility) amongst retailers has increased substantially in an attempt to shy away from the critically amplified media attention. In addition the underlying demand from external stakeholders has forced companies to ensure they focus and act upon each stage of the product life cycle.

This study provides a further in-depth analysis of the fashion industry and conveys the key messages and steps that firms are taking in response to the external pressures and requirements based on four different merged process areas. This research paper examines the impact of CSR on two Swedish fashion retailers Åhléns and JC and shows how accountability relates to the external expectations and norms that prevail in society.

The result shows that the firms do meet the demands within each sub category as a response to market demands. Although a proactive approach is preferred results show that full responsibility is taken on by the firms during each stage of the product life cycle. An interesting observation which indicated a clear variance between the two firms was the approach taken to being socially responsible. JC's initiative to meet the demand took a top down approach whereas Åhléns took a bottom up approach. Both approaches conclude that the firms are willing to meet external demands and are contributing to the society through CSR.

Key words: Corporate Social Responsibility, CSR, sustainability, life cycle, fast fashion

Författare:
Ida Ström, 50062
Cecilia Röcklinger, 50058

Handledare:
Anders Richtnér

Inlämnad:
2012-05-22

TACK TILL...

Anita Falkenek

Daniel Karlsson

Louise Guthe

Caroline Gunterberg

Camilla Sandberg

Terese Nilsson

Agnes Tengelin

Peter Lindh

... för er värdefulla tid vid intervjutillfällena,

Susanne Sweet

... för viktig input om trender inom CSR

Vi vill även rikta ett stort tack till...

Anders Richtnér

... för din givande handledning och ditt stora tålamod!

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.0 Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 problemområde	6
1.3 syfte och frågeställningar	7
1.3.1 Syfte	7
1.3.2 Frågeställning	7
1.4 avgränsningar	7
1.5 förväntat kunskapsbidrag	8
1.6 disposition	8
2.0 Teori	8
2.1 Definition av CSR	9
2.1.1 En hierarki av företagsansvar	10
2.1.2 Carroll – reviderad	12
2.1.3 Olika dimensioner av företagsansvar	13
2.2 möjligheter med csr	14
2.2.1 Rädslan för att göra fel	14
2.2.2. Bygga in eller bygga på?	15
2.3 Nyckelpunkter från teoriavsnittet	15
3.0 Metod	16
3.1 Metodutformning	17
3.2 Intern och extern validitet	17
3.2.1 Val av studieobjekt	17
3.2.2 Insamling av data	21
3.2.3 Triangulering	21
3.3 Analys av data	22
3.4 Reliabilitet	23
4.0 Empiri	23
4.1 Åhléns	24
4.1.1 Design och Inköp	25
4.1.2 Produktion och Distribution	26
4.1.4 Den Dagliga Verksamheten	28
4.1.6 Efter köp	29
4.2 JC (RNB)	31
4.2.1 Design och Inköp	31
4.2.2 Produktion och Distribution	33
4.2.3 Den Dagliga Verksamheten	34
4.2.4 Efter Köp	36
5.0 Analys	37
5.1 Fördelning av ansvarstagande	38
5.1.1 Design & Inköp	38
5.1.2 Produktion & Distribution	39
5.1.3 Den Dagliga Verksamheten	40
5.1.4 Efter köp	41
5.2 Orsaker till fördelningen av ansvarstagande	41
5.3 Utveckling av företagens ansvarstagande	43
6.0 Syntes	45
6.1 Slutsats	45
6.2 Förslag till framtida studier	48
6.3 Implikationer för fast fashion-företag	48

<i>6.3 Egen kritik till studien</i>	49
7.0 Referenser	50
Appendix	53
<i>Bilaga 1 - Urvalsprocess</i>	53
<i>Bilaga 2 - Intervjuguide</i>	54

1.0 INLEDNING

1.1 BAKGRUND

Modeindustrin har under den senaste tiden till stor del präglats av snabbbrörliga varor, samtidigt ställer konsumenterna allt högre krav på att få information rörande ekologi och produkternas påverkan på miljö och samhälle (Svensk Handel 2010) vilket innebär att det blir viktigare för företagen att vara tydliga och berätta vad de gör. CSR (Corporate Social Responsibility), alltså företags hänsynstagande till miljö, arbetsförhållanden och mänskliga rättigheter (Jutterstrom & Norberg, 2011) har som en följd av detta blivit allt mer uppmärksammat inom både forskning och media. Detta har därmed lett till att företag allt oftare behöver inkorporera ett större hållbarhetstänk inom alla delar av organisationen.

Trenden med snabbbrörliga varor tar sig tydligt i uttryck i och med begreppet *fast fashion* som representerar en idag tydlig skillnad på kläder och mode, där kläder innehar en praktisk funktion medan mode är ett mer komplext begrepp som i högre grad står för oförutsägbarhet och fungerar som ett personligt uttrycksmedel (Fletcher, 2008). Allt eftersom att trenderna på marknaden har blivit kortare har *fast fashion* blivit allt vanligare där ett företag som erbjuder detta snabba mode generaliseras som en verksamhet som lyckas hålla minimala ledtider som matchar den osäkra efterfrågan samtidigt som de erbjuder marknaden senaste trenderna, ofta till ett något lägre pris.

Då etiskt ansvarstagande har blivit en etablerad och erkänd fråga kan företag inte längre välja bort att ta ställning i dessa frågor – även att inte ta beslut är nämligen ett beslut som kan kritiserars av omvärlden. Det har därför under de senaste decennierna dykt upp flera studier på hur företag kan ta etiskt ansvar. En större del av denna forskning inom området för CSR klassificerar företags ansvarstagande på en generell nivå, där ett klassiskt exempel är Carrolls pyramid som visar på ansvarstagande utifrån vad som förväntas av företagen respektive vad som är över förväntan ur ett etiskt och oinskränkt/filantropiskt perspektiv (Carroll 1979; Carroll 1991). Tidigare teori beskriver även på vilken nivå man bygger in CSR i verksamheten (Halme & Laurila, 2009; Grayson & Hodges, 2004), alltså om företagets CSR-aktiviteter ligger ovanpå resterande aktiviteter inom verksamheten eller om de istället byggs in i de ordinarie aktiviteterna.

Fortsättningsvis finns det även en väl använd modell för att mäta miljöpåverkan för en produkt under dess hela livscykel, från vaggan till grav (cradle to grave), detta kallas för livscykelanalys (Life-Cycle Assessment, LCA). En livscykelanalys är en avancerad mätning från råvara till dess att produkten ”dör” och har som syfte att hitta var i varukedjan det går att göra förbättringar för att minska miljö- och klimatpåverkan (United States Environmental Protection Agency, 2012). Mistra har nyligen gjort en livscykelanalys för kläder i allmänhet där de har undersökt hur stor miljöpåverkan ett ”normalt” klädesplagg har genom hela dess livscykel (Mistra Life-Cycle Assessment, 2010).

Hållbarhet är uppenbarligen ett hett ämne på konfektionsmarknaden och då speciellt gällande fast fashion. En majoritet av aktörerna bedriver aktiviteter som rör ansvarstagande inom samhälle och miljö, det är dock ett komplicerat arbete och det är svårt att konkretisera vad som krävs för att vara ett ansvarsfullt företag på fast fashion-marknaden. Samtidigt väljer många företag att inte kommunicera allt kring sitt CSR-arbete då det kan vara riskfyllt att prata för brett om detta innan de känner att de har tillräcklig luft under vingarna. Det finns därför inte alltid full tillgänglig officiell information att ta till sig från företagets sida och fördjupande analyser blir därför svårt att genomföra utan möjlighet att fördjupa sig med personer insatta inom företagen gällande dessa frågor.

1.2 PROBLEMMOMRÅDE

Det finns idag beprövade sätt för att analysera miljöpåverkan för en produkt genom att se utifrån hela produktens livscykel, detta görs dock utifrån ett produktperspektiv (Mistra Life-Cycle Assessment, 2010). Vi har alltså inte funnit någon studie som beskriver detta ur ett företagsperspektiv och som istället för att undersöka miljöpåverkan, undersöker i vilken grad företag tar ansvar, och detta för *både* miljö och samhälle. De studier som beskriver ansvarstagande undersöker som sagt istället företagets generella ansvarstagande (Carroll 1979; Schwartz & Carroll 2003; Halme & Laurila 2009), istället för att se närmare på företags ansvarstagande längs med en produkts livscykel.

Med allt fler av dessa utmaningar som förknippas med branschen, där både framställningen och erbjudandet av fast fashion är förknippade med dessa sociala och miljömässiga påverkansfaktorer, blir det svårare att avgöra hur utbredd ett företags ansvarstagande egentligen är,

vi vill därför se närmare på hur detta ansvarstagande är fördelat från det att en produkt designas till dess att den är helt slutkonsumerad. Var fokuserar företagen i dagsläget mest, varför gör de det och hur kan detta komma att förändras i framtiden?

1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

1.3.1 Syfte

Med bakgrund i problemområdet och den lucka som finns gällande fördelningen av ansvarstagandet under processerna längs fast fashion-företagens produktlivscyklar, syftar uppsatsen till att lyfta synen kring CSR inom konfektionsbranschen och främst fast fashion-industrin från att bara påvisa hur företag arbetar generellt sett (Carroll 1979; Carroll 1991; Schwartz & Carroll 2003; Halme & Laurila 2009) till att ge ett holistiskt perspektiv på hur ansvarstagandet ser ut från designen av en produkt fram till dess att produkten är slutkonsumerad. Genom att genomföra en LCA-analys utifrån ansvarstagande inom både sociala och miljömässiga faktorer skiljer vi oss från de livscykelanalyser som görs enbart utifrån ett miljöperspektiv (United States Environmental Protection Agency, 2012; Mistra Future Fashion 2012) och studien kommer i form av en fallstudie alltså att illustrera ansvarstagandet under hela detta förlopp.

1.3.2 Frågeställning

Uppsatsen kommer att utifrån ovan beskrivna syfte behandla en övergripande frågeställning som avser bidra till dagens forskning om CSR inom modeindustrin.

Hur och på vilket sätt tar ett fast fashion-företag som agerar på den svenska marknaden ansvar för samhället och miljön under hela produktlivscykeln?

För att besvara på frågeställningen kommer vi använda oss av tre forskningsfrågor som hjälp, dessa kommer dock tas upp i slutet av teoriavsnittet för att skapa en ökad förståelse för bakgrunden till dem.

1.4 AVGRÄNSNINGAR

Fallen i studien undersöks och analyseras med en teoretisk utgångspunkt och ur ett företagsperspektiv, det syftar alltså inte till att ge en bild av konsumenternas uppfattning kring företagens CSR-arbete, detta eftersom det redan är ett väl utforskat område samtidigt som vi inte anser att det bidrar med att besvara vår frågeställning. Vidare har vi inga intentioner att ana-

lysera företagens kommunikation av CSR, detta med bakgrund i att vi vill se på ansvarstagandet kring själva produkten och de olika processer som hanterar dessa, och inte på hur företaget väljer att kommunicera detta.

Som ett tydliggörande vill vi även poängtera att vi i studien kommer att arbeta utifrån att begreppet CSR representerar ett företags etiska arbete inom både miljö och samhälle.

1.5 FÖRVÄNTAT KUNSKAPSBIDRAG

Uppsatsen bidrar till klassisk CSR-teori genom att applicera dessa på nya områden för analys genom att studien fokuserar på snabbt mode utifrån ett holistiskt perspektiv på hela produktlivscykeln. En sådan analys ger insikter om hur och på vilket sätt ett modeföretag som erbjuder *fast fashion* tar ansvar och inte bara på ett generellt plan, utan genom hela produktens livscykel samtidigt som det bidrar med ökade kunskaper om vilka områden som kan ligga till grund för utveckling.

1.6 DISPOSITION

Med utgångspunkt i vår frågeställning kommer vi i följande avsnitt beskriva det teoretiska ramverket som kommer ligga till grund för både de forskningsfrågor som ställs upp senare, samt även underbygga det metodiska avsnittet som kommer därefter där vi bland annat beskriver hur vi valde de studerade företagen samt hur fallen analyserades. När vi lagt detta teoretiska och metodiska underlag kommer vi beskriva de två studerade företagen Åhléns och JC i ett empiriskt avsnitt, detta följs sedan av en analys av fallen utifrån forskningsfrågorna som till slut mynnas ut i en syntes där vi diskuterar och försöker besvara den övergripande frågeställningen. Slutligen kommer vi även beskriva de förslag vi har på fortsatta studier samt även ge en mer kritisk bild av studien.

2.0 TEORI

Vi kommer i följande avsnitt beskriva några grundläggande teorier inom CSR, dessa kommer utmynna i tre forskningsfrågor som kommer hjälpa oss att besvara den mer övergripande frågeställningen.

2.1 DEFINITION AV LCA

LCA eller Livscykelanalys är i teorin ett relativt komplicerat sätt för att mäta en produkts totala miljöpåverkan från vaggan till graven. Man analyserar alla de resurser som krävs och alla utsläpp som en produkt innebär, inte bara under framställandet av produkten, utan från det första steget man tar när man hämtar råvaran tills dess att resterna från produkten kommer tillbaka till naturen. (NE.se, Livscykelanalys: Från Vaggan till Graven)

Vår vinkling kring LCA kommer dock vara annorlunda mot det som används för att mäta den miljöpåverkan som nämns ovan. Eftersom att vårt syfte inte är att göra en djup granskning och mätning av alla de utsläpp och övrig miljöpåverkan företagen står för, väljer vi istället att använda synsättet av att granska påverkan från vaggan till graven ur ett holistiskt perspektiv där hänsyn tas till både miljö- och samhällspåverkan. En "normal" LCA görs alltså också oftast för en specifik produkt, vi väljer istället att se på påverkan för företaget i stort har.

2.2 DEFINITION AV CSR

CSR är idag ett begrepp som har många olika definitioner, Jutterström och Norberg(2011) förklarar det till exempel som ett hänsynstagande utifrån skrivna regler som formellt sett är frivilliga att följa och som allt oftare blir svårare för storföretag att välja bort. En ytterligare definition som ur företagets perspektiv är relevant är EUs förklaring av begreppet, denna visas i figur 1 och är en lättillgänglig källa för företagen själva när de ska utforma sitt CSR-arbete.

Vad innebär CSR?

Ansvarsfulla företag gör mer än vad lagen kräver och tar frivilligt hänsyn till sociala och miljömässiga aspekter i sin dagliga affärsverksamhet. Det omfattar en rad områden:

- Europa 2020 (särskilt ny kompetens och nya jobb, ungdomsfrågor och lokal utveckling)
- Mänskliga rättigheter
- CSR-rapportering
- Socialt ansvarsfull offentlig upphandling

Figur 1 – EUs definition på CSR (Europeiska Kommissionen, 2012)

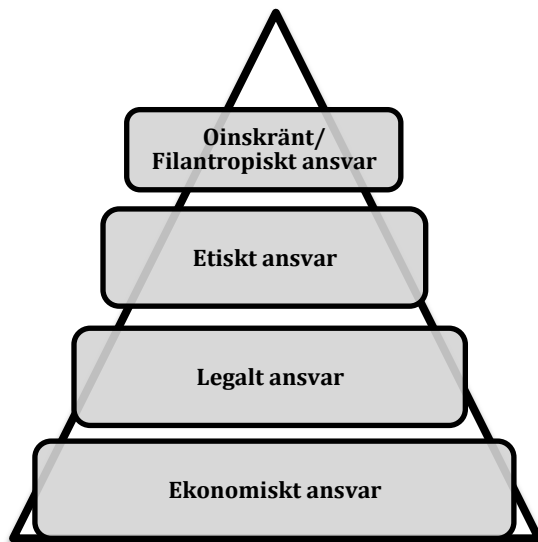
Nedan kommer ytterligare definitioner utifrån ett teoretiskt perspektiv, som bland annat Carrolls pyramid att beskrivas vidare.

