



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

### **“Återvunna kläder, är det verkligen vettigt?”**

En kvalitativ studie om interna skillnader mellan klädföretag som väljer att arbeta med återvunna textilier och de som väljer att avvakta

Kandidatuppsats i Corporate Sustainability  
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet  
Företagsekonomiska institutionen

Vårterminen 2017

Handledare: Conny Overland

*Författarnamn:* *Födelseår:*

Rabin Kianifar 930804

Julia Wennberg 940518

## Förord

Vi vill tacka alla som varit engagerade i vår uppsats. Ett särskilt stort tack riktas till alla företag och intervjupersoner som genom intresse och tid möjliggjort vår forskning.

Ytterligare ett tack riktas till vår handledare, Conny Overland, för hans feedback och vägledning.

Vi hoppas att med denna uppsats bidra till att Göteborgs universitets motto, *Tradita innovare innovata tradere* - att förnya det överlämnade och lämna det förnyade vidare, praktiseras i verkligheten inom näringslivet för att kunna leda till en mer hållbar värld.

Göteborg, maj 2017

---

Rabin Kianifar

---

Julia Wennberg

# Sammanfattning

<b>Titel</b>	”Återvunna kläder, är det verkligen vettigt?”
<b>Problembakgrund</b>	Textilproduktion står inför en stor framtida utmaning, då dess förbrukning av råvaror orsakar hållbarhetsproblematik i ekonomiska, sociala och miljömässiga termer. Fast fashion och en billig produktion har förändrat produktions- och konsumtionsmönster av kläder, vilket har lett till omfattande konsekvenser för miljön. Företag inom klädindustrin kan arbeta för minskad miljöpåverkan genom stängda produktionssystem, ett alternativ är användande av återvunna textilier.
<b>Frågeställning</b>	Vad skiljer de klädföretag som väljer att gå före i arbetet med textilåtervinning från de som väljer att vänta?
<b>Syfte</b>	Studiens syfte är att förstå organisatoriska faktorer och strategier som kan leda till att företag väljer att gå före med bruk av återvunnet material i sitt hållbarhetsarbete, alternativt avvakta.
<b>Metod</b>	En kvalitativ metod har använts i denna uppsats med en induktiv ansats, där teorin utvecklats efter observationer och resultat. Med hjälp av intervjuer och sekundärkällor har en ökad förståelse inom berört hållbarhetsområde skapats. Filippa K, Gudrun Sjödén, Oui Group samt Stadium är fyra klädföretag etablerade i Sverige, vars organisatoriska förhållningssätt till produktion av återvunnet material har studerats.
<b>Resultat</b>	Olika organisatoriska mönster och faktorer gällande kompetens, erfarenhet, kommunikation, interna samarbeten och kontroll samt relationer till intressenter, har identifierats påverka företags tillvägagångssätt vid produktion. Aktiv integration av hållbarhet inom nämnda fält har visat sig bidra till användning av återvunna materialval, samtidigt som brist av densamma ter sig leda till en mer avvaktande position för denna typ av hållbarhetsutveckling hos företag.
<b>Nyckelord</b>	Hållbarhet, hållbart företagande, cirkulär ekonomi, återvunna textilier, klädindustri

# **Abstract**

<b>Headline</b>	“Recycled clothes, is that really sensible?”
<b>Background</b>	The future of textile production is facing a great challenge. Its consumption of raw materials causes a significant sustainability issue in economic, social and environmental terms. Fast fashion and cheap production conditions have changed the pattern of production and consumption in clothing, which has led to major environmental impacts. Companies in the clothing industry can reduce their environmental impact through closed production systems, where an alternative is the use of recycled textiles.
<b>Problem</b>	What distinguishes the clothing companies who choose to go ahead in the use of recycled textiles in their production, from those who choose to wait?
<b>Purpose</b>	The purpose of the study is to understand organizational factors and strategies that can lead to development, or deferring, in corporate sustainability and the use of recycled materials.
<b>Methodology</b>	A qualitative method has been conducted in this paper. The theory is based on observations and results, having an inductive approach. Increased understanding of corporate sustainability has been made based on interviews and information from secondary sources. The study of organizational approach towards recycled materials is made on four companies established in Sweden: Filippa K, Gudrun Sjödén, Oui Group and Stadium.
<b>Results</b>	Different organizational patterns and factors regarding skills, experience, communication, internal cooperation and control, as well as relationship to stakeholders, have been identified as aspects influencing methods of production companies would choose to use. The study has shown that active integration of sustainability within the mentioned factors are contributing to the use of recycled materials. Lack of this integration seems to lead towards a more pending position regarding this kind of sustainable development in companies.
<b>Keywords</b>	Sustainability, Sustainable Business, Circular Economy, Recycled Textiles, Clothing Industry

# NYCKELORD OCH DEFINITIONER

## *Cirkulär Ekonomi*

En cirkulär ekonomi (CE) är en ekonomi som går i harmoni med ekosystemet där allt material är återvunnet, energi är förnyelsebar och aktiviteter är menade att skapa ett hälsosamt samhälle där resurser används för att generera ett större värde. Detta ställs oftast i kontrast till den linjära ekonomin, vilken förklaras nedan. Det finns en stark koppling mellan ekologin och ekonomin och att använda CE som utvecklingsstrategi är ett sätt att förena ekologi och ekonomi för att skapa hållbar ekonomisk utveckling som inte blir lidande av ändliga resurser (Heshmati, 2015).

## *Linjär Ekonomi*

Linjär ekonomi (LE) är ett ekonomiskt system som lever på evig ekonomisk tillväxt i kombination med en oändlig mängd resurser. LE innebär ett system av varor från naturresurser, genom produktion via konsumtion och slutligen till deposition, där resursers värde degraderas med tiden och slutligen blir värdelösa. Ett linjärt ekonomiskt synsätt hör till den normala världsbilden idag. Dock leder detta till konsekvenser för jordens klimat och ekosystem (Heshmati, 2015; Fischer & Pascucci, 2016).

## *De tre R:en - Reduce, Reuse, Recycle*

Principen om de tre R:en är en konkret modell för att implementera den cirkulära ekonomin i ett sammanhang. Detta görs först och främst genom att reducera (Reduce) mängden resurser som används i så stor utsträckning som möjligt. I termer av naturens fysiska material, men även utifrån ett energiperspektiv. För redan existerande resurser och biprodukter som annars blivit avfall kan alternativa användningar finnas (Reuse). Slutligen, som substitut för att använda orörda resurser, är att återvinna (Recycle) ett alternativ (Heshmati, 2015).

## *Resurs*

Ett företags resurser inkluderar bland annat fysiska tillgångar, finansiella tillgångar, anställdas attribut samt organisatoriska processer. Dessa är relevanta för implementering och förståelse av strategier och därmed möjliggöra effektivitet. Generellt sett går det att spendera kapital och få tillgång till en önskad resurs (Hart & Dowell, 2011).

### ***Dynamisk förmåga***

En *förmåga* utvecklas över tid och kan inte köpas. Förmågor härstammar från ett företags rutiner och resurser men syftar till något ett företag presterar (Hart & Dowell, 2011). Förklaringen av ett företags *dynamiska förmåga* är att genom innovation och integration bygga och rekonstruera interna och externa kompetenser. Resultatet bidrar till värdeskapande i verksamheten, vilken verkar i en dynamisk miljö (Teece, Pisano, Shuen, 1997, s.515).

### ***Institutionalism***

Institutionalism tolkas i denna uppsats som liknande handlingsmönster emellan företag. Dessa handlingsmönster är tagna för givet inom organisatoriska fält och blir därmed naturliga beteenden (Strannegård, 2000; Eriksson-Zetterquist et al., 2012, s. 284).

### ***Strategi***

Strategi är ett verktyg, exempelvis en metod eller plan, för att förändra en situation från den nuvarande till den åtråvärda framtida. En åtråvärd framtid kan, bland annat, innebära att ha uppnått ett mål eller att ha löst ett problem (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2012. s. 197-203 & 262).

### ***Fast Fashion***

Fast fashion är ett koncept där kläder nästintill jämförs med billiga engångsartiklar genom att nya klädkollektioner släpps med hög frekvens och triggas konsumism (EcoWatch, 2015; Fischer & Pascucci, 2016; Claudio, 2007).

### ***Hållbarhet***

Denna uppsats utgår ifrån Svensk Handels (2014) definition av hållbarhet, vilket förklaras som ansvarsfullt företagande. Med detta menas att företag tar ansvar gentemot samhället och sina intressenter ur ett miljömässigt, socialt men även ekonomiskt perspektiv. Beträktande av handel och konsumtion ur ett hållbarhetsperspektiv inkluderar bland annat åtgärder som syftar till att gynna arbetet mot CE.

# Innehållsförteckning

<b>1. INTRODUKTION .....</b>	<b>1</b>
1.1. Inledning .....	1
1.2. Bakgrund .....	2
1.2.1. Hantering av textilier.....	2
1.2.2. Material .....	3
1.2.3. Återvinningsproblematik.....	4
1.3. Problemdiskussion .....	5
1.4. Syfte .....	8
1.5. Avgränsningar .....	8
<b>2. METOD.....</b>	<b>9</b>
2.1. Tolkningsperspektiv .....	9
2.2. Metodansats .....	9
2.3. Forskningsstrategi.....	9
2.4. Urvalsstrategier.....	10
2.5. Datainsamling .....	11
2.6. Intervjustudie.....	12
2.7. Studiens tillförlitlighet.....	13
2.8. Objektivitet .....	14
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM.....</b>	<b>15</b>
3.1. Referensramens struktur .....	15
3.2. Kompetens och erfarenhet.....	17
3.3. Kommunikation.....	19
3.4. Interna samarbeten och kontroll .....	20
3.5. Relationer till intressenter.....	21
<b>4. EMPIRI &amp; ANALYS.....</b>	<b>24</b>
4.1. Presentation av företagen.....	24
4.1.1. Filippa K .....	24
4.1.2. Gudrun Sjödén .....	24
4.1.3. Stadium .....	25
4.1.4. Oui Group .....	25
4.2. Kompetens och Erfarenhet .....	25
4.2.1. Medarbetare .....	25
4.2.2. Ledarskap .....	26
4.2.3. Clean Technology.....	27
4.2.4. Institutionalism .....	28
4.3. Kommunikation.....	31
4.3.1. Intern kommunikation.....	31
4.3.2. Extern kommunikation.....	32
4.4. Interna samarbeten och kontroll .....	36
4.5. Relationer till intressenter.....	38
4.5.1. Leverantörer .....	38
4.5.2. Nätverkande .....	41
4.5.3. Produktförvaltning .....	42
<b>5. DISKUSSION &amp; SLUTSATS .....</b>	<b>44</b>
5.1. Diskussion .....	44
5.2. Slutsats .....	45
5.2.1. Kompetens och erfarenhet.....	45
5.2.2. Kommunikation .....	46
5.2.3. Interna samarbeten och kontroll.....	46
5.2.4. Relationer till intressenter .....	46
5.3. Studiens vetenskapliga bidrag .....	47
5.4. Förslag till fortsatta studier .....	47
<b>6. REFERENSLISTA.....</b>	<b>48</b>
6.1. Litterära källor .....	48
6.2. Internetkällor .....	50
<b>APPENDIX I.....</b>	<b>52</b>

# 1. INTRODUKTION

*I introduktionen förklaras bakgrunden till problematiken, ur ett miljöpåverkande perspektiv, textilbranschens roll och hur situationen ser ut i dagsläget. Detta följs av en problemdiskussion där företagsperspektivet binds samman med bakgrunden. Vilket i sin tur mynnar ut i en frågeställning, syftet med uppsatsen och vilka avgränsningar som gjorts.*

## 1.1. Inledning

Miljöproblematik kopplat till textilproduktion är en stor utmaning, dess effekt på människan och i naturen blir allt mer påtaglig (Björklund & Karlsson, u.å.). Odling och tillverkning av textilfibrer kräver oftast mycket vatten och kemikalier, det medför dessutom en stor energiåtgång. Allt detta sker på bekostnad av miljön (KFS, u.å.) som får utstå allt fler naturkatastrofer och andra klimatförändringar vilka bland annat degraderar odlingsmarker men även ökar människors ohälsa (WWF, 2017). Genomgripande förändringar i sättet samhället producerar och konsumerar varor är essentiellt för att bromsa fördärvande av vår planet (Fischer & Pascucci, 2016).

United Nation Development Program (UNDP) har utvecklat ett program namngivet Agenda 2030 för hållbar utveckling, som består av 17 delmål, varav mål 12 syftar till att *främja hållbara konsumtions- och produktionsmönster* (Globala Målen, 2017). Dessa mönster är en essentiell komponent för att uppnå Agenda 2030. Det handlar om att utbilda och sprida kunskap i syfte att ändra konsumtionsbeteenden och möjliggöra aktiva val. Avsikten är att minska den negativa miljöpåverkan produktion och konsumtion bidrar till. Hur detta ska genomföras är bland annat genom miljövänlig kemikaliehantering, en avsevärd minskning av utsläpp och uppmuntrande av företag att införa och integrera hållbarhetsinformation i sin rapporteringscykel (ibid.).

Innebörden av dessa mål är att företag mer aktivt uppmuntras att arbeta med hållbarhet i syfte att förbli legitima aktörer på marknaden även i framtiden (Doh, Howton & Siegel, 2010). Stora delar av företags hållbarhetsengagemang är idag frivilliga åtaganden från företagets sida där de tar ett större socialt, ekonomiskt och miljömässigt ansvar utöver lagar och andra regleringar. Trots att det är frivilligt har det skett ökat tryck från investerare, konsumenter, media, icke-vinstdrivande organisationer och andra intressenter gällande företags hållbarhetsengagemang.



Därmed har många företag gjort hållbarhet till en naturlig del av sin verksamhet (Svensk Handel, u.å.). En utgångspunkt företag kan ha för sitt hållbarhetsarbete är avfallshantering och specifikt de tre R:en (Reduce, Reuse, Recycle), vilka syftar till att reducera miljöpåverkan genom att minska behovet att producera nya råvaror och därmed bidra till en cirkulär ekonomi (CE) (Heshmati, 2015). Det kan tyckas finnas något paradoxalt med klädföretag, främst de som verkar inom segmentet fast fashion, och ett genuint fungerande hållbarhetsarbete (Source Intelligence, 2016). Hur denna paradox gestaltar sig förtydligas nedan.

