



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

Inriktning mot Management

VT 2011

KappAhls sociala ansvar

Hur ser det ut i verkligheten?

Kandidatuppsats

Författare: Elin Vingstrand 790109-5922

Kim Annmark 791007

Handledare: Niklas Egels-Zandén

Abstract

With the globalization, companies in the West chose to shift production to developing countries to cut down costs. This had a major impact when child labor and very poor working conditions in these factories were discovered and led many companies to take responsibility for their suppliers and the employees by adopting voluntary so-called Codes of Conduct.

There is a subtle balance to enforce improvement of working conditions for employees at suppliers' factories and to keep costs down. On the one hand, companies would like to conduct extensive audits at their suppliers to ensure code of conduct compliance and thus protect their legitimacy. On the other hand, audits are expensive so companies would like to minimize audits to keep costs down. Companies thus have to strike a delicate balance in relation to how many and what suppliers they choose to audit. In this thesis, we study how companies handle this balance in practice.

In particular, we study - based on a qualitative study - how KappAhl AB handles this balance. KappAhl is interesting to study since, they were one of the first major fashion chains in Sweden to establish a Code of Conduct. We show that KappAhl select the suppliers they inspect in accordance with its Code of Conduct based on two main reasons, namely efficiency and pre-established supplier categorizations and structures. Based on this, we argue that KappAhl is leaning towards the efficiency side, thus, potentially risking its legitimacy with its current practices. More generally, the thesis adds to our knowledge about what variables influence what suppliers companies audit by highlighting the importance of both the strive for efficiency and pre-established supplier categorizations and structures.

Keywords: Code of Conduct, clothing, legitimacy, efficiency, Corporate Social Responsibility (CSR)

Sammanfattning

Med globaliseringen, valde företag i väst att flytta produktionen till utvecklingsländerna för att minska kostnaderna. Detta hade en stor inverkan när barnarbete och mycket dåliga arbetsvillkor i dessa fabriker upptäcktes och ledde till att många företag tar ansvar för sina leverantörer och de anställda genom att anta frivilliga så kallade uppförandekoder.

Det finns en subtil balans att upprätthålla en förbättring av arbetsförhållandena för de anställda på leverantörernas fabriker och att hålla kostnaderna nere. Å ena sidan skulle företag vilja genomföra omfattande revisioner hos sina leverantörer för att säkerställa efterlevnad av uppförandekoden och därmed skydda sin legitimitet. Å andra sidan, revisioner är dyra så företagen vill minimera revisioner för att hålla kostnaderna nere. Företagen måste alltså hitta en känslig balans i förhållande till hur många och vilka leverantörer de väljer att granska. I denna avhandling studerar vi hur företag hanterar denna balans i praktiken.

Framför allt studerar vi - baserad på en kvalitativ studie - hur KappAhl AB hanterar denna balans. KappAhl är intressant att studera eftersom de var en av de första stora modekedjor Sverige att införa en uppförandekod. Vi visar att KappAhl väljer ut de leverantörer de inspekterar i enlighet med sin uppförandekod grundar sig på två huvudsakliga skäl, nämligen effektivitet och i förväg fastställda leverantör kategoriseringar och strukturer. Utifrån detta hävdar vi att KappAhl är lutade mot effektivitet sida, vilket torde riskera sin legitimitet med sin nuvarande praxis. Mer generellt läggs avhandlingen till vår kunskap om vilka variabler som påverkar vad leverantörerna företag granskning genom att betona vikten av att både verka för effektivitet och i förväg fastställda leverantör kategoriseringar och strukturer.

Nyckelord: Code of Conduct, uppförandekod, kläder, legitimitet, effektivitet, Corporate Social Responsibility (CSR)

Förord

Vi har studerat KappAhl AB och deras arbete med att ta sitt sociala ansvar gentemot sina leverantörer och dess anställda, vilket de innefattar i begreppet Code of Conduct, uppförandekoder. Detta har gett oss en djupare förståelse av vilka motsättningar det ibland innebär att arbeta med det. Uppsatsen har varit tidskrävande men väldigt intressant och lärorik. Vi hoppas dessutom att denna uppsats skall skapa ett intresse för vidare forskning och att vårt arbete bidragit till intressanta fakta inom detta ämnesområde.

Vi vill dessutom skänka vårt varmaste tack till dem som varit med och bidragit till att vi kunnat utföra denna uppsats. Då vill vi framförallt tacka vår handledare Niklas Egels-Zandén som har varit en värdefull vägledare och coach under vår skrivande process genom sina värdefulla kommentarer och åsikter. Dessutom vill vi tacka de som ställt upp på de intervjuer som vi gjort bland annat CSR och Code of Conduct ansvarig på KappAhl AB och hennes stöd under uppsatsskrivandets gång.

Vi vill också tacka de nära och kära som stöttat inspirerat oss under tidens gång.

Trevlig läsning

Elin Vingstrand

Kim Annmark

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Introduktion.....	1
2 Metod.....	3
2.1 Tillvägagångssätt.....	3
2.2 Datainsamling.....	4
2.3 Trovärdighet.....	4
3 Teoretisk referensram.....	5
3.1 Code of Conduct.....	5
3.2 Informella och formella strukturer.....	7
3.3 Koppling mellan Code of Conduct och effektivitet/legitimitet.....	8
4 Empiri.....	9
4.1 Bakgrund KappAhl AB.....	9
4.1.1 KappAhls historik.....	9
4.1.2 KappAhl idag.....	10
4.1.3 Information om KappAhls produktion.....	10
4.1.4 KappAhls arbete med socialt ansvar.....	11
4.2 Produktionsleverantörer och Code of Conduct.....	12
4.2.1 Struktur.....	12
4.2.2 Kontroll av leverantörer.....	13
4.2.3 Kvalitetskontrollanter.....	14
4.2.4 Inspektörer.....	14
4.2.5 Användning av oberoende inspektörer.....	15
4.2.6 Standard krav.....	15
4.2.7 Inspektioner av fabrikerna.....	15
4.2.8 Uppbyggnad av inspektionerna - hur en inspektion ser ut.....	17
4.2.9 Uppföljning av inspektioner.....	17
4.2.10 Hur ofta inspekteras leverantörerna?.....	18
4.2.11 Vilka leverantörer säger KappAhl att de inspekterar?.....	19
5 Analys.....	20
5.1 Motsättningen mellan legitimitet och effektivitet.....	20
5.2 Variabler som kan tänkas påverka.....	20
5.3 Variablernas påverkan på KappAhls inspektioner.....	21

5.3.1 Geografisk placering.....	21
5.3.2 Leverantörsstorlek.....	22
5.3.3 Leverantörsled.....	23
5.3.4 Leverantörer för externa produkter versus internt material.....	25
5.3.5 Leverantörstyp.....	28
5.3.6 Inköpsvolym.....	29
5.3.7 Kundtyp.....	30
5.3.8 Produktkategori.....	31
5.3.9 Ekologiska kläder versus vanliga kläder.....	31
5.3.10 Produktionstyp.....	32
5.4 Sammanställning av variablerna.....	34
5.5 Sammanfattning av analysen.....	35
5.5.1 Så varför är det de här sex variablerna som påverkar?.....	35
5.5.2 Effektivitet OCH legitimitet?.....	36
6 Slutsats.....	37
6.1 Hur väljer företag vilka som inspekteras?.....	37
6.2 Rekommendationer till KappAhl.....	38
6.3 Rekommendationer till framtida studier.....	38
7 Referenser.....	40
7.1 Böcker.....	40
7.2 Vetenskapliga artiklar.....	40
7.3 Årsredovisningar och rapporter.....	42
7.4 Hemsidor.....	43
8 Bilagor.....	44

1 Inledning

I detta kapitel kommer vi att presentera en introduktion som beskriver Code of Conduct och vilka motsättningar som företaget stöter på. Det leder i sin tur fram till vår frågeställning och hur strukturen av arbetet ser ut.

1.1 Introduktion

Globaliseringen och spridningen av industrins leverantörskedjor till utvecklingsländer har lett fram till en hård debatt om hur man bäst ska kunna förbättra arbetsstandarderna i dessa växande produktionsområden (Bartley, 2007). Barnarbete, fruktansvärda arbetsförhållanden, orimliga arbetstider och dåliga löner fortsätter att vara ett problem på många fabriker i utvecklingsländerna (Egels-Zandén, 2007). Det skapar i sin tur skandaler och pinsamheter för de globala varumärken som flyttar sin produktion till dessa fabriker (van Tulder och Kolk, 2001). Eftersom utvecklingsländernas regeringar har en begränsad möjlighet att genomdriva sina egna arbetslagar - så har de multinationella företagen utvecklat sina egna uppförandekoder för leverantörerna och en uppsjö av övervakningssystem, för att kunna säkerställa efterlevnad av dessa koder (O'Rourke, 2003). Övervakning och inspektioner är idag det vanligaste sättet att kontrollera att koderna följs och trots att det är frivilligt att arbeta med uppförandekoder idag finns det tryck från olika håll att företag driver detta arbete (Ählström och Egels-Zandén, 2008). Kritiker menar att företag idag anammar dessa koder för att slippa rättsliga följder och för att förhindra att de får ett dåligt rykte (Bartley, 2005). Andra menar att det är en naturlig respons från globala företag givet den låga kapaciteten hos utvecklingsländernas regeringar att genomdriva arbetslagar och regleringar fullt ut (Locke & Romis, 2007).

De flesta stora företag har flera hundra – ibland flera tusen – leverantörer lokaliserade runt om i världen. Varje inspektion av en fabrik i syfte att se om de efterlever uppförandekoderna, tar lång tid, timmar upp till flera dagar. Med andra: ord inspektioner kostar! Dessa ökade kostnader står i skarp kontrast till företagets syfte med att flytta produktionen till låglöneländer, det vill säga låga produktionskostnader.

Balansen mellan att ta sitt ansvar och samtidigt se till att det inte blir för kostsamt är hårfin. Har företaget råd att kontrollera samtliga leverantörer? Vågar de riskera att inte kontrollera samtliga leverantörer? Vad är egentligen en ”leverantör”? Att svara på dessa frågor innebär en

delikat balansakt för företagen där lite grovt uttryckt kostnadseffektivitet ställs mot varumärkesskydd. För att förstå hur företag hanterar denna balansakt i praktiken ämnar vi besvara följande forskningsfråga: *Hur väljer företag ut de leverantörer som de inspekterar enligt sin uppförandekod?*

Inom den tidigare forskningen så finns det mycket att hämta om hur uppförandekoder fungerar och är uppbyggda samt vilka problem som uppstår när man anammar en kod och vilka konsekvenser det leder till (Egels-Zandén, Bergström och Bartley, 2009). Däremot har vi inte hittat någon tidigare forskning som tittar på hur företag väljer de leverantörer som de vill inspektera och övervaka enligt sin uppförandekod. Detta är lite förvånande givet hur central den frågan är för att förstå omfattningen på företags leverantörsarbete.

För att besvara vår forskningsfråga har vi valt att göra en studie av klädföretaget KappAhl AB eftersom KappAhl är ett av Sveriges första klädföretag i att arbeta med uppförandekoder. Vi tycker att det är intressant att se hur arbetet har utvecklats genom åren och även hur deras process fortfarande ser ut och framskrider. Klädföretaget KappAhl AB har idag många leverantörer och deras underleverantörer är desto fler. Som företag vill de försöka ansvara för de sociala förhållandena som råder för alla dessa anställda. För att vi som konsumenter skulle kunna vara helt säkra på hur dessa arbetare egentligen har det, så skulle det optimala vara att KappAhl kunde utföra ett obegränsat antal inspektioner på sina leverantörer. Vi ser å ena sidan att det finns ett oändligt behov av inspektioner och vi vet å andra sidan att det finns begränsade resurser. Hur hanterar då KappAhl denna motsättning? Genom att fördjupa oss i hur KappAhl hanterar denna motsättning blir vår mer specifika forskningsfråga; *hur väljer KappAhl ut de leverantörer som de inspekterar enligt sin uppförandekod?*

I metodkapitlet kommer vi att förklara hur vi har gått tillväga för att bygga upp en struktur på arbetet. I vår teoretiska referensram kommer vi sedan översiktligt diskutera forskningen om uppförandekoder samt introducera ett antal teoretiska nyckelbegrepp som ligger till grund för analysen. Efter det kommer vår empiri och analys som vi byggt upp på ett lite annorlunda vis. Vi ger initialt en empirisk bakgrundsbeskrivning till KappAhls arbete med uppförandekoder och inspektioner. Sedan väver vi samman en empiri som specifikt behandlar hur KappAhl väljer ut leverantörer för inspektioner med analys av denna empiri. Vi avslutar uppsatsen med de slutsatser vi kommit fram till där vi besvarar vår fråga.

2 Metod

Följande avsnitt kommer att förklara vilket tillvägagångssätt vi har valt för att genomföra denna studie. Vi kommer dessutom att redogöra vilka metodval vi gjort och vilka ställningstaganden som ligger till grund för och varit viktiga för denna studie.

2.1 Tillvägagångssätt

Vi har gjort en kvalitativ studie och valt att utifrån vår empiriska studie bygga upp en typologi på de variabler som vi ansett varit relevanta att bygga analysen på. I empirin har vi använt oss av citat från transkriberade intervjuer för att bygga upp en bakgrund till läsaren om KappAhl. Vi har även valt att använda oss av en del citat i vår analys, ett något otraditionellt sätt, men då vi anser att dessa är av mer analytisk betydelse och att de skapar ytterligare struktur som stödjer vår typologi, så finner vi det relevant att placera dem där. I vår analys har vi utifrån ett antal variabler, som vi senare beskriver, stött de tankar och reflektioner vi har runt dem med hjälp av tidigare forskning.

Utifrån olika CSR rapporter, årsredovisningar och hemsidor har vi skapat oss en bakgrundsbild av hur KappAhl ser ut idag fått en större förståelse av situationen. För att ytterligare skapa oss en tydlig bild av hur KappAhl arbetar med Code of Conduct har vi gjort intervjuer, dels med Code of Conduct ansvarige på KappAhls huvudkontor och dels med en före detta kvalitetskontrollant. Vi kommer även att använda oss av relevanta underlag som vi fått fram via KappAhls hemsida.

Den tidigare forskning som vi stöttat oss mot är framförallt vetenskapliga artiklar, men också institutionell teori (Meyer & Rowan, 1977), som presenteras i teorikapitlet. Inom ämnet Corporate Social Responsibility finns det mycket forskning och åsikter om hur företag skall bete sig och handla när de arbetar med Code of Conduct och hållbarhetsfrågor rent generellt. Många ifrågasätter trenden på olika sätt. Dels att det är en trend företagen säger sig arbeta med för att skapa legitimitet, men också att det är kostnadsfråga så de gör inte mer än nödvändigt. Dels att kundfokus är större än det sociala ansvaret man har gentemot sin omgivning.

2.2 Datainsamling

Vi har valt att samla in de data som vi behöver till vår empiri genom att intervjua de parter som vi anser vara viktiga för att få så korrekt och trovärdig information som möjligt. Genom att spela in våra intervjuer har vi haft möjlighet att transkriberat dem. De vi har valt att intervjua är Code of Conduct-ansvarige på KappAhls huvudkontor och en före detta kvalitetskontrollant som arbetat på produktionskontoret i Dhaka, Bangladesh. CoC-ansvarige har själv varit i Bangladesh och arbetat med socialt ansvarstagande och uppförandekoden och byggt upp den struktur som är där idag. Vi har också fått en stor mängd data från KappAhl i form av rapporter som årsredovisningar, kvartalsrapporter, CSR-rapporter och Code of Conduct. I empirin har vi ändrat citaten från våra transkriberingar med språkliga och grammatiska fel som förekommer i vardagligt tal, detta för att få en text som är lättare att läsa och förstå. Vi har dock inte ändrat det väsentliga innehåll som den intervjuade har diskuterat. Med hjälp av våra transkriberade intervjuer och övriga underlag, har vi sedan byggt upp vår analys. Vi har läst igenom transkriberingarna och letat efter teman som indikerar hur KappAhl väljer ut leverantörerna som de inspekterar. Dessa teman har sedan i kombination med tidigare forskning och teorier utgjort basen för analyskapitlet i uppsatsen.