2.2.1 En hierarki av företagsansvar

En av de äldre teorierna inom CSR grundar sig i Carrolls studie från 1979, denna har reviderats några gånger, men används fortfarande starkt och kan anses vara en grundpelare inom CSR-forskningen. I denna tidigaste studie definierar Carroll CSR som olika roller av ansvarstagande, dessa illustreras i figur 2 och beskriver de ekonomiska, legala, etiska samt oinskränkta förväntningar som samhället har på organisationen vid en given tidpunkt. 1991 reviderade Carroll sin modell för första gången, han valde här att illustrera de olika ansvarsområdena med hjälp av en pyramid med det ekonomiska ansvarstagandet i botten och det oinskränkt i toppen. Carroll menade att det är först när företaget tar ansvar på alla nivåer som CSR uppstår. När Carroll släppte sin nya rapport 1991 valde han dessutom att omformulera det översta steget, 1979 benämnde han det som oinskränkt (*discretionary*) ansvar, där man tar ansvar för mer än vad som förväntas av verksamheten. 1991 ändrade han detta och valde istället att kalla det för filantropiskt som han definierade som när företaget ger konkreta bidrag till samhället och därigenom agerar som en god samhällsmedborgare. Vi kommer gå in djupare på just denna definition av det översta ansvarstagandet, men först ska vi kort beskriva vad de övriga ansvarsområdena innebär.

Ansvarstagande	Sociala förväntningar	Exempel
Ekonomiskt	Krävs	Vara vinstdrivande. Maximera försäljning, minimera kostnader etc
Legalt	Krävs	Följa lagar och förordningar
Etiskt	Förväntat	Göra vad som är rätt och rättvist
Oinskränkt (Filantropiskt)	Önskvärt/Förväntat	Vara en god samhällsmedborgare

Figur 2 – Carrolls indelning av CSR inom olika ansvarsområden (1979)



Figur 3 – Carrolls indelning av CSR inom olika ansvarsområden illustrerat utifrån en pyramid (1991)

Det lägsta steget, ekonomiskt ansvar, handlar främst om att det är en vinstdrivande verksamhet som ger avkastning till sina investerare, alltså de grundläggande byggstenar som finns för att ens kunna överleva på marknaden. Historiskt sett startades företag för att försörja samhället med varor och tjänster, vilket innebar att det primära målet var att göra en acceptabel vinst snarare än att fokusera på vinstmaximering. Även om vinstmotivet alltid har varit det största incitamentet för entreprenörskap var det först efter en senare samhällsutveckling som idén om ett vinstmotiv förändrades till en föreställning om att alltid sträva efter vinstmaximering. (Carroll 1991)

Förutom att agera i ett vinstdrivande syfte förväntas man även följa de lagar och restriktioner som finns på marknaden man bedriver sin verksamhet på. Som företag uppnår man alltså det andra, legala steget genom att sträva efter sina ekonomiska mål inom ramarna för gällande juridiska aspekter i samhället.

Efterföljande steg innebär inga direkta krav för att kunna driva sin verksamhet, detta handlar istället om ett företags skyldighet att göra det som anses rätt och rättvist samt undvika eller minimera att intressenter påverkas negativt. Även om etiskt ansvar utgör ett eget lager av CSR-pyramiden är det viktigt att ha i åtanke att detta steg i hög grad interagerar med det föregående steget rörande juridiskt ansvar. I takt med att kunskapen inom CSR och hållbarhet utvecklas förändras även lagar, vilket leder till att det etiska ansvaret skapar ännu högre

förväntningar på företag att agera på nivåer som ligger över vad som krävs av lagen.(Carroll 1991)

Det yttersta ansvaret är alltså, som tidigare nämnts, när ett företag tar ett oinskränkt ansvarstagande som tillskillnad från det etiska ansvarsområdet inte ligger lika nära det juridiska, här arbetar man istället med att ta ansvar för mer än det som förväntas av verksamheten. Carroll valde att i den senare studien(Carroll 1991) benämna detta som filantropiskt ansvarstagande där man agerar som en god samhällsmedborgare och ger konkreta bidrag tillbaka till samhället, denna nivå av ansvarstagande är dock ganska diffus och kan innebära olika sorters ansvar inom olika branscher. Ett klassiskt exempel på detta är olika typer av välgörenhet som menar att ge tillbaka till samhället, vad som anses vara förväntat och inte kan dock skilja sig mellan olika branscher beroende på vilket avtryck företagen gör på samhället och miljön och ibland kan det krävas större åtgärder än endast välgörenhet för att uppnå det sista, filantropiska steget(Carroll & Schwartz 2003).

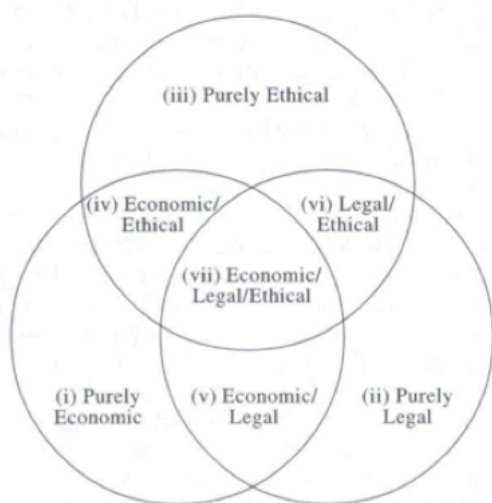
Den hierarkiska pyramiden som presenterades 1991 har dock på senare år fått utså allt mer kritik. Kritiken rör bland annat att modellen är utformad just som en hierarki där man indirekt menar att det filantropiska ansvaret är mer värt än det ekonomiska, även om så inte var grundtanken från Carroll, därför har han på senare år reviderat sin teori och utformat en modell som istället består av tre domäner illustrerat i ett venndiagram, denna kommer beskrivas kort i nästa avsnitt.

2.2.2 Carroll – reviderad

Carroll har i denna version (Schwartz & Carroll 2003) valt att inte värdera de olika ansvarsområdena, istället väljer han i denna modell att integrera det oinskränkta/filantropiska ansvaret med det etiska och det ekonomiska ansvaret. Detta motiverades genom att filantropi kan visa sig genom både etiskt och ekonomiskt ansvar. Carroll definierade tidigare filantropiskt ansvar som konkreta bidrag till samhället, dock diskuterar Schwartz & Carroll i denna reviderade version om att det visat sig att en majoritet av företagen på marknaden skänker till välgörenhet, därmed kan detta inte längre klassas som önskvärt utan snarare förväntat och därmed under det etiska steget.

Med hjälp av venndiagrammet lyckas Schwartz & Carroll nu även visa hur de olika domänerna överlappar varandra och inte enbart agerar i formen av en hierarki där det tidigare steget

måste vara uppfyllt för att nå nästa. De visar alltså exempelvis hur ett företag kan vara både etiskt och legalt utan att för den delen leva upp till sitt ekonomiska ansvar.



Figur 4 – 3 domäner av ansvarstagande (Schwartz & Carroll, 2003)

2.2.3 Olika dimensioner av företagsansvar

Själva CSR-arbetet kan ta sig olika form inom olika företag, detta diskuterar bland annat Halme & Laurila i sin studie från 2009. De beskriver tre olika nivåer av företagsansvar där *Philantrophy* är den lägsta nivån där arbetet sker utanför företagets verksamhet, till exempel när företaget skänker pengar till välgörenhet. Nästa nivå är *Integration* vilket innebär att företag tar ansvar inom det de gör, till exempel är valet av att spara energi inom verksamheten ett sätt att få in ett större samhällsansvar i företaget. *Integration* brukar också ofta innebära ekonomiska fördelar för företag, i det nämnda exemplet är de ekonomiska fördelarna med att spara energi stora. På denna nivå läggs alltså CSR-arbetet ”bolt-on” den ursprungliga verksamheten (Grayson & Hodges, 2004) tillskillnad från den yttersta nivån av CSR-arbete, *Innovation*, där ansvaret istället byggs in (”built-in”) i affärsmodellen och representerar kärnan av företaget (Grayson & Hodges, 2004). Arbetar man med CSR-aktiviteter som kan jämföras med de som Halme & Laurila beskriver som *Innovation* så bedriver man alltså aktiviteter som förstärker kärnverksamheten och skapar helt nya aktiviteter av CSR. Kan arbetet istället beskrivas som *Integration* handlar det om att aktiviteter av ansvarstagande utvecklas utifrån de aktiviteter som redan existerar i företaget.

Dimension	Filantropi	CR integrering	CR innovation
Relation till kärnverksamheten	Aktivitet som ligger utanför kärnverksamheten	Aktivitet som ligger nära den redan existerande kärnverksamheten	Aktivitet som utökar eller skapar en ny kärnverksamhet
Typ av aktivitet	Extra-aktiviteter	Aktivitet som stöttar och ökar det miljömässiga och sociala ansvaret samt är nära kopplad till den existerande verksamheten	Utveckling av ny produkt eller service
Förväntad nytta	Positiv påverkan på företags image och rykte	Förbättring av de miljömässiga och sociala aspekterna i kärnverksamheten	Lindring av miljömässiga eller sociala problem
Exempel	Åhléns och JC (RNB) stödjer initiativ och forskning inom CSR-frågor genom att donera pengar	JC (RNB) lanserar miljömärkta kläder som går i samma linje som det ordinarie sortimentet	Åhléns utvecklar sin tjänstesektor och minskar på så sätt konsumering av varor utan att minska sina intäkter

Figur 5 – jämförelse av olika typer av CSR-aktiviteter (Halme & Laurila, 2009)

2.3 MÖJLIGHETER MED CSR

Grayson & Hodges (2004) beskriver hur arbetet med CSR har gjort ett skift från att ligga inom verksamhetens marginal till att allt oftare vara i fokus för verksamheten. De belyser dock två större utmaningar som utgör ett hinder för att företagare ska kunna ta del av de potentiella fördelar CSR innebär. Det första problemet är att den vanligaste anledningen till att företag engagerar sig inom CSR är rädsla ("The fear factor"), där man snarare försöker undvika problem än att försöka hitta möjligheter. Det andra problemet är det faktum att CSR allt för ofta byggs på verksamheterna ("bolt-on") istället för att byggas in i affärsstrategin ("built-in"), vilket leder till CSR blir ett hinder istället för en hjälp på vägen. De här två problemområdena kommer att förtydligas ytterligare nedan. Författarna beskriver utöver detta även tre dimensioner för att använda CSO (Corporate Social Opportunity), dessa är innovation i sitt produkt- och serviceerbjudande, att tillfredsställa marknader som ännu ej är tillfredsställda samt att bygga nya affärsmodeller.

2.3.1 Rädslan för att göra fel

Det är inte ovanligt att den största bakomliggande orsaken till att ett företag arbetar allt mer med CSR-frågor är just rädslan för att bli måltavla för anklagelser om ansvarslöshet gällande exempelvis sina leverantörer i lågkostnadsländer eller miljöfarlig produktion. Dessa osäkerheter leder till att CSR förknippas med riskhantering och att företagen därmed fokuserar på att undvika möjliga faror och hot. Dock har denna rädsla och fokus på att undvika risker gett CSR ett uppsving genom att dess fokus skiftat från verksamhetens marginaler till att bli ett av verksamhetens huvudfokus. Grayson & Hodges diskuterar dock att hantera CSR som en

risk medför risker i sig självt, detta eftersom man därmed förknippar CSR med bland annat kostnader, skyldigheter, plikter och som en börda istället för att jämföra det med möjligheter inom marknadstillväxt, differentiering inom sitt produkt-och tjänsteerbjudande samt med nya affärsmöjligheter. Författarna kopplar dessutom potentialen med att se CSR som en möjlighet med att en av de största drivkrafterna bakom framgångsrikt företagande ligger i en vilja och förmåga att ta risker för att nå mål och inte via rädsla.

2.3.2. Bygga in eller bygga på?

Det ytterligare problemet, eller snarare hindret, för att ta del av de möjligheter CSR innebär har sin grund i att företagsledningar har svårt att överföra CSR från teorin till praktiken på grund av svårigheter med att göra CSR operationellt. Ofta byggs CSR-aktiviteterna därför på de ordinarie verksamheterna vilket kan medföra en större spridning av olika initiativ och projekt som blir en distraktion till verksamhetens huvudsakliga syfte och kan därmed även kan påverka företagets resultat. Grayson & Hodges ser lösningen på detta problem genom att integrera CSR i affärsstrategin snarare än de olika verksamheterna, detta eftersom företagets olika verksamheter tjänar affärsstrategin och inte tvärtom. Alltså, om förändringar görs inom de olika företagsverksamheterna utan någon referenspunkt i strategin kommer resultaten att vara avvikande.

2.4 NYCKELPUNKTER FRÅN TEORIAVSNITTET

CSR är med andra ord ett komplext begrepp med en innebörd som definieras olika beroende på vem man frågar, EUs definition om att CSR innebär ett frivilligt ansvarstagande inom organisationen speglar en relativt ensidig bild av fenomenet och behöver kompletteras av teorier som i högre grad framhäver komplexiteten. Trots att Carroll introducerade sin teori om ansvarstagande redan på 70-talet kan denna anses vara en användbar utgångspunkt för att få bättre förståelse för ansvarstagandets olika komponenter, detta med hänsyn till fyra steg som alla måste uppfyllas för att uppnå ett fullskaligt ansvarstagande. Med hjälp av Halme & Laurilas(2009) teori om CSR-aktiviteternas utformande kan man komplettera Carrolls teori och ge en tydligare bild på hur väl inbyggt företagets ansvar är i verksamheten.

Beroende på hur väl företagen bygger in ansvarstagandet i verksamheten skapas även möjligheter att utnyttja den potential som CSR allt som oftast innebär. Risken med att istället bygga på (bolt-on) ansvarstagandet och inte låta det genomsyra verksamheten är att CSR-

aktiviteterna förknippas med ett måste vilket även gör att det skapas hinder för att utnyttja dess fulla potential.

Generellt så utgår alltså en majoritet av de teorier som påvisar komplexiteten av CSR-begreppet från en helhetsbild av företags ansvarstagande utan att gå djupare in på specifika områden. En mer rättvis och flerdimensionell bild av ansvarstagandet skulle kunna presenteras genom att titta närmare på olika komponenter i produktens livscykel för att sedan väga samman dessa och på så sätt få fram en mer genomarbetad helhetsbild. För att göra detta och svara på den övergripande frågeställningen som presenterades i det föregående avsnittet tar vi hjälp av tre forskningsfrågor. Dessa är:

- a) *Hur är ansvarstagandet fördelat mellan de olika livscykelområdena Design & Inköp, Produktion & Distribution, Den dagliga verksamheten respektive Efter köp?*
- b) *Vilka är de bakomliggande orsakerna till denna fördelning av ansvarstagande?*
- c) *Hur kan ansvarstagandet komma att utvecklas i framtiden?*

Vi kommer här alltså undersöka de olika områdena *Design & Inköp, Produktion & Design, Den dagliga verksamheten* samt *Efter köp* mer grundligt, istället för att göra en generell analys av företagen. Varför just dessa områden kommer vara i fokus tas upp i detalj under metoden nedan.