## **1.2. Bakgrund**

### **1.2.1. Hantering av textilier**

Utöver resursförbrukning vid produktion utgör avfall från textiltillverkning och konsumtion 5 procent av det totala avfallet världen över. Bomull och polyester dominerade textilproduktionen med 75 procent i slutet av 00-talet (Turley, Horne, Blackburn, Stott, Laybourn, Copeland & Harwood, 2009), en siffra som senare uppskattats till 85 procent (Fischer & Pascucci, 2016). Att finna kläder tillverkade på en blandning av de båda textilierna är inte ovanligt (Turley et al., 2009).

En orsak till fortsatt ökad produktion och konsumtion av kläder är fast fashion (Fischer & Pascucci, 2016; Claudio, 2007). En markant ökning på ca 40 procent noterades av textilkonsumtionen i Sverige under intervallet år 2000-2009 (Svenska MiljöEmissionsData, 2011). Ofta är kläderna producerade billigt i utvecklingsländer för att säljas i enorma kvantiteter till låga priser, främst till marknaden i västvärlden (Fischer & Pascucci, 2016; Björklund & Karlsson, u.å.). Konceptet är svårt att förena med det faktum att resurser är begränsade och energi inte är gratis, varken i ekonomiska, sociala eller miljömässiga termer (EcoWatch, 2015).

På grund av bristande kvalitet på klädesplagg samt ett samhälle där konsumtion sker på basis av fast fashion (EcoWatch 2015), slängs textilier enkelt bort efter de tjänat sitt syfte. Enligt en undersökning av Svenska MiljöEmissionsData (2011) påvisades att en svensk i genomsnitt konsumerar 15 kg textilier om året baserat på siffror från 2008, varav 53 procent av dessa textilier slutar som hushållsavfall. Senare undersökningar från Norden som helhet, har beräknat mängd köpta textilier som blir hushållsavfall till 61 procent (Fischer & Pascucci, 2016). Det mest resurseffektiva sättet att skapa ett andra liv för en produkt är återanvändning (Östlund,

Wedin, Bolin, Berlin, Jönsson, Posner, Smuk, Eriksson & Sandin, 2015). Av resterande mängd konsumerade textilier återanvändes över fyra femtedelar (Fischer & Pascucci, 2016), vilket till största del gjordes genom donationer till välgörenhet. Majoriteten av dessa plagg hamnar dock också till förbränning eller deponering, alternativt säljs i utlandet om de inte anses ha ett andrahandsvärde på den svenska marknaden (Svenska MiljöEmissionsData, 2011). Övriga textilier skickas till återvinning, vilket vanligtvis innebär att kläderna omformas på mekaniskt vis, till material i lägre kvalitet som trasor eller isoleringsmaterial, i en återvinningsprocess kallad down-cycling. Konsensus är att majoriteten av textilier inte ingår i ett kretslopp där de blir klädesplagg på nytt, utan har tydlig början och slut (Fischer & Pascucci, 2016).

### **1.2.2. Material**

*Eftersom bomull och polyester är de dominerande materialen på marknaden i dagsläget är det av störst relevans att förklara dessa mer ingående som natur- respektive syntetiskt fiber för att förstå det praktiska problemet till uppsatsen.*

#### ***Bomull***

Bomull är, och har länge varit, det vanligast förekommande materialet i textilbranschen. Materialet är betydligt billigare och enklare att producera idag än det varit historiskt. Bomullen är världens näst mest bevattnade gröda och den mest pesticidbesprutade (Världsnaturfonden WWF, 2005).

Till skillnad från odling av konventionella bomullsfibrer, sker ekologisk bomullsodling utan användning av pesticider och andra kemikalier, vilket medför en minskad skada på miljön gällande den aspekten. I övrigt ser odlingen lika ut då den ekologiska odlingen kräver, precis som för konventionell bomull, en stor mängd vatten (Esteve-Turrillas & de la Guardia, 2017; Björklund & Karlsson, u.å.).

Genom att producera återvunnen bomull är färre processer inblandade, där inga av dem är direkt beroende av ekosystemtjänster. Det sker mindre miljöpåverkan än vid konventionell och ekologisk produktion, eftersom lägre vatten- och energiförbrukning krävs då odling undviks. Vanligtvis sker, vid mekanisk återvinning, insamling av befintliga textilier för att sedan genomgå en separationsprocess där kläderna delas in efter färg. Därefter strimlas textilierna till tygfragment, mixas för önskad färg, vävs till tyg och sys upp på nytt. Därmed leder produktion

av återvunnen textil till att mindre naturresurser och kemikalier förbrukas, då behandling av textilierna vid färgsättning och blekning kan uteslutas (Esteve-Turrillas & de la Guardia, 2017).

### ***Polyester***

Produktion av den syntetiska fibern polyester är mycket energiintensiv och kräver stora mängder råolja. Något som resulterar i diverse miljö- och hälsoskadliga utsläpp (Claudio, 2007). Med anledning att olja är en icke-förnyelsebar resurs, kan återvinning av befintlig polyester anses vara till fördel för miljön. Detta gäller även de plagg där polyester är blandat med annat material, i syfte att undvika utsläpp och andra föroreningar som både tillverkning, men även den slutliga förbränningen av polyester medför. Polyestertyg kan även tillverkas av återvunna PET-flaskor, vilket också är en mer skonsam process än att tillverka jungfrulig polyester då färre kemikalier används samt mindre energi för upphettning. Dessutom minskas mängd avfall (Madehow, 2017).

#### **1.2.3. Återvinningsproblematik**

Processen för återvinning av bomull kan vara mekanisk alternativt kemisk. Vid mekanisk återvinning av bomull försvagas fibrerna och det återvunna tyget får en sämre kvalitet än det ursprungliga materialet. Dessutom behöver materialet vara helt i bomull för att möjliggöra processen. Även kemisk återvinning av bomull sänker kvaliteten på textilen, vilket bidrar till en begränsning i antal gånger fibrerna kan återvinnas. Det finns företag som aktivt arbetar med att skala upp återvinningsprocesser för bomull och avancera det (Östlund et. al., 2015). Ett sådant företag är det svenska företaget re:newcell, som i början av 2017 planerar att ha sin fabrik redo att hantera en kapacitet om 7 000 ton textilier per år (Re:newcell AB, 2015). Liksom bomull försämras fiberkvalitén vid mekanisk återvinning av polyester. Det finns dock fullt utvecklade kemiska tekniker för polyesteråtervinning och processen förväntas bli vanligare globalt även på kort sikt. Dessutom kan polyesterfiber, till skillnad från bomull, återvinnas flera gånger om utan märkbar försämring av fibrerna på kemisk väg (Östlund et. al., 2015).

Ett hinder som finns i återvinningsprocessen när det kommer till alla typer av material är möjligheten att sortera dem (Östlund et. al., 2015; Turley, 2009). Detta är en central process oavsett vilken typ av återvinning som görs. Det innebär inte enbart att separera bomull, polyester eller identifiera blandade textilier utan även att identifiera vilka kemikalier tyget utsatts för i syfte att ge materialet dess egenskaper (Östlund et. al., 2015). Dock sker det även

en snabb utveckling på denna front för att skapa en brygga mellan textilinsamling och textiltåtervinning. I Sverige drivs ett sådant projekt av innovationsplattformen SIPTex som driver ett pilotprojekt i syfte att automatisera textilsortering (IVL Svenska Miljöinstitutet AB, 2017), vilken idag till största del sker manuellt (Östlund et. al., 2015).

### 1.3. Problemdiskussion

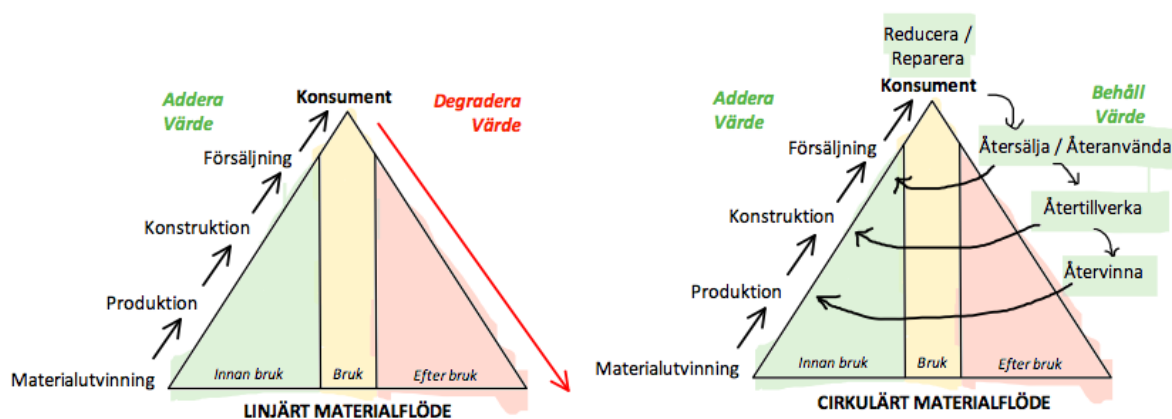
Som framgått i bakgrunden är textilindustrin en tung industri ur miljösynpunkt. Samtidigt som företag står ansvariga för mycket av den negativa miljöpåverkan, sociala orättvisor och ekonomiska problem är även företagen en stor del av lösningen (Kitzmueller & Shimshack, 2012). Engagemang i hållbarhet uppstår främst ur sociala normer, vilka blir drivkrafter till diverse hållbarhetsåtgärder och allt fler företag arbetar aktivt med hållbarhet. Vissa företag gör det av genuint intresse, andra med en strategisk agenda. Ett lyckat hållbarhetsarbete kan nämligen tjäna ett syfte när det kommer till framtida risker. Genom att bedriva en ansvarstagande verksamhet kan företag tillmötesgå nya lagar och regleringar med god marginal redan innan de blir juridiskt tvång. Dessutom kan ett hållbarhetsarbete vara en långsiktig investering i en värld under ständig förändring, både ur ett företagsperspektiv, men även ur miljösynpunkt (ibid.).

*“To avoid making the same mistakes, managers must recognize environmental improvement as an economic and competitive opportunity, not as an annoying cost or an inevitable threat [...] The early movers - the companies that can see the opportunity in sustainability first and embrace innovation-based solutions - will reap major competitive benefits.”*

*(Porter & van der Linde, 1995, citerad i Benn, Dunphy & Griffiths, 2011, s.135)*

Benn et. al. (2011, s.135) berättar att responsen av Porter & van der Lindes (1995) citat lett till en förändring av strategier i företag där hållbarhet centraliserats och i större utsträckning uppfattats som framgångsfaktorer. Målet med ett framgångsrikt hållbarhetsarbete är att undvika användandet av resurser vars värde degraderas till den grad att de blir avfall. Uttryckt annorlunda; frånga ett linjärt materialflöde. Än värre är det om materialflödet dessutom förvanskar ekosystemet. *Figur 1*, inspirerad från Fischer & Pascucci (2016), illustrerar linjärt- respektive cirkulärt materialflöde och visar att det som krävs för att skapa ett cirkulärt materialflöde i klädindustrin innebär att plagg repareras, återanvänds, återtillverkas eller återvinns. Bland dessa alternativ är återvinning det minsta företag kan göra för att materialet fortfarande ska ingå i ett cirkulärt materialflöde. Att utvinna nya råmaterial är inte en

valmöjlighet när det kommer till CE (Fischer & Pascucci, 2016). Även om produktion av ekologisk bomull, alternativa naturbaserade material och en produktionsprocess fri från kemikalier (Björklund & Karlsson, u.å.) kan vara att föredra framför konventionella metoder och petroleumbaserade material, undviks inte den linjära produktionsprocessen. I denna uppsats ligger intresset i hur företag kan undvika linjära produktionsmönster, där textiliernas tidslinje går från råmaterial till avfall, oberoende av hur det ursprungligen producerats. Därför är det även av intresse att förstå varför, samt varför inte, företag väljer att släppa det linjära tänket till förmån för det cirkulära i produktion.



**Figur 1** illustrerar linjärt respektive cirkulärt materialflöde. Egen figur med inspiration från Fischer och Pascucci (2016) i kombination med de tre R:en (Heshmati, 2015).

Den moderna tidens arbetsklimat är otroligt dynamiskt och företag bör anpassa intern verksamhet till föränderliga och tvetydiga externaliteter för långsiktig överlevnad. Konkurrens ökar, intressenter ställer högre krav och ett större ansvar för miljö, människor och ekonomi är att inkludera (Porter & van der Linde, 1995). För att hänga med i utvecklingen poängterar Hart & Dowell (2011) betydelsen av dynamiska förmågor i organisationer. Hart (1995) hävdar även att aktiviteter som degraderar ekosystem och utarmar resurser skapar problem för organisationers existerande resurser och förmågor. Dessa problem blir incitament för företag att aktivt utveckla sina dynamiska förmågor, uppmuntra innovation och anta ett proaktivt förhållningssätt till miljöstrategier (Benn et. al., 2014, s.141-142; Hart, 1995).

Trots utmaningar i området återvinna textilier anses det även finnas utvecklingspotential och goda möjligheter för tekniken att skalas upp inom en snar framtid (Östlund, 2015). Ett sätt att arbeta med hållbarhetsproblematik i symbios med en dynamisk miljö är via innovation.

Investeringar för innovation kan vara kostsamma men leder ofta till fördelar som täcker kostnaderna över tid. Dessutom syns tendenser på konsumentmarknaden som visar på att hållbarhetsmedvetna kunder är mer lojala mot företag med stark hållbarhetsprofil (Kitzmueller & Shimshack, 2012).