2.3 Trovärdighet

För att få en hög trovärdighet på vår empiri har vi valt att intervjua två parter. Detta även för att skapa oss en bredare kunskap och uppfattning av det arbete som krävs för att arbeta fram goda rutiner inom det sociala ansvar som KappAhl idag väljer att ta. För att öka trovärdigheten ytterligare har vi använt oss av citat, tagna från transkriberingen av intervjuerna. Vi har valt att ta del av den information som KappAhl själva givit oss i form av rapporter och årsredovisningar, men även genom att efterforska relevant information på egen hand. Mycket av den information som vi fått via deras hemsida är uttalanden som gjorts av KappAhls VD. Vi finner information från KappAhls hemsida och rapporter trovärdig, då den är kontrollerad av utomstående revisorer. När det kommer till de den teoretiska referensramen har vi stött på problem då detta ämne fortfarande är under ständig utveckling. Det innebär att frågan som vi ställt oss inte har något tidigare vetenskapligt stöd. Den teori vi använt oss av i vår studie, finner vi däremot mycket trovärdig då den har ett stort vetenskapligt stöd. Det gör att vår typologi, som vi byggt upp i analysen, blir mer trovärdig när vi använt oss av denna teori tillsammans med vår empiriska studie.

3 Teoretisk referensram

I vår teoretiska referensram kommer vi att knyta ihop de olika begrepp som är viktiga för detta arbete. Vi kommer att förklara vad Code of Conduct innebär, men även belysa annan vetenskaplig forskning som är relevant för detta ämne.

3.1 Code of Conduct

Socialt ansvar är en utav tre huvudområden i arbetet med Corporate Social Responsibility, (CSR). Socialt ansvar handlar om att vara goda samhällsmedborgare och att ta ansvar för alla i sin omgivning; sina anställda, de som är anställda hos leverantören, affärspartners och konsumenter. Det innebär att man ser till att arbetarna skall känna sig trygga på sin arbetsplats, vilket innebär att man ser till att det finns goda säkerhetsrutiner på plats för att förhindra olyckor och skador på personal. Hälsan är också en viktig aspekt i detta ansvar för att minska på sjukskrivningar på olika sätt, genom till exempel friskvårdsprogram.

Intersektionalitet är en viktig bit för att se till att skapa mångfald och jämlikhet på olika plan. När man dessutom som ett producerande företag flyttar sin produktion till utvecklingsländer, innefattar det sociala ansvaret att skapa bättre levnadsförhållanden för de fattiga, som oftast är anställda i fabriken som de anlitar. Detta genom att ställa krav på leverantören genom så kallade uppförandekoder (Grankvist, 2009). På så sätt blir det mer eller mindre ett tvång för leverantörerna att arbeta med uppförandekoderna också. Locke et al (2009) säger att om alla mäktiga globala varumärken är villiga och kapabla att diktera kommersiella villkor och produktstandarder, måste de också (förutsatt att de har ett genuint intresse) kunna tvinga samma leverantörer att följa uppförandekoder och arbetsnormer.

Code of Conduct (CoC) eller uppförandekod är idag något som alla företag har och ställer som krav gentemot sina kunder för att arbeta med sitt sociala ansvar. Precis som de andra områdena inom Corporate Social Responsibility (CSR) så är det helt frivilligt att upprätta dessa uppförandekoder. Ett begrepp som används inom detta område är *private regulation of worker's rights* (Bartley, 2007; Amengual, 2010) och det beskriver vad koder gör, det vill säga att koder reglerar arbetsrättigheter. Detta görs dock inte via en vanlig lagstiftning utan det görs via företag och genom frivillighet. Locke et al (2009), menar på att kritiker till uppförandekoderna och frivilliga övervakningsprogram hävdar att de mer genomgripande tränger undan regeringens och fackens ingripande och är konstruerade att inte skydda

arbetsrättigheterna eller förbättra arbetsvillkoren, utan är istället till för att begränsa det rättsliga ansvaret för globala varumärken och skydda deras rykte.

Det finns olika skäl till varför företag anammar uppförandekoderna och vilka motiv de har för att göra det. Det första och den vanligaste förklaringen till detta är att återställa eller förbättra företagets legitimitet, varumärke, image, rykte eller förtroende (ex, Ählström and Egels-Zandén, 2008; Bartley, 2007; Diller, 1999; Graafland, 2004; O'Rourke, 2003; Roberts, 2003; Sethi & Sama, 1998; van Tulder & Kolk, 2001; Wright and Rwabizambuga, 2006). Till exempel så menar van Tulder och Kolk (2001, s 268) att under *“the 1990s, a wave of voluntary company codes appeared, triggered by attention for developments which posed great legitimacy problems to firms”*. För det andra, förutom att skydda, återställa och förbättra legitimiteten i företaget, är det ett sätt att undvika statlig inblandning. Esbenshade (2001), menar att ta till sig uppförandekoderna tillhandahåller ett sätt att både förhindra tillämpning av gällande arbetslagstiftning och förebygga framtida rättsliga reformer. Det tredje, som forskare också påpekar, är de potentiella konkurrensfördelarna som medföljer när företagen anammar uppförandekoderna (Waddock et al, 2002). Till sist menar många författare att man tar till sig uppförandekoderna av etiska skäl. Till exempel, Weaver (1993, s 48) menar att *“least some managers advocate code implementation for the sake of ethical action as an end in itself”*. Uppförandekoderna har upprättats i samband med att olika konsument och människorättsorganisationer samt fackföreningar har påpekat de dåliga förhållanden som en del människor lever under.

En uppförandekod innehåller en del ståndpunkter som man kommit fram till internationellt och som har tagits fram av International Labour Organisation (ILO), FN:s konvention om mänskliga rättigheter och barnkonventionen (UNICEF) tillsammans med det aktuella landets lagstiftning. En uppförandekod brukar innehålla:

- Rätten till fackföreningsfrihet
- Förbud mot barnarbete och tvångsarbete
- Förbud mot diskriminering
- Försäkran om reglerad arbetstid
- Riktiga anställningar
- En säker arbetsmiljö garanteras
- Korrekta löner ska garanteras

Tanken med denna uppförandekod är att den ska gälla för det företag som köper in produkter, leverantörer och underleverantörer. Även att företagen som upprättar en uppförandekod förväntas arbeta med koden genom att utveckla den vidare och kontrollera och kommunicera med berörda parter så den efterföljs. Dessa kontroller är de inspektioner som sker ute i fabrikena av olika inspektörer som antingen är interna eller externa. Inspektionerna kan vara både anmälda och oanmälda för att kontrollera så att de åtgärder respektive krav som ställts utifrån koderna och inspektionerna efterföljs (Fairtradecenter, 2011).

Ofta är det hot mot legitimiteten som tvingar företag att anamma uppförandekoderna. Dessa hot kommer huvudsakligen från icke statliga organisationer och deras kampanjer (Ählström & Egels-Zandén, 2008; Graafland, 2004; Roberts, 2003; van Tulder and Kolk, 2001). Företagen vill även skydda sitt varumärke för att inte tappa legitimitet. Det här är ett resonemang som påminner om det man talar om inom institutionell teori.

3.2 Informella och formella strukturer

Meyer och Rowan (1977) beskriver i sin artikel att det finns en uppdelning i ett företag mellan en formell och en informell del. Organisationerna tenderar att separeras till två delar. Den del som har en kontakt med omgivning på ett aktivt plan, kallas den informella delen. Den andra delen, som är organisationens struktur kallas för den formella organisationen. Dessa två delar hänger samman, men det finns till viss del ett gap mellan dem. Gapet består av skillnaden mellan vad som beskrivs i den formella strukturen och vad som verkligen sker i verksamheten. Det finns olika orsaker till detta gap, det vill säga att nya idéer som först kommer in den formella organisationen, inte når fram till den informella delen. Påtvingade regler och starka normer i företagets omgivning har en helt annan effekt på organisationer, än de som uppstår inom organisationer av sociala relationer. Det hela grundar sig på myter om att den formaliserade organisationen är den mest effektiva. Allt eftersom omvärlden kring en organisation blir allt mer komplex inom till exempel teknik och ett globalt samarbete, så utvecklas rationaliserade formaliseringsstrukturer allt mer. Normer från allmänna åsikter, utbildningar och social prestige blir till sanningar. Organisationerna tar efter varandra och bildar liknande system och de blir allt mer institutionaliserade. Då många system liknar varandra får omgivning till organisationerna också anpassa sig till dem. De nya isomorfiska organisationerna tar efter och innehåller samma myter och dess omgivning tar också efter

dem. Men myterna som implementeras i organisationerna är strukturer och regler som är svåra att översätta (Meyer & Rowan, 1977).

In i den formella organisationen kommer alltså myter som är färdiga koncept. De är legitimerade av lagar, trender och normer. Dessa skall sedan implementeras in i den informella delen men eftersom kontakten är bruten så når informationen inte ut. För att leva upp till de krav som kommer från omgivningen, så bygger organisationen upp en falsk bild utåt och deltagarna gör allt för att upprätthålla en god fasad. Men inte bara organisationerna är rädda för att inte leva upp till kraven utan det bildas även en rädsla utanför organisationen eftersom utbildning, lagar och allmänna normer är anpassade till de inre organisationssystemen. Detta leder till att kontroller och inspektioner av implementerade system blir bristfälliga, både inne och utifrån organisationen. De blir till ceremoniella åtgärder och skapar legitimitet (Meyer & Rowan, 1977).

3.3 Koppling mellan Code of Conduct och effektivitet/legitimitet

Effektivitet och legitimitet, som Meyer och Rowan (1977) pratar om, är något som vi kan koppla till det vi diskuterade i introduktionen om hur företag idag anammar uppförandekoder för att skydda sitt rykte och varumärke, men att de har begränsade resurser. Att arbeta med uppförandekoder är något som skapar legitimitet, men hur de övervakar och inspekterar att koderna efterlevs, är något som vi kan koppla till effektivitet. Det oändliga behovet av inspektioner att följa upp leverantörernas arbete, är något som följs av att det finns ändliga resurser. Klädbranschen är en prispressad marknad som företagen måste ha med i beräkningarna när de arbetar med Code of Conduct. Blir de tvungna att öka priserna på sina produkter finns risken att de tappar sina kunder och det inget mål som ett vinstgenererande företag strävar efter. Så för att vara starka på marknaden och konkurrenskraftiga måste de vara så effektiva som möjligt och skära på kostnader som inte genererar pengar. Samtidigt skapar det legitimitet att ta åt sig de trender som många företag valt att arbeta med i form av uppförandekoder. Den ständiga uppgiften som företagen har är att hitta balansen mellan dessa två begrepp.

4 Empiri

Det empiriska kapitlet är av en beskrivande karaktär för att få en bild av KappAhl och deras arbete med Code of Conduct, som involverar inspektioner och leverantörsstruktur.

4.1 Bakgrund KappAhl AB

För att få en bredare bild av KappAhl AB, vill vi berätta mer om deras bakgrund och var de står idag, som en av de största modekedjorna i Sverige. Vi vill även belysa deras arbete att ta socialt ansvar och vilka frågor de tycker är viktiga i denna debatt. Vi har valt att dela in det i olika avsnitt för att skapa en tydlig bild av KappAhl.

4.1.1 KappAhls historik

KappAhls historia började 1953 då grundaren Per-Olof Ahl kom över ett parti billiga kappor och öppnade då sin första butik Kappaffären i några källarlokalerna på Omvägen i Göteborg. Per-Olof Ahl, som var född i Mjölby 1919, fick en idé hur han skulle få sålt kapporna och det var att hålla en låg vinstmarginal på varje kappa. Det skulle visserligen innebära en väldigt liten vinst på varje kappa, men det skulle kanske också resultera i en mindre folkvandring till hans källarlokalerna för att hans plagg var så billiga. Per-Olof Ahl ville inte överge sitt jobb, som resande säljare, så han anställde två expediter, satte in några små annonser i tidningen och med hjälp av ryktesspridningen så steg försäljningen sakta men säkert dag för dag. Det slutade med att köerna blev så långa att kunderna fick stå och vänta i flera timmar för att kunna köpa sin billiga kappa med bra kvalitet. I och med den ökade försäljningen och efterfrågan på hans kappor så behövde han utöka sina lokaler för att få plats med de stora partier som behövdes köpas in, men det var ingen dans på rosor. Ahl stötte på många motsättningar på grund av att han sålde samma kappor som de stora köpmännen inne i centrala stan, men till ett mycket billigare pris. Dessa köpmän gjorde allt i sin makt att sätta käppar i hjulet för honom, till exempel genom att se till att leverantörerna inte ville sälja till honom. De leverantörer som gick med på att sälja partier med kappor och dräkter till honom ville vara helt anonyma och ville inte att deras märke skulle finnas kvar på plaggen. Därför fick Ahl anställa sömmerskor på heltid som sprättade bort leverantörens märkning för att själva hinna med allt det övriga arbetet runt omkring. Trots alla dessa motgångar som Ahl stötte på så gav han inte upp utan lyckades tio år senare ha 25 butiker runt om i landet och omsatte 50 miljoner kronor. Från att fått truga för att göra inköp hos leverantörer, så innebar denna framgång att leverantörerna hopade sig med erbjudanden om att stå till tjänst med sina produkter (Ahl, 1984). På 80-talet så invigdes det stora centrallagret i Mölndal, där ligger än idag deras huvudkontor och distributionscentral.

4.1.2 KappAhl idag

KappAhl är idag en av Sveriges ledande modekedjor som med närmare 4500 medarbetare har över 300 butiker i Sverige, Norge, Finland och Polen (Miljö och Socialt ansvar rapport, 2008). Deras affärsidé är densamma som Per-Olof Ahl formulerade redan vid starten "Vi skall ge många människor möjlighet att vara välklädda" och att det mode som de säljer skall vara prisvärt för många. De säljer framförallt kläder och riktar sig till kvinnor, män och barn. KappAhl säljer numer ca 60 miljoner plagg om året och hade under verksamhetsåret 2009/2010 en omsättning på 5,1 miljarder svenska kronor och ett rörelseresultat på 551 miljoner svenska kronor (KappAhl, 2011). Försäljningen ökade 2009 med 5 procent vilket var under förväntan och det förklarar de med en bakomliggande lågkonjunktur. I årsredovisningen framhäver de ändå att KappAhl är ett tryggt, stabilt företag då de har prisvärda kläder och en målgrupp som är 30-50år, det vill säga en målgrupp som är äldre än de flesta konkurrenters. KappAhl har förutom sin målgrupp kvinnor, män och barn, en vision att bli en ledande modekedja för kundgruppen som befinner sig mellan 30-50 år (Årsredovisningen, 2010).

I KappAhls klädkollektion finns ett ekologiskt utbud som certifieras med hjälp av tre olika miljömärkningar; ÖKO-Text Standard 100, EU-blomman och Organic Cotton/Organic linen. Enligt KappAhl så är 20 procent av deras kläder märkta med dessa miljömärkningar. KappAhl började redan så tidigt som 1993 att köpa in ekologisk bomull som gick att spåra hela vägen tillbaka till bonden. Från och med 2008 blev KappAhl ÖKO-Text certifierade och för en kvalitetssäkrad statistik över sina miljö- och hälsomärkta kläder. I sitt barnklädessortiment har de en ny kollektion som heter Newbie, som är babykläder, som enbart är framtagna i ekologisk bomull (KappAhl, 2011).

4.1.3 Information om KappAhls produktion

KappAhl äger inga fabriker själva, utan köper sina produkter från fristående fabriker i Asien och Europa. För att slippa binda allt för mycket kapital så har KappAhl valt att inte ha en egen produktion. Modetrender kan snabbt förändras och därmed är det en fördel för företaget att kunna vara flexibel i sitt val av leverantörer. KappAhl har knappt 250 leverantörer varav 70 procent befinner sig i Bangladesh, Indien och Kina. Övriga leverantörer kommer från Turkiet och Litauen. Av företagets leverantörer står 30 stycken för 60 procent av den totala inköpsvolymen. I produktionsländerna har KappAhl åtta stycken egna produktionskontor. De utför ständigt olika kontroller och inspektioner för att uppmärksamma fel i produktionen och

för att inspektera att leverantören följer KappAhl's uppförandekod. De som har störst makt över vad som skall säljas på KappAhl är de som arbetar som inköpare. De avgör om ett plagg skall tas in och förhandlar om produktpris med leverantörerna. Inköparna är själva ansvariga för bruttovinsten på försäljningen av de varor de valt att köpa in.