3.0 METOD

För att kunna besvara de satta frågeställningarna utifrån det teoretiska ramverket som beskrivs ovan har vi inte hittat tydliga studier som undersöker detta. För att kunna gå på djupet och analysera dessa problem behöver vi därför undersöka företag mer i detalj, vilket leder oss in på en kvalitativ datainsamlingsform där fallstudier är lämpligt för att kunna skapa en tydlig bild av hur CSR används inom företagen. Uppsatsen kommer därmed bygga på två olika fall av företag som säljer snabbt mode på den svenska marknaden, nedan kommer metoden att beskrivas djupgående där vi redogör för hur vi valde undersökningsobjekt och design.

3.1 METODUTFORMNING

Studien har en induktiv ansats där vi försökt bygga teori kring det som framkommit från våra intervjuer, snarare än att utgå från en teori som vi sedan försökt bevisa. Vår induktiva ansats har möjliggjort ett öppet förhållningssätt gentemot våra intervjuobjekt där vi försökt hitta jämföra bara aspekter från båda fallen utifrån våra intervjuer. Studien har alltså varit kvalitativ i formen av en fallstudie som utgått från intervjuer med personer med olika positioner inom de två olika företagen. Detta har sedan kompletteras med företagens offentliga material samt i vissa fall även externa källor.

En fallstudie är relevant just i sammanhang där man vill bygga och utvidga teori samt för att få bättre förståelse ett dagligt fenomen. Då vi har funnit en lucka i rådande forskning passar en fallstudie för att kunna fylla detta gap med ytterligare teori. Dock kan man inte dra några generella slutsatser av en fallstudie som endast undersöker två olika fall, men det ger istället ett djup i observationerna och ger oss möjlighet att i mer detalj undersöka det aktuella fenomenet. (Barratt et al, 2011)

3.2 INTERN OCH EXTERN VALIDITET

Generellt skapar multipla fallstudier en tyngre grund än singelstudier(Barratt et al, 2011), vi hade därför en önskan om att undersöka fler än bara två företag just för att kunna skapa en ännu större tyngd i arbetet. Det visade sig dock vara väldigt svårt att få tid med många företag då de berörda personerna inom de aktuella företagen har ett fullt schema med många olika åtaganden. De två företag som valdes, valdes dock ej ut slumpmässigt och för att skapa en tydlig bild av hur företagen valdes kommer vi ge en utförlig beskrivning av det under kommande avsnitt.

3.2.1 Val av studieobjekt

Vid utförandet av en fallstudie är valet av studieobjekt viktigt och syftet här är inte att skapa ett slumpmässigt urval, istället vill man hitta undersökningsobjekt systematiskt och med avseende i teorin. Det krävs därför en eftertänksamhet vid valet och en stark motivation för det som väljs.(Barratt et al. 2011)

Fast fashion-företag

För att hitta företag att undersöka behövde vi först se vidare på vilka företag, som agerar på den svenska modemarknaden och som även erbjuder ett sortiment som till största del består av snabbrikligt mode. Det var även önskvärt att de valda studieobjekten var två större aktörer på marknaden eftersom att större företag tenderar att i högre grad ha press på sig att vara mer hänsynstagande och arbeta med CSR (Jutterström & Norberg 2011). Vi har valt att definiera ett företag som erbjuder snabbrikligt mode, så kallad *fast fashion*, utifrån Cachon & Swinneys studie från 2011 där de undersöker de värdeskapande faktorerna inom *fast fashion*. De definierar ett *fast fashion*-företag som en verksamhet som lyckas hålla minimala ledtider som matchar den osäkra efterfrågan samtidigt som de erbjuder marknadens senaste trender. Vid val av företag, då vi endast utgick från den information som finns tillgänglig på företagets hemsida var det svårt att avgöra företagets ledtider. Vi satte därför upp ett antal kriterier för att ett företag skulle klassas som ett som erbjuder *fast fashion*. Här var sortimentet den viktigaste grundpelaren där vi ville se att företaget erbjuder mer än bara fyra säsongskollektioner per år, eftersom att flera kollektioner per säsong bör indikera på ett mer snabbrikligt mode. Vi drog dessutom en egen slutsats om att ett företag som representerar *fast fashion* med stor sannolikhet är en större butikskedja eftersom man kan hålla nere priserna i större mån om man hanterar större volymer tack vare skalfördelar. Det snabbrikliga modet representeras också till stor del av lägre priser som en följd av att kläderna håller en något lägre kvalitet, detta möjliggör även en snabbare konsumtion och uppmanar till fler köp.

Olika nivåer av ansvarstagande

Efter urvalet av *fast fashion*-företag smalnade vi ner urvalet med hjälp av Carrolls pyramid som beskrevs under teoriavsnittet. Även fast denna modell fått en del kritik har vi sett det som relevant ur hänseendet för att kunna urskilja olika typer av företag med olika nivåer av ansvarstaganden. Genom att hitta två företag som tar ansvar på två olika nivåer enligt Carrolls pyramid visar vi mer än enbart en bild av ansvarstagande. Då vi vill fördjupa oss i olika sorter av etiska ansvarstaganden för företag som agerar inom detaljhandeln ämnar vi alltså bara undersöka företag som generellt sett når upp till något av de två övre stegen i pyramiden.

För att göra urvalet av företagen utifrån Carrolls pyramid har vi valt att använda den tidigare definitionen av oinskränkt/filantropiskt ansvar enligt Carroll där det definieras som aktivite-

ter som är obegränsade, frivilliga och som är önskvärda, men inte förväntade (Carroll 1979), istället för den stramare definitionen från 1991 om att ge konkreta bidrag till samhället (Carroll 1991). Genom detta kan vi alltså hitta företag som urskiljer sig i hänseende med om de endast följer de normer som finns på marknaden, eller om de även utför aktiviteter som inte förväntas av dem. För att särskilja företagen i det här läget av studien kunde vi dock endast utgå från informationen på företagens hemsidor och bedömningarna blev därför inte fullt objektiva och de utgick främst från vad företagen kommunicerar. Vi ser ändå inte att detta kommer påverka resultaten i studien eftersom vi får två företag som inte arbetar för likt med ansvarstagande.

Sammanfattningsvis fanns det alltså två viktiga aspekter att ta hänsyn till vid valet av studieobjekt, först och främst att företaget hanterar snabbriktigt och kortlivat mode och utöver detta vill vi ha två företag som tar CSR-ansvar på olika nivåer inom Carrolls pyramid.

Hitta företag – Steg 1

Efter att ha satt dessa definitioner började vi kartlägga marknaden av modeföretag som erbjuder *fast fashion*, vilket gjordes med hjälp av internetsökningar och besök på olika butikskedjors hemsidor. I bilaga 1 illustreras hela urvalsprocessen, där kan man se att vi efter dessa sökningar hittade totalt 5 svenska företag som erbjuder *fast fashion*. Vi jämförde sedan alla dessa företag och ställde upp ett antal kriterier för vad som krävs för att nå upp till ett etiskt respektive ett filantropiskt ansvarstagande.

För att kunna göra ett urval mellan de två översta ansvarsområdena i pyramiden satte vi alltså en gräns för var det etiska ansvaret går över till ett mer oinskränkt ansvar. Det här var dock en svår process eftersom vi som sagt enbart kunde utgå från den officiella informationen, vi försökte jämföra de olika företagen som vi hittat samt även med ett antal utländska företag som agerar på den svenska marknaden med *fast fashion*-inriktning, bland annat Zara och Bestseller för att kunna se vad som kan anses vara norm inom branschen och vad som urskiljer sig som mer unikt och bortanför det förväntade. Att skänka till välgörenhet var till exempel inte tillräckligt för att nå upp till den översta nivån av ansvarstagande eftersom detta var något som i stort sett alla företag gjorde, och kan därmed klassas som förväntat, inte heller att ha en uppförandekod för att säkerställa att arbetsvillkoren i produktionsländerna ligger på ansenlig nivå var tillräckligt. Ett exempel som dock når upp till oinskränkt ansvar är Åhléns initiativ till att utöka sitt ansvar till efter konsumenten köpt sin vara, där de

har haft samarbeten med Myrorna där de erbjudit sina kunder en möjlighet till att lämna tillbaka sina gamla, numera oanvända kläder till ett Åhléns-varuhus i utbyte mot en presentcheck.

Vi hade från början även räknat med att några företag endast skulle nå upp till det legala ansvarstagandet, dock blev det snabbt tydligt att alla företag vi hittat och som erbjöd *fast fashion* till någon del arbetade med etiska frågor. Vi fann Åhléns som ett företag som vi hade möjlighet att studera och som kan anses ta ett högre oinskränkt ansvar, främst med tanke på samarbetet med Myrorna, men också deras samarbete med Stadsmissionen som beskrivs på hemsidan dit Åhléns skänker osålda varor, vilket vi under kartläggningen av företag ej kunde finna hos alla.

Hitta företag – Steg 2

Ambitionen från början var att ha med minst fyra företag i studien för att kunna skapa en bred bas för analysen, men de personer som vi behövde komma i kontakt med för att kunna genomföra studien har många åtaganden och i de flesta företagen gick det inte att få tid till att genomföra våra intervjuer. Det resulterade i att vi fick begränsa oss till två företag och som det även beskrivs under urvalsprocessen i bilagan fick vi dessutom bredda perspektivet gällande fast fashion och ta in ytterligare fyra företag i urvalet. Med ett begränsat utbud av svenska aktörer att kontakta blev det nämligen svårt att hitta företag som har fast fashion som en del av sitt huvudsakliga erbjudande vilket resulterade i denna breddning. Dock var det självklart fortfarande viktigt att de aktuella företagen bedriver en verksamhet som hantlar ett mer snabbrikligt mode i stora volymer till ett lägre pris. Efter denna breddning valdes JC ut som ett jämförande case till Åhléns, vars främsta erbjudande är jeans, men där sortimentet till stor del även består av ett snabbrikligt mode. JC bedriver ett ansvarsfullt CSR-arbete, det som beskrivs på hemsidan är dock väldigt begränsat och ser man närmare på RNB, där JC ingår, finns det inte heller så mycket information som går att relatera direkt till JCs arbete. Det som beskrivs är till exempel hur de arbetar med uppförandekod och kemikaliekrav, de kan alltså klassificeras som ett etiskt företag, men som ändå inte gör mer än vad som förväntas av dem.

Genom att ha dessa två företag, varav det ena ligger närmare det filantropiska kan vi skapa en bredare bild än om det endast varit två företag där både placerat sig på den etiska alterna-

tivt bara på den filantropiska nivån. I nästföljande avsnitt kommer vi beskriva hur vi samlade in data från dessa två företag och senare även hur denna analyserades.

3.3.2 Insamling av data

När intervjupersonerna skulle väljas ut tog vi kontakt med båda företagen och bad om att få kontakt med anställda på olika nivåer inom företagen. Vi hade innan satt upp några riktlinjer angående vilka vi ville prata med där vi först och främst ville ha kontakt med den CSR-/hållbarhetsansvariga inom organisationen. För att få information kring hur CSR påverkar även den övriga verksamheten, ville vi dessutom ha med anställda som representerade andra delar av företaget.

Under intervjutillfällena har vi försökt skapa en diskussion med de intervjuade, vi har därmed haft ostrukturerade intervjuer med öppna frågor som gett möjlighet till en egen tolkning hos den intervjuade. Inför varje intervju har vi förberett ett antal frågor som anpassats efter vilken position de haft inom företaget, det har dock alltid funnits ett antal olika byggstenar som vi fokuserat på. I bilaga 2 tas dessa områden upp, bland annat innehåller dessa frågor om hur brett de arbetar med CSR-frågor, vad som föranlett detta arbete, hur CSR integreras inom organisationen samt hur de ser på sitt framtida CSR-arbete. Allt eftersom intervjuerna fortskridit har även intervjufrågorna uppdaterats, detta eftersom vår kunskap inom området ökat efterhand.

Vi som författare har försökt varit så objektiva som möjligt under analysen, genom att ha bandat de flesta intervjuer (och i de fall detta inte skett, direkt efter intervjun renskrivit anteckningarna), har vi försökt att minimera risken för felcitering.

3.2.3 Triangulering

För att förstärka den egna insamlade datan har vi även tagit hänsyn till det offentliga material som företagen redovisar på sina webbplatser samt deras hållbarhetsrapporter. I vissa fall har även externt insamlad data använts i det empiriska avsnittet. Denna metod möjliggör för oss att se hur väl källorna stämmer överens och skapar en tyngre och mer stabil grund för vidare analys, Barratt et al(2011) tar även upp just triangulering som en metod för att ge ökad tillförlit till datan samt starkare belägg för de slutsatser som dras.

3.3 ANALYS AV DATA

För att kunna besvara den övergripande frågeställningen om hur ansvarstagandet är fördelat under hela produktens livscykel behöver vi i analysen se närmare inom olika delar av verksamheten. Vi har avgränsat oss genom att sätta upp fyra olika huvudområden som syftar till att ge en mer övergripande bild av företagets CSR-arbete samtidigt som det illustrerar de olika processer en produkt genomgår. Då studien har en induktiv ansats betyder det att det sedan tidigare inte finns någon klar teori kring det som vi undersöker, därför har vi själva valt de olika delområdena för analys, de är dock satta med grund i det som framkom i intervjuerna, där de överlag var de mest framträdande områden inom ansvarstagande. Att *Design & Inköp* och *Produktion & Distribution* är sammanslagna beror främst på att *Design* och *Distribution* var områden som det framkom mindre information kring och de slogs därför ihop med de verksamhetsområden som låg närmast till hands.

Varje delområde beskrivs kortfattat nedan och kommer sedan även ligga som grund för det empiriska avsnittet.

Design och Inköp: Denna del innefattar det arbete som rör ansvarstagandet för företagets produkterbjudande. Frågor som hanteras här är sortimentsuppbyggnad, produktutformning, materialval samt val av leverantörer.

Produktion & Distribution: Produktion & Distribution består av det arbete som gäller ansvarstagande inom produktionen och i produktionsländerna samt det ansvar som tas vid transportererna. Här behandlas bland annat uppförandekoder och miljöansvar inom produktion.

Den dagliga verksamheten: Här hanteras de frågor som rör ansvarstagandet inom den dagliga verksamheten och som därmed rör själva erbjudandet av produkten (kommunikation borträknat (läs avgränsningar)) där frågor som bland annat elanvändning, avfallshantering samt integrering inom organisationen berörs.

Efter köp: Till sist kommer företagen även beskrivas och analyseras utifrån det ansvarstagande som sker efter företaget släppt ifrån sig produkten fram till dess att den är ”död” eller hamnar i ett nytt kretslopp. Frågan här är alltså om företagen erbjuder sina kunder något mer

miljövänligt alternativ till att slänga kläderna, som exempelvis återvinning eller möjlighet att lämna till välgörenhet samt hur de arbetar för att förlänga livslängden på plaggen.

Analysen kommer sedan till stor del utgå från Carrolls pyramid, där vi klassificerar varje verksamhetsområde enligt pyramidens olika steg av ansvarstagande som beskrivits tidigare under teoriavsnittet. Utifrån detta kommer vi alltså kunna dra slutsatser kring hur fördelningen av företagens CSR-arbete ser ut längs med produkternas livscyklar och även jämföra detta mellan de två undersökta företagen. Vidare kommer vi även analysera orsakerna till fördelningens utseende och se djupare på hur dessa kan komma att förändras i framtiden. För att kunna ge en helhetsbild kommer vi omvandla pyramiden till ett spindeldiagram med de olika ansvarsstegen som de olika cirkelnivåerna i diagrammet, denna kommer sedan illustrera varje livscykelområdes ansvarsnivå i en komplett modell.