Klädindustrin är präglad av hög konkurrens mellan aktörer världen över där företag vinstmaximerar på bekostnad av externaliteter (Stengg, 2011). Porter och van der Linde (1995) menar att det är i branscher präglade av hög konkurrens som innovation är ett effektivt sätt att ge svar på externa utmaningar och nya regleringar, framförallt gällande miljöproblematik. Utifrån kunskaper om fördelar med ett aktivt hållbarhetsarbete samt långsiktigt och innovativt tänkande i organisationer (ibid.) ifrågasätts vilka egenskaper det finns inom företag som gör att de väljer att ta steget och satsa på ett aktivt arbete mot en cirkulär ekonomi, det cirkulära produktionsflödet och framförallt miniminivån för att uppnå cirkulärt produktionsflöde; användning av återvunnet material.

Ett aktivt arbete med återvunnet material kan vara en viktig åtgärd för att skapa en hållbar tillväxt i en värld av ändliga resurser (Östlund et. al. 2015). Däremot förefaller området som adresserar företags interna arbeten i koppling till användande av återvunna textilier vara underforskat. Som tidigare nämnt är återvunnet material en utmaning i kläindustrin, men samtidigt ett område med potential. Genom att undersöka vad som gör att vissa företag väljer att gå före i arbetet med återvunna textilier och vad som skiljer sig från de som inte engagerar sig nämnvärt, kan förståelse öka för hur omställningen mot ett mer uthålligt företagande och därmed hållbar värld tydliggörs. Uppenbarligen skiljer sig dessa företag åt, därför förtydligas dessa skillnader för att urskilja vilka företagsstrategier och organisationsstrukturer som gynnar arbetet för återvunna materialval, långsiktigt hållbarhetsarbete och en cirkulär produktionskedja. Den interna verksamheten kartläggs och egenskaper som saknas i de företag som erhåller en avvaktande position identifieras.

## 1.4. Syfte

Syftet med denna rapport är att undersöka sambandet mellan klädföretags organisatoriska faktorer, interna processer och strategier gentemot deras inställning till återvunna textilier. Vidare har uppsatsen som syfte att generera ett teoretiskt bidrag genom att förklara vilka strategier och strukturer i företag som gynnar, alternativt missgynnar, främjande av hållbara och cirkulära, konsumtions- och produktionsmönster. Uppsatsens centrala frågeställningen lyder:

- *Vad skiljer de klädföretag som väljer att gå före i arbetet med textilåtervinning från de som väljer att vänta?*

## 1.5. Avgränsningar

En avgränsning har gjorts där det miljömässiga perspektivet är i fokus, trots att de sociala och ekonomiska aspekterna givetvis är integrerade och viktiga i klädindustrin, vilket gör att de kommer tangeras. Huvudproblemet rör användandet av återvunna textilier ur ett företagsperspektiv, således kommer problemet inte att behandlas utifrån ett konsumentperspektiv. Det är inte enbart kläder som produceras på återvunna textilier, dock har uppsatsen avgränsats till klädbranschen, då likvärdiga jämförelser ansågs vara enklare och generera mindre osäkerhet. En ytterligare avgränsning som gjorts är antal och vilka företag som använts i studien, vidare förklaringar finns under metod. Den redogjorda empirin har begränsats utifrån vald teoretisk referensram, vilken fokuserar på följande faktorer; kompetens och erfarenhet, kommunikation, interna samarbeten och kontroll samt relationer till intressenter.

## **2. METOD**

*I metodavsnittet förklaras studiens tillvägagångssätt och varför uppsatsen är kvalitativ, ett tolkningsperspektiv antagits och induktiv ansats gjorts. Det beskrivs hur data samlats in och vilka avvägningar som gjorts och varför, samt vilka begränsningar som finns i studien och studiens tillförlitlighet.*

### **2.1. Tolkningsperspektiv**

Det antas ett tolkningsperspektiv i uppsatsen, där fokus snarare lagts på förståelse av mänskligt beteende än förklaring av det, även benämnd hermeneutisk forskning. Varför denna ansats har valts är för att studien syftar till att förstå, beskriva och söka svar på en komplex frågeställning gällande skillnader i hållbarhetsarbete i denna uppsats, där mänskliga faktorer spelar en betydande roll (Bryman, & Bell, 2013, s.38-41).

### **2.2. Metodansats**

Då observationer och resultat styr den induktiva teorin utgår studien från en induktiv ansats (Bryman, & Bell, 2013, s.31-35). Empiri samlades in för att därefter analyseras och kopplas till teorier för bidra med ökade kunskaper inom behandlat ämnesområde. Resultatet resoneras med viss osäkerhet i denna uppsats på grund av resursbegränsningar som tidsram, begränsningar av tidigare producerat material och antal intervjupersoner i studien. Samt kommer, tillsammans med valet att använda ett tolkande perspektiv, även en grad osäkerhet då tolkande kan vara subjektivt. Fördelarna med denna ansats uppfattas dock överväga nackdelarna eftersom den tillåter insamling och analys av empiri göras med ett öppet sinne som öppnar för diskussion, där djupare analyser och resonemang möjliggjorts.

### **2.3. Forskningsstrategi**

Studien är utformad kvalitativt för att på bästa möjliga sätt uppnå syftet och besvara frågeställningen som är av en djupare karaktär, vilket i detta fall bygger på unika idéer och ställningstaganden snarare än standardiserade beslut hos företagen. Kvalitativ forskning är en metod för genomförande av forskning som ofta går hand i hand med det tolkande synsättet och en avsaknad av kvantifieringar (Bryman, & Bell, 2013, s.49-50). För denna studie har detta



inneburit en empiri där data insamlats och tolkats utifrån en kombination av semistrukturerade intervjuer och data av mindre formellt format.

Då forskningsfrågan är en fråga med brett tolkningsutrymme är det viktigt att förstå undersökningssubjektens förklaringar, tankar och resonemang, både objektivt men även från subjektens egna synvinkel. Detsamma gäller vid hanteringen av övriga källor för empiri med syfte att gå bortom spekulationer om företags ageranden med hänsyn till återvunna material och istället förstå bakgrunden för diverse handlingar utifrån passande teori. Det är en av anledningarna till att undersökningen bestått av färre företag, men vilka studerats mer ingående. Trots att en bredare och mer ytlig undersökning eventuellt varit fördelaktigt för att förklara fenomenet i hela klädbranschen, gjordes bedömningen att färre undersökningar av högre kvalitet passade denna studie. Detta eftersom resultaten kunde generera mer intressanta och analyserbara resonemang i förhållande till litteraturen, samt spegla andra företag i branschen om än inte alla.

## **2.4. Urvalsstrategier**

Syftet i denna undersökning var att bedriva kvalitativ forskning som kan generera nya insikter i detta relativt outforskade ämne och inte att reflektera populationen och den generella uppfattningen. Därför valdes ett explorativt urval (Denscombe, 2014, s.64-65) och antal subjekt reducerades därmed till fyra företag av totalt tio kontaktade. De efterfrågade företagen kontaktades primärt via telefon och i andra hand via mail. Intervjupersoner i positioner vilka var relaterade till hållbarhet, design, inköp, utveckling och liknande var efterfrågade. Eftersom syftet inte var att undersöka föregångsexempel i branschen för återvunna material, ansågs det inte nödvändigt att enbart kontakta subjekt som var väl insatta i ämnet. Istället låg nyfikenheten i företagens organisationsstrukturer och strategier, för att kunna sättas i relation till bruk av återvunna textilier.

Ett subjektivt- samt bekvämlighetsurval gjordes där en handplockning av intervjuobjekten bidrog till att smalna av uppsatsen och ta del av relevant information för att svara på studiens forskningsfråga. Grunden för urvalet var icke-sannolikhetsbaserat, där hänsynstagande togs till resursbegränsningar och arbetets omfattning. Att välja denna urvalsprocess ökade risken att den slutliga slutsatsen blev mer vinklad än om företagen och intervjupersonerna tagits fram

randomiserat (Denscombe, 2014, s.63-74). Dock ansågs inte det ha någon större inverkan på arbetet ifall urvalet slumpartat tagits fram med utgångspunkten klädföretag med aktivitet i Sverige. Utvalda organisationer bedömdes kunna representera hur många företag inom klädbranschen förhåller sig till hållbarhetsproblematik. Därmed har de plockats med hänsyn till attribut och relevans för projektet (ibid.). Det centrala kravet för val av företag var att de alla skulle verka inom textilbranschen. En grund var även att de olika företagen skulle kunna representera följande; (1) företag som aktivt arbetar med hållbara materialval, (2) de som har påbörjat sitt arbete men inte kommit allt för långt, samt (3) företag vilka väljer att avvakta. Detta för att undersöka frågeställningen som behandlar *skillnader*, vilket görs genom att jämföra hållbarhetsarbete hos studerade företag. Resultatet kan därmed påvisa aktuella förklaringar som anses användbara för andra företag i samma bransch då Denscombe (2014) menar att värdefulla och unika insikter kan genereras genom fallstudier, vilka är applicerbara i större kontext.

Av de fyra undersökta företagen, vilka presenteras senare, är Filippa K och Gudrun Sjödén längre komna i sitt hållbarhetsarbete och användande av återvunna textilier än Stadium och Oui Group. Medan de intervjuade på Filippa K och Gudrun Sjödén arbetar på respektive bolag arbetar den primärt intervjuade på Stadium på företagets dotterbolag, Stadium Outlet, och intervjupersonen från Oui Group arbetar med företagets skandinaviska enhet, Oui Group Scandinavia. Intervjupersonerna informerades om uppsatsens syfte och tema om återvunnet material. Några tillfrågade informerades om att deras kunskap i ämnet eventuellt var begränsad, dock talades det om att detta inte var ett hinder då det sökes en förklaring till varför denna kunskap är begränsad. En namn och befattning har anonymiserats är gjord därför att det fanns intervjupersoner som önskat detta i syfte att expandera sina svar. Därav gjordes ett aktivt val att anonymisera samtliga intervjuobjekt för att respektera detta önskemål.

## **2.5. Datainsamling**

Triangulering har tillämpats med en bas av både primär- och sekundärdata för att generera bästa möjliga resultat (Denscombe, 2014, s.221-226). Att använda olika typer av data, i detta fall intervjuer, mindre formell data samt litteraturstudier, ansågs positivt då de kan komplettera och bestyrka varandra (Bryman, & Bell, 2013, s.475-477). Primärdatan som använts har insamlats via intervjuer efter den undersökta frågeställningen med representanter från företagen. Även företagens egna redogörelser av hållbarhetsarbete, framförallt i form av hållbarhetsrapporter

och hemsidor, har använts i syfte att förstå vad och hur företagen kommunicerar utåt. Även externa källor, vilka kritiskt granskats och ifrågasatts, som talar om företagen har använts för att ge en kompletterande bild. Nackdelarna med sekundärkällor kan vara att informationen inte är direkt applicerbar på forskningen, alternativt att sekundärdatan i sig är baserad på annan sekundärdata (Mälardalens Högskolan, 2016). För att undvika sekundärdata baserad på annan sekundärdata har mest energi lagts på att behandla företagens egenproducerade material, dock förstås att denna är vinklad. Detta arbetssätt följdes för alla företag. Undantag gjordes för OUI Group där relevant sekundärdata ansetts begränsad och därmed lades större vikt vid intervjun.

## 2.6. Intervjustudie

Intervjuerna genomfördes semistrukturerat med ett tydligt tema inspirerat av använd teoretisk referensram för att beröra information relevant för studien, samtidigt som utrymme gavs för frihet i intervjupersonens svar samt improviserade följdfrågor (Mälardalens Högskola, 2016). Frågorna under intervjuerna var genomtänkta och tydliga för att minimera risken för missuppfattning. En mall producerades i syfte att utveckla de generella frågorna som svar söktes på (se Appendix 1). Utifrån denna mall individualiserades frågorna för att passa det specifika företaget och intervjupersonens roll. Frågorna utformades även objektivt där värdeladdade ord uteslöts och ledande frågor undveks. För att säkerställa att frågorna var utformade objektivt ställdes dem på utomstående testpersoner, vilka bekräftade objektiviteten.

Muntlig kommunikation önskades för samtliga intervjuer i syfte att enklare ställa följdfrågor, dock ville respondenten från Gudrun Sjödén att ta intervjun via mail på grund av tidsbrist och därmed anpassades frågorna till detta format. Nedan presenteras ytterligare information om primärkällorna. Samtliga orala intervjuer med *Anställd 1* spelades in och transkriberades i syfte att lättare analysera insamlad empiri. Transkriberingarna gjordes utförligt om än inte ordagrant och inkluderade inte intervjuarens frågor. De kortare intervjuerna om 10 minuter har gjorts efter de primära intervjuerna i kompletterande syfte där utvalda delar av intervjuguiden användes och ansågs stärka befintlig information.

<b>Företag</b>	<b>Alias</b>	<b>Hur</b>	<b>När</b>	<b>Omfattning</b>
Filippa K	Anställd 1	Telefonintervju	2017-04-12	ca 1 timma
Filippa K	Anställd 2	Personintervju	2017-05-12	ca 10 minuter
Gudrun Sjödén	Anställd	Mailkontakt	2017-04-20	-
Oui Group	Anställd	Personintervju	2017-04-14	ca 45 minuter
Stadium	Anställd 1	Telefonintervju	2017-04-20	ca 45 minuter
Stadium	Anställd 2	Personintervju	2017-05-12	ca 10 minuter

## **2.7. Studiens tillförlitlighet**

Validitet förklaras som relevansen av insamlad data för att diskutera det givna problemet. En god validitet är en förutsättning för att resultaten ska kunna generaliseras. Validitetens grunder bygger på hur hög trovärdighetsgrad forskningen har (Bryman, & Bell, 2013, s.62-65). Att rätt mätinstrument väljs för mätning anses vara ett krav av största vikt. För mäts inte det som är avsett att mätas, brister tillförlitligheten i tolkning av resultatet. Med andra ord är det viktigt att svara på frågeställningen genom att ställa rätt frågor för att möjliggöra insamling av relevant data (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011). Utan att kunna säkerställa att allt som mätts empiriskt motsvarar det som avsågs att mätas anses studien ha en god validitet då insamlad data kunnat besvara dess forskningsfråga, vilket bekräftar datainsamlingens relevans. För att tillgodose en god tillförlitlighet samt kvalitet har en noggrann analys gjorts där granskning av intervjufrågor och svar varit viktig. Då svårigheter gällande pålitlighet av resultat kan finnas vid tolkande undersökningar har intervjumaterialet diskuterats mellan författarna med syftet att se över möjligheten för olika tolkningar.