4.1.4 KappAhl's arbete med socialt ansvar

KappAhl har sedan 1997 arbetat med sin uppförandekod, som fortfarande är under ständig utveckling. Den ständiga utvecklingen av denna kod är för att KappAhl tycker att det har en betydande roll i utvecklingen av ett hållbart samhälle. Uppförandekoden är uppbyggd på krav som KappAhl ställer på sina leverantörer och genom att leverantören accepterar denna kod så innebär det att de aktivt skall jobba för att nå dessa förväntningar inom sin produktion och leverantörskedja (Code of Conduct rapport, 2010). Enligt KappAhl's årsredovisning 2009/2010 så inkluderas företagets samtliga leverantörer av uppförandekoden. Den övergriper områden som säkerhet, arbetstider, löner och fackföreningsfrihet. Överlag så går KappAhl's uppförandekod i linje med ILO-konventionerna (se bilaga CoC). Tolv specialiserade inspektörer granskar samtliga produktionsenheter och varje enhet graderas utifrån fyra nivåer, från "Ej Godkänd" till "Fullvärdig". Om leverantören inte lever upp till kraven så är rådgivning till förbättring en stor del av uppföljningen.

Milstolpar för KappAhl's arbete med Socialt ansvar:

1997 - Skriver första uppförandekoden

1999 - Inleder uppförandeprojektet DressCode tillsammans med Rena Kläder och klädkedjorna H&M, Lindex och Indiska

2002 - Deltar i uppbyggnaden av Foreign Trade Associations system för uppförandekodarbete som resulterar i Business Social Compliance Initiative (BSCI)

2004 - Blir medlem i BSCI

2006 - Tar fram verktyget SAM för bättre styrning av säkerhets-, arbetsmiljö- och miljöarbetet

2007 - Strukturerar om och effektiviserar uppförandekodarbetet, blir även godkända som investeringsobjekt hos Swedbank Robur för samtliga deras etikfonder.

2008 - Startar projektet No Risk för att full kontroll på kemikalierna i produktionen och går med i båttransportsamarbetet Clean Shipping

2010 - Medlemskap i Business of Social Responsibility (BSR) och träder ur sitt medlemskap i BSCI

Utöver sitt arbete med Code of Conduct och sina produktionsleverantörer, så är KappAhl aktiva inom en rad olika projekt för att ta sitt sociala ansvar gentemot sin övriga omgivning. Sedan 2007 så är KappAhl med och stöder Hjärt-Lungfondens kampanj som heter "Go Red", för att bidra till detta säljer de pins, armband och utvalda plagg till förmån till detta. De är också med i ett projekt som heter Hungerprojektet som har som mål att minska hungern i världen, de stödjer Majblomman för att bekämpa fattigdomen bland barn i Sverige och de stödjer BRIS. KappAhl bedriver även lokal sponsring genom att skänka de överblivna kläder som KappAhl får till Erikshjälpen och Stadsmissionen och de är prenumerant på de hemlösa tidning i Stockholm, Göteborg och Malmö. På miljösidan jobbar de med projekt som Sweden Water Textile Initiative (SWTI), The Better Cotton Initiative (BCI) och No Risk vars mål är att utforma riktlinjer och utbildning för att förbättra produktionen och odlingar ur ett miljöperspektiv när det kommer till hantering av avfall, vatten och kemikalier. The Sustainable Fashion Academy vänder sig till stora och små modeföretag och håller i kurser för att inspirera och ge metoder på hur man redan i designstadiet och hela affärsprocessen arbete med hållbarutveckling som socialt ansvar ur ett entreprenörsperspektiv. Detta initiativ är KappAhl och andra stora modekedjor i Sverige med och sponsrar finansiellt. De sponsrar också 1,6 och 2,6 miljonersklubben som uppmärksammar kvinnors välbefinnande och hälsa. I framtiden vill KappAhl utöka sin verksamhet för utbildning av kvinnor i Bangladesh. De skulle vilja ha en större insyn hos sina underleverantörer än de har idag och de vill även arbeta för att efterlevnaden av uppförandekoden ska öka (KappAhl, 2011).

4.2 Produktionsleverantörer och Code of Conduct

Detta avsnitt är uppbyggt på de intervjuer vi gjort med KappAhls CoC-ansvarige från huvudkontoret och en före detta kvalitetskontrollant, som arbetat i Bangladesh. Utifrån de intervjuer vi gjort har vi fått en större förståelse för hur processen för de olika kontrollerna och inspektionerna av Code of Conduct går till mellan KappAhl och deras produktionsleverantörer.

4.2.1 Struktur

KappAhl har idag 250 leverantörer, varav de har 450 enheter, produktionsenheter. KappAhl har valt att inte ha någon egen produktion för att slippa binda allt för mycket kapital. I produktionsländerna finns åtta egna produktionskontor. Personal som jobbar vid dem utför ständigt olika stickprov för att uppmärksamma fel i produktionen och för att inspektera att leverantören följer KappAhls uppförandekod. Den ansvarige för CoC beskriver;

“Jag vet att vi har 250 leverantörer och de i sin tur har 450 enheter, produktionsenheter. Vi delar på det där vi lägger ordern och där man producerar. Så det har vi god koll på.”

KappAhls ekologiska plagg utgör cirka 20 procent av deras sortiment och man uppskattar att 20 procent av deras leverantörer är så kallade ekologiska, där bomullen går att spåra hela vägen ner till bonden. Dessa plagg bär alla en märkning till exempel ÖKO-TEX Standard 100.

“Idag är ungefär 20 procent utav våra plagg märkta, så att jag skulle tippa på att det är ungefär 20 procent av våra leverantörer också.”

KappAhl skiljer på det som de kallar för en torrprocess och en våtprocess. Produktionen där plagget sys är vanligen bara en torrprocess eftersom den leverantören köper in tyget.

Våtprocessen är en process som sker efter att tyget har vävts och då ska färgas eller behandlas på något sätt. Eftersom det går åt mycket vatten i denna process så kallas denna en våtprocess.

“Skillnaden på en vanlig torr produktion mot en våtprocess är, lite förenklat, att en torr process är vanlig systuga där man klipper eller skär plagget, syr ihop det och levererar det. En våtprocess det är när man stoppar in färg, kemikalier, beredningar och allting som det behövs vatten till, det en våtprocess... Det tvättas väldigt mycket, bara med vanligt vatten och ibland med någon softner eller något mjukgörande.”

KappAhl har en generell regel när det gäller att vara kund hos en leverantör och det är att inte vara för stora eller för små. De vill ha en inköpsvolym omkring cirka 20-30 procent av det leverantören producerar. Detta för att inte vara så små att de inte kan vara där och påverka och inte för stora, utifall att en order uteblir till just den specifika leverantören och skall då inte innebära förlust eller kanske till och med konkurs för den fabriken.

“Det kan variera, ganska mycket tror jag, men vi har en generell regel som säger att vi ska ha ungefär 20-30 procent hos en leverantör. Vi ska inte vara en jätteliten kund, så att han inte bryr sig om våra krav, men samtidigt inte en jättestor så att han står och faller med oss.”

4.2.2 Kontroll av leverantörer

En fabrik får ofta en KappAhlare hos sig oavsett om det är en kvalitetskontrollant eller en person som enbart arbetar med Code of Conduct på plats. Detta för att ha en hög frekvens av kontroller uti produktionen.

“Ja och plus att totalt sett får varje fabrik väldigt ofta en KappAhlare hos sig oavsett om det är en som kontrollerar plaggen eller en som gör CoC. Så det blir ju mycket folk som kommer hela tiden, och jag tror det är ganska bra att vi är frekventa.”

Så här beskriver en före detta kvalitetskontrollant som jobbat i Dhaka, Bangladesh.

“Ja det blev jag i och med att man är ute på fabriken, för vad KappAhl har gjort är ju att de utbildar ju sina QC (kvalitetskontrollanter) som är ute dagligen hos leverantörerna att titta på hur fabriken ser ut och hur arbetsförhållandena är. Det är ju inte så att de ska gå och kontrollera, men om de ser någonting så meddelar de ju produktionskontoret därnere.”

Den före detta kvalitetskontrollanten berättar ytterligare hur kvalitetskontrollanterna agerade om de såg någonting som inte såg bra ut gentemot uppförandekoden. De vänder sig då till de anställda på produktionskontoren som var ansvariga för CoC.

“Man delar uppgifterna och sen delar man informationen, så att om jag hade varit ute på en fabrik och jag såg någonting, självklart sa jag till vår CSR ansvariga så att han skulle bli uppmärksam på detta och åka ut till fabriken.”

4.2.3 Kvalitetskontrollanter

För att kvalitetssäkra sina plagg så har KappAhl ett system med 170 kvalitetskontrollanter som har i uppgift att kontrollera varje plagg som ska köpas in vid minst två tillfällen. De kontrollerar så att alla plagg når upp till den standarden på mått och kvalitet som krävs. Bland dessa 170 anställda så finns så kallade merchandisers som jobbar för inköparna genom att leta material och förhandla om priser. Tillsammans med produktionstekniker, teamledare och kontorschefer övervakar alla dessa hela produktionsprocessen av plaggen. De utgår alla ifrån de olika produktionskontoren som de har i de olika länderna. Eftersom många leverantörer har flera produktionsenheter så är det viktigt för dem att ha koll på var just de plagg som skall köpas in finns så att man åker till rätt fabrik och produktionsenhet.

“Alla ordrar som tillverkas inspekteras kvalitetsmässigt. Kvalitetskontrollanterna kontrollerar så att måtten håller och att det ser bra ut. Detta gör man kanske två eller tre gånger per order så att vi har en hel stab med kvalitetskontrollanter som kontrollerar produktionen. Därför är det viktigt att man vet var produktionen finns, så att man inte åker till fel fabrik och så är inte plaggen där... De är 170 stycken som övervakar produktionen så att hela kedjan fungerar och att vi får plaggen in i butiken... Sedan har vi de som är inköparens högra hand, som vi kallar för merchandiser. De förhandlar om priser, letar tyger och material till inköp, de är väl kanske ett 40-tal. Vi har produktionstekniker som jobbar med passformar, de är kanske ett 20-tal, sen har vi teamledare och så har vi kontorschefer. Alla tillsammans jobbar med att övervaka produktionen.”

4.2.4 Inspektörer

På sina produktionskontor har KappAhl anställda med specialkompetens på just uppförandekoder. De kallas för Social Compliance Officers. Deras arbete, som leds av en Social Compliance Manager, innefattar dagligt arbete med leverantörerna och deras produktionsenheter som KappAhl använder sig av i form av inspektioner, uppföljningar och stöd. Under år 2009/2010 genomfördes 653 inspektioner och uppföljningsbesök (Årsredovisningen, 2010). Det finns inga särskilda krav på deras utbildning förutom att de får en ISO-certifiering. Utbildningarna på inspektörerna varierar beroende på vilket land de utbildats i.

“Det är varierande för olika länder vad skolorna heter, men de har tagit en ISO-certifiering, det har alla gjort. Sedan har de väldigt bra kunskaper men det är givetvis lite blandat... Det är inte lätt det här med inspektioner. Det är egentligen en ganska ny sak, så det är inte jättelätt. Det står inte mängder av människor på kö som har kunskapen om det.”

Här beskriver den före detta kvalitetskontrollanten skillnaden mellan inspektören och kontrollanten och hur de jobbar mer separat med de olika arbetsuppgifterna. Detta för kontrollanterna ska fokusera på sina uppgifter som är att kolla plaggens kvalitet och inspektörerna ska inspektera fabriken utifrån de krav som ställs enligt uppförandekoden.

“Nja, det gör de. QCn (kvalitetskontrollanten) är ute och tittar på kvalitén innan leveransen skickas hem, så de är där varje dag. KappAhl har ju valt att ha renodlade CSR personer som åker ut och det är för att QCna ska kunna fokusera sig på det arbete som de är utbildade inom, och det är inte att kolla fabriken egentligen.”

4.2.5 Användning av oberoende inspektörer

I början av år 2011 bestämde sig KappAhl för att lämna sitt medlemskap i BSCI för att gå över till BSR. Detta beslut påverkade även deras arbete med att använda sig av oberoende inspektörer från BSCI genom att numer bara använda sig av sina egna inspektörer, de tolv som vi nämnt tidigare.

“Vi arbetar nu enbart med egna inspektörer. När vi tog beslutet att ta bort de oberoende tyckte vi själva att vi hade följt upp processen med våra tolv egna inspektörer.”

4.2.6 Standard krav

De krav som KappAhl har, har de graderat i fyra nivåer: “Ej Godkänd”, “Tillfälligt Godkänd”, “Godkänd” och “Fullvärdig”. Om leverantören inte klarar av baskraven är de “Ej Godkänd”. Dessa krav är någonting som alla leverantörer måste klara för att KappAhl överhuvudtaget ens skall anlita dem. Kraven i de olika graderingarna är rangordnade med de mest viktigaste som bas. Att utforma dessa krav är svårt då alla krav anses vara viktiga men vissa är viktigare än andra.

“Vi brukar, bara för lätt kunna förstå, säga att våra krav är som en pelare och består av olika graderingar så (CoC-ansvarige visar på papper) alla krav står så här (lodrätt). Här är en sak som vi kräver och sedan har vi rangordnat dem. Det är jättesvårt att rangordna vilka krav som är viktigare än andra, men vissa är ju viktigare än andra. Längst ned på pelaren så har vi krav som ligger vågrätt istället, som är baskraven. Den här pelaren kan stå även om en pelare högre upp fattas men de längre upp står inte om en pelare längre ner fattas. Då trillar den! Då vet man att den här basrutan, den måste alla klara. Här är till exempel brand och säkerhet och där ligger även barnarbete. De omtalade sakerna ligger alltså längst ner så det är väldigt lätt. Längre upp här så finns semester och sådana saker. De är staplade i rangordning.”

4.2.7 Inspektioner av fabrikerna

KappAhls arbete med CoC i form av inspektioner ska leda till en bättre situation för dem som jobbar på fabrikerna som tillverkar deras kläder. Enligt KappAhls CoC-ansvarige så har detta arbete lett till en generell förbättring för de anställda hos produktionsleverantörerna. Mycket av det arbete som KappAhl gör med att inspektera fabrikerna är för att upprätthålla de krav som de ställer utifrån sin uppförandekod. Detta leder i sin tur till att den anställde i fabriken

trivs och stannar kvar. Arbetet har även lett till att de flesta fabriker i produktionsländerna idag har en person som arbetar med CoC och de frågor som rör detta ämne.

“Jag vill nog också säga att det ändå har skett väldigt mycket med inspektionerna hos leverantörerna de sista åren och även deras synsätt på inspektionerna. Jag tycker man kan se en stor förändring. Jag tror nästan alla utav de stora började i slutet på nittioalet att göra en kod och då tog man ofta de synliga problemen. Det kunde det gälla var till exempel var brandutgångarna fanns, om man använde skydd i all att man råkade spreja något farligt på händerna. Man kontrollerade barn, barnarbete och övertider. Det man kunde se i fabrikena. Så att under de tio åren som gått så upplever jag nog ändå att fabrikena har blivit väldigt fina. Går man bara in i en fabrik och tittar idag så ser det väldigt fint ut. Jag skulle tro att det ser lika bra ut i Bangladesh som i Kina eller Portugal i en fabrik. Det som vi däremot har kvar är allt det som man inte ser och som är mycket svårare att kontrollera. Den biten som hör samman med bokföring, löner och övertid. Men vi har kommit en bra bit framåt, det har vi gjort. Det som hänt de sista åren tycker jag är att våra leverantörer har förstått att det är en positivt att arbeta med CoC.”