3.4 RELIABILITET

Graden av reliabilitet är beroende av om en händelse får samma utfall om och om igen då den upprepas under samma förhållanden. Reliabilitet mäter alltså graden av tillförlitlighet av den insamlade datan, om undersökningen upprepas bör resultatet bli identiskt. Då detta är en fallstudie är det av naturliga skäl relativt svårt att uppnå hög reliabilitet, många omständigheter i omgivningen under intervjutillfällena kan påverka svaren och därmed leda till en låg reliabilitet och faktorer som stress, hälsa och dagsform kan påverka de intervjuade i olika riktningar. Det fanns även en svårighet i att vara helt objektiv vad gäller tolkningar av intervjuvaren, då vi båda redan hade en personlig uppfattning om företagen och deras grad av CSR-inkorporering. Det är även mycket möjligt att de intervjuade har försökt att vinkla det egna företaget åt ett visst håll, vilket påverkar tolkningarna ytterligare. Detta är dock svårt att fastställa och genom att komplettera svaren med officiellt material har detta gett en större tyngd till studien. För att försöka öka reliabiliteten ytterligare i denna undersökning har vi inte använt oss av ledande frågor som kan påverka de intervjuade åt ett visst håll utan istället använt oss av mer öppna frågor.

4.0 EMPIRI

För att kunna analysera företagens CSR-arbete behöver vi först beskriva de empiriska fynd vi gjort, till en början beskrivs Åhléns och deras CSR-arbete inom de olika livscykelområdena och därefter gör vi samma sak med JC.

4.1 ÅHLÉNS

Åhléns är idag Sveriges ledande varuhuskedja med totalt 76 varuhus utspridda över hela landet, år 2010 hade de drygt 3 000 anställda samt en omsättning på 4 697 Mkr (Åhléns webbplats). Åhléns är en del av Axstores som i sin tur är en del av koncernen Axel Johnson AB, där Åhléns tre huvudområden är Skönhet, Mode och Hemmet, i denna studie är det dock främst arbetet med Mode som är i fokus. Inom Mode erbjuder Åhléns både ett större sortiment av egna märkesvaror, men även externa varumärken, här är vi främst intresserade av arbetet kring de egna märkesvarorna eftersom det endast är dessa vi kan följa längs med hela livscykeln.

Åhléns affärsidé lyder: *”En unik mix av moderiktiga och prisvärde produkter och lösningar tillgängliga för de många kvinnorna.”* (Åhléns webbplats, 2012).

Sedan slutet på år 2011 har Åhléns en ny CSR-chef, Anita Falkenek, som har en gedigen bakgrund med hållbarhetsarbete från bland annat ICA och Världsnaturfonden (Åhléns pressmeddelande 2011-11-07). Anita uttrycker Åhléns mål som att: *”... skapa en hållbar handel med hänsyn till människor och miljö.”* (Anita Falkenek, 2012-03-22). Företagets hållbarhetsarbete är fortfarande relativt nytt då det tog fart på riktigt först år 2009, vilket Anita anser kan vara ganska sent för att vara detaljhandelsbranschen. Trots detta är Åhléns, av svenska konsumenter, utsedda till en av de mest hållbara aktörerna på marknaden där de ligger på en tredje plats efter Hennes & Mauritz och Gudrun Sjödén. Hållbarhetsarbetet grundar sig i Axstores omfattande arbete som benämns *”På Rätt Väg”* vilket är ett initiativ som syftar sig till att bli en mer hållbar aktör på marknaden, deras ledord är att arbeta för en hållbar handel (Åhléns hållbarhetsrapport, 2010). Hela Axstores mål är att till 2013 ha en omsättning där 10 % kommer från hållbara produkter samt 5 % av antalet artiklar. I dagsläget kommer dock endast ca 2 % av den totala omsättningen från de hållbara produkterna, man kommer dock fortsätta att sträva efter detta genom att ta in fler hållbara produkter.

”Vårt uppdrag är att förbättra, förenkla och förgylla hennes tillvaro. För att kunna bli kvinnans favorit ser vi det som självklart att agera ansvarsfullt som organisation och dagligen arbeta med att öka vårt mer hållbara sortiment.” (Åhléns Hållbarhetsrapport, 2010).

Nedan kommer Åhléns CSR-arbete beskrivs i detalj utifrån områdena Design & Inköp, Produktion & Distribution, Den dagliga verksamheten samt Efter köp.

4.1.1 Design och Inköp

Redan vid det tidigaste stadiet av en produkt säger sig Åhléns försöka skapa en hållbar handel där de arbetar efter att kunna erbjuda deras hållbara sortiment "Bra Val" till ett rimligt pris. De kan lyckas med detta genom att bearbeta designen och göra den något enklare, detta skapar därmed en mindre barriär för de kunder som vill göra bättre val då de slipper spendera mer pengar än vad de annars skulle ha gjort. Det blir dock alltså en trade-off med designen istället. Deras sortiment av "Bra Val"-produkter har ett antal, av Åhléns satta, kriterier att leva upp till, dessa bygger kring att de har godkända certifieringar av objektiva organisationer inom miljömärkning, ekologiskt material och socialt ansvar. De har även krav på att deras återvunna produkter måste vara tillverkade av minst 50 % återvunnet material, samt att de varor som innehåller det miljövänliga material Tencel/lyocell, har ett innehåll på minst 50 % av detta material (Åhléns hållbarhetsrapport, 2010).

Vidare utvecklar Åhléns för närvarande ett sortiment av så kallad "Slow Fashion" som kommer bestå av enklare design i högre kvalitet av till exempel ren ull istället för materialblandningar. Sortimentet ska uppfylla behovet av mode som håller längre än endast en säsong, både trendmässigt och kvalitetsmässigt, utan att för den delen uppfattas som tråkig design. Till en början kommer kollektionen vara väldigt liten och ligga i en högre prisklass än Åhléns ordinarie sortiment (externa varumärken ej inräknat).

Nästa steg i processen av framtagandet av en produkt är själva inköpsdelen. Här sker materialvalen samt val av leverantörer, det här är alltså en del som lägger en viktig grund i hur hållbar produkten kommer vara i slutändan. Inköpschefen för Mode, Louise Guthe, påtalade svårigheterna med att hitta hållbara material då utvecklingen inom detta område går väldigt långsamt. Det material som likväl finns och som de aktivt använder är ekologisk bomull, tencel/lyocell och återvunnet polyester. Ofta innebär dock som sagt dessa material högre kostnader, vilket därmed antingen påverkar prissättningen eller designen av plagget som i sådana fall blir mer avskalad för att kunna hålla nere priset. (Louise Guthe, 2012-04-17)

Inköparna på Åhléns har krav på sig att alltid fråga efter hållbara alternativ vid materialval (Anita Falkenek 2012-03-22), Louise Guthe tar dock även upp utmaningarna med att öka

kunskapen hos medarbetarna för att kunna öka helhetstänket kring hållbarhet med ett inte allt för sällan förekommande exempel: *”... till exempel kan man som inköpare välja ett bra material, men sedan färga om kläderna om inte färgen stämmer med vad man ville ha, vilket gör att man då tappar det hållbara.”* (Louise Guthe 2012-04-17). Det tas även upp att man utifrån ett helhetsperspektiv kanske ibland kan spara in mer på att förändra transporterna snarare än att lansera en eko-kollektion. Detta ger då kanske mer ur ett miljöperspektiv, även om det inte syns lika väl utåt sett, för Åhléns är det dock detta helhetsperspektiv som är viktigt.

”Bra Val” ska representera produkter som de övriga anställda inom företaget kan känna sig trygga med, oavsett vilken position i företaget de har. Det är speciellt viktigt att de butiksanställda kan känna sig trygga eftersom det är svårt att för dessa att hålla sig uppdaterade både med tanke på att arbetet konstant utvecklas, men också för att personalomsättningen är så pass hög. Daniel Karlsson, som är regionchef, pratade om att dessa produkter är bra med avseende på att man med dem kan hjälpa kunderna att välja rätt, men anser också att nästa steg är att ta det kommersiellt. Med det menar han att man måste få kunderna att verkligen köpa dessa produkter och inte endast ha det som en positioneringsmetod. (Daniel Karlsson, 2012-03-22)

”Ska man arbeta med mode och någon slags fast fashion måste man försöka vara ett alternativ som påverkar miljön så lite som möjligt.” (Louise Guthe, 2012-04-17)

4.1.2 Produktion och Distribution

Åhléns bedriver även ett etablerat CSR-arbete i sina produktionsländer. Som många andra klädföretag tar de bland annat sitt ansvar genom att ha en uppförandekod som de kräver att sina leverantörer ska följa. Detta eftersom Åhléns inte äger några egna fabriker utan köper in varor från leverantörer i Asien och Europa, de behöver därmed utföra leverantörskontroller för att säkerställa att produktionen sker på ett ansvarsfullt sätt. Åhléns uppförandekod följer BSCIs (Business Social Compliance Initiative), där alla medlemmar arbetar utifrån en gemensam uppförandekod som är baserad på FN:s deklaration om mänskliga rättigheter och ILO:s kärnkonventioner om arbetsvillkor (Business Social Compliance Initiative). Den innehåller bland annat lagar, förbud mot barnarbete, tvångsarbete och diskriminering, regler om löner och ersättningar, övertidsregleringar, arbetsmiljökrav etc.

”Att våra leverantörer har en ansvarsfull produktion är lika viktigt för oss som till exempel kvalitet och pris. Vi premierar därför de leverantörer som arbetar aktivt med hållbarhetsfrågor.” (Åhléns Hållbarhetsrapport, 2010)

Åhléns är även medlemmar i STWI(Swedish Textile Water Initiative) som är ett svenskt initiativ från textilbranschen där man fokuserar på att minska vattenanvändningen inom produktionen ur ett miljömässigt perspektiv. Kunskapen inom leverantörländerna gällande just miljöfrågor är nämligen väldigt låg och man är inte medveten om alla de problem som den höga vattenanvändning innebär. Åhléns arbetar här med att öka kunskapen med leverantörerna för att säkerställa att arbetet går ansvarsfullt till. (Caroline Gunterberg 2012-05-09)

Deras egna ställningstaganden inom produktionen rör även frågor om kemikalier, där de försöker vara uppdaterade med de senaste forskningsrönen. De följer självklart lagstiftningen här, men ser även områden som lagen inte täcker och som de själva ställer krav kring. Här får de hjälp av Textilimportörernas guide som ställer upp begränsningar som ligger utanför lagen(Åhléns Hållbarhetsrapport 2010).

Louise Guthe tar upp att konsumenterna själva sällan har koll på vad en produkt inte bör innehålla, därför anser hon det som extra viktigt att Åhléns som företag ska ta ansvar för detta och skapa en trygghet hos konsumenterna om att de kan lita på att Åhléns ställer höga krav(Louise Guthe, 2012-04-17). Vidare tar Åhléns även ställning gällande dun, päls, läder, mulesing och sandblästring för att skydda både djur och människor.

En gemensam nämnare bland de som intervjuades var att de såg produktionsledet som en väldigt viktig del i hållbarhetsarbetet eftersom man här lägger en viktig grund för att skapa en trygghet bland både medarbetarna och konsumenterna om att de erbjuder bra produkter.

I Distributionsledet väljer Åhléns att transportera sina produkter främst via båt då detta transportslag kan hantera större volymer än exempelvis flyg samtidigt som det bidrar till lägre utsläpp. En liten del av transportererna består även av flyg, dock försöker de konstant att minimera denna del där man har som mål att halvera andelen varor som flygs fram till 2013. Inom Sverige används lastbilar och vissa fall även tåg för att få ut produkterna till varuhuset. (Åhléns Hållbarhetsrapport 2010)

4.1.4 Den Dagliga Verksamheten

För att minska den miljöpåverkan som den dagliga verksamheten medför försöker Åhléns på bästa sätt att ta ansvar även inom detta område, det här speglar dessutom det helhetstänk för en hållbar handel som Åhléns försöker trycka på.

Det ska finnas ett CSR-tänk inom alla delar av organisationen och löpande utbildningar ska göras kring de frågor man anser är relevanta för tillfället. En del får djupare utbildningar än andra via ”Sustainable Fashion Academy” som erbjuder riktade utbildningar mot modebranschen inom hållbarhetsfrågor, dock är detta en dyr utbildning som inte alla anställda kan ta del av. Övriga medarbetare får istället en internetbaserad utbildning, som emellertid snabbt blir gammal, samt föreläsningar av insatta personer vid aktuella områden där till exempel inköpare kan få utbildning inom materialval och liknande.(Anita Falkenek, 2012-03-22)

Både Åhléns hållbarhetsrapport och intervjun med Daniel Karlsson(2012-03-22) tar upp de fördelar med att ha en effektiv energianvändning. Här finns det nämligen möjlighet att göra någonting bra för miljön, samtidigt som Åhléns lyckas dra ned på sina kostnader. De försöker både dra ned på användningen av el samt öka användningen av el som kommer från förnyelsebara energikällor, detta resulterade i en minskad kostnad på 2,6 miljoner kronor mellan 2009 och 2010(Åhléns Hållbarhetsrapport 2010). De var även nu under 2012 engagerade i ”Earth Hour” där de valde att släcka ner alla varuhus helt under en timme den 31 mars för att visa sitt engagemang för miljön.

Alla medarbetare har möjlighet att komma med förslag på förbättringar, detta sker bland annat med hjälp av en tipslåda som ligger på intranätet, där de anställda kan få komma med förslag på exempelvis produktsortimentet och förbättringar. *”Det finns en stor lyhördhet inom organisationen. Vi har en tipslåda på intranätet där man försöker fånga upp vad de anställda har för förslag...”*(Daniel Karlsson, 2012-03-22)

Övriga ansvarsområden Åhléns ser som viktiga är även sådana som bland annat gäller återvinning och avfallsmängder på kontor och varuhus samt tjänsteresor där de alltid ska ta med ekonomi och miljö i beräkningen.

Åhléns har även flera samarbeten med konkurrenterna kring utvecklingen inom hållbarhet, det uttrycks som att det här inte är ett område där man konkurrerar, utan där man måste arbeta tillsammans för att kunna göra skillnad. Louise Guthe tar som exempel där Hennes & Mauritz bjudit in till seminarium som tagit upp just hållbarhetsfrågor där branschfolk träffats för att även diskutera dessa frågor. Även konsumenterna kan komma med åsikter om Åhléns arbete, detta sker främst genom den medlemspanel med över 25 000 personer som ger kunderna möjlighet att tycka till om bland annat sortimentet och hur Åhléns kan vara med och förbättra deras vardag.(Åhléns Hållbarhetsrapport 2010)

Åhléns blev medialt uppmärksammat år 2009 när det blev en diskussion kring huruvida deras och övriga aktörers dun kom från fåglar som blivit plockade levande. Som reaktion på detta plockade Åhléns direkt bort alla sin dun-produkter i väntan på utredning, den snabba reaktionen som skedde innan Åhléns ens visste om de var drabbade skapade positiva reaktioner från externa intressenter. (Ronge kommunikation, 2009)

Som en ny resurs till Åhléns har Anita Falkenek kunnat identifiera företagets största utmaningar som hon själv anser ligga i först och främst det interna arbetet, där hon önskar sig en större integration i deras arbete, ”... *Det finns en fantastisk vilja, men den sticker iväg ibland.*” (Anita Falkenek, 2012-03-22). Viljan och ett brinnande intresse för hållbarhetsfrågor har även påvisats under alla intervjuer som skett med medarbetarna på Åhléns. Utöver utmaningen med att öka integrationen inom företaget ser Anita dessutom att de behöver en affärsstrategi där hållbarhetsfrågorna behöver komma in mer.