Reliabilitet förstås som tillförlitligheten i hur data är mätt (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011). Det innebär även att metoden av insamlad data bör vara tillförlitlig nog att undersökningen hypotetiskt kan genomföras på nytt utan att slutsatserna påverkas märkbart (Bryman, & Bell, 2013, s.62-65). Om studien skulle återupprepas i närtid anses detta vara ett uppnåeligt kriterium. Eftersom utveckling i området återvunna textilier sker hastigt kan dock studiens relevanta sekundärkällor förändras, framförallt de som genererats från företagen själva. Intervjuobjektens olika roller kan bidra till förändrade svar ifall intervjuerna genomförts med andra eller ytterligare personer från företagen. Detta hade möjligen utvecklat slutsatserna utan att förändra dem nämnvärt just därför att mycket vikt har lagts på sekundärkällor.

## **2.8. Objektivitet**

Eftersom författarna har en relativt subjektiv syn på hållbarhet har en neutralisering av detta försökt göras genom ett konstant ifrågasättande. Detta har applicerats i tolkning av intervjupersoner och val av sekundärkällor samt kausaliteten som funnits mellan dem. Aktivt arbete för att konsekvent leverera information av relevans, trovärdighet och neutralitet har gjorts. Analys av företagens hållbarhetsarbete har genomförts utan syfte att lägga värderingar i deras hållbarhetsrelaterade arbete. Diskussioner har konstant förts för att se till att detta efterlevs.

### **3. TEORETISK REFERENSRAM**

*Under den teoretiska referensramen presenteras den litteratur och de teorier vilka utgått från i syfte att besvara forskningsfrågan. I detta fall har det inneburit teori inom strategi och organisation relaterade till hållbarhetsarbete samt cirkulär ekonomi. I sökande och val av teorier har primärt fokus varit tryckta källor från diverse databaser och journaler med högre anseende och citering, samt litteratur där korsreferering källorna emellan påfunnits.*

#### **3.1. Referensramens struktur**

Ett faktum när det gäller strategier som måste implementeras för att skapa en hållbar utveckling är att de kommer behöva vara annorlunda och innovativa för att generera resultat (Porter & van der Linde, 1995). Att arbeta med hållbar utveckling är att engagera sig i aktiviteter bortom företags interna ekonomiska incitament. Det krävs strategier som inkluderar externaliteter, framförallt de miljömässiga och sociala ansvarerna (Kitzmueller och Shimshack, 2012). Porter och van der Linde (1995) menar att innovationer är svar på dynamiska och komplexa ekonomier där tillgång till korrekt information är begränsad och tekniken är under ständig förändring. Trots dessa osäkerheter skapar innovation möjligheter till att möta och, i bästa fall, lösa problem. För att innovation och utveckling ska ske krävs vissa resurser, förmågor och framförallt strategier inom ett företag (ibid.). Vilka av dessa som även är av betydelse när det kommer till hållbara materialval ska utredas i denna uppsats.

Mårtensson och Westerberg (2014) diskuterar vägar att använda sig av strategier, vilka direkt eller indirekt reducerar ett företags miljöpåverkan och samtidigt är kostnadseffektiva. Inte helt oväntat leder minskade avfall generellt sett till en mer effektiv användning av resurser vilket resulterar i kostnadsbesparingar. Fischer & Pascucci (2016) menar dock på att vi inte kan minimera avfall i all evighet, då en konsumtion fortfarande måste ske. Att förflytta fokus från det linjära materialflödet och mot det cirkulära är att skapa långsiktiga fördelar. Med den anledningen är det generellt sett till fördel att tänka innovativt och aktivt utveckla miljöstrategier i förhållande till rådande omgivning (Porter & van der Linde, 1995; Benn et. al., 2014, s.139-142).

I grund och botten talar Mårtensson och Westerberg (2014) om materialflödet som en essentiell aspekt för att minimera företagets negativa miljöpåverkan. Det gäller framförallt val av material, möjlighet till de tre R:en och processoptimering. Allt för att undvika end-of-pipe

produktion, vilket innebär att företag försöker hantera föroreningarna och avfall efter att de redan producerats, och istället uppmuntra till innovation mot CE och stängda system. Mårtensson och Westerberg (2014) utgår från Natural Resource Based View (NRBV) och redogör för fem aspekter de anser vara basen för fungerade hållbarhetsstrategier. Av dessa har aspekten materialflöde använts som paraply vilket sedan utvecklats till uppsatsens fyra rubriker, nedan beskrivs deras funktion och roll i företags hållbarhetsarbete.

Ramverket vilken utgått från för att behandla detta ämne är Mårtensson och Westerbergs (2014) som redogör fem aspekter med utgångspunkt ur Natural Resource Based View (NRBV) vilka de anser vara basen för fungerade hållbarhetsstrategier. Det ansågs vara en stadig grund och ge en bra struktur för att behandla frågeställningen då aspekter för ett lyckat hållbarhetsarbete kan hjälpa till att identifiera faktorer inom företag som leder dem mot att välja, eller inte välja, att arbeta med återvunna textilier. Den första aspekten benämns materialflöde och eftersom denna uppsats övergripande tema är materialflöde används detta som paraply för de fyra återstående aspekterna; kompetens och erfarenhet, relationer, kommunikation samt samarbete och kontroll. I *Figur 2* illustreras aspekterna, vilka har utvecklats, anpassats och kompletterats med relevant teori inom CE och hållbarhetsstrategier för att addera värde och skapa mer tyngd åt Mårtensson och Westerbergs (2014) ursprungliga aspekter. Denna kompletterande teori härstammar bland annat från Hart (1995), Hart och Dowell (2011), Fischer & Pascucci (2016), Kitzmueller och Shimshack (2012) samt DiMaggio och Powell (1993). Aspekterna integrerar märkbart och är i viss mån beroende av varandra. Dess respektive innebörd utvecklas nedan.

Aspekt	Nyckelord	Materialflöde
Kompetens & Erfarenhet	<i>Medarbetare, ledarskap, institutionalism &amp; Clean Technology</i>	
Kommunikation	<i>Internt: Delad vision &amp; strategier Externt: Transparens, marknadsföring &amp; estetik</i>	
Interna samarbeten & kontroll	<i>Interna nätverk, integrerade processer &amp; gemensam vision</i>	
Relationer till intressenter	<i>Leverantörer, nätverkande &amp; produktförvaltning</i>	

*Figur 2, är en modell inspirerad från Mårtensson & Westerbergs (2014) aspekter vilken tydliggör aspekternas innehåll.*

### 3.2. Kompetens och erfarenhet

Genom att bedriva hållbarhetsarbete kan företag uppfattas som mer attraktiva arbetsgivare och locka till sig kvalitativa medarbetare vars värderingar överensstämmer med företagets (Kitzmueller och Shimshack, 2012). Att angripa intern kompetens och erfarenhet som strategiaspekt är relevant eftersom att en verksamhet är så pass beroende av sina medarbetare för att miljöarbete ska fungera i praktiken. Medarbetare står som grund för organisationen och är viktiga aktörer i en organisations olika system. Att framgångsrikt integrera miljötank i en organisation är ofta beroende av ett starkt ledarskap och en tydlig företagskultur som uppmuntrar miljötank (Mårtensson och Westerberg, 2014).

Samhället är i dagsläget väldigt homogent och styrt av det institutionella system där företags handlingsmönster är relaterade till tidigare välkända erfarenheter (Eriksson-Zetterquist, 2012). I dagsläget är dessa handlingsmönster formade av linjära produktionssystem, vilket dominerar dagens produktionsprocesser (Fischer & Pascucci, 2016), med andra ord system företag har kunskap inom och är väl bekanta med. DiMaggio & Powell (1983) baserar sina teorier om företags likheter, institutionalism, på tre typer av isomorfism. Den *tvingande* isomorfismen är likheter drivna av politik, lagar och andra formella samt informella regleringar. *Härmande* isomorfism är ofta ett billigt och effektivt sätt att utveckla sin verksamhet och är ofta en respons på osäkerhet hos företag där de tar efter andra organisationer vilka de uppfattar som framgångsrika utan att veta exakt vilka egenskaper som gör dem framgångsrika. Den tredje typen av isomorfism är den *normativa*. Normativ isomorfism syns vanligtvis hos företag inom samma bransch, storlek eller annat kluster vilka influerar varandras normer och värderingar. Kluster överlappar varandra och i slutändan är alla organisationer mer eller mindre fullständigt homogent strukturerade (ibid.).

Institutionella krafter agerar fotbojor för organisationer i dess utveckling mot CE (Fischer & Pascucci, 2016). Utgångspunkten för institutionell teori är att människor i grupp anpassar sig till det mest lämpliga beteende för stunden i syfte att passa in och samtidigt undvika oordning. Ofta bidrar dessa beteenden till energibesparingar eftersom givna mönster är enklare att följa än att ständigt skapa nya. Om energi kan sparas betyder det även att den energin kan användas på andra områden, exempelvis för innovationer (Eriksson-Zetterquist, 2012, s.278-286).



Det finns företag som formar den framtida utvecklingen genom att gå emot strömmen, dessa kallas institutionella entreprenörer (DiMaggio & Powell, 1983). Battilana, Leca & Boxenbaum (2009) definierar institutionella entreprenörer som de aktörer vilka initierar förändringar och arbetar emot de institutionella krafterna. De är menade att bryta med existerande institutioner och spelar en viktig roll även i organisationsteorin. Dessa aktörer är essentiella för skiftet från den linjära ekonomin och mot den cirkulära (Fischer & Pascucci, 2016).

Hart (1995) och Hart och Dowell (2011) diskuterar miljöstrategier som kan användas i företag från ett NRBV för att skapa konkurrenskraftiga fördelar i dynamiska omgivningar. Den tredje strategin, *hållbar utveckling* (Hart, 1995), har utvecklats efter femton år till två olika segment då *hållbar utveckling* ansågs som en svårsmärkt och diffust definierad strategi. Dessa två segment består av *Clean Technology* och *Base of Pyramid* (BoP), vilka förstås som *bortom miljövänliga* strategier, vilket kan jämföras med tankejargongen i CE. BoP syftar till bekämpning av fattigdom i tredje världen för att samtidigt skapa en marknad på dessa platser. Eftersom uppsatsen avgränsats till miljömässig hållbarhet diskuteras inte denna strategi mer ingående. Däremot är Clean Technology en strategi som fokuserar på byggandet av nya kompetenser inom företag för att kunna positionera sig själva fördelaktigt i ett framtida samhälle med ökat fokus på de tre R:en. För att ett företag ska kunna utveckla kompetenser för strategin Clean Technology krävs att det redan finns duktiga medarbetare, en viss erfarenhet i organisationen samt dynamiska förmågor som bidrar till att utveckla kompetenser (Hart & Dowell, 2011).

Tidigare erfarenheter i organisationen och bland medarbetare agerar inte enbart fotboja i den institutionella teorin, utan är även en möjlighet för att i framtiden vinna tid och effektivisera verksamheten. Under förutsättning att den institutionella förändringen träder i kraft, kan erfarenheter och kunskaper från förändringen vara användbara och bidra till effektiviserat hållbarhetsarbete (Eriksson-Zetterquist, 2012, s.278-286). Mårtensson och Westerberg (2014) förklarar detta som ett kollektivt lärande, vilket även är en betydelsefull process för innovation. Ett kollektivt lärande liknas med isomorfa processer vilka skapar mönster i en större skala. Dessa mönster gäller både på en operativ nivå men även i sökande av mening och värderingar utifrån olika intressen och behov.

### 3.3. Kommunikation

Den interna kommunikationen om varför ett företag har en hållbarhetsvision är väsentlig för ett hållbarhetsarbete, då den interna bilden av hållbarhetsarbetet bör vara enhetlig. Vikten av samarbete ökar när aktörer och enheter med olika roller strävar mot gemensamma mål och strategier (Mårtensson & Westerberg, 2014). Benn et. al. (2014, s.140-142) talar om ett skifte i utformningen av strategier och menar att vi lever i en övergångstid som rör sig bort från positionering, resurser och struktur för att ersätta detta med hållbara konkurrensfördelar, vilka uppnås genom användandet av värdeadderande strategier, organisatorisk innovation och flexibilitet. För att uppnå detta krävs kommunikation mellan avdelningar och funktioner, men även företag sinsemellan. Dessa, mer miljöinriktade strategier, är mer framtidsorienterade och dynamiska. Kommunikation är essentiell, då en strategi inte är betydelsefull förrän den kommunicerats till alla i en organisation (ibid.).

Mårtensson & Westerberg (2014) berättar hur miljöfrågor på ett framgångsrikt sätt kan integreras i ett företags värdekedja och därmed produktutveckling. Detta sker i en fyrstegsmodell genom att definiera betydelsen av hållbarhetsstrategier samt granska resultaten av dessa handlingar. Det första steget är (1) att skapa en delad uppfattning om situationen och formulera planer för att därefter (2) integrera dessa i produktionsprocessen. Sedan (3) följs planerna upp och utvärderas för att till sist (4) kommunicera resultaten av planerna till diverse intressenter. För att detta ska lyckas krävs god kommunikation mellan aktörer inom företaget men även till intressenter för att säkerställa att alla arbetar mot samma mål. Dessutom är det av intresse att kommunicera sitt arbete till övriga intressenter i syfte att skapa legitimitet och öppna för diskussion angående organisationens arbete från olika perspektiv (ibid.).