Arbetet med inspektioner har funnits hos KappAhl sedan 1997. Under detta år var företaget engagerat i ett projekt med Fair Trade Center och de började få upp ögonen för bland annat barnarbete. För att förbättra det sociala ansvaret började KappAhl då sitt arbete med CoC. Arbetet med rättvisefrågor har utvecklats eller förändrats under årens lopp beroende på vad KappAhl har trott skulle ha varit det rätta och det bästa för sitt företag och arbetarna i produktionen. Ansvarig för dessa frågor på KappAhl beskriver det som trender. Det som de trodde var det bästa sättet att arbeta på när de började är inte det de tror är bäst idag. I framtiden tror vår intervjuade att de kommer att jobba på andra sätt.

“När vi började -97 så trodde vi att inspektionerna vi gjorde var tillräckligt. Vi lade ner massvis av krut och inspekterade alla leverantörer under två månaders tid och sedan var alla gjorda. Sedan satte vi in det i en pärm och trodde “ Ja nu har vi inspekterat alla, alla är bra och de som inte är bra har vi stängt.” Den synen på inspektioner har ju så klart förändrats under tiden. Sedan gjorde man en ny process 2004 och då försökte vi på ett annat sätt istället. När vi senast 2007 gjorde något ytterligare nytt så tänkte vi att så här tror vi nu att det är. Det gäller kanske något annat om 4-5 år som är modernt då. Det är trender som avgör synen på vad som ska förändras på hur man ska göra saker o ting.”

Den ansvariga för CoC tycker inte att inspektioner är det viktigaste eller att det är ett ultimatum sätt att få kontroll på hur arbetssituationen ser ut för dem som arbetar i produktionen. Inspektioner kan lätt ge en ytlig bild av hur det egentligen fungerar praktiskt. Trenden med inspektioner har börjat övergå till en dialog med produktionsleverantören för att de bättre ska förstå varför de ska arbeta på ett visst sätt. Det betyder inte att kontroller och inspektioner helt ska försvinna. De ska finnas med i CoC arbetet även i framtiden, men mer som ett komplement till dialogen.

“Man har pratat väldigt mycket om inspektioner och att det är så viktigt att man ska inspektera och hur många inspektioner som har gjorts. Men samtidigt så måste man komma ihåg att en inspektion bara är en ögonblicksbild av en fabrik. Vi kan inspektera en fabrik på måndagen och då ser den jättefin ut. Under måndag till fredag hinner de sy massor av plagg

och sedan går ofta plaggen till skeppning på fredagen. Har någon då satt igen varena nödutgång med sina kartonger och det brinner på fredag morgon kan det ändå bli en katastrof. Då spelar det ingen roll att vi har gjort en inspektion på måndagen och sagt att den är jättebra. Jag tror därför att många har förstått att inspektioner inte är så viktigt som man tidigare trott. Jag menar inte att det är oviktigt, bara att det inte är det enda som gäller. Det gäller att få upp en kommunikation med leverantören. Vi vill få leverantören att förstå varför vi begär kraven och att vi ska jobba tillsammans.”

4.2.8 Uppbyggnad av inspektionerna - hur en inspektion ser ut

KappAhl skiljer på kontroller och inspektioner, där inspektionen innebär att det är en CoC-inspektör som inspekterar leverantörernas arbete med uppförandekoden. En inspektion är en grundlig process som kan ta en till två dagar att genomföra beroende på fabriken storlek. Om inspektören finner brister utifrån CoC, så måste fabriken åtgärda dessa inom en viss tidsram vilket är beroende på bristens omfattning. När de numer är ute och inspekterar, utför de en CAP, Correction Action Plan, som är en åtgärdsplan som KappAhl och leverantören jobbar tillsammans med att sätta upp. CAP-en innehåller de brister som bör åtgärdas och inom vilken tidsram som leverantören har på sig för att lösa detta. Det är viktigt att detta görs tillsammans med leverantören för att denne skall känna sig delaktig i arbetet med förbättringarna. Inspektören gör sedan en ny inspektion för att se att tidsplanerna, som upprättats enligt CAP-en, efterföljs. På detta sätt fortsätter det genom att man utför en nu grundlig inspektion på nytt.

“Nu har vi en process där man inspekterar och det kan ta en till två dagar att göra en inspektion per fabrik beroende på hur stor fabriken är. Och när man har gjort den så får leverantören en CAP, Correction Action Plan, det han ska förbättra. Vi försöker inte göra hela den här actionplanen åt honom, utan att vi talar om det som behöver förbättras och sen ska han komma tillbaka med en tidsplan när detta skall åtgärdas, han ska svara på när? vad? och hur? Detta gör vi för att han ska känna att han äger problemen som han ska ta itu med. Givetvis om han får 10 påpekande blir det olika tider för dem. Som exempel brukar jag alltid ta damtoaletten på tredje våningen, att den är smutsig, den får han inte ha tre månader på sig att åtgärda, utan den ska vara åtgärdad under veckan. Men skulle man behöva ha en ny nödrappa utanför, då tar implementeringen av den kanske tre månader, så att det blir olika tidsplaner. Det han gör då är att han skriver vilket datum han tänker att det ska vara klart och så kontrollerar vi, till exempel om han har sagt att damtoaletten ska ta tre månader, då får han tillbaka att “nej det går vi inte med på den får du åtgärda idag”. Efter att ett datum bestämts så skickar vi ut inspektören att kontrollera att det gjorts. Eller så kan vi be en utav om de här kvalitetskontrollanterna, som går ut och inspekterar plaggen: kan du bara springa in på damtoaletten på tredje våningen och kolla att den är ren nu. Det vi gör är att vi följer den här CAP-en och prickar av att det blir gjort och att man följer upp den. Leverantören kan skicka bilder som bekräftar att det är rent eller att han har gjort någon av åtgärderna som han ska. Sen så besöker vi honom några gånger där under tiden och sen gör vi en ny inspektion och så går det vidare så.”

4.2.9 Uppföljning av inspektioner

En viktig del av processen med inspektionerna är att följa upp de förbättringar som leverantören förväntas göra. Ofta får leverantören själv vara med och bestämma hur lång tid de behöver för att göra de förbättringar som KappAhl krävt, men inom rimliga tidsramar. En

del åtgärder som skall göras kräver mer tid än vissa. Anser KappAhl att förbättringarna inte görs i tid lägger de leverantören i "frysboxen", vilket innebär att de inte får några ordrar under en tidsperiod på 30 dagar. Detta är en åtgärd som görs innan man beslutar sig för att stänga en leverantör.

"Om vi upplever att leverantören har problem när vi kommer tillbaka och gör en inspektion så stänger vi inte honom, det gör vi inte. Då brukar vi kalla det för att vi lägger honom i frysboxen en liten stund och det betyder att han inte får någon mer förfrågan ifrån inköp och så säger man att men nu har du trettio dagar på dig att göra klara förbättringar eller så stänger vi, så får han trettio dagar på sig. Om man ser ett problem i fabriken så är det lättast att säga "men då stänger vi", det är det allra lättaste, men då är det oftast någon annan kund som kommer dit och köper och då blir det ingen förbättring i fabriken. Vi gör egentligen det här arbetet för sömmerskan eller den lilla människan i fabriken."

Trots allt det arbete som KappAhl lägger ner på att inspektera att de krav de ställer efterföljs, så är det svårt att få alla att nå till graderingen "Fullvärdig". Där har de fortfarande en bit kvar att arbeta med för att nå den standard som vi i västvärlden tycker är acceptabelt.

"Vi är på rätt väg, men det är kanske svårt att nå 100 procent. Alla våra fabriker ligger inte allra högst upp här (pekar på stapeln), det gör de tyvärr inte och det är väl framförallt i Kina upplever jag."

Slutet av verksamhetsåret för år 2009/2010 så befann sig cirka 70 procent av deras leverantörer i graderingen "Tillfälligt Godkänd" eller "Godkänd".

4.2.10 Hur ofta inspekteras leverantörerna?

Leverantören får en CAP eller åtgärdsplan som de ska åtgärda för att KappAhl ska bli nöjda. Denna plan är en indikator på hur ofta en leverantör inspekteras av CoC-inspektören. Enligt den före detta kvalitetskontrollanten så finns det dock ett minimum hur ofta en fabrik skall inspekteras varje år.

"Mycket hänger på de här implementation dates, som man har gett i CAP-en till leverantören. Men man försöker väl kontrollera minst fyra gånger under ett år tror jag."

När KappAhl skall starta upp ett samarbete med en ny leverantör så är det i första hand inköpsavdelningen som har den första kontakten med leverantören. En anställd från denna avdelning åker ut till fabriken för att se hur produktionen ser ut så att den stämmer överens med de krav som KappAhl ställer på kvalitet, pris och kapacitet. När inköpsavdelningen sedan har gett klartecken om att detta är en leverantör som passar dem, så ska det ske en inspektion enligt deras uppförandekod. Då är det en av de tolv inspektörer som arbetar med CoC som åker ut för att gå igenom fabriken utifrån sina underlag.

"Om vi börjar med en ny leverantör, så är det ofta så att vår inköpskontakt på våra kontor som får den första kontakten. De är ute och tittar på fabriken och tittar på produktionen så att den ser bra ut, får priser och kvalitéer. De gör en övergripande kvalitetskontroll och

kollar vad de har för kapacitet om de skulle passa med KappAhl, prisläge och leveranstider. Och sedan när de har sagt: Ja, den här leverantören skulle vi vilja öppna, den passar jättebra som en ny skjortleverantör, då måste den inspekteras också enligt vår uppförandekod. Så det är de som jobbar med CoC som kommer ut.”

När KappAhl inspekterar en ny leverantör så hamnar de ofta i graderingen “Tillfälligt Godkänd”. Detta behöver inte nödvändigtvis betyda att de inte lever upp till de baskrav som ställs enligt deras graderingsstapel, utan det innebär att KappAhl vill göra flera inspektioner för att säkerställa att den statusen de har på fabriken är varaktig. En redan befintlig leverantör inspekteras regelbundet och de har inga undantag på vilka leverantörer som skall inspekteras.

4.2.11 Vilka leverantörer säger KappAhl att de inspekterar?

I KappAhls olika rapporter och policies som de går ut med till sina intressenter, de formella dokumenten, så gör de vissa ställningstagande när de pratar om sitt arbete med att ta socialt ansvar. När de i sin CSR-rapport (2010) pratar om sitt arbete med Code of Conduct så pratar de enbart om sina producerande leverantörer som de har. De säger att de har drygt 250 leverantörer och att de har 450 produktionsenheter, som de kontrollerar och inspekterar med kvalitetskontrollanter och CoC-inspektörer. I dessa dokument berättar de att de inspekterar samtliga av sina leverantörer utifrån deras uppförandekod och att detta är något som de gör frekvent. I CSR-rapporten (2010) så säger VDn, Christian W. Jansson att de är mycket stolta över det de lyckats åstadkomma med dessa hållbarhetsfrågor, men att de står inför nya utmaningar och möjligheter i den tack de växer och utvecklas. De visar i en tabell, från rapporten, de möjligheter och hot som de stöter på i arbetet med hållbarhet och säger att de *“har dragit i varje tråd”*. I en intervju med teamledaren för social compliance, (CoC-inspektörer), så säger vederbörande att *“bra CSR-arbete skapar konkurrensfördelar”*.

5 Analys

I följande avsnitt kommer vi att göra en analys utifrån empirin och vår teoretiska referensram. Vi kommer att bygga upp en typologi kring den vetenskapliga forskning som tidigare gjorts inom området, detta för att stödja vår analys.

5.1 Motsättningen mellan legitimitet och effektivitet

Som vi tidigare nämnde i vår problemdiskussion så finns det motsättningar som KappAhl måste hantera i sitt arbete med det sociala ansvaret. Det optimala skulle vara att KappAhl kunde genomföra obegränsat med inspektioner på sina leverantörer och sina underleverantörer men då deras resurser är begränsade så får de göra olika val i hur de vill investera sina resurser. Dels behöver de alltså skapa legitimitet gentemot sina kunder och dels behöver de effektivisera för att de har begränsade resurser. Vi kommer vidare i vår analys att resonera kring hur de hanterar denna motsättning.

5.2 Variabler som kan tänkas påverka

Genom den empiriska studien, våra egna observationer och tidigare forskning, så fann vi ett antal variabler som var mer intressanta för vår analys. Dessa variabler som vi kommit fram till är de som på ett eller annat sätt skulle kunna tänkas påverka KappAhls val av inspektioner av CoC på sina leverantörer. För att komma fram till om en variabel påverkar så kommer vi inom varje variabel bland annat resonera kring om de inspekteras och även i vilken utsträckning, det vill säga i vilket omfång de inspekteras. Vi kommer även att resonera kring om orsaken har mest med legitimitet eller effektivitet att göra. Här har vi ett antal variabler som vi tror skulle kunna påverka KappAhls hantering av dessa problem;

- Geografisk placering
- Leverantörsstorlek
- Leverantörsled
- Leverantörer för externa produkter versus internt material
- Leverantörstyp
- Inköpsvolym
- Kundtyp
- Produktkategori
- Ekologiska kläder versus vanliga kläder
- Produktionstyp

5.3 Variablernas påverkan på KappAhls inspektioner

5.3.1 Geografisk placering

Samtliga leverantörer hos KappAhl har enligt deras CoC-ansvarige frekventa besök av inspektörer som inspekterar arbetet med CoC, men det betyder inte att alla leverantörer får lika många eller lika stort omfång av inspektioner. De som ligger närmare ett produktionskontor får fler inspektioner än de som ligger längre bort.

“Det är lite olika beroende också på land, alltså geografiskt. Kina är ett jättestort land så där har man kanske svårare att nå. I Bangladesh är det en klar fördel, den textilen som finns, den finns runt Dhaka och lite nere i Chittagong, men i stort sett ligger de runt Dhaka. Om man bara vill göra en kontroll inte göra en full inspektion så hinner man kanske med 5-6 stycken på en dag så det är lite olika. Så inspektören har möjligheten när han åker ut och kontrollerar de som ligger i närområdet mycket mer än dem andra... för vi har några som ligger 8 timmar väg flygtid och sen 2 timmar med tåg så den leverantören kanske inte får lika många besök som han som ligger i närheten. Så är det tyvärr.”

Att en leverantör befinner sig geografiskt längre bort skulle kunna innebära att när de väl får besök av inspektörerna, så lägger de mer tid och fokus på dessa och därmed utför en noggrannare inspektion. Vi skulle alltså kunna säga att samtliga inspekteras, men omfånget på inspektionerna varierar beroende på geografisk belägenhet. De leverantörer som ligger närmre produktionskontoren skulle kunna få många korta inspektioner, medan de som ligger längre bort skulle kunna få färre, längre inspektioner.

Det geografiska avståndet påverkar inte bara KappAhls val av att inspektera sina leverantörer frekvent. Tidigare var KappAhl medlemmar i BSCI, vilket bland annat innebar att de även hade externa inspektörer från denna organisation som hjälpte till med inspektionerna av CoC på sina leverantörer. Då denna organisation bygger sitt arbete på inspektioner, så antar vi att de även hade ett större verksamhetsnät än KappAhl, rent geografiskt, och därmed hade de det enklare att genomföra inspektioner. I årsskiftet 2010/2011 valde KappAhl att gå ur detta samarbete och använder sig numer av interna inspektörer på samtliga inspektioner. Vi kan se att de använder sig av tolv personer för att utföra detta arbete, men de 170 kvalitetskontrollanter som ska kontrollera kvalitén på kläderna, ska även de till viss del kontrollera arbetet med CoC. Vi skulle kunna säga att det ibland finns geografiska hinder av kontroller och KappAhl har då gjort ytterligare en kategorisering nämligen av sina inspektörer. De som bara är inspektörer och de som inspekterar till viss del. Detta innebär att de mindre inspektionerna blir mer frekventa eftersom att kvalitetskontrollanterna alltid är frekventa med att kontrollera KappAhls ordrar.