Problemet med integreringen visar sig även under intervjun med Regionchefen Daniel Karlsson som till exempel ej kan svara på frågan om han vet varför Åhléns bedriver ett hållbarhetsarbete, hans svar lyder istället: ”*Jag vet inte. Jag tror dock att det är för att ligga i framkant eller för att det är ett tåg vi måste följa med på. Vågar dock inte svara på vilket av detta.*”(Daniel Karlsson, 2012-03-22)

4.1.6 Efter köp

När produkterna har lämnat Åhléns ägo och istället övergått till konsumenten, vilket ansvar ser sig då Åhléns ha och hur stort ansvar tar dem idag? Formellt sett har de inget ansvar på detta plan, men de ser ändå detta som ett viktigt område för utveckling. Deras mest uppmärksammade försök till att ta mer ansvar är deras samarbete med Myrorna under 2011.

Samarbetet mynnade ut i en kampanj där ett tiotal varuhus agerade som insamlingsstationer under en begränsad period, här kunde alltså kunderna lämna in sina gamla plagg och för att premiera detta beteende fick dessa kunder en värdecheck på 50 kr som gällde när kunderna handlade nya varor för minst 400 kr i ett Åhléns-varuhus. Denna kampanj fick ganska stor medial uppmärksamhet med både positiv och negativ respons. Det har argumenterats för huruvida detta initiativ verkligen varit ett försök till att öka medvetenheten hos kunderna och skapa en positiv beteendeförändring eller om det snarare varit ett försök till att driva försäljning(CSR-kommunikation.se, 2011).

Utöver detta har dock Åhléns och Myrorna haft en samarbete längre tillbaka också, även med Stadsmissionen, där de har skänkt de kläder som blivit osålda till dessa aktörer. Med blicken framåt ser de möjligheter med att göra någonting liknande samarbetet mellan Marks & Spencers och Oxfam(Storbritanniens svar på Myrorna), där de som lämnar tillbaka kläder från Marks & Spencer till Oxfam får en värdecheck att handla för i någon av Marks & Spencers butiker (Louise Guthe, 2012-04-17).

Åhléns initiativ med en ”slow fashion”-kollektion visar även det på en vilja att minska miljöpåverkan efter det att de lämnat ifrån sig sina produkter. Kläder som håller längre både kvalitetsmässigt och trendmässigt konsumeras nämligen inte lika snabbt och har en längre livslängd. Anita Falkenek tog också upp att de diskuterar olika möjligheter för att informera kunderna mer, där ibland att till exempel på tvätt-tagsen uppmana konsumenterna att lämna kläderna till välgörenhet när de inte längre vill ha kvar plagget.

Både Anita Falkenek och Louise Guthe lyfte fram att de i framtiden gärna ser nya affärsmöjligheter bland tjänster för att hitta nya vägar för att minska miljöpåverkan och samtidigt hålla verksamheten uppe. Det kan till exempel vara tjänster i form av att de erbjuder möjlighet till att sy om sina kläder för att på så sätt erbjuda en mer hållbar handel, men det kan även vara att man skapar en slags ”loop” för de varor man säljer där man erbjuder återvunna kläder som sedan kan återvinnas igen och som därigenom gå runt i ett kretslopp. Det pågår dessutom ett arbete inom textilbranschen som undersöker hur man kan skapa en återvinning för kläder som kan återvinnas till nya fibrer, vilket är en fråga som Åhléns är med och driver framåt. Det här är ett projekt som består av många trösklar, dock har projektet den senaste tiden gjort framsteg då det i stort sett finns en färdig affärsplan som endast har vissa tekniska problem som måste lösas innan den kan bli aktuell.(Anita Falkenek, 2012-03-22)

”Det finns en ambition inom Åhléns att hitta vägar som kan generera pengar, men det handlar dock om varor, vi måste ha huvudfokusen där för att förbättra detta.” (Louise Guthe, 2012-04-17)

4.2 JC (RNB)

För JC ligger CSR-arbetet på koncernnivå, alltså hos RNB, vi kommer dock fortsättningsvis i uppsatsen framförallt hänvisa till JC, även om informationen kan gälla för hela koncernen. Detta gör vi för att RNB som koncern även innefattar bolag som inte faller under begreppet *fast fashion* i lika hög grad som JC.

RNB Retail and Brands är en börsnoterad koncern som äger, driver och utvecklar detaljhandelsföretag inom mode, konfektion, accessoarer och kosmetik. Förutom innehavandet av butikskoncepten Brothers & Sisters, JC och Polarn O. Pyret driver man även NK i Stockholm och Göteborg genom Department & Stores, samt en outletverksamhet i Kosta. Enligt eget utsago ligger fokus på att erbjuda service och en köppplevelse utöver det vanliga och totalt har RNB ca 400 verksamma butiker utspridda i 10 länder. Omsättningen år 2010 uppgick till 2966 Mkr och med ett resultat efter skatt på -445 Mkr har RNB haft en tuff tid bakom sig, detta verkar dock vara på väg att vända då senare delårsrapporter har visat en mer positiv sida. (RNB årsredovisning)

Ett av koncepten, JC Jeans & Clothes grundades redan i början av 60-talet och har ända sedan starten varit fokuserade på jeans och jeansmode. Med en vision om att vara “The ultimate shopping trip” vill man på JC att kunden ska bli inspirerad och mötas av serviceinriktad personal som kan allt om jeans. (JC’s webbplats)

JC erbjuder både externa och interna varumärken, i denna rapport kommer fokus dock ligga på de interna märkena då det endast är dessa vi kan följa längs hela livscykeln.

4.2.1 Design och Inköp

Ur ett designperspektiv är det väldigt viktigt att ha nära relationer med sina leverantörer samtidigt som man måste ställa höga krav på arbetsmiljöförhållanden och liknande. Enligt JC’s designchef har man generellt sätt höga krav inom alla delar av koncernen, han menar

att genom att ställa höga krav är det även svårare att hitta leverantörer man vill jobba med. *“Den här världen är för liten för att försöka gömma undan saker i hopp om att tjäna mer pengar, det finns säkert vissa som jobbar så men det är absolut inget vi håller på med”*, säger han (Peter Lindh 2012-04-28). Både miljö och personalhantering är med andra ord aspekter som är självklara att ta hänsyn till på JC, både på designavdelningen men även inom övriga delar av organisationen. Detta bekräftas även av en av JC's inköpare, som menar att det alltid har varit en självklarhet att rätta sig efter uppsatta riktlinjer och att det därför inte är något som försvårar eller påverkar det dagliga arbetet. Hon tror även att det kommer ställas ännu högre krav på inköpsarbetet i framtiden och att inköparna kommer få större ansvar samt flera och striktare regler att utgå från i det dagliga arbetet (Agnes Tengelin 2012-04-04).

Enligt RNB's kvalitetsansvarige vill man i framtiden satsa på att tillhandahålla fler plagg tillverkade av hållbara material. JC hade under 2007 plagg tillverkade av ekologisk bomull och var även först i Sverige med att erbjuda jeans med Svanen-märkning. Man slutade dock sedan att ta in flera av denna typ av plagg i butikerna då man inte såg den förväntade försäljningsutvecklingen. Till skillnad från dagligvaruhandeln så är ett problem inom modebranschen att man vid dessa försök att sälja mer hållbara plagg inte riktigt vet om anledningen till en dålig försäljning är det något högre priset eller om det helt enkelt var kopplat till en mindre attraktiv design (Terese Nilsson 2012-04-04). Enligt forskare på HUI (Handelns Utredningsinstitut) menar man att en anledning till den låga efterfrågan kan vara hygienaspekten, det vill säga att konsumenten inte kommer välja att lägga ner mer pengar på ett hållbart plagg så länge det "vanliga", icke hållbara plagget inte visar sig vara skadligt för hälsan (GP 2011). JC vill inom en snar framtid titta på möjligheterna att försöka göra detta igen, RNB's CSR-ansvarige menar dock att det är viktigt att göra det på ett bättre och mer genomarbetat sätt denna gång så att inte samma sak händer ytterligare en gång till.

Även JC's designchef har en ambition om att skapa ett mer hållbart tänk kring de interna varumärkena i framtiden. Flera av de externa varumärkena som säljs på JC jobbar redan en hel del med dessa frågor vad gäller ekologiska materialval och liknande (exempelvis Nudie) men bland de interna varumärkena har detta inte varit högsta prioritet då det huvudsakliga fokuset istället har lagts på att få till de logistiska bitarna och få till de riktigt bra. Det finns dock en plan för hur man ska börja jobba mer med de interna varumärkena framöver och

skapa ett organiskt tänk, satsningen ska fokuseras på varumärket Crocker och tanken är att få ut dessa produkter i butik till våren 2013 (Peter Lindh 2012-04-28).

4.2.2 Produktion och Distribution

För att kunna tillverka kläder krävs det att man använder en viss mängd kemikalier, delvis för att kunna framställa tyget men även så att plagget ska få den önskvärda färgen. JC har en stopplista för otillåtna kemikalier, som utgör en av de affärsavtal som skrivs under av företagets leverantörer. Genom att vara medlem i IVF Swereas Kemikaliegrupp får företaget en möjlighet att ta del av information och expertis inom området, vilket även kompletteras av medlemskap i Textilimportörerna som även de bevakar miljöfrågor inom textilbranschen. Ur miljösynpunkt är ett annat problem inom textilproduktionen vattenanvändning, eftersom att det under hela produktionskedjan skapas enorma mängder avloppsvatten och fabrikena har dålig kontroll är detta något som JC vill arbeta mer med. Medlemskapet i branschinitiativet Swedish Textile Water Initiative (STWI) innebär att företaget, tillsammans med 31 andra inom branschen anslutit sig för att tillsammans lösa vattenfrågan. STWI startades år 2010 och är därför ett relativt nystartat projekt, där syftet är att genom en lärande process arbeta fram riktlinjer för hållbar vattenanvändning inom textil- och läderproduktion som ska vara klara att användas i leverantörsledet till sommaren 2012 (Camilla Sandberg 2012-04-04; Terese Nilsson 2012-04-04). RNB's kvalitetsansvarige menar att dessa medlemskap är väldigt givande, det är viktigt att hålla en öppen dialog och även fast man håller hårt på sina hemligheter vad gäller design så sitter alla företag i samma båt när det kommer till produktion och problematiken som är kopplad till detta. Även RNB's CSR-ansvarige tycker att samarbeten med andra företag för med sig mycket gott vad gäller besparing av tid och resurser, hon hoppas och tror även att fler samarbeten kommer bli aktuella i framtiden.

Enligt RNB's kvalitetsansvarige samt en inköpare från JC är det svårt att kontrollera hela kedjan vad gäller produktion och distribution, vilket givetvis är ett stort problem. I dagsläget skriver man avtal med sin närmaste leverantör, men detta är något man på JC försöker förbättra genom att steg för steg jobba sig bakåt i kedjan och på så sätt öka kontrollen vad gäller till exempel vilket tvätterier sömnadsleverantören använder sig av och dylikt (Terese Nilsson 2012-04-04; Agnes Tengelin 2012-04-04). För att öka kontrollen och effektivisera produktionsarbetet har man under 2011 även öppnat ett produktionskontor i Hongkong, vilket gör att det blir betydligt lättare att åka ut till fabrikena samt kommunicera med leverantörer. Vad gäller externa varumärken är det svårare att ha kontroll över produkterna och hur de har

tillverkats, det är inte tillåtet att kontrollera andras fabriker så man får helt enkelt lita på varandra (Terese Nilsson 2012-04-04). I en granskning gjord av Råd&Rön år 2011 visade det sig dock att flera av de stora jeansvarumärkena påvisar stora brister vid tillverkningsstadiet och i ett par jeans från varumärket Wrangler, som ju säljs på JC, hittades oroväckande höga halter kemikalier (Råd&Rön, 2011)

Enligt RNB's hållbarhetsrapport 2010/2011 är företagets huvudsakliga strategi vad gäller produktion att ha långsiktiga relationer med sina leverantörer, JC's designchef håller med om detta och menar även att trots att det kan innebära högre kostnader är det väldigt viktigt att försöka åtgärda eventuella uppkommande problem i fabrikerna istället för att direkt avsluta samarbetet och vända sig till någon annan (Peter Lindh 2012-04-28).

För att lättare kunna jobba effektivt för bättre arbetsförhållanden var JC en av de första företagen att bli medlem i BSCI (Business Social Compliance Initiative), vilket är ett europeiskt initiativ som verkar för förbättrade arbetsvillkor i så kallade riskländer. För att definiera vad acceptabla arbetsförhållanden innebär har en uppförandekod upprättats som är gemensam för alla medlemmar i BSCI, denna är baserad på FN och ILO konventioner. Alla fabriker som JC skapar ett långsiktigt samarbete med måste även genomgå en extern kontroll av BSCI (RNB's hållbarhetsrapport 2010/2011).

JC's designchef berättar att JC kanske inte är det företag som har mest hållbara plagg i sitt sortiment, men det finns ändå ett helhetstänk där man försöker att inte använda flyg i transporterna utan istället använda lastbilar och båtar (Peter Lindh 2012-04-28). Enligt Hållbarhetsrapporten 2010/2011 är det även viktigt att försöka effektivisera transporterna i så hög grad som möjligt genom att undvika onödiga eller dåligt lastade körningar. RNB ställer även krav på att de som utför logistiktjänsterna ska rätta sig efter gällande riktlinjer rörande miljö- och trafiksäkerhetsfrågor.

4.2.3 Den Dagliga Verksamheten

RNB's CSR-ansvarige berättar att även småskaliga faktorer som belysning och liknande också är en del av hållbarhetsbegreppet, vad gäller belysning hade företaget målsättningar om att sänka energianvändningen på kontor och i butiker under 2010/2011 men detta har enligt Hållbarhetsrapporten ej blivit uppfyllt då fokus istället lagts på frågor som rör leverantörer och produktion. Vid tjänsteresor inom Sverige har företaget som policy att alltid åka

tåg, medan flygresor görs till platser utanför landets gränser.

“CSR- och hållbarhetstänket är integrerat i många delar av organisationen”, menar RNB’s kvalitetsansvarige. På inköpsavdelningen jobbar man en hel del med dessa frågor men det finns stora möjligheter att utveckla integreringen ytterligare genom att gå bakåt i kedjan och få in hållbarhetsaspekten i högre grad redan på design-nivå (Terese Nilsson 2012-04-04).