I diskussioner gentemot intressenterna ingår givetvis hur företag väljer att marknadsföra företaget och sina produkter gentemot slutkund. Denna marknadsföring, som syftar till att kommunicera miljöarbetet i ett företag och en produkts miljöbelastning, är dessutom värdeskapande i sig (Mårtensson & Westerberg, 2014). Dobers & Strannegård (2005) tar upp en ny aspekt av kommunikationen mot konsumenter och menar att kommunikation via design och estetik är av stor betydelse när företag vill framhäva bättre produkter ur ett hållbarhetsperspektiv. Bakgrunden till detta är att samhället påverkas mer av estetik idag och individer använder konsumtion som verktyg för att uttrycka sin identitet, tillhöra sociala

grupper och skapa en mening med livet. Större resurser allokeras därmed aktiviteter som inkluderar skapande av symbolik, mening och design. Detta förhållningssätt är ett bidragande element till ohållbara konsumtionsmönster, då dagens ekonomi frodas på människors begär istället för behov. Dock menar Dobers & Strannegård (2005) att dessa instrument likväl kan användas för att kommunicera information om hållbara livsstilar. Ett sätt att möta underproblematismen är att med estetiskt tilltalande metoder skapa och marknadsföra produkter av kvalitet, som konsumenten inte tröttnar på och fyller en funktion för att uppmuntra minskad konsumtion. Detta perspektiv är ett komplement till Mårtensson och Westerbergs (2014) reflektioner om kommunikation som en av de mest relevanta parametrar i hållbarhetsarbete. Emellertid bör det förtydligas att Mårtensson och Westerberg (2014) talar om kommunikation i en bredare bemärkelse, medan Dobers & Strannegård (2005) säger att rätt typ av kommunikation är viktigt för att kommunicera effektivt och att hållbarhet bör vävas samman med sociala fenomen som smak, design och identitetsskapande i syfte att tilltala individen.

Ett problem som kan uppstå i kommunikation mot konsument är när hållbarhetsengagemang inte är genuint utan enbart utförs i strategiskt syfte. Detta kan leda till icke-heljärtade projekt där företag framställer sig som mer hållbara än de faktiskt är, även kallat greenwashing. Press från intressenter att agera mer miljövänligt samtidigt som aktieägare kräver avkastning kan vara en orsak till detta (Kitzmueller & Shimshack, 2012).

### **3.4. Interna samarbeten och kontroll**

För att hållbarhetsarbetet ska fungera i praktiken behöver insatserna vara integrerade i företags grundläggande system. Under denna process bör regelbundna undersökningar göras för att se om systematiska förbättringar är möjliga (Mårtensson och Westerberg, 2014). Vidare bekräftar Benn et. al. (2011) att en framgångsrik hållbarhetsstrategi involverar och engagerar hela företaget. Det krävs tid och energi att utveckla processer för att systematisera ett företags hållbarhetsarbete, arbeta in dessa processer i företagssjälen och de grundläggande förmågorna tills dess att hållbarhetsarbetet inte längre är beroende av enstaka nyckelpersoner (ibid.). För att involvera en hel verksamhet i hållbarhetsarbete krävs ett i grunden dedikerat och moraliskt drivet ledarskap som stärker företagets interna sociala processer (Hart, 1995). Att skapa kluster mellan en organisations olika avdelningar anses fördelaktigt för att bidra till ett effektivt hållbarhetsarbete (Mårtensson & Westerberg, 2014).

Ur ett systematiskt perspektiv sker tre nivåer av aktiviteter för att lyckas med hållbarhetsarbete och därmed en bättre materialvalsprocess. På den strategiska nivån bör (1) en delad vision inom ett nätverk utvecklas för att agera förändringsplattform (Mårtensson & Westerberg, 2014). Detta nätverk, det vill säga företaget, skulle kunna jämföras med de institutionella entreprenörerna (DiMaggio & Powell, 1983) som försöker bryta strukturella strukturer till förmån för nya nätverk, tankar och synsätt. Taktiskt är tanken (2) att korsa strukturella barriärer, tänka utanför boxen och identifiera nya vägar samt utveckla nätverk och samarbeten. Reformerna måste ned till den operationella verksamheten där förändringarna bör synas i praktiken (Mårtensson & Westerberg, 2014). På den operationella nivå förverkligas visionen genom (3) förändringar i strukturer och hur saker och ting görs. Allt detta i syfte att förbättra organisationers hållbarhetsarbete (ibid.).

### **3.5. Relationer till intressenter**

Det är viktigt med starka relationer till externa organisationer, leverantörskedjor och andra intressenter. Dessa bör vara präglade av kontinuerlig öppenhet och återkoppling för att hjälpa och lyfta varandra. Relationernas intentioner är att öka och stärka den allmänna kunskapen och kreativiteten utanför och mellan aktörer. Vikt betonas på nätverk och nya relationer vilka kan samarbeta och avlasta varandra vid miljöarbete för att skapa holistiska resultat. Olika värderingsstyrda plattformar där företag möts i specifika värderings- och hållbarhetsrelaterade forum är alternativa strukturer företag emellan (Mårtensson och Westerberg, 2014). Framförallt finns det i många leverantörskedjor förbättringspotential ur miljösynpunkt. Hållbart ansvarstagande är ett viktigt område där företag och leverantörer med fördel kan arbeta tillsammans i syfte att bidra till en bättre produktion. En transparent leverantörskedja, där all information om produktionsprocesser är tillgängliga, gör att företag aktivt kan ställa krav på sina leverantörskedjor och jämföra olika leverantörer och dess produkters miljöpåverkan gentemot varandra (ibid.).

Att skapa framgångsrika relationer kräver ett duktigt ledarskap som ser fördelarna i att utveckla olika typer av nätverk i syfte att tackla problem och finna lösningar tillsammans (Mårtensson och Westerberg, 2014). Som nämnt diskuterar Hart (1995) och Hart och Dowell (2011) miljöstrategier vilka kan användas i företag ur ett NRBV för att skapa långsiktiga konkurrensfördelar i dynamiska omgivningar. Dessa kan relateras till Mårtensson och

Westerbergs (2014) tankar om miljön som en primär intressent, vilket syftar till att det inte enbart är andra organisationer företag bör utveckla starka relationer till, utan även naturen. De tre strategierna *Utsläppsförebyggande* (Pollution Prevention), *Produktförvaltning* (Product Stewardship) och *Hållbar utveckling* (Sustainable Development) (Hart, 1995) har en relation till NRBV varav den senare utvecklats i två delstrategier och beskrivits närmare under *kompetens och erfarenhet*. Alla dessa strategier kräver goda externa relationer och samarbeten i olika utsträckning, men även god kunskap bland personer i verksamheten.

De utsläppsförebyggande strategierna förklaras som en *miljövänlig strategi* som minskar negativ miljöpåverkan i produktion (Hart, 1995) och är ekonomiskt försvarbara då de kortsiktigt reducerar kostnader. Dock frångår inte denna strategi LE, för oavsett hur mycket ett företag lyckas minimera sina avfall förändras inte det faktum att det finns ett beroende av produktion och konsumtion (Fischer & Pascucci, 2016).

Genom produktförvaltning minimeras användning av giftiga och icke-förnyelsebara resurser till förmån för förnyelsebara. Till skillnad från utsläppsförebyggande strategier tar produktförvaltningsstrategierna hänsyn till miljöpåverkan i hela produktens livscykel. Att utföra en livscykelanalys (LCA) är en vanlig metod för att undersöka produktens påverkan ur ett hållbarhetsperspektiv, från råvara till avfall. För att en produkt ska ha en låg miljöpåverkan efter en LCA behöver verksamheter åstadkomma följande; (1) minimera användande av icke förnyelsebara material, (2) undvika användande av giftiga material samt (3) ersätta dessa med förnyelsebara resurser. Dessutom är det fördelaktigt ifall produkten är designad på ett sådant sätt där ett andra liv möjliggörs, exempelvis genom återvinning, återanvändning eller kompostering. Poängen med en mer effektiv produktförvaltning är att (1) minska miljöskadlig verksamhet, (2) ifrågasätta och förändra existerande produktionssystem och (3) utveckla nya produkter med lägre miljöpåverkan under hela livscykeln. För att utföra en LCA och möjliggöra effektiv produktförvaltning krävs en transparent verksamhet med goda relationer till externa intressenter, men framförallt till leverantörskedjan (Hart, 1995).

För att samarbeten ska fungera i en större skala är tillit en avgörande faktor. Poängen med samarbeten mellan företag är att de ska generera resultat där helheten är större än alla delar var för sig för att bidra till innovation och utveckling av teknologi, organisationsstrukturer och institutioner. Dessa samarbeten och diskussioner skulle kunna beskrivas som ett forum för att

utveckla lösningar på större samhällliga problem samt möjliggöra att fler företag rör sig i samma riktning. Tillsammans kan systematiska förändringar skapas (Mårtensson och Westerberg, 2014) och dessutom tillåta genomförande av större institutionella förändringar (DiMaggio och Powell, 1983).

Fischer och Pascucci (2016) diskuterar vikten av samarbete ur ett institutionellt perspektiv. Det finns nämligen en paradox i dessa samarbeten. Samtidigt som deltagande i större sammanhang än inom sin egna verksamhet understryks som viktigt, existerar institutionella begränsningar som hämmar utvecklingen. Kärnan i resan mot CE är samarbeten medan LE präglas av konkurrens. Detta har satt upp hinder som rättigheter till egendom, regleringar och andra företagsstandarder. Det krävs även regleringar för samarbeten inom CE, dock behöver dessa se annorlunda ut än för regleringarna som utmärker den linjära ekonomin (ibid.). Detta återkopplas till DiMaggio och Powells (1983) teorier om institutionella entreprenörer och deras vikt i övergången från hur samarbeten och interaktioner mellan organisationer ser ut i den linjära ekonomin till hur de bör se ut i CE. Fischer och Pascucci (2016) menar även att institutioner formar hur människor samarbetar genom formella och informella regleringar, men även att förändringar av dessa regleringar sker via samarbeten, omfördelning av resurser och införande av nya styrelsemekanismer.

## 4. EMPIRI & ANALYS

*Detta avsnitt introduceras med en företagsöversikt, där företagets bakgrund redogörs. Därefter presenteras resultaten från denna studie och en analys av resultaten i förhållande till de fyra valda aspekterna i den teoretiska referensramen. Detta görs i syfte att identifiera strukturer och strategier som gynnar, alternativt missgynnar arbete mot CE och därmed återvunna textilier.*

### 4.1. Presentation av företagen

#### 4.1.1. Filippa K

Företaget startades år 1993 och har en ledande position inom den nordiska klädbranschen. Filippa K är ett internationellt varumärke tillgängligt i 30 länder, med huvudkontor i Stockholm. Företaget har drygt 350 anställda och säljer det egna varumärket Filippa K, innehållande dam-, herr- och sportkläder, via 50 egna märkesbutiker, 600 återförsäljare samt online (Filippa K, u.å.). Företaget följer värdeorden stil, enkelhet och kvalitet samt har en hållbarhetsprofil där en vision utvecklats för att sträva mot en cirkulär modeverksamhet efter målsättningen för Agenda 2030. Denna strävan innebär bland annat en ökad tillverkning av produkter på mer hållbara material, möjlighet för kunder att reparera plagg och inlämning av använda plagg för återanvändning eller återvinning. Företaget använder sig idag av återvunna material i vissa av sina plagg. Målet är att enbart använda sig av hållbara material, vilket inkluderar återvunna textilier, i samtliga kollektioner fram till 2030 (Filippa K, 2015).

#### 4.1.2. Gudrun Sjödén

Gudrun Sjödén grundades år 1976 (Gudrun Sjödén, u.å.h) med en affärsidé att skapa färgstarka kläder i naturmaterial, som är funktionella och användbara på lång sikt. Plaggen är skapade utifrån en nordisk design för kvinnor i alla åldrar och storlekar (Gudrun Sjödén, u.å.g). Företaget, med sina 350 medarbetare, bedriver onlinebutik samt har 19 butiksverksamheter i 9 länder belägna i Europa och Nordamerika där det egna varumärket saluförs (Gudrun Sjödén, u.å.h). Det finns en strävan efter ett så miljövänligt sortiment som möjligt (Gudrun Sjödén, u.å.b) och i produktutbudet erbjuds kläder tillverkade av återvunna textilier. Ett aktivt arbete bedrivs för utökning av produkter gjorda på hållbara material i sortimentet (Gudrun Sjödén, u.å.f).

### **4.1.3. Stadium**

Verksamheten startade år 1974 och har sedan dess utvecklats till att bli en ledande sportkedja i Europa (Stadium, u.å.c). Stadiumkoncernen driver med sina cirka 4700 anställda (Stadium, 2015), runt 160 butiker i nordeuropa samt försäljning online. Företaget arbetar efter värdeord som ämnar till att leverera moderna och funktionella sportkläder till bästa pris (Stadium, u.å.a). I Stadiumkoncernen ingår Stadium Outlet som tillhandahåller sportmode och utrustning till än lägre priser. Butikerna agerar återförsäljare åt märkesvaror (Stadium Outlet, u.å.; Stadium, 2015) samt erbjuder egendesignade varumärken, bland annat Everest, SOC och Race Marine (Stadium, 2015). Stadium arbetar med produkter delvis tillverkade av återvunnet material (Stadium, u.å.b) och har som målsättning att alla kläder gjorda på bomull under Stadiums egna varumärken från och med 2017 ska vara tillverkade efter företagets definition av hållbar bomull (Elfström, 2017).

### **4.1.4. Oui Group**

Oui Group grundades på 50-talet i Tyskland och har sedan dess vuxit internationellt med över 50 egna butiker i mer än 25 länder samt onlinebutik. Huvudkontoret är placerat i München (Oui Group, 2017a) och företagets skandinaviska enhet, Oui Group Scandinavia, finnes i Stockholm (Företagsfakta, 2017). Företaget har specialiserat sig på kvinnokläder (Oui Group, 2017a) och lever efter värdeorden knit, print och love som innebär att företaget specialiserat sig på stickad design, handtryckta mönster och unika plagg med stort fokus på detaljer (Oui Group, 2017b). Företaget arbetar inte aktivt med klädesplagg tillverkade av hållbara material och har för närvarande ingen uttalad strategi om att införa en sådan produktion. I dagsläget har Oui Group Scandinavia ingen egen butik i skandinavien utan använder sig av återförsäljare (Anställd Oui Group, personlig kommunikation, 14 april 2017).