En orsak till KappAhls prioritering skulle kunna vara att vi å ena sidan skulle kunna tolka detta som att de leverantörer som ligger närmare produktionskontoren skulle vara sämre, eftersom KappAhl valt att inspektera dem oftare. Å andra sidan skulle dessa leverantörers arbete med CoC kunna ha kommit längre just eftersom att de oftare blir inspekterade. Ytterligare en orsak skulle kunna vara att det är en kostnadsfråga att skicka iväg sina inspektörer på de resor som krävs för att nå de fabriker som inte finns i närområdet. Ökade resor leder till ökade kostnader som måste kunna försvaras i det slutliga priset. Tidsbrist kan också vara en faktor eftersom att det krävs mycket tid att besöka de leverantörer vars fabriker är belägna längre bort och på så sätt får färre inspektioner. Både faktorer som tid eller kostnad måste försvåra arbetet med att få de leverantörerna att efterfölja kraven på uppförandekoden och förbättra de åtgärder som satts upp enligt den Correction Action Plan som utförts tillsammans.

Vi tänker oss att de två faktorerna i detta fall, det vill säga kostnad och tid, kan sammanfattas med begreppet *effektivitet*. Idag arbetar de flesta företag med att effektivisera på grund av sina begränsade resurser och sitt begränsade tidsutrymme (Grankvist 2009). Det som KappAhl skulle försvara som effektivitet kan vi dock se vissa konsekvenser av. Vi kan se att effektiviteten leder till att vissa leverantörer hamnar utanför KappAhls val att inspektera samtliga sina leverantörer frekvent. Därmed kan effektiviseringen leda till att det finns en risk för att leverantörer som ligger geografiskt längre bort inte heller följer KappAhls uppförandekod, det vill säga KappAhls fokus på effektivitet kan få negativa effekter för företagets legitimitet. Denna balansgång mellan effektivitet och legitimitet fångas väl i Meyer och Rowans (1977) artikel där de hävdar att organisationer särkopplar den formella och den informella organisationen. Det som organisationen visar för sin omvärld – att KappAhl kontrollerar samtliga leverantörer på ett trovärdigt sätt – är inte alltid det som är implementerat i företagets kärna eftersom det strider mot effektivitetssträvan.

5.3.2 Leverantörsstorlek

När den CoC-ansvarige på KappAhl talar om vilka leverantörer de inspekterar, framgår det att vissa leverantörer inte inspekteras på grund av sin storlek. De leverantörer som har färre än tio anställda räknas inte som en fabrik och faller då utanför inspektionsramarna. Även de som utför så kallade hemarbeten inspekteras inte heller. Vi tror inte att det betyder att deras standard är bättre än de större fabriker utan kanske snarare tvärtom. Problematiken med detta blir att dessa leverantörers anställda är mer sårbara ur många aspekter som till exempel

säkerhet, diskriminering och övertid. Vi kan se är att omfånget och antalet inspektioner som görs påverkas utifrån denna variabel. En stor leverantör får många inspektioner och när de görs är omfånget av inspektionen stort. Däremot en mindre leverantör får ett mindre omfång av inspektioner eller inga alls beroende om de räknas som en fabrik eller inte. Därmed påverkas även antalet inspektioner hos en mindre leverantör också, eftersom att de minsta inte inspekteras alls.

Återigen ser vi en konflikt mellan effektivitet och legitimitet. Genom en snäv definition av vad en fabrik och leverantör är minskar KappAhl behovet av inspektioner, men genom att göra det riskerar företag å andra sidan att dåliga arbetsförhållanden hos dessa ”leverantörer” skadar deras legitimitet. Att definiera bort leverantörer gör även att KappAhl formellt kan hävda att de inspekterar *samtliga* sina leverantörer. Frågan är dock om företagets intressenter accepterar den här avgränsningen av KappAhls ansvar. Här ser vi väldigt tydligt att KappAhl har valt att sätta sina leverantörer i olika kategorier på vad som räknas som en fabrik eller inte. En möjlig förklaring till KappAhls uteslutande av små leverantörer från begreppet ”leverantör” är att de bygger definitionen av leverantör på redan existerande kategoriseringar av leverantörer som funnits inom KappAhl. Sättet att kategorisera leverantörerna var förmodligen utvecklat för andra orsaker från början, men har sedan format hur de valt att sätta sina ansvarsgränser i sitt arbete med CoC i organisationen (cf DiMaggio, 1997; Scott, 2001; Lounsbury and Rao, 2004). När ett företag väljer att dela in leverantörerna i stora och små, så tror vi att det är lätt att de små leverantörerna hamnar i någon form av grå zon där de inte får lika många inspektioner eller inga inspektioner alls. Utav KappAhls 250 leverantörer så framgår inte storleken på dessa i deras rapporter, därmed är det heller ingen som vet hur många de små leverantörerna är som faller mellan stolarna. Denna variabel ser vi, drar mer emot effektivisering än legitimitet, då de väljer att kategorisera in leverantörerna och även väljer att kanske inspektera de mindre leverantörerna ganska lite eller inte alls beroende på deras storlek.

5.3.3 Leverantörsled

Då KappAhl talar om sina 250 leverantörer, så pratar de om de leverantörer som producerar plagg och accessoarer som ingår i sitt produktsortiment. Det är också de leverantörer som befinner sig i det första ledet i leverantörskedjan. De som räknas till dessa 250 är de leverantörer som de har en business relation med. Vilka dessa leverantörer är, säger den CoC-ansvarige på KappAhl, att de har mycket bra kontroll på. När det sedan kommer till andra

ledets leverantörer, alltså KappAhls underleverantörer, så har de inte lika god information om vilka dessa är och har därmed inte heller någon kontroll över deras arbetare eller den faktiska situationen ute på dessa fabriker. KappAhl utför aldrig några inspektioner hos dessa leverantörer. Vi kan då se att omfånget och antalet inspektioner påverkas utifrån denna uppdelning av leverantörsleden. Valet att inte fokusera på sina andra och tredje leds leverantörer leder till att KappAhl inte behöver tackla problem om vetskapen av vilka dessa leverantörer är. Det är ytterligare ett sätt att avgränsa sitt ansvarsområde.

Deras affärslogik är att de bara kontrollerar de som de har en business relation med, men i och med deras nya medlemskap i organisationen och nätverket BSR så finner vi att denna logik brister. Ett exempel på detta är projektet Better Cotton Initiative där de tillsammans med andra företag arbetar med kommunikation och utbildning ner på odlingsnivå, i syftet att skapa en mer miljöanpassad bomullsodling och dessutom förbättra odlarnas sociala situation. I och med involveringen i detta arbete att ta ansvar på odlingsnivå, bryter de mot sin egen affärslogik. De väljer då att ha koll på första ledet av leverantörskedjan, men inte andra och tredje. Sedan tar de ansvar för odlaren, trots att de inte har någon business relation med denne. Detta ger en väldigt konstig verklighetsbild.

Dock kan detta projekt innebära att de skapar förutsättningar för att hitta den leverantör som köper bomullen av odlaren och spinner den. Då kan de i sin tur hitta den som köper av honom i nästa steg. Att utbilda och kommunicera uppförandekoder och miljöansvar redan på odlingsnivå är ett sätt att ta ansvar längre ner i leden. Istället för att ta sitt ansvar genom att utföra inspektioner så väljer man här att gå in i olika branschprojekt för att ta det sociala ansvaret gentemot de leverantörer som är påverkade av västvärldens förflyttning av sin produktion. Processen med detta projekt kan vara ett sätt att få större kännedom om sin leverantörskedja. För att kunna utveckla arbetet med att nå längre ner i leden så lägger de istället mindre vikt vid inspektioner, eftersom inspektioner är något som är ett både resurs- och tidskrävande arbete. Medlemskapet i BSR skulle kunna innebära att det sker en effektivisering i den information och utbildning som de vill ska nå fram till den lilla leverantören. Dock kvarstår problematiken om att uppförandekoden kanske inte efterlevs eller glöms bort när det inte finns något system för att bli inspekterad.

En faktor som kan innebära svårigheter med detta är enligt CoC-ansvarige svårt att finna kompetent personal. Kanske handlar det vidare om att utbildning av personal dessutom inte är tidseffektivt och att anställa fler inspektörer dessutom är en kostnadsfråga. Även i denna aspekt ser vi alltså att effektivisering av tid och kostnader kanske kan vara orsaken till de val som gjorts. Men dessutom handlar det om att skapa den legitimitet de behöver för sin omgivning som säger att vi är i alla fall väldigt duktiga på att inspektera de leverantörer som vi har i första ledet.

Ytterligare en faktor som vi tidigare beskrivit, kan försvåra arbetet med att nå längre ner i leverantörskedjan, är den geografiska aspekten. Då vi tidigare i analysen beskrev att inspektionerna blev mindre frekventa hos de leverantörer som är belägna längre bort från produktionskontoret, kan vi kanske se samma problem med underleverantörerna till dessa. Den här faktorn kan även gälla för de leverantörer som ligger i närområdet till produktionskontoren, men som har underleverantörer som ligger geografiskt längre bort. Det är då tidskrävande att ta reda på vilka dessa är och inleda ett arbete med dessa och då väljer KappAhl att endast arbeta med sina leverantörer i första ledet. Arbetet som krävs för detta är då naturligtvis en kostnadsfråga och personalfråga för KappAhl, men kanske kommer det också utvecklas på ett effektivare sätt genom deras nya samarbete med organisationen BSR. Så som Meyer och Rowan (1977) pratar om att man skyddar den operativa kärnan för att den ska kunna arbeta så effektivt som möjligt, så är det ett sätt för KappAhl att skydda sina inspektörer från att ha för mycket att göra och på så sätt göra ett mindre bra arbete. Eftersom att detta arbete med CoC kräver ganska mycket kunskap och tid för att implementera så är det förmodligen ett strategiskt val som KappAhl gör att bara inspektera sina leverantörer i första ledet. Men konflikten mellan effektivitet och legitimitet finns även i denna variabel. Valet att inte inspektera längre ner i leverantörsleden, är ett försök att effektivisera, men det sker då till priset av legitimiteten. Om det framkommer att det är dåliga arbetsförhållanden på deras underleverantörer kommer förmodligen företagets intressenter att reagera och KappAhl därmed minska sin legitimitet.

5.3.4 Leverantörer för externa produkter versus internt material

I KappAhls CSR-rapport (2010) och även utifrån intervjun med CoC-ansvarige på KappAhl framgår att de leverantörer som de väljer att inspektera är sina produktionsleverantörer. Det vi vet är att leverantörer till internt material inte räknas med i de 250 som de säger att de har.

“Jag pratar om de som då producerar plaggen inte de som tillverkar kaffet, utan det som vi har vi våra butiker att sälja.”

Vi tolkar denna handling som att leverantören av internt material inte inspekteras. Om KappAhl på något annat sätt skulle arbeta med dessa framgår inte i deras rapporter eller på deras hemsida. Utifrån detta resonemang så tolkar vi det som, att de bland dessa kategorier, väljer att inspektera sina produktionsleverantörer men inte leverantörerna av internt material. Omfånget av inspektionerna är att fler kontroller görs av sina produktionsleverantörer än sina leverantörer av internt material, som vi inte tror har något omfång alls.

Här gör de också ett aktivt val att kategorisera alla KappAhls befintliga leverantörer i två olika kategorier - leverantörer för externa produkter och leverantörer för internt material. Utifrån denna kategorisering kan vi se olika faktorer som påverkar detta val. En faktor är att det finns ett större fokus från kunden på de produkter som KappAhl har i sina butiker än de som används internt. Dessa material syns inte på samma sätt utåt mot omgivningen som de produkter som säljs i affären och blir därmed inte lika viktig för kunden. Däremot är det viktigt för kunden, att om de köper en produkt i butiken, ett klädesplagg eller en accessoar, så har den producerats på ett etiskt och miljömässigt bra sätt och enligt en god uppförandekod. Idag vill inte en konsument ha på sitt samvete att hon/han inhandlat en tröja eller byxa som ett barn har tillverkat eller att den anställde på fabriken har dåliga arbetsförhållanden som vi i västvärlden inte tycker är acceptabelt. Att definiera bort leverantörerna av internt material att KappAhl formellt sett kan hävda att de inspekterar *samtliga* sina leverantörer fast de interna egentligen inte räknas med.

En annan aspekt i KappAhls arbete med CoC är ägarna, de som vill att företaget skall vara framgångsrikt för att nå finansiell vinst. Deras mål är ju att behålla legitimiteten för att fortsätta finnas på marknaden, genom att arbeta med de saker som är viktigast. Samtidigt vill de att företagsledningen skall tänka kostnadseffektivt för att gå med vinst och då vill man kanske inte lägga tid och energi på den biten som inte genererar finansiella resurser in i företaget. En balansgång som är väldigt finkänslig. Som vi tidigare nämnt är även kunder, media och regeringar intressenter som utifrån sätter krav. Dessa beskrivs av forskaren Xiaomin Yu (2009) i sin artikel om intressenter där hon beskriver vikten av intressenternas medverkan i denna process. Hon menar att alla företags intressenter borde vara involverade i företagets frågor om CoC: investerare, konsumenter, leverantörer, anställda och samhället.

Intressenternas totala makt att påverka arbetet med frågor om att reglera arbetsförhållanden i deras globala leveranskedjor är mycket större än enbart det enskilda företags och utan deras medverkan så blir den enskilda arbetarens makt att påverka sin arbetssituation i praktiken inte möjlig. För KappAhls del är ägarna är inte de enda som utifrån sätter krav på KappAhl. De har även andra intressenter som kunder, anställda och samhället, som ställer krav. Dessa intressenters ansvar i praktiken vet vi inte så mycket om utifrån den information vi tagit del av. Vi vet inte om eller hur KappAhl aktivt arbetar med att få sina intressenter delaktiga i sina frågor om CoC. Vad vi vet är att kravet om rättvisa arbetsförhållanden från kunder har lett till att deras arbete med CoC har utvecklats och därmed så har de även upprättat en dialog med sina kunder.

För att skapa legitimitet för sina kunder och sin omgivning så väljer KappAhl att fokusera på sitt arbete med de produkter som säljs i butiken, det vill säga - ett sätt att effektivisera. De väljer att inte räkna med de övriga leverantörerna när de ger sin information om antalet leverantörer de har. Det som är viktigt för omgivningen är även det viktigaste för KappAhl och det alltså det som skapar legitimitet för KappAhl gentemot sin omgivning. Men det blir alltså en motsättning mellan effektivitet och legitimitet då KappAhl väljer att inte räkna med de interna leverantörerna. För att helt legitimera sig gentemot sin omgivning skulle KappAhl behöva inspektera även sina leverantörer av internt material. De som KappAhl behöver legitimera sina val för är både intressenter så som kunder, föreningar, andra stater och media. Kraven från KappAhls omgivning och svårigheter i att få leverantörer till att leva upp till KappAhls CoC, leder till att arbetet till viss blir en sanning med modifikation, men för att legitimera sin existens så måste de utåt sett ha en total kontroll på de leverantörer de har. Meyer och Rowan (1977) beskriver det som att företag väljer att agera på olika sätt för att skapa legitimitet gentemot sin omgivning. De beskriver det som krav från företagets omgivning, som leder till att företagen och dess omgivning skapar ceremoniella myter för att till varje pris leva upp till dessa. De ceremoniella myterna har bildats av olika orsaker, som till exempel effektivitet och krav som är svåra att genomföra praktiskt på grund av lagar, regleringar och förordningar. Eftersom KappAhl väljer att inte räkna med leverantörer för interna produkter med de leverantörer de säger sig ha, så skulle vi kunna anta att dessa inte prioriteras och därmed inte heller inspekteras enligt KappAhls CoC. Kanske är det så att det finns svårigheter, som lagar och regleringar, som leder till att detta arbete till en viss del blir en myt. Vi finner här att variabeln har mest att göra med legitimitet.