Vad gäller utbildning och information inom organisationen finns det enligt RNB’s kvalitetsansvarige mycket kvar att jobba med, speciellt på butiks nivå där personalomsättningen är relativt hög med en stor andel extraanställda (Terese Nilsson 2012-04-04). Inom övriga delar av företaget försöker man att hela tiden hålla en öppen dialog rörande dessa frågor, JC’s designchef berättar att CSR-teamet har översikt över alla delar ända ner på design-nivå vilket gör att alla hela tiden måste förhålla sig till de restriktioner som finns. Inköparen från JC säger sig ha fått flera utbildningar rörande kemikalier och liknande men skulle önska att få bli uppdaterad lite oftare, till exempel om nya miljömärkningar inom textilindustrin. Det finns även höga krav från koncernledningen (som hela tiden växer) om att det måste finnas ett miljötänk inom hela organisationen vilket gör att det skapas en medvetenhet samt en inställning om att dessa frågor är självklara att ta hänsyn till. Designchefen påpekar också utvecklingen som skett under de senaste tio åren, där man för tio år sedan såg ekologi och miljöfrågor mer som en trend medan man idag ser på dessa frågor utifrån ett långsiktigt perspektiv där man vill följa upp sina aktiviteter i högre grad (Peter Lindh 2012-04-28).

“Idealscenariot för framtiden är att vi kan jobba väldigt proaktivt och ligga steget före” (Camilla Sandberg 2012-04-04).

RNB’s CSR-ansvarige vill jobba mer med intern utbildning och få de anställda att förstå vilken påverkan olika beslut får på miljön. Genom att öka förståelsen bland de anställda hoppas hon på att det blir lättare att göra medvetna val, ”...hur påverkar mina beslut vad som händer i fabriken? Om jag väljer det här trycket istället för det där, vad händer då? Sparar jag så här mycket vatten kanske jag kan välja det istället” menar hon (Camilla Sandberg 2012-04-04).

4.2.4 Efter Köp

Genom ett effektivt kvalitetsarbete med höga krav och noga kontroller minskar man antalet reklamationer, vilket minskar slöseriet av ekonomiska och miljörelaterade resurser samtidigt som man skapar kundnöjdhet. Enligt företagets kvalitetsansvarige finns det idag dock ingen genomarbetad strategi för vad man ska göra av kläderna som av någon anledning inte säljs. Istället är det upp till varje butik att ta beslut om de vill skänka plaggen till välgörenhet, detta beror dock på vilken typ av plagg det gäller då kläder som reklamerats på grund av att de exempelvis färgar av sig inte bör skänkas vidare till andra (Terese Nilsson 2012-04-04).

JC's designchef berättar att man vid flera tillfällen sedan 90-talet har haft kampanjer då man låter kunden komma till butiken med ett par gamla jeans, för att i utbyte få 100 kronor rabatt vid köp av ett par nya. De inlämnade gamla jeansen skickas sedan till behövande länder, vilket leder till en situation som alla parter tjänar på (Peter Lindh 2012-04-28). RNB's kvalitetsansvarige berättar dock att det finns mycket att jobba med vad gäller efter plagget har köpts av konsumenten, där man skulle kunna bli bättre på att informera kunden om hur man bäst bör tvätta och hantera plaggen ur en miljösynpunkt samt vad man bör göra av plaggen när de är färdig använda. *“Det är dock väldigt svårt att veta vad kunden egentligen gör”* menar hon, information tillhandahålls på hemsidan men kanske är detta inte tillräckligt för att nå ut helt. Vad gäller återvinning av textil finns detta inte i Sverige än, det finns dock i andra länder i Europa. RNB är med i ett branschinitiativ där man tittar på möjligheterna att implementera detta i Sverige vilket givetvis skulle leda till ett stort framsteg inom den svenska textilindustrin utifrån ett miljöperspektiv (Terese Nilsson 2012-04-04).

Designchefen påpekar dock att om idéer kring återvinning ska kunnas implementeras behöver hela produktkedjan knytas ihop och det behöver skapas en mer hållbar helhetslinje där samarbetet mellan konsument och butik samt butik och leverantör måste utvecklas (Peter Lindh 2012-04-28).

Sammanfattningsvis kan ett par aspekter pekas ut som utmärkande för de båda företagen, i tabell 1 illustreras de viktigaste aspekterna från båda företagen. På JC har man prioriterat att lägga fokus på ett ansvarstagande inom produktionen, detta gör även Åhléns men här har man istället utvecklat ett helhetstänk i något högre grad. På Åhléns försöker man även inkorporera ett hållbarhetstänk i sortimentet, bland annat genom att lansera en “slow fashion”-kollektion. På JC har man planer på att i framtiden lansera plagg av hållbara material inom

de interna varumärkena, då detta är något som butiken inte tillhandahåller i dagsläget. Tanken hos JC har varit att främst satsa på produktion och leverantörer för att på så sätt lägga en grund för ett fortsatt CSR-arbete inom andra områden. Nedan illustreras

Design & Inköp	Åhléns	JC (RNB)
- Hållbart sortiment	JA	NEJ
- Inköpare måste fråga om hållbara material	JA	NEJ
- Bedriver kvalitetsarbete	JA	JA

Produktion & Distribution	Åhléns	JC(RNB)
- Medlem i BSCI	JA	JA
- Medlem i STWI	JA	JA
- Kemikaliekrav	JA	JA
- Gör bortval för oetiskt framtagna material (Mulesing, dun från levande fåglar, sandblästring)	JA	JA
- Egen kontroll av leverantörer	JA	JA
- Kontor i produktionsländerna	JA	JA
- Båt som främsta transportmedel	JA	JA

Den Dagliga Verksamheten	Åhléns	JC(RNB)
- Ansvarsfullt tjänsteresande	JA	JA
- Energibesparingar på kontor och i butiker	JA	NEJ
- Medarbetare som utbildas inom Sustainable Fashion Academy(extern utbildning)	JA	NEJ
- Interna utbildningar	JA	JA

Efter köp	Åhléns	JC(RNB)
- Vålgörenhetskampanj med fokus på att lämna tillbaka använda plagg → under det senaste året	JA	NEJ
- Vålgörenhetskampanj med fokus på att lämna tillbaka använda plagg → under de senaste 5 åren	JA	JA
- Medlemskap i initiativ för forskning inom textilåtervinning	JA	JA
- Innovation i sortimentsutveckling för att minska konsumtionen	JA	NEJ

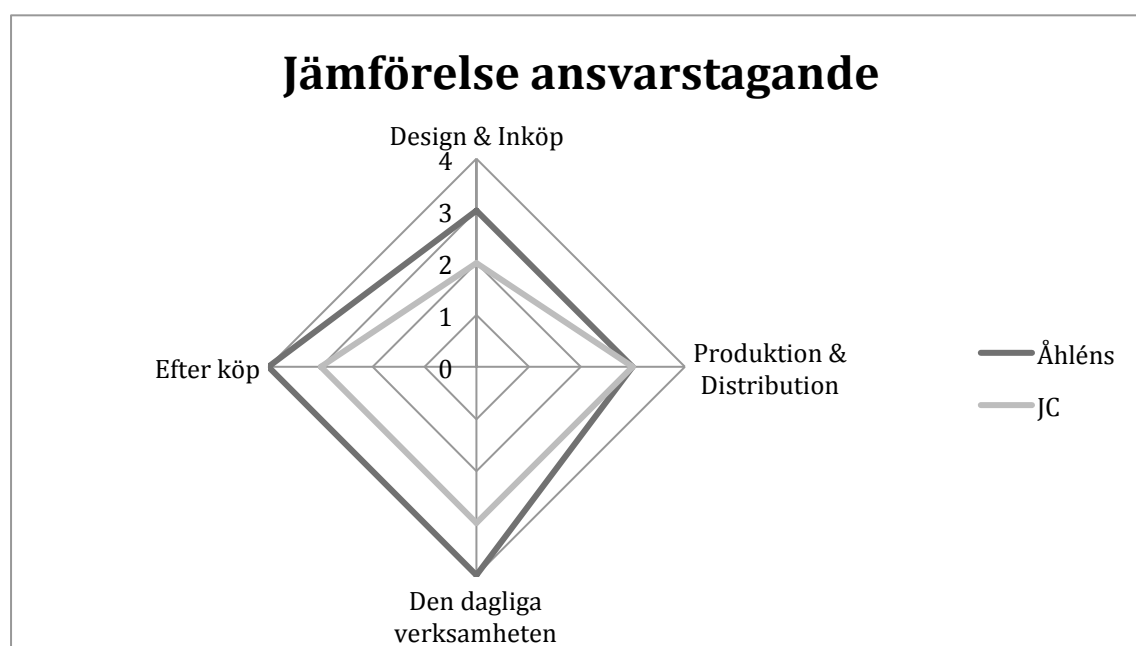
Tabell 1: Aktiviteter som företagen enligt studien utför uppdelat efter delområden

5.0 ANALYS

Med utgångspunkt i empirin, kan vi besvara den övergripande frågeställningen som ställdes i det inledande avsnittet? Vi kommer nedan försöka analysera de olika aspekterna utifrån forskningsfrågorna för att i det avslutande avsnittet, Syntesen, föra ett sammanfattande resonemang och samtidigt besvara huvudfrågeställningen utifrån dessa.

5.1 FÖRDELNING AV ANSVARSTAGANDE

Till vilken nivå tar egentligen de två studerade företagen ansvar? Vi kommer nedan analysera detta och se vidare på hur stort fokus de olika livscykelområdena får och om företagen är etiska i sitt arbete inom respektive område och utifrån om de är etiska, se på om deras ansvarstagande är förväntat(etiskt ansvar) eller över förväntan(oinskränkt ansvar). Vi vill dock poängtera att vi alltså ser på det generella ansvarstagande inom varje delområde samt att resultaten nedan *inte* beskriver en fördelning av resurser utan hur det relativa ansvarstagandet ser ut. I figur 7 illustreras företagens ansvarsfördelning som den tas upp under analysen för att på förhand ge läsaren en överblick om de analyserade områdena.



Figur 7: Jämförelse av ansvarstagande

Spindeldiagrammet visar på vilken nivå ansvarstagandet ligger inom respektive delområde i relation till vad som är förväntat inom fast fashion-branschen (diagrammen visar alltså *inte* hur respektive företag har fördelat sina resurser). 1=ekonomiskt ansvar, 2=legalt ansvar, 3=etiskt ansvar efter förväntan, 4=oinskränkt ansvar/etiskt ansvar över förväntan.

5.1.1 Design & Inköp

Hos Åhléns inkorporeras ett hållbart arbete både inom design och inköp där man försöker hitta lösningar som påverkar miljön så lite som möjligt, utan att för den delen minska lönsamheten. De erbjuder idagsläget hållbara alternativ via ”Bra Val” samt kommer även införa en ”slow fashion”-kollektion. Vad gäller Åhléns nya ”slow fashion”-kollektion kan det diskuteras huruvida den är mer än förväntat eller inte, det är egentligen ingenting nytt ur ett

hållbarhetsperspektiv då de erbjuder högre kvalitet med enklare design till ett något lägre pris då det finns många aktörer inom ett högre prissegment som erbjuder detta (exempelvis Filippa K). Snarare kan detta anses vara ett sätt för Åhléns att möta den ökande medvetenheten hos konsumenterna på marknaden genom att bredda sitt erbjudande. Ansvarstagandet hos Åhléns når därför till den etiska nivån, där de arbetar med ett konkret ansvarstagande, men utan att nå upp till den oinskränkta nivån, denna slutsats kan även dras med hjälp av att deras arbete med CSR-frågor utgår från *Integration* snarare än *Innovation* (Halme & Laurila, 2009), vilket innebär att ansvarstagandet utvecklas utifrån de aktiviteter som redan existerar i företaget istället för att genom *innovation* utveckla aktiviteter som är helt frikopplade från organisationens huvudsakliga strategi.

Till skillnad från Åhléns har JC inte en lika utvecklad strategi vad gäller detta område, företaget var en gång i tiden först i Sverige med att erbjuda Svanen-märkta jeans men detta har man nu inte erbjudit sedan 2007.. Med bakgrund i att en majoritet av de företag som agerar inom konfektionsbranschen erbjuder hållbara alternativ i sitt sortiment, kan det ses som en norm på marknaden och JC lyckas därmed inte nå högre än till den legala nivån för ansvarstagande. Det finns dock planer på att under 2013 börja sälja plagg av mer hållbara material genom det interna varumärket Crocker, detta gör att företaget istället kommer hamna på det etiska steget då de gör vad som är förväntat av marknaden.

5.1.2 Produktion & Distribution

Vad gäller produktion och distribution försöker både Åhléns och JC satsa stort genom att ha långsiktiga relationer med sina leverantörer samt upprätta medlemskap i diverse organisationer och initiativ inom området. Gemensamt för JC och Åhléns är att båda är medlemmar i BSCI, STWI samt kemikaliegruppen samt att båda satsar på att utbilda sina leverantörer. På JC menade man även att vid eventuella problem hos leverantörerna ville man hellre försöka lösa problemet istället för att byta leverantör. Att sluta samarbeta med leverantörer som inte uppnår rätt standard gör att det är svårt att skapa långsiktiga förhållanden, detta trots att det kan bli dyrare för JC. Både Åhléns och JC har även numera kontor i sina produktionsländer.

Åhléns och JC jobbar alltså på liknande sätt och man lägger stora resurser på detta område. Medlemskapen i de olika organisationerna och initiativen är dock inget unikt för Åhléns och JC, snarare har det blivit en standard inom branschen, där de olika organisationerna har många medlemmar från konfektionsbranschen, vilket gör att de egentligen inte gör mer än

vad som förväntas. Båda uppnår därför det etiska steget i Carrolls pyramid, för att nå högre behövs aktiviteter som ligger över förväntan och som är mer unika för företagen. Det läggs även större vikt vid sociala problem än miljörelaterade problem inom båda företagen, antagligen för att sociala problem är lättare att upptäcka och åtgärda samtidigt som man ofta har regelverk att luta sig tillbaka mot.

5.1.3 Den Dagliga Verksamheten

Enligt vår uppfattning utifrån intervjuerna finns det ett uttryckt engagemang rörande CSR-frågor hos de anställda på Åhléns och det verkar som att intresset kommer direkt från de anställda snarare än genom krav från ledningen. Utbildningen "Sustainable Fashion Academy" ökar både intresset och kunskapen inom ämnet bland de anställda och företaget satsar även på en effektiv energianvändning i butiker och på kontor, detta kombineras även av kontinuerliga interna utbildningar för medarbetarna. Då det har visat sig att intresset för att bedriva ett hållbart arbete i hög grad kommer inifrån organisationen anser vi att Åhléns ligger över vad som kan anses vara förväntat inom detta område och alltså närmar sig det oinskränkta ansvarstagandet. Dock verkar det som att en utmaning är att integrera kunskapen i högre grad och få alla anställda att förstå varför man arbetar med CSR-frågor. Som Åhléns CSR-ansvarige Anita Falkenek berättade finns en stor vilja inom organisationen men det är lätt att den sticker iväg åt olika håll, samtidigt har det framkommit att alla inte vet bakgrunden till varför Åhléns vill driva ett hållbart arbete.

Medan man på Åhléns har hunnit relativt långt inom detta område har man på JC en del kvar att arbeta med, trots att det även där verkar finnas en stor vilja. Inköparen Agnes Tengelin uttryckte en önskan om att få mer information rörande miljömärkningar och liknande som kan hjälpa henne att göra bättre val i sitt inköpsarbete, samtidigt berättar både kvalitet- och CSR-ansvarige att man gärna utbildar mer. Informationsmässigt verkar det alltså finnas en rådande diskrepans, samtidigt fick vi uppfattningen om att det finns påtryckningar från ledningen om att frågor rörande CSR är väldigt viktiga och bör implementeras i högre grad. Den stora skillnaden mellan Åhléns och JC verkar vara att intresset på Åhléns kommer nedifrån de anställda medan man på JC har påtryckningar ovanifrån. Detta tror vi har stor påverkan på hur väl integrerat CSR-tänket är inom organisationen och på grund av detta når JC inte högre än till det etiska steget, de gör alltså vad som förväntas men inte särskilt mycket utöver det.