## **4.2. Kompetens och Erfarenhet**

### **4.2.1. Medarbetare**

För ett fungerande hållbarhetsarbete anses intern kompetens och erfarenhet, vilket till stor del består av medarbetare, vara av stor relevans (Mårtensson & Westerberg, 2014). Filippa K arbetar mycket med medarbetarengagemang och utveckling. Vid rekrytering fokuserar Filippa



K på att anställa hållbarhetsmedvetna personer med värderingar som liknar företagets (Anställd 1 Filippa K, personlig kommunikation, 12 april 2017). Rekryteringsprocessen har därmed utvecklats till att vara kompetensbaserad med krav på kunskap inom hållbarhet för att uppnå detta ändamål, där licenserade system används för att nå en moraliskt motiverad bas vid rekrytering (Filippa K, 2015). Filippa Ks aktiva och innovativa arbete med materialutveckling kan visa på samband mellan medarbetarnas roll och företagets utveckling på hållbarhetsområdet, vilket Mårtensson och Westerbergs (2014) teorier om framgångsrika hållbarhetsstrategier kan konfirmera. Gudrun Sjödén har ingen liknande, strategisk, rekryteringsmetod men företaget hävdar att de är tydliga i kommunikation av sin hållbarhetsprofil och därmed lockar till sig passande personer som ofta är hållbarhetsintresserade (Ahlbeck & Johansson, 2015). Detta tillvägagångssätt kan bekräfta Kitzmueller och Shimshacks (2012) teorier om att hållbarhetsarbete inom företag attraherar kvalitativa medarbetare och att dessa sedan är med och utvecklar organisationen i en aspirerad riktning. Detta kan vara en förklaring till att Gudrun Sjödén tagit klivet mot ett sortiment där produkter av helt eller delvis återvunna material fått utrymme.

Sedan 2015 har Stadium använt sig av ett nytt rekryteringssystem baserat på datainsamling för att mer effektivt kunna identifiera personer som är attraherade av Stadium som arbetsgivare. Vidare har Stadium, till skillnad från Filippa K, inget uttalat önskemål om att söka medarbetare med hållbarhetsrelaterade värderingar (Stadium, 2015). Det kan även vara en orsak till att Stadium saknar den kompetens och det engagemang som kan behövas för en mer innovativ utveckling på området (Mårtensson & Westerberg, 2014). Däremot säger sig Stadium arbeta aktivt med en laganda i företagskulturen där kunder, leverantörer och anställda arbetar tillsammans för att göra skillnad (Stadium, 2015). Mårtensson och Westerberg (2014) hävdar att en stark företagskultur är en grundpelare för hållbarhetsarbete, vilket tyder på att Stadium har utvecklingspotential ur ett kompetensperspektiv.

#### **4.2.2. Ledarskap**

Mårtensson & Westerberg (2014) diskuterar vikten av ett starkt och kompetent ledarskap samt en vilja hos ledare att driva förändring för att få med ett helt företags värdekedja. Även här ter sig Filippa K ligga i framkant. Ledarskap är högt värderat och detta bidrar till att ständigt utveckla organisationen och arbeta med en öppen företagskultur där varje anställd uppmuntras

ta egna initiativ och ansvar för hållbar utveckling (Filippa K, 2015). Denna företagskultur bekräftas av anställd på Filippa K som i intervjun förklarar att en öppen dialog med chefer och hållbarhetsambassadörer finns inom företaget, där anställda kan bli hörda och komma med förslag (Anställd 1 Filippa K, personlig kommunikation, 12 april 2017).

Stadium hävdar också att ledarskapet är viktigt. Det skrivs i Stadiums Sustainability Report (2015) att ledarskapsutbildningar görs för att ledarna på företaget ska få en större förståelse för mångfald, däremot nämns inte något om miljöaspekter i utbildningen (ibid.). Utan engagerade och utbildade ledare inom miljömässig hållbarhet kommer det finnas brister i verksamhetens miljöarbete (Mårtensson & Westerberg, 2014). Enligt intervjupersonen är företagets bild av hållbarhet relativt otydlig då alla anställda inte är medvetna eller har kunskap om företagets hållbarhetsvision och dess innebörd (Anställd 1 Stadium, personlig kommunikation, 20 april 2017). Detta bekräftas av en butiksanställd på Stadium som menar att de anställda inte får någon officiell introduktion till företagets hållbarhetsarbete och bland de anställda ter sig hållbarhetsengagemanget bristande (Anställd 2 Stadium, personlig kommunikation, 12 maj 2017). Dessa responser tyder på att företagets hållbarhetsarbete inte utvecklas eller uppmuntras tillräckligt på alla plan i organisationen för att gå i linje med Mårtensson & Westerbergs (2014) förklaring om vikten av kompetens på multipla nivåer inom företag.

#### **4.2.3. Clean Technology**

Clean Technology, vilket är en av Hart & Dowells (2011) miljöstrategier med utgångspunkt ur NRBV, berättar att företag kräver en kunnig medarbetarbas för att utveckla kompetenser och därmed få verksamheten att vara mer framtidsorienterad och långsiktigt lönsam genom fokus på de tre R:en. Filippa K använder långsiktig lönsamhet och konkurrensfördelar som argument för att förändra produktionsmetoder för att liera med de tre R:en. Internt anses ledning och anställda på Filippa K moraliskt motiverade att driva en bra och hållbar affär som lever över tid (Anställd 1 Filippa K, personlig kommunikation, 12 april 2017). Vid ett paradigmskifte av klädkonsumtion skulle de företag, där den interna kompetensen och engagemanget finns, vinna tid och arbeta mer effektivt enligt Eriksson-Zetterquist (2012). Det är just inför ett sådant paradigmskifte som strategin Clean Technology är fördelaktig eftersom den ser till de framtida marknaderna (Hart & Dowell, 2011). Filippa K har uttryckt att de söker att anpassa sin verksamhet till generationen född efter millennieskiftet, då de tros vara mer medvetna och

måna om hållbarhetsproblematiken än den äldre generationen och dessutom är deras framtida kunder. Därför sker verksamhetsanpassningar för att möjliggöra konkurrensfördelar i framtiden. Intervjupersonen på Filippa K tror att företag som inte är med och ställer om verksamheten till en hållbar sådan kommer få svårt att överleva långsiktigt (Anställd 1 Filippa K, personlig kommunikation, 12 april 2017).

#### **4.2.4. Institutionalism**

Genom analys av dessa olika klädföretag har tydliga drag av isomorfism identifieras. Alla företag antyder att textilindustrin inte är någon enkel bransch att verka inom när det kommer till hållbarhet, miljömässigt men även socialt. Den tvingande isomorfismen ter sig därmed marginell, då standardiseringar och lagar inte är nog för att ett företag ska anses hållbart. Inte heller är det nog för att företag ska se återvunnet material som självklart att utveckla produktutbudet med (DiMaggio & Powell, 1983). Dock har vissa företag, som Gudrun Sjöden och Filippa K, trots allt sträckt sig längre än standarden i branschen.

För de två företag som inte kommit lika långt i användningen av bättre materialval, inklusive återvunnen bomull och polyester, är det främst en kostnads- och resursfråga. Under en intervju den 14 april 2017, förklarade den anställda på Oui Group att hållbara materialval diskuterats i ledningen ett par gånger där ledningen har kommit fram till att en eventuell hållbarhetsatsning bör vara hållbar, ekologisk och framförallt äkta. Det anses vara för tidigt att göra hela kollektioner på hållbara material och företaget vill inte enbart göra mindre kollektioner eller enstaka plagg utan önskar att inkludera hela sortimentet. Konsensus är att i dagsläget vill Oui Group kunna agera helhjärtat när hållbarhetsatsningar blir aktuellt för företaget i framtiden. Av denna anledning väntar företaget på möjligheter i framtiden att kunna bedriva en helt hållbar verksamhet, där ekonomin inom företaget inte äventyras utan snarare utvecklas. Den intervjuade tror att återvunnen textil är en viktig parameter i framtiden, men även att företaget troligtvis inte kommer ta det första steget, utan bedriver en mer avvaktande strategi. Oui Group låter istället andra företag i branschen sköta utvecklingen för att anamma tekniken vid en punkt då den är lättillgänglig och billig (ibid.). Oui Group och Stadium uppfattas agera enligt härmande isomorfism. Det identifieras även att företagen, som inte kommit lika långt i användningen av återvunnet material, besitter en osäkerhet och okunskap i ämnet, vilket Oui Group och Stadium instämmer med (Anställd Oui Group, personlig kommunikation, 14 april

2017; Anställd 1 Stadium, personlig kommunikation, 20 april 2017). Av denna anledning låter dessa företag andra ta de första kliven innan de själva vågar sig på tekniken. DiMaggio och Powell (1983) nämner även att detta kan vara en billig och effektiv metod för att utveckla verksamheten. Företagens val att aktivt inte vara pionjärer inom ett område där det saknas engagemang och kunskap, ett område som dessutom inte påtvingat förändring genom formella regleringar, kan därför vara en taktik i sig.

Många företag i klädindustrin noteras agera enligt gamla normer som kommit med industrins frammarsch. Normer om att öka produktionen, sälja större kvantiteter till billigare priser och som hävdar att det är godtagbart att producera kläder enligt en linjär process. Den linjära produktionen representerar en institutionaliserad process (Fischer & Pascucci, 2016). Gudrun Sjöden och Filippa K, vilka har en tydlig hållbarhetsprofil idag, skulle därför enligt Battilana et al. (2009) kunna ses som entreprenörer i den institutionella teorin, vilka går emot strömmen. De har gjort ett aktivt val att motarbeta det linjära produktionsmönstret och riktar sig mot det cirkulära, samt utför ett arbete bortom lagar och regleringar. Enligt Fischer & Pascucci (2016) är dessa entreprenöriella aktörer otroligt viktiga på marknaden för att få hjulet att börja snurra. Dock hävdar Filippa K att tid och resurser är en stoppkloss som hindrar en snabbare utveckling, bland annat för produktion av fler kläder i återvunnet material, men även i det generella hållbarhetsarbetet (Anställd 1 Filippa K, personlig kommunikation, 12 april 2017).

Filippa K befinner sig i en innovativ period där den klassiska institutionalismen om hur företag tillverkar och säljer produkter utmanas, vilket innebär att rutiner inte är givna och därmed kräver den dagliga verksamheten mer energiåtgång. Trots att företaget anställt en person specifikt för att agera materialspecialist, vars arbete är att finna och testa material, tar det tid att få tag i återvunna textilier med önskad kvalitet (Anställd 1 Filippa K, personlig kommunikation, 12 april 2017). Eriksson-Zetterquists (2012) teorier kring institutioner, att med hjälp av ett rutinmässigt beteende kunna energieffektivisera och skapa innovationer kan appliceras på Filippa Ks situation för vidare förståelse. Att utveckla ett kvalitativt sortiment av återvunna textilier kräver en hel del investering av tid och resurser (Anställd 1 Filippa K, personlig kommunikation, 12 april 2017). I dagsläget försöker Filippa K förändra och utveckla andra delar av organisationens hållbarhetsarbete och då begränsas utrymme för innovationer inom det specifika området återvunnet material. Dock menar intervjupersonen att företaget kontinuerligt arbetar med tidseffektivisering (ibid.), vilket tyder på att hållbarhetsarbetet ständigt utvecklar

rutiner, vilka i sin tur skapar mer tid för andra delar av företagets hållbarhetsarbete (Eriksson-Zetterquist, 2012). Alla resurser företaget lägger på att agera institutionella entreprenörer och bidra till innovationer i branschen leder, enligt Kitzmueller och Shimshack (2012) till långsiktiga fördelar vilka täcker investeringskostnaderna över tid.

Alla företag i undersökningen, utom Oui Group, är grundade i Sverige där även huvudkontoren finns lokaliserade. Av de undersökta företagen, innehåller samtliga svenska företag någon form av hållbarhetspolicy, om den är omfattande eller begränsad är mindre relevant. Enligt intervju den 14 april 2017 med den anställda på Oui Group har inte det tysklandsbaserade företaget någon sådan policy, i varje fall inte någon som kommuniceras till den skandinaviska verksamheten eller mot kunder. Anledningen kan vara att DiMaggio och Powells (1983) teorier om tvingande och normativ isomorfism skiljer sig mellan länder i detta avseende. Den generella uppfattningen från intervjupersonen är att den skandinaviska marknaden värderar hållbarhetsfrågor som mer aktuella och viktiga än flertalet andra marknader där företaget verkar. Denna splittrade bild av hållbarhet återfinnes även i företagets ledning och den förmodade orsaken är företagets multinationella karaktär med varierande värderingar och sociala normer (Anställd Oui Group, personlig kommunikation, 14 april 2017).

Trots att institutionell teori kan vara en av förklaringarna till den ohållbara industri klädbranschen är idag, kan denna teori även bidra med en lösning till problemet under förutsättning att DiMaggio och Powells (1983) teorier stämmer. Av att lyssna till, framförallt Oui Group, kommer förändringar ske när flera aktörer börjar röra sig i en viss riktning (Anställd Oui Group, personlig kommunikation, 14 april 2017) och det finns ett behov hos företag, framförallt inom samma bransch men även generellt sett organisationer emellan, av att vara relativt homogena. Konsensus är att det finns en stark institutionell kraft som verkar för konventionella produktionsmönster, vilka är på väg att krossas genom att aktörer som Filippa K och Gudrun Sjöden tar initiativ att bryta dessa mönster och skapa något nytt. Samtidigt ser det ut som att Stadium också följer strömmen då de uttalat hämtar inspiration från andra företag och varumärken i samma bransch för kommande kollektioner (Anställd 1 Stadium, personlig kommunikation, 20 april 2017). Därmed är det inte orimligt att detta även blir fallet när det kommer till återvunna materialval.