5.3.5 Leverantörstyp

Det vi tydligt kan se är att en ny leverantör genomgår större och mer omfattande inspektioner än vad en gammal leverantör gör. De får först en kvalitetskontrollant som kontrollerar att själva produktionen når upp till de krav som KappAhl ställer på kvalitén på de plagg som skall produceras och när de godkänd en leverantör så åker det ut en CoC-ansvarig från de produktionskontor som finns i det aktuella landet och gör en ganska ytlig inspektion. Oftast så hamnar alla de nya leverantörerna under graderingen "Tillfälligt Godkänd" trots att de kanske når upp till de baskrav som krävs. KappAhl vill nämligen göra en mer djupgående inspektion innan de ger leverantören graderingen "Godkänd". Vi skulle utifrån detta kunna tolka det som att en ny leverantör är mer inspekterad än en befintlig leverantör. Efter att ha samarbetat med en leverantör under en tid, så bildar KappAhl sig en uppfattning av huruvida leverantören har implementerat arbetet med CoC eller inte. Då leverantören nått en viss standard så väljer KappAhl att lägga större fokus på att inspektera de som ännu inte nått upp till sina CoC-krav. Så här förklarar den före detta kvalitetskontrollant KappAhls arbete med detta.

"De har jobbat ganska många år med det här så det är flera utav deras leverantörer som redan har blivit inspekterade. Sen är det så att man gör en bedömning för varje leverantör. Har leverantören kommit upp till en standard så är det bara att denne bibehåller standarden. Så de har kommit ganska långt med det arbetet idag."

Utifrån intervjun med CoC-ansvarige och KappAhls rapporter så får vi informationen att 70 procent av alla deras leverantörer idag befinner sig under graderingen "Tillfälligt Godkänd" eller "Godkänd". Det innebär att en del leverantörer inte hamnar högst upp och får graderingen "Fullvärdig" och det är framförallt ett problem i Kina. Den bedömningen som KappAhl gör på sina leverantörer handlar om att nå upp till en viss standard. När leverantören har nått denna standard så gäller det att se till att han bibehåller denna standard. Utifrån det kan vi se det på olika sätt. Det första är att när leverantören har nått graderingen "Godkänd" så kan man lämna dem och bara arbeta för att de ska behålla sin standard. På så sätt kan man frigöra tid för att inspektera de som inte ligger inom dessa ramar eller utöka sitt arbete genom att börja arbeta mer på djupet i leverantörskedjan. Omfånget och antalet inspektioner blir då ganska talande i sig, då en nyare leverantör får ett större omfång och antal inspektioner jämfört med en gammal leverantör, som nått upp till en viss standard får färre och mindre inspektioner.

Vi kan också se en form av effektivisering hos både KappAhl och leverantören. Det är förmodligen ett stort arbete med att få alla leverantörerna att nå graderingen "Fullvärdig" då

de kraven är påverkade av landets egna lagar och regler. Ett problem kan även vara ovillighet hos leverantören att arbeta vidare med dessa bitar, då det kan innebära en kostnadsfråga för dem. Ytterligare en aspekt kan vara att det är en kostnadsfråga för KappAhl att driva igenom det arbete som krävs för att nå hela vägen till "Fullvärdig" och på så sätt nöjer sig med att leverantören når upp till "Godkänd". Samtidigt är det ett ganska krävande arbete med att driva igenom de krav som ställs utifrån uppförandekoden och för att nå ut till alla leverantörer med den information och kunskap som krävs. Det är ett tidkrävande arbete, som kräver både resurser och personal. Vi kan också ställa oss frågan om det är så att för intressenternas del är det bra nog att leverantören når upp till "Godkänd". De baskraven täcker för vad som anses vara rättvist och enhälligt med de mänskliga rättigheterna. På så sätt vi kan se det som att KappAhl har skapat sig en legitimitet gentemot sin omgivning, i det arbete de gjort för att få leverantörerna att täcka in baskraven och bli "Godkänd" (Meyer & Rowan, 1977). Även om vi kan se att denna variabel drar åt både legitimitet och effektivitet, så är det mer en fråga om effektivisering för KappAhl då de nöjer sig med att leverantören nått upp till kravet "Godkänd". Här ser vi tydligt en konflikt mellan legitimitet och effektivitet. De inspekterar alla leverantörer, men går inte vidare med dem när de nått en viss standard. Att arbeta vidare med att höja standarden hos en leverantör till mer än godkänd, strider mot effektivitetsträvan samtidigt som de behöver höja sin standard för att skapa legitimitet gentemot sina intressenter.

5.3.6 Inköpsvolym

Vi har tidigare beskrivit leverantörens storlek när det gäller antalet anställda i en fabrik och vad det är för faktorer som påverkar inspektionerna i det fallet. En annan storleksfaktor är inköpsvolymen. I empirin kan vi se att KappAhl säger sig ha en generell regel om hur stora de ska vara hos en leverantör. De ska köpa in mellan 20-30 procent av leverantörens produktionsvolym. Det är för att inte vara så små att de inte kan vara där och påverka och inte för stora, utifall att en order uteblir. Till just denna specifika leverantör skall det inte innebära förlust eller kanske till och med konkurs. Oftast så börjar KappAhl med att inspektera dem som i större utsträckning påverkar inköpsvolymen, sedan går de vidare med leverantörer som är mindre. Detta är en faktor som den före detta kvalitetskontrollanten beskriver.

"I början om du har 2-300 leverantörer finns det ingen möjlighet att kontrollera alla på en gång. De flesta företagen brukar kanske börja med de viktigaste och största leverantörerna och sen så fortsätter man."

Alla leverantörerna inspekteras men inköpsvolymen styr vilken leverantör som inspekteras först. De största leverantörerna inspekteras vanligtvis först och förmodligen innebär det att de får ett större omfång och antal inspektioner på grund av den volym KappAhl köper in. Ett exempel när det gäller uppföljningsbesök, som de har efter en inspektion, har vi sett i KappAhls CSR-rapport (2010) att de väljer att lägga fokus på just inköpsvolymen. De har produktion i Kina, Bangladesh, Indien, Turkiet, Rumänien, Italien, Sydkorea, Litauen, Ukraina och Vitryssland. Dock lägger de fokus på de länder som de lägger störst andel av sitt inköp och dessa länder är Kina, Bangladesh, Turkiet och Indien. Dessa fyra länder står för 92 procent utav deras totala inköpsvolym.

Effektivitet i denna variabel ligger i att KappAhl först och främst väljer att inspektera de leverantörer med störst inköpsvolym. Det är något som skapar legitimitet, eftersom det är ett större sortiment i deras butiker som är inspekterat enligt deras uppförandekod. Dessutom, om de väljer att inspektera de leverantörer med störst inköpsvolym, så innebär de att de har ett större ansvar för att förtjäna den legitimitet som behövs. Motsättningen mellan legitimitet och effektivitet hamnar då i att de som de köper in mindre volym av inspekteras senare, vilket kan ses som en effektivisering.

5.3.7 Kundtyp

KappAhl delar upp produktsortimentet kläder i kategorierna vuxenkläder och barnkläder. En möjlighet är då att de skulle kunna inspekteras på olika sätt då kunder idag är väldigt angelägna om vilken typ av kläder de sätter på sina barn. En mamma eller pappa vill förmodligen inte sätta på sina barn kläder som innehåller mycket kemikalier. De vill att det ska vara så rent som möjligt då barn har känslig hud. Babykollektionen Newbie, som är en helt ekologisk kollektion har gått igenom en rad olika kravbedömningar för att kunna få stämpas som en ekologisk produkt. Dock inte av KappAhl, eftersom att de inte väljer inspektera dessa fabriker för att se om de når upp till de kraven enligt uppförandekoden. Men ansvarig för CoC dementerar vår tes om att kategorin vuxenkläder skulle inspekteras oftare. Hon bekräftar dock vår tanke att produktionen skulle kunna vara separerad.

“Nä, vi har ingen process som säger att vi ska kontrollera barnkläder mer. Jag upplever att barn och vuxenkläder ofta tillverkas på samma fabrik, men däremot baby är ofta separata.”

Därmed vet vi att båda kategorier inspekteras och omfånget av dessa inte har någon skillnad. Genom att KappAhl inte särskiljer de olika kategorierna så ser vi att de skapar legitimitet. I

denna variabel finns det inte några framträdande motsättningar mellan legitimitet och effektivitet. KappAhl säger sig utåt kontrollera hela sitt sortiment likvärdigt och det är det som också sker i verkligheten.

5.3.8 Produktkategori

I KappAhls produktsortiment finns även kategorierna kläder och accessoarer, vilket är en möjlig variabel som skulle kunna påverka urvalet av inspektioner på leverantörerna. Från kundens sida har det varit ett ganska stort fokus på just kläder, då det ur en miljöaspekt har skrivits mycket om hållbarhetsfrågor inom bomullsodling. Den diskussionen har resulterat i hela den ekologiska klädtrenden. Vårt resonemang kring detta har därför varit att kategorin kläder skulle inspekteras oftare än produkterna under kategorin accessoarer. Därmed skulle de skapa legitimitet gentemot sina kunder. Men även detta resonemang har vi fått förkasta. Vi fann att så inte var fallet, KappAhl gjorde ingen skillnad på inspektioner av dessa leverantörer. I alla fall inte av uppdelningen kläder och accessoarer. Bortfallet grundades, som vi tidigare beskrivit, mer på storleken av fabriken som en avgörande faktor. Varken omfånget eller antalet inspektioner påverkas därmed av att man delar upp KappAhls sortiment i olika kategorier, utan av helt andra anledningar. En aspekt, som däremot bör beaktas i detta resonemang, är att några av dem som tillverkar accessoarer är små fabriker eller producerar hantverk i hemmet.

“På accessoarsidan finns det några leverantörer som är väldigt, väldigt små. Dem kontrollerar vi inte om de är mindre än tio stycken personer, för då tycker vi inte att det är någon fabrik. Och sen så finns det väl lite hemarbete och de kontrollerar vi inte heller. Annars är det inga undantag.”

KappAhl skapar alltså legitimitet då de väljer att inspektera båda dessa kategorier. Vi kan inte se några motsättningar i denna variabel, eftersom att effektiviseringen i detta fall är kopplad till leverantörens storlek och inte kategoriseringen av de olika produkttyperna.

5.3.9 Ekologiska kläder versus vanliga kläder

KappAhl inspekterar alla sina leverantörer, både de som producerar ekologiska kläder och de som producerar vanliga kläder. Det skulle kunna vara så att de inspekterar de ekologiska produkterna i större utsträckning. Ekologisk bomull är kontrollerad av andra utomstående förbund och organisationer, så KappAhl väljer att inte inspektera dem. De inspekterar då inte heller att det sociala ansvaret tas för de anställda. Antalet inspektioner på vanliga kläder och ekologiska kläder är alltså samma och omfånget likaså. Projektet Better Cotton Initiative (BCI), innebär att förutom miljöaspekten, ska företag lägga till den sociala dimensionen för att få ett

bredare hållbarhetstänk i kedjan. När KappAhl går in i ett sådant projekt är det viktigt att se till att det exempelvis inte finns barnarbete på odlingsnivå. Hur det ser ut i den ekologiska produktionen vet de egentligen inte, utan de litar de på den märkning som finns. Märkningen innebär att produkten redan har gått igenom en rad inspektioner för att bli godkänd som en ekologisk produkt. Denna variabel trodde vi skulle ha en stor betydelse när det kom till urvalet av inspektioner, men det enda som gör skillnad mellan ekologiska kläder och vanliga kläder är att den ekologiska bomullen är miljöcertifierade och dyrare än vanlig bomull. KappAhl köper in den ekologiska bomullen och producerar sedan kläder av den, men gör ingen skillnad i inspektionerna i de fabriker där de ekologiska kläderna sys upp jämfört med de som syr upp kläder med vanlig bomull. Arbetsvillkoren är alltså inte inspekterade av KappAhl hos de ekologiska bomullsodlarna, men det verkar inte vara något de lägger vikt i. Det som är viktigt är åter igen att inspektera leverantörerna i första ledet, med andra ord de som producerar färdiga plagg till KappAhl. Variabeln tycker vi har mest samband med begreppet legitimitet. Hade de valt att inspektera de ekologiska plaggen mer så hade det förstärkt deras legitimitet gentemot omgivningen, men deras val att inspektera båda kategorier på samma sätt är också ett sätt att skapa legitimitet. Däremot ur ett effektivitetsperspektiv så kan vi se att valet att inte inspektera den ekologiska bomullen hela vägen är ett sätt att effektivisera. Motsättningen blir då att KappAhl redan skapat legitimitet baserat på en märkning, som de inte själva inspekterat. Den processen har de valt att effektivisera bort.

5.3.10 Produktionstyp

Den sista variabeln som vi tycker är relevant att titta på är produktionstyp. Med det menar vi de olika processer som de olika leverantörerna driver. Det finns två olika processer där den ena kallas för våtprocess och den andra för torrprocess. I en torrprocess syr leverantören bara upp plagg, medan en våtprocess innebär att det finns en massa kemikalier och vatten involverade i processen för att få fram ett färdigt plagg. Båda processerna inspekteras utifrån KappAhls uppförandekod. Dock finns det en skillnad ur miljösynpunkt och det är den miljökod som KappAhl tog fram 2008. Denna miljökod måste de leverantörerna med en våtprocess följa. Tanken vi hade med denna variabel var att eftersom arbetsuppgifterna i en våtprocess anses vara farligare då det involverar kemikalier, skulle de leverantörerna inspekteras oftare än de med en torrprocess. Vi tycker att det vore relevant för dem att lägga mer fokus på denna process, eftersom att den är farligare ur hållbarhetstänk. Inte bara miljömässigt, utan även när det gäller de anställdas arbetsvillkor. Det visade sig dock inte vara så utan KappAhl gör inte någon skillnad på omfånget eller antalet inspektioner beroende

på produktionstypen. De inspekteras på lika villkor utifrån deras uppförandekod. Legitimiteten för KappAhl skulle kunna öka i våtprocessen, då de har en miljökod utöver uppförandekoden att följa och denna process är farligare att arbeta i. Dock påverkar inte denna miljökod det sociala ansvaret utifrån uppförandekoden och arbetet runt detta. Det som är relevant för denna studie är att legitimiteten inte är någon skillnad eftersom de inte skiljer på inspektionerna i denna variabel. Valet att inte skilja på dessa två processer är dock något som vi kan tyda som en effektivisering från KappAhls sida och om det skulle uppdagas att de anställda i en våtprocess har det sämre skulle det skada deras legitimitet.

5.4 Sammanställning av variablerna

Något som vi kommit fram till under analysens gång är att vi inte har grunder för att stödja vissa variabler. Vi har med vår empiri, teori och vår egna typologi kommit fram till att vissa variabler påverkar mer när det kommer till hur KappAhl väljer att inspektera och arbeta med sin uppförandekod gentemot sina leverantörer. Många av de variabler som vi från början trodde var avgörande för KappAhls val, som till exempel att de skulle lägga större fokus på barnkläder eller kläder överlag visade sig vara fel. De kategoriserade sig på helt andra variabler. De variabler som vi kommit fram till som påverkar arbetet med uppförandekoden mest är geografisk placering, leverantörsstorlek, leverantörsled, externa produkter versus internt material, leverantörstyp och inköpsvolym. För att förtydliga detta har vi strukturerat upp en tabell där vi visar alla variablerna och hur de påverkar omfånget och antalet inspektioner. De frågor vi ställt oss i denna tabell är: *Påverkas inspektionernas omfång av variabeln? Påverkas inspektionernas antal av variabeln?*

Variabler	Omfång	Antal
Geografisk Placering	Ja	Ja
Leverantörsstorlek	Ja	Ja
Leverantörsled	Ja	Ja
Leverantörer för externa produkter versus internt material	Ja	Ja
Leverantörstyp	Ja	Ja
Inköpsvolym	Ja	Ja
Kundtyp	Nej	Nej
Produktkategori	Nej	Nej
Ekologiska kläder versus vanliga kläder	Nej	Nej
Produktionstyp	Nej	Nej

De variabler vi har kommit fram till, som är relevanta, skapar alla någon form av legitimitet för KappAhl. För intressenterna är det därför viktigt att KappAhl fortsätter att arbeta med sina leverantörer ständigt med både inspektioner, kommunikationer och utbildning. Vi kan se i tabellen att sex stycken av våra tio variabler påverkar hur KappAhls väljer att inspektera sina leverantörer.