5.1.4 Efter köp

Vad som händer med plaggen efter köpet är mer komplext för företagen att påverka, det gäller alltså att försöka få konsumenten att sköta plaggen på ett skonsamt sätt och så att de kan hålla längre, samtidigt som man vill uppmuntra till återvinning och liknande när plagget är färdiganvänt. Inom detta område har Åhléns kommit en bit på vägen då man nyligen har haft samarbete med Myrorna och som tidigare nämnt är även en ”slow fashion”-kollektion i startgroparna, vilket kommer göra att kunden behåller sitt plagg längre. Man är även engagerad i utvecklingen av nya alternativ och man ser stora möjligheter att i framtiden utveckla tjänstesektorn. På detta sätt kan man utveckla sitt erbjudande i en mer hållbar riktning utan att för den sakens skull behöva minska sina intäkter. Åhléns ligger därmed över förväntan eftersom man har så pass långt gångna tankar om hur man kan utveckla sitt koncept på ett hållbart sätt.

JC's jeans-kampanj liknar kampanjen Åhléns har haft i sina varuhus i stor mån, när vi försökt hitta närmare information om denna återvinnings-aktivitet har vi dock inte kunnat finna något överhuvudtaget förutom det som sagts under intervjun med designchefen. Information om detta har alltså inte kunnat hittats på varken RNB's officiella hemsida eller via sökningar på internet efter externa källor. Vidare berättade även RNB's kvalitetsansvarige om vikten av ett effektivt kvalitetsarbete eftersom att detta gör att antalet reklamationer minskar vilket därmed innebär en minskning av slöseriet på jordens resurser. Vi tror dock att ett minskade av antalet reklamationer inte främst är kopplat till en hållbarhetsaspekt, utan att den primära anledningen är att företaget vill ha nöjda kunder. Reklamationer innebär även höga kostnader för företaget, vilket man givetvis vill undvika. Samma komplexitet gäller Åhléns kommande ”slow fashion”-kollektion, det är mycket möjligt att den primära anledningen till denna kollektion inte är kopplad till hållbarhet utan något helt annat. Med bakgrund i ovan kategoriseras JCs hållbarhetsarbete inom *Efter köp* som etiskt, då man i dagsläget inte gör något konkret som är direkt kopplat till vad som händer med plaggen efter köp.

5.2 ORSAKER TILL FÖRDELNINGEN AV ANSVARSTAGANDE

En tydlig gemensam faktor för både Åhléns och RNB är att deras största fokus läggs på sociala problem inom produktionen, trots detta är deras ansvarstagande endast på nivån av förväntat inom detta område. Det finns alltså höga förväntningar på vad företag bör ta ansvar för gällande produktionen samtidigt som företagen lägger en stor del av sina resurser här.

Som uppkommit i flera intervjuer finns det en hel del lagstiftningar att luta sig tillbaka på inom detta område, då speciellt vad gäller sociala aspekter som arbetstimmar, barnarbete och liknande. Sociala problem kan ur flera perspektiv anses vara "viktigare" än miljörelaterade problem då dessa är mer konkreta och handlar om människor. Arbetsförhållanden är även ett mer kortsiktigt problem där man ser konsekvenser på en gång, medan problem kopplat till miljön visar sig först i ett långsiktigt perspektiv genom föroreningar och en minskning av jordens resurser.

Vad gäller vilket ansvar företagen tar efter köpet skiljer sig de båda företagen åt till viss del där Åhléns kan tyckas ligga i framkant i jämförelse med JC, åtminstone när det kommer till de anställdas sätt att tänka samt hur ambitionsnivån ser ut. Det här är dock ett område där det finns mycket kvar att göra trots att till exempel Åhléns presterar över förväntan här och med ett oinskränkt ansvarstagande, det läggs nämligen fortfarande inga större resurser inom detta område. Vad som sker med plaggen efter att de är slutkonsumerade är endast en miljöfråga och ett långsiktigt problem vilket gör att många företag idag antagligen prioriterar problem som är mer konkreta och lättare att åtgärda. Tillskillnad från produktionen som haft en längre utveckling av CSR-arbete är området för att ta ansvar efter köp ett relativt nytt och outforskat fenomen och det är i dagsläget inte standard att vara ansvarstagande här. Området får dock allt mer och mer uppmärksamhet och enligt CSRguiden.se var återvinning och återanvändning ett område som under 2011 varit i fokus och som ser ut att öka även ytterligare (CSRguiden.se, 2012).

Åhléns har överlag en högre nivå av ansvarstagande jämfört med JC där Åhléns i större utsträckning försöker ta ansvar under de olika delarna av produktens livscykel, man kan dock inte räkna med att alla företag är lika ansvarstagande då det finns oändligt många variabler som spelar in vilka möjligheter ett företag har till att ta ansvar. Har företagen haft en längre utveckling av sitt CSR-arbete eller har de två företagen kanske olika stora resurser vilket påverkar utfallet av ansvarstagande? Att gå vidare inom dessa två områden skulle kräva en ytterligare studie, men av det vi sett har JC en längre erfarenhet av CSR-arbete tillskillnad från Åhléns som startade upp sitt på riktigt först år 2010. RNB, där JC ingår, är dessutom en av Sveriges ledande aktörer inom marknaden för damkläder, JC däremot har haft några tuffa år bakom sig nu på senare tid som säkert kan påverka utfallet.

Sammanfattningsvis har vi sett Åhléns som mer positiva och engagerade gentemot ämnet CSR och kan anses vara mer innovativa i användandet av CSR inom verksamheten genom exempelvis deras kommande ”slow Fashion”-kollektion, deras vilja för att ta ansvar efter köpet samt deras syn på de möjligheter som finns att kombinera tjänster med sin nuvarande affärsmodell för att bli en mer hållbar aktör. JC uppger att de ser CSR som oerhört viktigt, dock verkar inte samma starka vilja uppenbara sig här och med utgångspunkt i Grayson & Hodges teori om hur man tar till sig CSR, ter sig JC i större utsträckning se CSR som en risk. En risk på det sättet att om de inte tar ansvar inom exempelvis produktionen, där de även förväntas ta ansvar, riskerar det att ge negativa konsekvenser för företaget. Deras syn på CSR kan också spegla att de lägger ner stora resurser inom just produktionsdelen, här finns det nämligen många riktlinjer att luta sig mot i deras arbete. Vidare har vi även uppmärksammat att initiativet till CSR verkar komma från olika håll inom de båda organisationerna. Hos Åhléns har det blivit uppenbart att det är medarbetarnas engagemang som är en stor drivkraft bakom företagets ansvarstagande, hos JC däremot kommer initiativen uppifrån ledningen. Till vilken grad detta påverkar företagets totala CSR-arbete går troligen att diskutera, men med stor sannolikhet bidrar det till ett bättre underlag för integrering inom organisationen samt att det ger större press på företaget att ta sitt ansvar. Genom att ha detta stora engagemang samt att Åhléns har ansvarstagande som en viktig del av affärsstrategin bör dock enligt Grayson & Hodges(2004) deras möjligheter för att skapa en integrering bland verksamhetens olika processer öka, eftersom att CSR-aktiviteterna i större grad kan byggas in i dessa.

5.3 UTVECKLING AV FÖRETAGENS ANSVARSTAGANDE

RNB's CSR-ansvarige Camilla Sandberg berättar att då det tidigare varit mycket fokus på sociala problem vill man nu satsa mer på miljöfrågan, *“idealscenariot är att vi kan jobba väldigt proaktivt och ligga steget före”* menar hon. Även den kvalitetsansvarige säger att det finns en hel del att utveckla vad gäller hållbarhet inom organisationen, speciellt när det gäller efter köp och hur konsumenten hanterar sitt plagg både under användandet men även vad som händer när plagget enligt ägaren är färdigantvätt. Hon menar att JC gärna skulle vilja påverka mer hur konsumenten kan tvätta och sköta plagget på ett mer miljövänligt sätt men att det är väldigt svårt att förändra konsumenters beteende. *“Vi informerar en del, men kanske inte tillräckligt”* påvisar hon. Utifrån de genomförda intervjuerna framkom det dock relativt tydligt att Åhléns har betydligt mer konkreta ambitioner om hur framtiden kommer

se ut, även dem gällande miljöaspekter inom produktion, men speciellt gällande ansvarstagande efter köpet. Medan man på JC snarare endast konstaterar att de inte hunnit så långt och att de vill göra mycket i framtiden har man på Åhléns istället en tydlig plan över vad som komma skall. Ett sätt att bidra till en avtagande slit och släng-kultur kommer göras genom att under hösten 2012 lansera en "slow fashion"-kollektion med en något högre prisnivå samt renare materialval och därmed även en högre kvalitet. På Åhléns har man även insett att man måste se över sin strategi och försöka hitta alternativa vägar för att i högre grad kunna bedriva en hållbar verksamhet. Både CSR-ansvarige och inköpschefen för mode menade att tjänstesektorn i framtiden kommer att få högre betydelse inom branschen, eftersom att detta är ett sätt att generera intäkter till verksamheten utan att uppmuntra till masskonsumtion. Det ligger dock en stor utmaning i att utveckla kompletterande tjänster av rätt sort, som inte tar fokus från produkterna.

Även på JC konstateras det att branschen är under utveckling, företagets CSR-ansvarige tycker sig se att konsumtionen minskar men hon är inte säker på vad detta beror på. Hon säger även att förväntningarna hela tiden ökar vilket är viktigt att ta hänsyn till, det gäller att hela tiden förbättra och utveckla verksamheten i rätt riktning. Det finns en ambition om att lägga mer fokus på CSR-frågor och jobba för att öka förståelsen inom företaget genom utbildningar och liknande, men enligt vår uppfattning finns det ingen tydlig plan för hur detta konkret ska gå till. Under 2007 lanserade JC dock Svanen-märkta jeans, vilket gjorde de till det första företaget i Sverige att erbjuda jeans med miljömärkning. På den tiden låg de alltså i framkant, men sedan man på grund av dåliga försäljningssiffror valde att inte ta in fler plagg har man inte haft några plagg av mer hållbara material i butik. Möjligheterna till att göra om detta på ett bättre sätt är nu aktuellt, genom det interna varumärket Crocker kommer man under 2013 lansera plagg tillverkade under en mer hållbar process.

På JC konstateras det alltså från flera håll att det i framtiden kommer ställas högre krav på organisationen som helhet, både vad gäller val av leverantörer men även vilket sortiment man i slutändan säljer i butiken. Högre krav från ledningen kommer alltså leda till att företagen måste utöka sitt hållbarhetsarbete för att hålla sig kvar på samma position i spindeldiagrammet, detta eftersom att aktiviteter som idag klassas som etiska kan komma att stöttas av regelverk i framtiden. Genom att inte utveckla sitt hållbarhetsarbete kommer företaget med stor sannolikhet halka ner i sitt ansvarstagande.

Åhléns ser framtiden som att av kunderna uppfattas som ett ansvarsfullt företag som de kan lita på och inte behöva ha full kontroll på. Alltså, de ska inte behöva gå till en klädbutik och välja mellan ett hållbart och ett icke-hållbart plagg, de ska istället veta att företaget de handlar hos är en hållbar aktör och att vilket val de än gör hos denna ska vara ett bra val. Det är dock en bra bit dit, om de någonsin når detta ultimatum, men det är ändå någonting de strävar efter och någonting de kan närma sig om de alltid söker göra de mest hållbara valen inom organisationen.

I takt med att kraven på företagens CSR-arbete ökar, ökar pressen på deras ansvarstagande som leder till att fler företag tar ansvar vilket i sin tur leder till att förväntningarna överlag ökar. För till exempel ett par år sedan var det ovanligt att ett företag erbjöd ett ekologiskt sortiment, vilket skapade ett ansvarstagande över förväntan. Idag är en ekologisk eller hållbar kollektion nästan standard bland modeaktörerna på marknaden och att erbjuda detta idag innebär alltså att man enbart är etiska efter förväntan.

De båda undersökta företagen uppger även att det är ett nära samarbete med andra företag på marknaden, de lägger alltså konkurrensfaktorer åt sidan när det gäller en ökad utveckling och kunskap inom detta område, istället får man konkurrera med *hur* man använder denna kunskap och tar till sig den. I framtiden kan alltså företagens nivå av innovation inom CSR vara en viktig differentieringsfaktor och en viktig parameter för att göra mer än vad som förväntas av företaget, vilket även bygger på Grayson & Hodges teori om att som sagt se möjligheterna med CSR framför riskerna.

6.0 SYNTES

I nedanstående, avslutande avsnitt försöker vi samla analysen av de båda fallen. Vi kommer dessutom ge förslag på framtida studier baserat på våra slutsatser. Slutligen kommer vi diskutera studiens brister i ett avsnitt med egen kritik.

6.1 SLUTSATS

Syftet med denna studie har varit att ge ett tydligare, mer holistiskt perspektiv på hur ett *fast fashion*-företag tar ansvar för samhälle och miljö under de olika delområden som ingår i en produkts livscykel genom att applicera klassisk CSR-teori som hittills bara analyserat före-

tag på ett mer generellt plan. Detta syfte mynnade ut i den övergripande frågeställningen samt forskningsfrågorna som återigen ställs upp nedan.

Hur och på vilket sätt tar ett fast fashion-företag som agerar på den svenska marknaden ansvar för samhället och miljön under hela produktlivscykeln?

- a) *Hur är ansvarstagandet fördelat mellan de olika livscykelområdena Design & Inköp, Produktion & Distribution, Den dagliga verksamheten respektive Efter köp?*
- b) *Vilka är de bakomliggande orsakerna till denna fördelning av ansvarstagande?*
- c) *Hur kan ansvarstagandet komma att utvecklas i framtiden?*

Utifrån de teorier som satts upp tidigare i uppsatsen kan vi dra ett antal slutsatser kring hur företagen tar ansvar under deras produkters livscykler. Det verkar finnas en tydlig skillnad på hur och på vilket sätt man tar ansvar längs med hela denna livscykel för ett snabbbrörligt modeplagg. Produktionen till en början, visar på ett ansvarstagande som främst har grund i att vilja minska riskerna för negativ respons. Man arbetar här inom båda företagen med ett etiskt ansvarstagande som är snarare reaktivt än proaktivt och man följer för det mesta endast de normer som finns inom branschen istället för att vara innovativa och utforska vilka möjligheter som finns för att utöka sitt ansvarstagande och göra mer än vad som förväntas av dem. Även framtidsmässigt har företagen planer på att arbeta utifrån detta förhållnings-sätt, dock med ett större fokus på de miljörelaterade problem som uppstår i produktionen.

Företagens CSR-arbete inom Design och Inköp representerar till större grad än produktionen en positiv och möjlighetsinriktad syn på ansvarstagandet, dock verkar de studerade företagen ändå vara lite försiktiga inom detta område och materialvalen kan snarare vara ett riskminimerande där båda vill erbjuda hållbara och etiskt framtagna material, detta arbete läggs dock snarare på av Halme & Laurilas definierade område *integration*. Åhléns har visat initiativ till att vara mer innovativ i och med sin nya, mer hållbara kollektion som ska representera ett mode som håller på längre sikt än det som erbjuds idag, huruvida detta verkligen är innovativt går att diskuteras med hänsyn till att aktörer som inte erbjuder *fast fashion*, kan anses i stor grad faktiskt erbjuda en mer trögrörligt mode.