## 4.3. Kommunikation

### 4.3.1. Intern kommunikation

På Filippa K anses kommunikation av värderingar och ansvarstagande bland anställda vara centralt för framgång. För att åstadkomma en gemensam strategisk bild inom organisationen sker utbildning för nyanställda på Filippa K. Det sker via introduktionsprogram, vilket även inkluderar hållbarhetsutbildning online. Internt sker utbildande workshops efter behov, dessutom skickas ett visst antal utvalda medarbetare på årliga utbildningar relaterade till hållbarhet. Genom implementering av en intern webbplattform arbetar företaget med att stärka sin interna kommunikation och arbetar för att vara en mer transparent arbetsgivare (Filippa K, 2015). Specifika hållbarhetsutbildningar förses dock inte till anställda i butik utöver den information personalen måste känna till på grund av kopplingen till den direkta försäljningen. Dock förekommer diskussioner kring hållbarhet på möten med chefer. Dessutom upplevs det av tillfrågad butiksanställd, att medarbetarna har en god kännedom om Filippa Ks övergripande hållbarhetsarbete (Anställd 2 Filippa K, personlig kommunikation, 12 maj 2017). Något som bekräftar betydelsen av företagets karaktäristiska rekryteringsprocess.

En hållbarhetsvision är viktigt. Att lyckas kommunicera sin hållbarhetsvision internt är än viktigare menar Mårtensson och Westerberg (2014). Filippa K har, som förklarar, ett tydligt och strukturerat lärande för sina nuvarande medarbetare men även för nyanställda som visar en helhetsbild av företaget, vilket inkluderar hållbarhet. Gudrun Sjödén berättar att de årsvis har en konceptdag där hållbarhet är fokusområdet utöver regelbundna interna sammankomster, vilka integrerar hållbarhet (Anställd Gudrun Sjödén, personlig kommunikation, 20 april 2017). Oui Group har en väl kommunicerad företagsvision, och den intervjuade menar att företagets värdeord är väl integrerade i företagets verksamhet oberoende av land de verkar i (Anställd Oui Group, personlig kommunikation, 14 april 2017).

Varken Oui Group eller Stadium säger sig integrera hållbarhet i något liknande arrangemang som Gudrun Sjödén eller Filippa K gör för att belysa sina medarbetare om hållbarhetsarbetet. Detta bekräftar Mårtensson & Westerbergs (2014) fyrstegsmodell, varav det första steget tar upp vikten av väl kommunicerade visioner för att skapa en delad uppfattning i hela organisationen och därmed bidra till en ökad kompetens hos anställda. I steg två är ambitionen att integrera hållbarhetsvisionen i den praktiska produktionsprocessen, det vill säga att

återvunnet material appliceras i praktiken. Utan grunden bestående av intern kommunikation, verkar implementering av mer återvunnen textil ha svårt för att hamna på agendan.

Benn et. al.s (2014) teorier talar om ett skifte i hur företag tänker gällande framtida strategier som menar att företag rör sig från hårdare begrepp som positionering, resurser och struktur mot mer mjuka strategier, där en dynamisk omgivning bör finnas i åtanke. Framförallt Filippa Ks inställning och framtidssyn tyder på att de har en förståelse för ett begränsat resursflöde och ett potentiellt paradigmskifte i hur konsumtion sker, om än långsiktig. Filippa Ks arbete tolkas som mer innovativt, värdebaserat och flexibelt än hos de övriga beskrivna företagen just på grund av det fokus de lägger på sin personal och den interna kommunikationen. De har delvis tagit sig till fjärde och sista steget i Mårtensson och Westerbergs (2014) hållbarhetsmodell som säger att företag bör kommunicera resultaten av sina strategier till intressenter. Detta gör Filippa K bland annat genom att kommunicera sina framsteg mot CE och sin vision för år 2030 (Filippa K, 2015).

#### **4.3.2. Extern kommunikation**

Det är inte enbart den interna kommunikationen som måste fungera utan även kommunikationen mot kunder och andra intressenter (Mårtensson & Westerberg, 2014).

Filippa K, Gudrun Sjödén och Stadium är inte skygga att berätta om sitt hållbarhetsarbete via diverse kanaler och försöker göra sina kunder uppmärksamma om vilken påverkan deras produkter har på miljö samt vilka åtgärder de vidtar för att minska sina ekologiska fotavtryck (Anställd Gudrun Sjödén, personlig kommunikation, 20 april 2017; Filippa K, 2015; Stadium, 2015). Att arbeta med hållbarhet och mot cirkulära produktionsmönster är något både Filippa K och Gudrun Sjödén tror är viktigt i framtiden men de båda hävdar att teknik och infrastruktur för återvunna textilier inte är helt där än vilket bidrar till svårigheter. Trots hinder ser det ut som företagen anser cirkulär konsumtion och produktion värdefullt eftersom de väljer att uppmuntra sina kunder att behålla sina plagg så länge som möjligt. Det vill säga en sorts motrörelsereaktion gentemot konceptet fast fashion. Dessutom inspirerar Filippa K sina kunder att utnyttja de tre R:en, till vilken de utvecklat konceptet ytterligare genom att addera reparera (Repair) som ett fjärde R. De skapar även legitimitet genom att berätta att processen för återvinning av kläder idag är begränsad, men att de har diverse samarbetspartners i syfte att

möjliggöra en större andel kläder producerade på återvunna textilier i framtiden (Filippa K, 2015).

Stadium kommunicerar en strävan om att från och med år 2017/2018 enbart använda så kallad hållbar bomull som inkluderar, återvunnen, ekologisk eller så kallad BCI-bomull (Stadium, 2017). Idag är 80 procent märkt BCI-bomull, medan 20 procent är ekologisk och den återvunna bomullen är under utveckling. Förhoppningarna är att återvunnen bomull ska vara tillgänglig under 2018 och ska då produceras av spinn- väv- eller spinningsrester som annars skulle slängas (Elfström, 2017). Då produktion av den kommande återvunna bomullen kommer ske på rester är det inte per se kläder som återvinns och blir nya bomullsplagg.

Dessutom går det att diskutera om hur hållbar BCI-bomull faktiskt är, med tanke på att majoriteten av företagets så kallade hållbara bomull är just BCI-certifierad. BCI-bomull förklaras som bomull vilken producerats med tekniker där jordbrukare varit mer måna om naturen, genom att sparsamt bruka vatten och ta hand om jordmånen. Jordbrukarna arbetar dessutom under mer rättvisa arbetsförhållanden utan att ställa krav på minimilöner. Det anses som ett bättre alternativ än konventionell bomull utan att kunna klassas som ekologisk, då BCI bland annat fortfarande använder pesticider (BCI, 2013). BCI-bomull ingår fortfarande i LE och uppfattas därmed inte som något innovativt initiativ för en hållbar utveckling i enlighet med Porter och van der Linde (1995) samt Fischer och Pascucci (2016) vilka säger att det krävs långsiktiga innovationer i företag för att förändringarna ska uppfattas som hållbara fördelar. Enligt denna uppsats referensramar anses de långsiktiga fördelarna vara kopplade till CE. Stadiums ambition att bruka 100 procent hållbar bomull säger inte heller hur stor del av deras totala sortiment som per se består av bomull i förhållande till övriga material.

Gudrun Sjödén kommunicerar sina hållbara alternativ med egna miljömärkningar på sina produkter. Syftet är att förtydliga för både konsumenter, men även att förenkla internt, vilka produkter som är hållbara och på vilket sätt i sina kollektioner. Bland plagg som räknas till hållbara miljöval är de som är skapade av material baserade helt eller delvis på återvunna fibrer, material som genererar mindre miljöpåverkan samt ekologiskt odlad bomull (Gudrun Sjödén, u.å.f). Utöver de egna miljömärkningarna har Gudrun Sjödén ytterligare egna märkningar, vilka berättar för kunderna om hur deras plagg producerats inom certifieringar eller om de säljs till förmån för någon välgörenhetsorganisation (Gudrun Sjödén, u.å.c).



Liksom Gudrun Sjödén har även Stadium egna miljömärkningar. Klädesplagg märks med etiketter som *recycled fabric* om plagget innehåller minst 50 procent återvunnet material och som *sustainable cotton* om minst 60 procent av materialet innehåller hållbara bomullsalternativ eller ekologisk bomull (Stadium, 2017b). Detta kan anses vara bättre än ett plagg med enbart konventionellt producerat tyg, men eftersom det nödvändigtvis inte innebär att hela plagget är producerat på hållbara material kan det även vara missvisande för konsumenterna som inte läst på minimikraven för att ett plagg ska tillåtas märkas på detta vis. Samma ifrågasättande kan ges Gudrun Sjödéns märkningar. Dock har Gudrun Sjödén förtydligat kommunikationen något genom att ge sina märkningar olika rankningar av hållbarhet (Gudrun Sjödén, u.å.f). Mårtensson och Westerberg (2014) talar om att marknadsföring likt detta, som riktar sig till konsumenterna, kan vara värdeskapande. Dock hävdar Kitzmueller och Shimshack (2012) att företag bör agera med försiktighet då informationen, i dessa fall, är något tvetydig och kan få benämningen *greenwashing*. Vilket kan ge företaget ett sämre rykte ifall företaget vinklar sitt hållbarhetsarbete på ett sätt som allmänheten inte uppskattar och kan uppfatta som halvhjärtat.

Ytterligare en svårighet för Stadium i dess kommunikation av hållbara material är att företaget har flertalet egna varumärken under andra namn som kunder möjligtvis inte uppfattar som Stadiums egna. Syftet med egna varumärken är att kunna tillhandahålla kläder i en lägre prisnivå med god funktionalitet. Därav läggs fokus på prisnivå, funktionalitet och design snarare än att skapa värde kring själva varumärket i sig (Anställd 1 Stadium, personlig kommunikation, 20 april 2017). Detta kan dock bidra till en otydlighet gentemot kund, vilka kan ifrågasätta om Stadiums hållbarhetsengagemang enbart täcker varumärket Stadium eller om de även inkluderar företagets ytterligare varumärken. Kommunikationen, vilken anses så pass viktig i ett företags hållbarhetsarbete, kan därmed uppfattas bristfällig (Mårtensson & Westerberg, 2014).

I kontrast har Oui Group valt att i dagsläget inte kommunicera något hållbarhetsarbete gentemot kund eller andra intressenter överhuvudtaget då de uttryckt en oro i att uppfattas som just icke-genuina ifall de hade engagerat sig i hållbara material och inte gjort det till hundra procent. Dessutom finns en oro över att fusk vid framtagning av dessa material kan förekomma, något företaget räds inte kunna kontrollera fullt ut på grund av att de inte ser sina produktionsled (Anställd Oui Group, personlig kommunikation, 14 april 2017). Att kommunicera effektivt innebär även att kommunicera på rätt sätt och förstå hur människan uppfattar olika signaler

(Dobers & Strannegård, 2005), något som bör analyseras noggrant när företag väljer att uttrycka sitt hållbarhetsarbete. Gudrun Sjödén ser den andra sidan av myntet och menar att små handlingar är bättre än inga (Gudrun Sjödén, u.å.a).

En annan aspekt av den externa hållbarhetskommunikationen sker när företag möter kritik eller frågor från utomstående, vilket går i linje med det sista steget i Mårtensson och Westerbergs (2014) fyrstegsmodell. Vilken trycker på att resultaten av ett företags arbete bör kommuniceras externt och att dem bör öppna för diskussion för att uppfattas som legitima. Enligt den intervjuade på Filippa K säger sig företaget vara öppen för kritik från journalister och miljöorganisationer då det bidrar till upplysning och självmedvetenhet, vilket i sin tur kan gynna företagets utveckling. Dessutom anser företaget att deras kommunikation är transparent även när det kommer till utmaningar gentemot intressenter, då det kan vara till hjälp för att övervinna diverse prövningar (Anställd 1 Filippa K, personlig kommunikation, 12 april 2017).

Filippa K talar om estetik och eftertanke bakom varje plagg för att de ska anses ha ett långsiktigt värde för konsumenten och inte ingå i segmentet fast fashion (Filippa K, 2015). Företaget tar med andra ord hänsyn till den estetiska aspekten och konsumenters identitetssökande som Dobers och Strannegård (2005) poängterar som viktigt för att lyckas i sin hållbarhetsstrategi. Även Gudrun Sjödéns syn på estetik kan kopplas till Dobers och Strannegård (2005). De adderar även praktisk design till en estetisk design som anses hålla över tid. Dessutom tillverkas produkterna resurseffektivt, vilket minimerar produkternas miljöpåverkan (Gudrun Sjödén, u.å.d). Genom medveten design och beslut är företagets förhoppningar att agera förebild i branschen (Gudrun Sjödén, u.å.a).

Stadium adderar ytterligare en dimension till det hela. Eftersom sportkläder är beroende av fler funktioner i materialet än kläder som inte utsätts för lika mycket rörelse, är det viktigt att de återvunna och mindre miljöpåverkande materialen fortfarande besitter samma egenskaper som de konventionella. Detta ingår i tankarna om estetikens betydelse och att inte göra avkall på varken design eller funktion vid övergång från konventionella tyger till återvunnet material. Intervjupersonen talade om att designen är vital för att kommunicera och påverka kundernas val av plagg i en mer hållbar riktning (Anställd 1 Stadium, personlig kommunikation, 20 april 2017). Från Oui Group hävdas följande; om kunder vill ha en produkt, är det på grund av att produkten tilltalar kunden på ett eller annat sätt, och då kommer den att sälja. Det är med andra

ord inte något specifikt för textilier producerade av återvunnet bomull eller polyester, utan det kan snarare vara relevant att förstå vad kunderna fortfarande frågar efter oberoende av vilket material tillverkningen sker på. Så länge inte hållbara material efterfrågas av kunder och återförsäljare, avvaktar Oui Group med skiftet, eftersom mer hållbara material oftast gör plagget dyrare. Intervjupersonen trodde att bristande efterfrågan på den skandinaviska marknaden bland annat kan härledas till deras äldre kundgrupp (Anställd Oui Group, personlig kommunikation, 14 april 2017). Oui Groups förhållningssätt skiljer sig från Filippa Ks tankesätt där fokus läggs på framtidens kunder och den yngre generationen (Anställd 1 Filippa K, personlig kommunikation, 12 april 2017). Intervjupersonen på Oui Group trodde dock att hållbara materialval kan vara en viktig parameter för att vara kvar på marknaden i framtiden, där den nya generationens val av mode kommer spela en väsentlig roll. Människor influerar varandra och blir det trendigt kan hållbara plagg bli aktuella även för Oui Group. En förutsättning för detta är rätt kommunikation och marknadsföring av denna typ av produkt (Anställd Oui Group, personlig kommunikation, 14 april 2017).