5.5 Sammanfattning av analysen

De variabler där KappAhl inte gör någon skillnad i inspektionerna, har redan en viss grad av legitimitet, de har därför inte påverkat omfånget eller antalet inspektioner. Det är variabler som kundtyp, produktkategori, ekologiska kläder versus vanliga kläder och produktionstyp. Vi ser att dessa variabler har omgivningen mer insyn i. Några utav de variabler är dessutom mer konkreta för kunden, det är något som kunden i verkligheten kan ta på. På så sätt ser vi att var kundens fokus är blir relativt viktigt för KappAhl. De sex variabler som vi ser påverkar KappAhls inspektioner har ett större fokus på leverantören, de handlar om var leverantören befinner sig, gör och ser ut.

5.5.1 Så varför är det de här sex variablerna som påverkar?

Vi tror att vissa av variablerna som faller utanför inspektionerna är de som omgivningen inte har insyn i, alltså de som är kopplade till en traditionell leverantörsstruktur. Utifrån en intern logik har KappAhls arbete med uppförandekoden tillkommit efter det att de skapat en struktur för hur de ska arbeta med sina leverantörer. Det betyder att de hade en struktur över hur de tidigare kategoriserat sina leverantörer, men när arbetet med uppförandekoden startade så byggdes inga nya strukturer upp. För att skapa effektivitet så lades det arbetet på redan befintliga strukturer, som egentligen inte var anpassade för att matcha ett arbete med hållbarhetsfrågor. KappAhls struktur är med säkerhet logiskt ur ett produktperspektiv, men ur ett hållbarhetsperspektiv så kan den på sikt få konsekvenser som blir problematiska. Om vi till exempel ser på variabeln leverantörsstorlek, så kan resonemanget förstås ur ett produktperspektiv. Om KappAhl köper produkter av en liten leverantör (mindre än 10 anställda) så blir denna inte så viktig att det är någon lönsamhet att kontrollera kvalitén av plaggen. Ur ett hållbarhetsperspektiv blir det helt annorlunda, då de minsta leverantörerna kanske har det allra sämst vad det gäller arbetsvillkor. Vi kan se det hela som att översättningen mellan de olika strukturerna inte riktigt fungerar, vilket är något som företag idag ofta har problem med. Røvik (2008) menar att problemet med att översätta organisationstrender är att det ingår flera processer till dess att idén är på plats och i varje led finns möjlighet till nya tolkningar. Först ska trenden lyftas ut ur ett sammanhang, sedan ska den översättas till ett nytt sammanhang och till slut ska den adopteras i det nya sammanhanget (Røvik, 2008). Översättningsproblemen kan leda till att KappAhl brister i legitimitet. De blir alltså bättre på effektivitet än legitimitet.

5.5.2 Effektivitet OCH legitimitet?

Som vi diskuterat tidigare, ser vi balansen mellan effektivitet och legitimitet, det vill säga att det finns en begränsad mängd resurser och ett oändligt behov av inspektioner och uppföljning av uppförandekoder. De började alltså med att försöka skapa legitimitet men insåg också snart själva att det kunde bli mer effektivt att få sina leverantörer att jobba med CoC. KappAhl trodde från början att detta arbete skulle innebära högre kostnader och att deras produkter skulle bli dyrare, men insåg ganska snabbt att de kunde göra väldigt mycket för en liten summa pengar.

”I början så var alla oroliga: men här kommer och kosta jättemycket mer det här, plaggen kommer kosta jättemycket mer. Vi var rädda för att vi skulle få mycket mer högre priser också, men det känns som att nu har alla kommit på att det här kostar faktiskt inte så mycket mer. Man kan göra mycket som inte kostar, och det lönar sig ganska bra för en leverantör att ha god ordning. Om sömmerska bättre ordning runt omkring sig, till exempel vi säger att hon sitter på en ren fabrik, hon får maten på lunchen, hon har tillgång till sköterska och läkare och bra management, så klart att hon trivs där och flyttar då heller inte på sig så ofta tror jag. Sedan har man nog kommit på att är det ordning och reda, så är det mer plagg som blir bra och det blir inte så många sekunda. Jag tror att de börjar se att det här är som en fördel, så jag skulle nästan tro att alla våra leverantörer idag har en person som bara jobbar med de här frågorna. Det fanns inte för tre fyra år sedan, men det finns idag.”

Att välja bort vissa leverantörer från inspektioner kan knappast betraktas som effektivitet i arbetet med att implementera uppförandekoden men då det gäller att hantera de ändliga resurserna ur ett produktperspektiv, så är det en form av effektivisering. När vi tittar på det ur ett hållbarhetsperspektiv, tappar de legitimitet gentemot sin omgivning. Vi ser att effektivitet både kan vara en utveckling av CoC arbetet men även en åtstramning. Om vi då antar att de översätter idéer till befintliga strukturer så blir konsekvensen att det ändå blir ett övergripande fokus på effektivitet snarare än legitimitet. De vill skapa legitimitet, men inte till vilket pris som helst och det leder till en form av effektivitet. Men behöver det vara en motsättning mellan dessa två? Locke och Romis (2007) menar att vissa företag börjar med denna process för att just skapa legitimitet, men det har också resulterat i att det blivit mer effektivt och vinstgenererande. Med hjälp av exempel ”lean production”, kompetensutveckling och ”just in time” så kan leverantörerna bli mer effektiva (Locke & Romis, 2007). På samma sätt skulle KappAhl, genom att arbeta med effektiviteten hos sina leverantörer, också kunna förbättra arbetsförhållandena hos dem. Om vi vänder på det, skulle det i KappAhls fall gå och säga att genom att jobba med CoC frågorna, så kan leverantörerna bli mer effektiva. Därmed är det inte sagt att KappAhl får en vinstdrivande effekt på denna effektivitet, vilket kan bero på att KappAhl inte är tillräckligt stora för att uppnå dessa effekter.

6 Slutsats

I följande avsnitt kommer vi att redogöra och diskutera de slutsatser vi kommit fram genom att presentera vår fråga som vi ställt oss. Avslutningsvis kommer vi att presentera det vi tycker kan vara relevant och intressant för framtida studier inom detta ämne.

6.1 Hur väljer företag vilka som inspekteras?

Genom vårt val att titta på ett specifikt företag har vi kunnat få svar på forskningsfrågan som vi ställt oss. Det gav oss en förståelse för de motsättningar och problem som ett företag stöter på när det arbetar med Code of Conduct. Vi tycker att vi har fått vår forskningsfråga besvarad med hjälp av vår teoretiska referensram, empiri och den typologi vi skapat.

Vår forskningsfråga som vi haft med oss genom hela vår studie var;

- **Hur väljer KappAhl ut de leverantörer som de inspekterar enligt sin uppförandekod?**

Utifrån de variabler vi kommit fram till, finner vi främst att det finns två avgörande orsaker till hur de gör sitt val. Den ena är effektivitet och den andra är redan befintliga leverantörsstrukturer. Av de variabler vi har undersökt, så fann vi att Geografisk placering, Leverantörsstorlek, Leverantörsled, Leverantörer för externa produkter versus internt material, Leverantörstyp och Inköpsvolym, var avgörande i valet av hur de skulle inspekteras. En gemensam faktor till varför just dessa påverkade valet finner vi är effektivitet. Effektivitetens samband är att det ofta är en kostnadsfråga och resursfråga som spelar stor roll för KappAhls agerande. Det är dessutom ett tidskrävande arbete att arbeta med inspektionerna och uppföljningsbesöken. KappAhl har dock ett ständigt behov av att arbeta med detta för att behålla sin legitimitet mot sin omgivning.

De tidigare strukturerna som KappAhl byggt tillsammans med sina leverantörer, ser vi också som en huvudorsak till deras val. De har översatt arbetet med hållbarhetsfrågor på ett leverantörssystem som är uppbyggt i ett produktperspektiv och därmed hamnar viktiga frågor utanför. Även detta var förstås ett sätt att effektivisera sitt arbete med uppförandekoden, men det kanske till och med har lett till att arbetet har ineffektiviserats. Mer generellt indikerar alltså studien av KappAhl att företag väljer vilka leverantörer som de inspekterar utifrån sina befintliga leverantörsstrukturer och en effektivitetssträvan. Om till exempel H&M och Lindex

traditionellt sett har haft en annan kategorisering och struktur för sina leverantörer indikerar vår studie att de sannolikt också väljer ut leverantörer utifrån andra variabler än de som vi identifierade hos KappAhl.

6.2 Rekommendationer till KappAhl

Vi tycker oss, efter gjort denna studie, att det finns vissa områden som skulle vara intressant för KappAhl att titta vidare på.

- Att fortsätta att arbeta med utbildning och kommunikation, för att nå hela leverantörskedjan.
- Gå vidare med att inspektera och utbilda till alla sina leverantörer, även de som producerar internt material. Visserligen är det en kostsam väg, men vi anser att det är viktigt att tänka på de leverantörerna också.

För att behålla sin legitimitet gentemot sin omgivning tror vi att KappAhl måste arbeta med den förnyelseprocess som de påbörjat. Ifall omgivningen finner att KappAhl inte inspekterar på det sätt de tror att de gör så förlorar de legitimitet och därmed är nya sätt att arbeta nödvändiga. Även om de arbetar med att vara så transparent i sin redovisning om CoC så är det många bitar som inte lyfts fram. Utan det viktigaste som lyfts fram är det som ligger i kundfokus så som produktion, miljö och välgörande ändamål. Att arbeta med att bli så transparenta som möjligt innebär ju också att man visar de sidor som man inte är bra på för att kunna fortsätta utveckla detta tillsammans med sin omgivning. I och med att KappAhl i sitt arbete med uppförandekoden stöter på motsättningar, har de funnit ett behov att försöka få ut kunskapen på ett annat sätt än i form av inspektioner. Medlemskapet i BSR är ett då ett strategiskt beslut, då de arbetar mer med kommunikation och utbildning i projektform. Ett exempel på det är projektet BCI som vi diskuterat tidigare i analysen. Ett projekt som både skapar effektivitet och legitimitet för KappAhl. Ett annat sätt för KappAhl att hantera motsättningarna är att i vissa variabler välja bort att inspektera. Även detta skapar både effektivitet och legitimitet. KappAhls största motsättning är det oändliga behovet av inspektioner och kommunikation men de har ändliga resurser till detta arbete.

6.3 Rekommendationer till framtida studier

Då Corporate Social Responsibility är under ständig utveckling, finns det ytterligare många intressanta aspekter att forska på. Vi skulle därför vilja rekommendera några intressanta områden som vi tycker hade varit spännande att forska vidare på.

- Den mest självklara fortsättning på vår studie är att göra liknande studier på andra företag. Det vore exempelvis intressant att se hur liknande företag (t.ex. Lindex) väljer leverantörer att inspektera, men också hur större företag i samma bransch (t.ex. H&M), företag i närliggande branscher (t.ex. leksaksföretag) och företag i helt annorlunda branscher (t.ex. Volvo och SKF) väljer ut leverantörer.
- BSCI vs BSR: Att om företag arbetar mer med BSCI innebär att arbeta mycket med inspektioner av leverantörer utifrån en uppförandekod. Medlemskapet med BSR är mer uppbyggt som ett nätverk och arbetar mer med projekt mot leverantörerna som skall ge kunskap och utbildning för att leverantörerna skall arbeta med dessa frågor på egen hand. Frågan kan då vara om detta är ett effektivare sätt att nå den lilla leverantören och de som är längre ner i kedjan?
- Ytterligare en intressant del att studera är nomineringen av de underleverantörerna som KappAhl gör. Eftersom de inte räknas som en business relation, gör de heller inga inspektioner på dem. Frågan är då vad för krav som ställs för att de ska bli nominerade?
- Det sista som vi tänkte rekommendera att undersöka vidare är hur lagar och regler i produktionslandet påverkar arbetet med uppförandekoder. Vi stötte på ett problem som KappAhl hade i Kina som handlade om falska dokument, som anses vara ett utav de värsta brotten mot Code of Conduct idag. Det innebär också att det är svårt att förbättra för de anställda om det till exempel fuskas med de anställdas övertid och semester och så vidare. Hur påverkar det inspektioner och arbetet med uppförandekoden?

7 Referenser

7.1 Böcker

Ahl, P-O. (1984). *“Jag ser tillbaka” Kappor till varje pris Kappahl!* Kungsbacka, Kappahl

Förlag: Elanders 1984

Grankvist, P. (2009). *CSR i praktiken*, Malmö, Liber AB: Elanders 2009

Kotler, P. & Lee, N. (2005) *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*, New Jersey: John Wiley & Sons Inc Hoboken

Larsson, L. Ljungdahl, F. (2008) *License to operate -CSR och hållbarhetsredovisning i praktiken*. Stockholm: Liber

Rövik, K-A. (2008) *Managementsamhället*, Malmö: Liber

Scott, W.R. (2001) *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage

7.2 Vetenskapliga artiklar

Bartley, T., (2005) “Corporate Accountability and the Privatization of Labor Standards: Struggles over Codes of Conduct in the Apparel Industry.” *Research in Political Sociology* I, 211-244.

Bartley, T., (2007), “Institutional Emergence in an Era of Globalization: The Rise of Transnational Private Regulation of Labor and Environmental Conditions”, *American Journal of Sociology* Vol 113, no2, 297–351

Diller, J., (1999), “A Social Conscience in the Global Marketplace? Labour Dimensions of Codes of Conduct, Social Labelling and Investor Initiatives”, *International Labour Review* Vol 138, no2, 99–129

DiMaggio, P.J. (1997), “Culture and Cognition”, *Annual Reweiw of Sociology*, no 23, 263-287

Egels-Zandén, N., (2007) “Suppliers_ Compliance with MNCs_ Codes of Conduct: Behind the Scenes at Chinese Toy Suppliers” *Journal of Business Ethics* Vol 75, 45–62

- Egels-Zandén, N. (2009), “Transnational Governance of Workers’ Rights: Outlining a Research Agenda”, *Journal of Business Ethics*, no 87, 169–188
- Egels-Zandén, N., Bartley, T., Bergström, O. (2009), “Tracing Sustainable Supply Chains: The Translation of Policy into Practice in Different National Settings”
- Esbenshade, J., (2001), “The Social Accountability Contract: Private Monitoring from Los Angeles to the Global Apparel Industry”, *Labor Studies Journal Vol 26, no1*, 98–120
- Graafland, J. J., (2004), “Collusion, Reputation Damage and Interest in Codes of Conduct: The Case of a Dutch Construction Company”, *Business Ethics: A European Review Vol 13, no 2/3*, 127–142
- Locke, R., Amengual, M., Mangla, A. (2009), “Virtue out of Necessity? Compliance, Commitment, and the Improvement of Labor Conditions in Global Supply Chains” *Politics Society, Vol 37, no 3*, 319-351
- Locke, R. & Romis, M. (2007), “Improving Work Conditions in Global Supply Chain”, *MIT Sloan Management Review, Vol 48, No 2*, 53-62
- Lounsbury, M. and Rao, H. (2004), “Sources of Durability and Change in Market Classifications: A study of the Reconstitution of Product Categories in the American Mutual Fund Industry, 1944-1985”, *Social Forces, Vol 82, no 3*, 969-999
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001), “Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective” *Academy of Management Review, Vol 25, No 1*, 117
- Meyer, J W. & Rowan, B. (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology, Vol 83*, s. 340-363
- O’Rourke, D., (2003), “Outsourcing Regulation: Analyzing Nongovernmental Systems of Labor Standards and Monitoring”, *The Policy Study Journal Vol 31, no 1*, 1–29
- Roberts, S., (2003), “Supply Chain Specific? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives”, *Journal of Business Ethics Vol 44, no 2–3*, 159–170

Sethi, S. P. and L. M. Sama, (1998), "Ethical Behavior as a Strategic Choice by Large Corporations: The Interactive Effect of Marketplace Competition, Industry Structure and Firm Resources", *Business Ethics Quarterly Vol 8, no 1*, 85–104

van Tulder, R. and A. Kolk, (2001), "Multinationality and Corporate Ethics: Codes of Conduct in the Sporting Goods Industry", *Journal of International Business Studies Vol 32, no 2*, 267–283

Waddock, S., C. Bodwell and S. B. Graves, (2002), "Responsibility: The New Business Imperative", *Academy of Management Executive Vol 16, no 2*, 132–148

Weaver, G. R., (1993), "Corporate Codes of Ethics: Purpose, Process and Content Issues", *Business & Society Vol 32, no 1*, 44–58

Wright, C. and A. Rwabizambuga, (2006), "Institutional Pressures, Corporate Reputation, and Voluntary Codes of Conduct: An Examination of the Equator Principles", *Business & Society Review Vol 111, no 1*, 89–117

Young, I.M. (2003), From guilt to solidarity. Sweatshops and political responsibility, *Dissent, Vol 50, no2*, p39-44

Yu, X. (2009), From Passive Beneficiary to Active Stakeholder: Workers' Participation in CSR Movement Against Labor Abuses, *Journal of Business Ethics, Vol 87*, s.233–249

Ählström, J. and N. Egels-Zandén, (2008), "The Processes of Defining Corporate Responsibility: A Study of Swedish Garment Retailers' Responsibility", *Business Strategy and the Environment Vol 17, no 4*, s.230-244

7.3 Årsredovisningar och rapporter

Business of Social Responsibility, BSR, rapport http://www.bsr.org/pdfs/bsr-report/bsr_report_2009.pdf

KappAhls CSR-rapport 2010

[http://www.kappahl.com/Documents/Miljo o CSR/KappAhl%202010%20CSR_110511_A4_LR.pdf](http://www.kappahl.com/Documents/Miljo_o_CSR/KappAhl%202010%20CSR_110511_A4_LR.pdf) (2011-05-17)

KappAhls Årsredovisning, 2010, <http://investors.kappahl.com/files/press/kappahl/1459506-1.pdf> (2011-05-17)

KappAhls Kvartalsrapport 2010/2011

<http://investors.kappahl.com/files/press/kappahl/1501481-1.pdf> (2011-05-17)

7.4 Hemsidor

KappAhls hemsida www.kappahl.com

Rekommenderade hemsidor att läsa vid intresse av fördjupning:

BSCIs hemsida <http://www.bsci-intl.org/> (2011-04-05)

BSRs hemsida www.bsr.org/

Förenta Nationernas hemsida <http://www.un.org/> (2011-04-05)

ILOSs hemsida <http://www.ilo.org/> (2011-04-05).