Området för Den dagliga verksamheten visar hur företagen använder *integration* för att

bland annat skapa ekonomiska fördelar, samtidigt som de tar en större hänsyn för miljön. Inom organisationen har Åhléns även visat på ett starkt engagemang och tillskillnad mot JC har den allmänna inställningen till CSR bland de anställda varit mer positivt framställd hos Åhléns än JC, även om JC trycker på att de ser detta som ett viktigt område. Troligtvis kommer denna skillnad från att initiativen till att vara ansvarstagande kommer starkt från de anställda inom organisationen på Åhléns, medan det till större del kommer uppifrån ledningen på JC.

Inom Efter köp ser man i högre grad istället de möjligheter som finns, detta genom att försöka utveckla sitt ansvarstagande med innovativa lösningar eller aktiviteter som i större mån blir oinskränkta och därmed över vad som kan klassas som förväntat. Här har även utvecklingen inte hunnit lika långt som exempelvis produktion & distribution, där det finns höga förväntningar i kombination med en del regelverk som stöttar upp ansvarstagandet. I dagsläget verkar viljan inom företagen vara större än vad som faktiskt görs inom detta område, men det går att konstatera att det finns stora möjligheter att genom *innovation* utveckla den potential som i framtiden kommer finnas för att ta detta till en ny nivå och speciellt Åhléns arbetar utifrån att hitta nya vägar för att öka sitt ansvarstagande här.

Hur ansvarstagandet ser ut inom de olika delarna av livscykeln verkar bero på vilka grundförutsättningar som erbjuds inom varje område, *Produktion* som varit under utveckling under en väldigt lång tid har fler konkreta normer som företagen kan arbeta utifrån tillskillnad från *Efter köp* som hamnat i rampljuset först på senare år och där det i dagsläget inte finns några direkta normer på hur företagen bör ta ansvar. Överlag visar dessa två företag en stor vilja till att ta ansvar, men för båda är ansvarstagandet generellt sätt mer reaktivt än proaktivt. I dagsläget följer Åhléns och JC snarare efter andras initiativ istället för att ligga i framkant och hitta nya vägar för att öka sitt ansvarstagande under hela produktlivscykeln. Åhléns har dock visat större tendenser till att vilja ligga i framkant inom utveckling av CSR-arbete i jämförelse med JC.

När vi analyserade de båda fallen använde vi oss av en egenreviderad modell av Carrolls pyramid som vi formade om i ett spindeldiagram för att kunna illustrera detta ansvarstagande utifrån de fyra delområdena. Vi kunde här ge en övergripande bild av företagets relativa ansvarstagande inom varje område utifrån vad som är förväntat på marknaden. Arbetet med CSR-frågor är dock i konstant utveckling vilket även skapar en rörelse i vad som för-

väntas av företagen. Med utgångspunkt i vad företagen tar ansvar för idag och de områden de tar ett högre ansvar som är över förväntan kan det inom endast några år att komma bli något som förväntas av företag inom branschen. Samma sak gäller en del av de aspekter som faller under det etiska ansvaret, där en del av detta i framtiden kan bli lagstadgat, ett exempel på detta kan vara kemikaliehantering där reglerna med stor sannolikhet kommer bli striktare framöver.

Det finns stora utmaningar för företag som hanterar snabbrikligt mode, både förväntningar och lagar utvecklas konstant och CSR-arbetet längs med produktens livscykel behöver därmed ständigt vara i förändring. Genom att analysera på vilket sätt företag tar ansvar längs med livscykeln kan man finna de viktigaste områdena för förändring samtidigt som det ger en tydligare bild på hur hållbar aktören är utifrån ett större perspektiv.

6.2 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA STUDIER

Med hänsyn till att vår studie endast kunnat undersöka två företag skulle vi gärna vilja se en tydligare kartläggning av en större del av marknaden för fast fashion och se vilka gap som finns i företagens CSR-arbete utifrån det ramverk vi satt upp i denna studie. Det skulle alltså vara intressant att undersöka en större mängd företag och då framförallt sådana med stark koppling till fast fashion-industrin. En annan relevant punkt är att undersöka ytterligare hur utvecklingen kommer se ut i framtiden genom att ta reda på hur företagen kan utöka sin verksamhet och skapa nya, innovativa metoder för att ta mer ansvar som ligger i linje med hur samhälls- och marknadsutvecklingen ser ut.

6.3 IMPLIKATIONER FÖR FAST FASHION-FÖRETAG

Den främsta praktiska implikationen är att man som fast fashion-företag kan skapa ett försprång gentemot konkurrenter genom att föra en proaktiv strategi och därmed ha ett offensivt förhållningssätt till den allt mer ökande medvetenheten på marknaden. På detta sätt minskar man risken att få utstå negativ medial uppmärksamhet samtidigt som man håller jämn takt med de förväntningar som byggs upp bland de externa intressenterna. Följderna av att inte längre nå upp till de förväntningar som finns blir att företaget halkar ner från det etiska steget och istället endast når upp till de legala restriktioner som upprättats på marknaden.

6.3 EGEN KRITIK TILL STUDIEN

Den huvudsakliga kritiken är enligt oss kopplat till svårigheten i att sätta tydliga definitioner på vad som kan anses vara förväntat respektive över förväntan inom olika delområden, detta gjorde även att det upplevdes som svårt att placera in de olika områdena i vår modell. Genom att ha fler intervjuer hade studien kunnat förstärkas och trovärdigheten ökat, svårigheten här var dock kopplad till företagen och de anställdas tidsbrist. För att få fler referenspunkter i analysen hade det även varit önskvärt att ha med flera företag, detta skulle skapa en högre validitet och ge en tydligare bild av den rådande komplexiteten gällande dessa frågor.

Då vi redan hade en personlig uppfattning om de båda företagen sedan tidigare var det även svårt att vara helt objektiv i sin tolkning, vilket omedvetet kan ha återspeglats i analysen. Något som även är oklart är huruvida de intervjuade har försökt att vinkla företagets ansvarstagande till det positiva eller ej. Genom att använda oss av triangulering har vi vägt upp detta till viss del men i många fall var det svårt att hitta användbara externa källor. I många fall har det officiella materialet på hemsidan stämt överrens med intervju-svaren vilket har gett tyngd till studien. Generellt så fick vi uppfattningen av att de anställda på JC var väldigt uppriktiga och ärliga med vilka brister som finns inom företaget, medan man på Åhléns snarare gav en förskönad bild av det CSR-relaterade arbetet inom företaget. Det fanns alltså en stor komplexitet gällande analys av data, samt att utifrån denna dra lämpliga slutsatser.

7.0 REFERENSER

Litteratur

Jutterström, M. & Norberg, P. 2011, *Företagsansvar - CSR som managementidé*, 1:1 edn, Studentlitteratur, Lund.

Grayson, D. & Hodges, A. 2004, *Corporate Social Opportunity!* Greenleaf Pubns.

Vetenskapliga Artiklar

Barratt, M., Choi, T.Y. & Li, M. 2011, "Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications", *Journal of Operations Management*, vol. 29, no. 4, pp. 329-342.

Cachon, G. & Swinney, R. 2011, "The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior", *Management Science*, vol. 57, no. 4, pp. 778-795.

Carroll, A.B. 1991, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business horizons*, vol. 34, no. 4, pp. 39-48.

Carroll, A.B. 1979, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, no. 4, pp. 497-505.

Halme, M. & Laurila, J. 2009, "Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 84, no. 3, pp. 325-339.

Schwartz, M.S. & Carroll, A.B. 2003, "Corporate Social Responsibility: a Three-Domain Approach", *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, no. 4, pp. 503-530.

Sull, D. & Turconi, S. 2008, "Fast fashion lessons", *Business Strategy Review*, vol. 19, no. 2, pp. 4-11.

Dagstidningar

Grahn, Marie, "Färre ekokläder hos klädkedjor", *Göteborgsposten*, 2011-10-18

"Klent miljötänk när det kommer till kläderna", *Expressen*, 2012-04-18

Rapporter

Chapman, A. 2010, *Mistra Future Fashion – Review of Life Cycle Assessments of Clothing*, Mistra

Mistra Future Fashion Research Program Background Paper 2010, Mistra

RNBs hållbarhetsrapport 2010/2011

Svensk Handel 2010, *Sommarrapport 2010*, Svensk Handel.

Svensk Handel 2009, *Sommarrapport 2009*, Svensk Handel.

Åhléns hållbarhetsrapport 2010

Webbplatser

Business Social Compliance Initiatives webbplats, tillgänglig: <http://www.bs-ci-intl.org/>, datum: 2012-04-23

CSRguiden.se (2012), tillgänglig: <http://www.csrguiden.se/csrguiden/de-senaste-trenderna-foer-en-haallbar-mode-och-textilindustri-2012/>, datum: 2012-05-14

CSR-kommunikation.se, tillgänglig: <http://csr-kommunikation.se/ateranvandning-som-csr-kommunikation-skillnaden-mellan-ahlens-och-patagonia/>, datum: 2012-05-01

Europeiska Kommissionens webbplats, tillgänglig: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=sv>, datum: 2012-03-20

Forum for Design and Sustainable Enterprises webbplats, tillgänglig: <http://www.fdse.se/sfa/>, datum: 2012-05-14

JCs webbplats, tillgänglig: www.jc.se, datum: 2012-05-20

RNBs webbplats, tillgänglig: www.rnb.se, datum: 2012-05-17

Ronge Kommunikation, tillgänglig: <http://www.rongekom.se/?tag=csr>, datum: 2012-05-17

Råd & Röns webbplats, tillgänglig: <http://www.radron.se/granskningar/Hur-reko-ar-dina-jeans/>, datum: 2012-05-05

United States Environmental Protection Agency's webbplats, tillgänglig: www.epa.gov, datum: 2012-05-14

Åhléns webbplats, tillgänglig: www.ahlens.se, datum: 2012-05-20

Åhléns webbplats (2011), tillgänglig: http://www.ahlens.se/press/arkiv_2/pressreaser_2011/111107_Pressmeddelande_Anita_Falkenek_blr_hallbarhetschef_pa_Ahlens, datum: 2012-03-20

Intervjuer

Falkenek, Anita, Hållbarhetsansvarig Åhléns, 2012-03-22

Gunterberg, Caroline, Hållbarhetskoordinator med produktionsansvar Åhléns, 2012-04-04

Guthe, Louise, Inköpschef Mode Åhléns, 2012-04-17

Karlsson, Daniel, Regionchef Åhléns, 2012-03-22

Lindh, Peter, Designchef JC, 2012-04-28

Nilsson, Terese, Kvalitetsansvarig RNB, 2012-04-04

Sandberg, Camilla, Hållbarhetsansvarig RNB, 2012-04-04

Tengelin, Agnes, Inköpare JC, 2012-04-04

APPENDIX

BILAGA 1 - URVALSPROCESS

<i>Steg 1: Erbjuder fast fashion</i>	<i>Steg 2: Oinskränkt ansvarstagande</i>	<i>Steg 3: Villiga att vara med i studien</i>	<i>Steg 4: Förväntat ansvarstagande</i>	<i>Steg 5: Villiga att vara med i studien</i>
H&M	H&M	Åhléns	Gina Tricot	-
Gina Tricot	Åhléns		Lindex	
Åhléns	Lindex		Monki	
Lindex				
Monki				

Steg 1: Svenska företag som hanterar fast fashion, kedjor med minst ett 20-tal butiker för att visa på att det är en utbredd verksamhet. Mellanstora eller stora företag

Steg 2: Vilka kan utifrån informationen på respektives webbsida klassas som ett företag som tar "obegränsat" ansvar?

Steg 3: Vilka av dessa är villiga att vara med i studien?

Steg 4: Hitta ett eller flera "polar cases" genom att gå vidare med de som är ansvarstagande ur ett etiskt, förväntat perspektiv

Steg 5: Vilka av dessa etiska företag är villiga att vara med i studien?

Då inget av dessa etiska företag med stark inriktning mot fast fashion hade möjlighet att ställa upp i studien, valde vi att bredda begreppet fast fashion. Vi tog nu även hänsyn till företag som fortfarande hanterar ett mer snabbriktigt mode, men vars affärsidé inte har som grundsyfte att erbjuda de senaste trenderna, ett exempel på detta är Indiska vars affärsidé är: "Att sälja en unik mix av mode och inredning med inspiration från Indien."

Steg 6: Företag utifrån ett bredare perspektiv	Steg 7: Oinskränkt ansvarstagande	Steg 8: Villiga att vara med i studien	Steg 9: Förväntat ansvarstagande	Steg 10: Villiga att vara med i studie
Indiska	Indiska	-	JC	JC
JC			MQ	
MQ			Kappahl	
Kappahl				

Steg 6: Hitta företag inom konfektionsbranschen, efter samma kriterier som innan, som erbjuder ett snabbare mode, men som inte har detta som grundsyfte i affärsidén.

Steg 7: Vilka av dessa kan utifrån informationen på respektives webbsida klassas som ett företag som tar "obegränsat" ansvar?

Steg 8: Vilka av dessa är villiga att vara med i studien?

Steg 9: Hitta ett eller flera "polar cases" genom att gå vidare med de som är ansvarstagande ur ett etiskt, förväntat perspektiv

Steg 10: Vilka av dessa etiska företag är villiga att vara med i studien?

BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE

Övergripande diskussionsområden vid intervjuer

CSR-ansvariga

1. Den intervjuades arbetsuppgifter
2. Den intervjuades definition av CSR
3. Den intervjuades uppfattning om de CSR-relaterade problem som uppstår som en följd av att hantera snabbriktigt mode
4. Hur företagets CSR-arbete ser ut för att minska påverkan på miljön och samhället
5. Förväntningar som finns på företaget
6. Den intervjuades uppfattning om vad som är viktigast i företagets CSR-arbete
7. Bakgrund och utveckling av företagets CSR-arbete
8. Företagets ansvarstagande längs med hela varukedjan
9. Hur långt den intervjuade ansåg att företagets ansvar sträcker sig under produktens hela livscykel

10. Samarbeten med andra företag och organisationer
11. Hur ett idealscenario av företagets CSR-arbete skulle se ut samt möjliga hinder för att uppnå detta
12. Vilja för att minska lönsamheten till förmån för ökat ansvarstagande
13. Utbildning av medarbetarna inom CSR
14. Integrering av CSR inom organisationen
15. Planer för den framtida utvecklingen av CSR inom företaget

Övriga (anpassades efter vilken specifik position den intervjuade hade inom organisationen)

1. Den intervjuades arbetsuppgifter
2. Den intervjuades uppfattning om de CSR-relaterade problem som uppstår som en följd av att hantera snabbväxande mode
3. Kunskap om hur företagets CSR-arbete ser ut och har utvecklats
4. Egen uppfattning om vad som är viktigast i företagets CSR-arbete
5. Förväntningar som finns på företaget
6. Företagets ansvarstagande längs med hela varukedjan
7. Hur långt den intervjuade ansåg att företagets ansvar sträcker sig under produktens hela livscykel
8. Utbildning inom CSR
9. Samarbeten med andra företag och organisationer
10. CSRs påverkan på det dagliga arbetet, även hur detta har utvecklats under den intervjuades tid inom organisationen samt syn på framtida utveckling
11. Integrering av CSR inom organisationen
12. Den intervjuades åsikt om var det främsta ansvaret för företagets utveckling inom CSR ligger
13. Syn på företagets framtida CSR-arbete