UNICEFs hemsida <http://www.unicef.se> (2011-04-05)

8 Bilagor

Bilaga 1

Underlag för Intervju frågorna till Code of Conduct ansvarige på KappAhl AB

Leverantörskedja

- Hur många leverantörer har ni? Hur många har ni i de olika leden?
- Räknar du med både kläder och accessoarer här?
- Räknar du med leverantörer till produkter som ni inte säljer i affärerna (d.v.s. de som de bara använder internt)?
- Hur många leverantörer för ekologiska produkter? Hur många för andra? Har ni bättre kunskap om leverantörskedjan för ekologiska produkter?
- Hur många % av leverantörens volym köper ni?
- Påverkas ert uppförandekodarbete av hur mycket ni köper av leverantören?
Kontrollerar ni oftare om ni köper stor del? Har ni svårare att få igenom förändringar om ni köper en liten andel? Pågår det något samarbete med de andra som är kunder till dessa fabriker? (Meddelar ni resultaten av era egna inspektioner till några av de andra som köper av fabriken? Får ni information från andra köpare om ”tillståndet” i fabriken?)
- Köper ni även några produkter via distributörer?
- Är KappAhl kund hos både klädproduktionsföretaget och tygföretaget eller bara den slutliga produktionen av kläder?
- Rent hypotetiskt - skulle ni kunna köpa billigare till samma kvalitet om ni inte hade en CoC? Är det dyrare att köpa av leverantörer som följer kraven i CoCs?

Kontroller av leverantörer

- Var finns de här 12 inspektörerna? Vem rapporterar de 12 inspektörerna till? Inköp? CSR-avdelning?
- Är ni med i BSCI? Hittar dem inte på medlemssidan.
- 16. Litauen och Turkiet – Gör BSCI kontroller här? Gör ni kontroller här?
- I dokumentet om uppförandekoden står att ⅓ tredje delar av lev. ska vara reviderade av externa revisionsbolag inom en treårsperiod. Är detta ett BSCI-krav? Vem väljer

vilka som ska kontrolleras? Hur väljs dessa ut? Vem bekostar dessa kontroller?
(Risk?)

- (Sedan ni gick med i BSCI, prioriterar ni leverantörer som redan är med i BSCI eller arbetar ni för att få era befintliga leverantörer BSCI-certifierade?)
- Under rubriken Kvalitetssäkrad statistik, ett framtaget dataprogram. Vad innebär detta dataprogram? Urval av kontroller? eller bara de som är kontrollerade ingår?
- På er hemsida i dokumentet om uppförandekoden står att samtliga 198 leverantörer följer koden. Innebär det att samtliga dessa har nivån ”Fullvärdig”? Hur många leverantörer har ni i de olika 4 graderna? Har kriterierna för de olika graderna ändrats genom åren? Har antalen i varje kategori förändrats över tid? (I årsredovisningen står på flera ställen att ni har knappt 250 leverantörer, vilka inbegriper inte koden eller vilken siffra stämmer? eller ökning från 2008-2010?)
- Kontrollerar ni även accessoarleverantörer? Samtliga accessoarer? Solglasögon? Smycken? Skor? Väskor?
- Är accessoarer egna varumärken?
- Kontrollerar ni leverantörer av produkter och tjänster som ni inte säljer utan bara använder internt? T.ex. datorer, pennor, papper etc.?
- Har ni andra icke-KappAhl ägda varumärken i butik? I så fall, kontrollerar ni dessa leverantörer? Om inte, vilka krav ställer ni på dessa ägare av dessa varumärken rörande kontroller?
- Kontrollerar ni arbetsvillkor hos bomullsleverantörer av ekologisk bomull? Kontrollerar ni leverantörer till era ekologiska produkter mer noggrant än andra?
- Hur arbetar ni med leverantörer via BCI, SWTI och No Risk?
- Kontrollerar ni oftare leverantörer av barnkläder än vuxenkläder?
- Kontrollerar ni ”freedom of association” (fackfrihet) i Kina?

CSR-policies & CSR-initiativ

- 2007 strukturerade ni om och effektiviserade uppförandekodarbetet. På vilket sätt?
- *Ny miljökod (2008) för att granska leverantörer som har en egen våtprocess (från garn till färdigt plagg). Hur ser denna miljökod ut?
- *Varför skiljer sig kraven åt mellan en våtprocess och en vanlig process?
- Vilken led (1, 2, 3 etc.) finns leverantörer med våtprocesser i? Kontrollerar ni samtliga leverantörer i er kedja som har en våtprocess?

- BSR? Vad kommer resultatet av detta medlemskap innebära för er? Vad skiljer dem från samarbetet med BSCI?
- Ställer kunder större CSR-krav på vissa typer av produkter? Mer för barnkläder? Mer för kläder än accessoarer? Granskar dessa 12 inspektörerna samtliga produktionsenheterna? Om inte, hur väljs enheterna ut? Hur relaterar detta urval till de som BSCI-kontrolleras?

CSR-rapport

- Finns det någon senare CSR rapport? Denna är från 2008.
- VDns ord. "Däremot skall vi inte ta större ansvar än det som kommer naturligt tillkommer oss". Vad innebär detta?
- VDns ord. "Vi är duktigare än somliga tror. På vad är de duktigare och i relation till vem/vilka?
- Jobbar ni med mångfald utöver ert jämställdarbete? (ålder, kulturell mångfald, handikapp)
- I er arbetsmiljöpolicy står att ert mål bland annat är att skapa en utvecklande arbetsplats och förebygga ohälsa. Ni beskriver att ni jobbar för en minskad sjukfrånvaro och utveckling av medarbetarnas kompetens i form av inspirerande utbildning. Gäller denna policy även för era leverantörer? I så fall på vilket sätt arbetar ni för att arbetare hos leverantör ska utvecklas och vidhålla en bra hälsa? Utbildning? Motion?
- Hur mycket kunskap besitter inköparna då de förhandlar och inköpspriserna och ansvarar för bruttovinsten av försäljningen av dessa plagg. Ni beskriver själva att en av era verksamhetsrisker ligger just i pressade priser och kortare ledtider då det kan leda till sämre villkor för de anställda.
- Ni beskriver att ett socialt problem i produktionen är rättvisa löner. Hur arbetar ni med det tillsammans med pressade inköpspriser?
- Hur stor del av priset på varans plagg går till de som producerar varan?
- Jobbar KappAhl mot att bli ISO certifierade för det som gäller socialt ansvar, ISO 26000?
- Vilken konvention från ILO går er uppförandekod i linje med?

Bilaga 2

Intervjufrågorna till den före detta kvalitetskontrollanten

- Vad var dina arbetsuppgifter i Dhaka?
- Var ni involverade i CSR arbetet och dess kontroller?
- Arbetade ni någonting tillsammans med CRS inspektörerna(idag 12st)?
- Kontrollerades alla leverantörer av Code of Conduct?
- Om inte, känner du till hur urvalet gjordes?
- Hur många kontroller gjordes?
- Hur ofta kontrollerades leverantörerna?
- Hur gick kontrollerna till praktiskt?
- Kan 12 inspektörer kontrollera 250 leverantörer?
- Vet du om KappAhl arbetade med CoC arbetet även med sina leverantörer av pennor och papper?

Bilaga 3

FNs deklaration om Mänskliga rättigheter

<http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=swd> (2011-04-05)

Enär erkännandet av det inneboende värdet hos alla medlemmar av människosläktet och av deras lika och oförytterliga rättigheter är grundvalen för frihet, rättvisa och fred i världen,

enär ringaktning och förakt för de mänskliga rättigheterna lett till barbariska gärningar, som upprört mänsklighetens samvete, och enär skapandet av en värld, där människorna åtnjuta yttrandefrihet, trosfrihet samt frihet från fruktan och nöd, kungjorts som folkens högsta strävan,

enär det är väsentligt för att icke människan skall tvingas att som en sista utväg tillgripa uppror mot tyranni och förtryck, att de mänskliga rättigheterna skyddas genom lagens överhöghet,

enär det är väsentligt att främja utvecklandet av vänskapliga förbindelser mellan nationerna,

enär Förenta Nationernas folk i stadgan ånyo uttryckt sin tro på de grundläggande mänskliga rättigheterna, den enskilda människans värdighet och värde samt mennens och kvinnornas lika rättigheter, ävensom beslutat främja socialt framåtskridande och bättre levnadsvillkor under större frihet,

enär medlemsstaterna åtagit sig att i samverkan med Förenta Nationerna säkerställa allmän och effektiv respekt för de mänskliga rättigheterna och de grundläggande friheterna,

enär en gemensam uppfattning av dessa fri- och rättigheters innebörd är av största betydelse för uppfyllandet av detta åtagande,

kungör (<http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=swd>)

Bilaga 4

KappAhl Code of Conduct

KappAhl Code of Conduct – Version June 2010

KappAhl

Code of Conduct for Suppliers

Code of Conduct for Suppliers

Introduction

At KappAhl, we believe that we have an important role to play in the development of a sustainable society. We want to ensure that the human rights of those whose work contributes to our business. Therefore, we have developed a Code of Conduct for our suppliers. By signing this Code of Conduct, the supplier commits to working proactively to meet these requirements within its operations and supply chain. While KappAhl recognizes that our suppliers and their production units operate in different legal and cultural environments, we expect our suppliers to follow internationally accepted labour standards, including the conventions of the International Labour Organization (ILO), and to continuously work on improving the labour conditions for those involved in the production of our garments and other products.

I. Compliance with Laws

Production units that produce goods for KappAhl AB should operate in compliance with the laws of their respective countries and with other applicable rules and regulations. Where there are differences between the provisions of this code and national laws or other applicable standards, suppliers shall adhere to the higher or more stringent requirements. Our requirements may however not be limited to legal requirements.

II. Labour

Forced Labour

Suppliers or subcontractors should not use any form of forced labour, including prison labour or bonded labour as defined by ILO conventions no. 29 and 105. Suppliers or subcontractors should not require their employees to pay any kind of deposits, nor may they retain their employees' identity documents.

Child Labour

KappAhl does not accept child labour. A child is defined as a person younger than 15 years of age, or as an exception, 14 years of age in countries referred to in article 2.4 of the ILO's convention no. 138. If the national legal age for working is higher than 15 years of age, the supplier should adhere to the higher requirement. The supplier shall establish and implement a child labour policy ensuring that no child is employed. If child labour is detected in the production of goods for KappAhl, the supplier is obliged to offer a sustainable solution in the best interest of the child. Young employees (between 15-18 years old) may only be employed in non-hazardous work, if they are above the country's legal age for working.

Freedom of Association and Collective Bargaining

All employees must be able to exercise their legal right to form or join a trade union and participate in collective bargaining without threat of reprisal, intimidation or harassment. (ILO convention no 87, 98, 135) In countries where freedom of association is restricted, the company must strive to create an environment in which the company management and employees can discuss salaries and working conditions in a non-threatening manner.

Humane Treatment

Suppliers or subcontractors should treat all employees with respect and dignity. Physical punishment or the threat thereof, sexual or racial harassment, verbal abuse or power abuse or any other form of harassment or intimidation is unacceptable under any circumstances.

Discrimination

Suppliers or subcontractors should not apply any type of discriminatory practice as regards

the recruitment, compensation, promotion or the termination of an employment agreement based upon race, caste, ethnicity, social origin, marital status, sexual orientation, disability, religion, nationality, age, gender and/or union membership or political affiliation (ILO convention no. 100 and 111 and the CEDAW convention).

Wages and Benefits

Suppliers and subcontractors should pay their employees at least minimum wage or the prevailing industry standard, whichever is greater. The amount should be sufficient to cover basic needs for the employee and their family as well as provide some additional income. Wages and overtime premiums plus any incentive (or piece) rates should be paid directly to the employee on time and in full. Suppliers or subcontractors should provide their employees with paid sick leave, maternity leave, annual leave and statutory holidays as required by law or the prevailing industry standard, whichever is greater. Unfair or illegal deductions from wages or the removal of benefits as a disciplinary measure are not permitted.

Working Hours

Suppliers or subcontractors should set working hours in compliance with applicable laws. Employees should have at least one day off in seven and employees should be permitted to refuse overtime without any threat of penalty, punishment or dismissal.

Labour Contract

All employees should be entitled to a written labour contract in accordance with the law.

III. Working Conditions

Occupational Health and Safety

Suppliers and subcontractors should comply with applicable laws and regulations and provide employees with a safe and healthy working environment. Employees should be provided with sufficient personal protection equipment for the work being performed. The employer is encouraged to introduce a health and safety policy for its operations.

Dormitories

When dormitory facilities are provided, these should meet all applicable laws and regulations

relating to health and safety, including fire safety and electrical and structural safety.

IV. Environment

Suppliers should comply with current environmental legislation and obtain all legally required permits, licenses and registrations relevant to their business. The supplier should introduce and maintain a suitable environmental management system or equivalent in order to minimise environmental risks, and to continuously improve the company's environmental performance. Any waste, waste water or emissions with the potential to adversely impact human or environmental health should be appropriately stored, managed, controlled, disposed of and treated prior to release into the environment.

V. Management System

KappAhl expects its suppliers to strive towards continuous improvement in their work to comply with the Code of Conduct. Clearly communicated roles and responsibilities, implemented policies and routines, along with functioning control systems, form the basis for successful implementation of the Code of Conduct and successful business operations. We encourage our suppliers to implement the Code of Conduct into an existing management system or to introduce a management system in those workplaces being used in the production of goods for KappAhl.

VI. Monitoring, Corrective Action and Non-Compliance

KappAhl expects its suppliers to respect by the Code of Conduct and to actively do the utmost to fulfil KappAhl's requirements in their own organisation and throughout their supply chain. This should be done by cooperating in a transparent manner, by for example granting KappAhl access to relevant documentation and premises. KappAhl reserves the right to carry out announced and unannounced audits of all premises producing our goods at anytime, either by KappAhl or by an independent third party of our choice. If KappAhl determines that a production unit is violating this Code, we expect the supplier to undertake responsibility for the implementation of corrective actions. If corrective action is advised but not taken, KappAhl may suspend the placement of future orders or terminate the business relation at its discretion.