#### **4.4. Interna samarbeten och kontroll**

Filippa K och Gudrun Sjäodén säger sig ha haft ett intresse i värdering- och miljöfrågor sedan företagen grundades och att engagemanget alstrats från grundarna (Anställd 1 Filippa K, personlig kommunikation, 12 april 2017; Ahlbeck & Johansson, 2015). Något Hart (1995) hävdar vara ett fundament för att skapa en genomsyrande hållbarhetsvision. Ett påtagligt engagemang relaterat till hållbarhet från grundarna är inget som kännetecknar Oui Group (2017a) eller Stadium. I Stadiums Sustainability Report (2015) beskrivs hållbarhet som något integrerat i företagets värderingar. I samma rapport uttrycker företaget sina kunder som nyfikna och en väsentlig drivkraft för företagets hållbarhetsutveckling, att det framförallt är kunderna som kräver att Stadium tar ansvar för att möjliggöra garanti på hållbara och säkra produkter (Stadium, 2015). Detta tyder snarare på ett hållbarhetsengagemang, vilket benämns som strategiskt av Kitzmueller och Shimshack (2012).

Benn et. al. (2011) beskriver integrering av hållbarhetsarbete i organisationer som något tids- och energikrävande. Det kan skapa förståelse för att Filippa K och Gudrun Sjäodéns hållbarhetsarbeten har utvecklats och centraliserats över tid och möjliggjort en integrering i hela verksamheten som anses vara av stor relevans för långsiktigt hållbarhetsarbete. Teoretiskt skulle

Filippa K kunna representera ett litet nätverk med en delad vision som försöker korsa strukturella barriärer till förmån för nya tankar och synsätt inom en bransch (Mårtensson & Westerberg, 2014), vilket är vad DiMaggio och Powell (1995) beskriver som de institutionella entreprenörerna. Filippa Ks vision är bland annat att ändra sättet människor konsumerar och producerar kläder mot ett mer cirkulärt tänk, gentemot en linjär branschnorm (Filippa K, 2015).

Filippa Ks samarbeten är utvecklade både internt och externt. Internt finns en hållbarhetschef som tillsammans med hållbarhetsambassadörer från varje avdelning sätter agendan för hållbarhetsarbetet. Det fungerar effektivt genom att integrera verksamhetens olika delar och skapar ett kunskaps- och utvecklingsforum där det uppmuntras till förbättringsförslag och en företagskultur av öppna dialoger. Dessa ambassadörer är anställda som brinner lite extra för hållbarhetsfrågan och spenderar lite extra tid och kraft i syfte att öka samarbete och kontroll över samtliga avdelningar. De anses även agera hållbarhetsexperter inom sin specifika avdelning (Anställd 1 Filippa K, personlig kommunikation, 12 april 2017). Gudrun Sjödén har ett liknande upplägg med tre hållbarhetschefer på separata delar i verksamheten vilka är högsta ansvariga för hållbarhetsarbetet tillsammans med ledning (Ahlbeck & Johansson, 2015). Stadium har en hållbarhetschef (Elfström, 2017) men inget som liknar interna miljögrupper enligt de intervjuades kännedom (Anställd 1 Stadium, personlig kommunikation, 20 april 2017; Anställd 2 Stadium, personlig kommunikation, 12 maj 2017) och Oui Group arbetar inte med något liknande arrangemang (Anställd Oui Group, personlig kommunikation, 14 april 2017). Detta kan bekräfta Mårtensson och Westerbergs (2014) teorier vilka poängterar vikten av interna samarbeten för att lyfta hållbarhetsrelaterade frågor och sprida kunskap. Dessa interna kluster ter sig värdeadderande för organisationerna trots att de inte syns gentemot kunder. Den tydliga skillnaden i interna strukturer mellan de företag som väljer att gå före i sitt arbete med hållbara kläder och de som väljer att vänta, bekräftar att interna relationer kan vara en grundläggande faktor för att agera dynamiskt, effektivisera och våga innovera. Det möjliggör förändringar på flera nivåer i organisationen samtidigt. Den intervjuade på Stadium trodde även att interna forum som öppnar upp för dessa frågor hade gynnat verksamheten (Anställd 1 Stadium, personlig kommunikation, 20 april 2017).

Som berört under *ledarskap* uppfattas Stadiums hållbarhetsvision inte integrerad i hela verksamheten och trots att den existerar ter den sig inte fullt närvarande operationellt. En skillnad mellan Stadium och övriga bolag är att Stadium i första hand är en återförsäljare till

andra företags varumärken, men även har egna varumärken varav flertalet av dem är via sina dotterbolag. I motsats bedriver Gudrun Sjödén enbart försäljning av sina egna varumärken i egna butiker, medan Filippa K och Oui Group har egna butiker, men även säljer via återförsäljare. Detta kan påverka vad man ser som interna- och externa relationer och med vilken ansträngning företagen väljer att sträcka sitt engagemang. Inblandning av andra varumärken kan vara en aspekt som påverkar företags kontroll över den miljöpåverkan produkter som säljs har. Relationer till de varumärken Stadium distribuerar, vare sig de är ett dotterbolag eller ett externt varumärke, bör föra hållbarhetsdiskussioner (Mårtensson & Westerberg, 2014). Detta utgör ett problem utifrån den första av de tre systematiska aktiviteter för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete då en vision är essentiell för att reformerna ska genomföras i den operationella verksamheten. Utan samarbeten till de företag som tillhandahåller majoriteten av de produkter Stadium säljer blir deras inflytande över materialval marginellt (ibid.).

Då intervjupersonerna från Stadium inte uppfattat några omfattande hållbarhetsinitiativ internt, medan Stadiums kommunikation utåt tyder på ett starkt internt hållbarhetsengagemang, kan det finnas brister i bolagets de interna relationen. Det kan även vara så att deras engagemang är beroende av enstaka nyckelpersoner i företaget, då övriga medarbetare inte uppfattas som integrerade i hållbarhetsarbetet. Beroende av nyckelpersoner förklarar Benn et. al. (2011) som ett förekommande hinder vid integrering av hållbarhetsarbete.

## **4.5. Relationer till intressenter**

### **4.5.1. Leverantörer**

Hantering av leverantörskedjor beskrivs som en viktig ingång för att lyckas förändra sina produkter att generera lägre miljöpåverkan (Mårtensson & Westerberg, 2014). Harts (1995) tankar om att jobba med produktförvaltning, är något Stadium, Filippa K och Gudrun Sjödén säger sig göra genom att utveckla verksamheten och förändra sättet att producera kläder i syfte att förhindra utsläpp redan innan de uppkommit. På det stora hela har Filippa K lyckats med verksamhetens produktförvaltningsarbete i sin strävan att skapa en positiv miljö i de lokala samhällen där företaget bedriver sin verksamhet (Filippa K, 2015). I linje med Harts (1995) poäng med effektiv produktförvaltning har Filippa K, (1) minskat den miljöskadliga

verksamheten i företaget och arbetar aktivt för att minska den ytterligare. De har (2) uttalat ifrågasatt det linjära produktionssystemet och uttryckt en strävan att förändra sitt sätt att arbeta över tid och (3) arbetar med sina kollektioner för att de ska ha så liten miljöpåverkan som möjligt men även en så lång livslängd som möjligt (Filippa K, 2015).

Samarbeten med leverantörer har skett hos Filippa K för att utveckla återvunna material. Ett exempel är att företaget tillsammans med tygleverantör i Italien gemensamt skapat en plattform för att ta fram återvunnen ull där materialets härkomst kan spåras från början av produktionskedjan (Anställd 1 Filippa K, personlig kommunikation, 12 april 2017). Ett sådant samarbete menar Mårtensson & Westerberg (2014) gynna holistiska hållbarhetsarbeten i leverantörskedjor och produktionsled. Dessutom valde Filippa K att besöka leverantören för att själva uppleva och kontrollera produktionsprocessen. Sådana samarbeten är dock inte särskilt vanliga, då Filippa K menar att leverantörer beräknas ta eget ansvar vid teknisk utveckling för framtagning av innovativa hållbara material (Anställd 1 Filippa K, personlig kommunikation, 12 april 2017).

Gudrun Sjödén bedriver samarbeten med andra organisationer och initiativ för att tillsammans med andra kunna stärka sitt hållbarhetsarbete. Sedan 2007 har Gudrun Sjödén varit medlem i Business Social Compliance Initiative (BSCI). BSCI är ett nätverk av klädföretag inom Europa, bestående av organisationer vars ambition är att förbättra arbetsförhållanden hos leverantörer globalt. Detta samarbete bidrar till ökad kunskap inom hållbarhetsfrågor samtidigt som det är ett forum för nätverkande. Möten sker kontinuerligt med utbildningar där sociala- och miljöproblem diskuteras (Gudrun Sjödén, 2014). Vilket är ytterligare ett exempel som bekräftar Mårtensson & Westerbergs (2014) teorier om att värderings- och hållbarhetsstyrda forum gynnar arbete mot bättre produktionsmetoder och att specifikt leverantörerna är viktiga samarbetspartners.

I en intervju med Ahlbeck och Johansson (2015) menar även Gudrun Sjödén att företaget har en påverkan på sina leverantörskedjor. Hela tillverkningsprocessen anses vara komplicerad att se över och kontrollera då leverantörerna själva har egna underleverantörer. Om alternativ bland leverantörer finns, prioriteras de som anses vara bättre ur ett hållbarhetsperspektiv (ibid.). Dock beaktas även leverantörernas förmåga att leverera produkter som uppnår Gudrun Sjödéns kvalitetskrav. Gudrun Sjödén ställer krav på leverantörer för att se till att hållbarhetsarbete

bedrivs. Kraven innefattar minimilöner, förbud mot barnarbete och miljöarbete med bestämmelser kring kemikalier. Företaget värderar långsiktiga kontakter med leverantörer då det skapar möjlighet att kunna utveckla arbetet åt en mer hållbar riktning. 24 av Gudrun Sjödéns 30 leverantörer har de arbetat med i mer än 10 år tillbaka (Gudrun Sjödén, 2014). Företagets deltagande i BSCI. menar även på att företaget värnar om leverantörer och deras arbete i branschen. BSCI agerar även kontrollorgan för att se till att Gudrun Sjödéns leverantörer följer de krav företaget satt upp. Kontroller utförs av inspektionsföretag på uppdrag av BSCI hos alla dess medlemsföretag (Gudrun Sjödén, 2014). Wingborg (2007) hävdar dock att en allvarlig brist emellertid är att BSCI enbart består av företag och det saknas objektiv insyn i verksamheten.

I vårkollektionen för 2017 använder Gudrun Sjödén sig av 93 procent hållbara material, där leverantörssamarbetet anses varit en väsentlig framgångsfaktor för att lyckas med så stor andel hållbart material i en kollektion. Ambitionen är att skala upp andelen till 100 procent hållbara material i framtiden (Anställd Gudrun Sjödén, personlig kommunikation, 20 april 2017), vilka främst definieras som material som är ekologiskt odlade eller tillverkade på återvunna fibrer (Gudrun Sjödén, u.å.c). För att nå denna ambition, fortsätter företaget föra en nära dialog med leverantörer för att bidra till en utveckling av tillverkningen (Anställd Gudrun Sjödén, personlig kommunikation, 20 april 2017). Detta anses ha varit en väsentlig framgångsfaktor för att lyckas med så stor andel hållbart material i vårkollektionen. Att Gudrun Sjödén dessutom är en del i ett nätverk för att se till att villkoren kring produktion uppfylls tyder på att en integration mellan både företag och dess leverantörer, men även företag sinsemellan, kan vara ett skäl till innovation på materialfronten. Detta eftersom grundläggande fabrikskrav är uppfyllda och fokus kan läggas på annat. Mårtensson & Westerberg (2014) berättar att regelbundna kontroller och ett väl fungerande grundläggande system är essensen för att utifrån den grunden lyckas med systematiska förbättringar. Bland de systematiska förbättringarna finns möjligheten att utveckla utbudet av hållbara material.

Stadium arbetar aktivt för att ha en transparent produktionskedja för samtliga av företagets varumärken som de kan följa från start till mål, detta trots att kedjorna många gånger kan vara komplexa. De anser sig ha god kontroll över vart och hur produkterna tillverkas och leverantörers arbete kontrolleras även för att följa etiska standarder samt säkerhetsföreskrifter. Eftersom flertalet av de fabriker Stadium samarbetar med finns i högriskländer anser dem det

av än större vikt att ha en tydlig screeningprocess som innefattar både en utvärdering från fabrikerna själva och externa revisioner. En sådan skedde år 2014-2015 av samtliga tio nya leverantörer varav två av dem inte nådde upp till kraven för kriterierna om antikorrupcion, mänskliga rättigheter, arbetarnas rättigheter samt miljöpåverkan. Om det finns brister förser Stadium leverantörerna med handlingsplaner för att förbättra situationen (Stadium, 2015)

Genom att bry sig om sina leverantörer visar företag att de tar hand om, och ansvar för, sin produktion. Initiativ som dessa är bra exempel på vad Fischer och Pascucci (2016) syftar till som samarbeten för att arbeta mot tidigare institutionalism, då många företag på samma gång rör sig i en och samma riktning. Skillnaden gentemot Gudrun Sjödén och Stadium är dock att Gudrun Sjödén tar hjälp av externa nätverk för att kontrollera sina leverantörer och hävdar att det är en utmaning att ha koll på sina leverantörer medan Stadium sköter denna process på egen hand och säger sig ha god kontroll.

#### **4.5.2. Nätverkande**

Stadium arbetar med ett flertal initiativ, bland annat Swedish Textile Water Initiative (STWI) och The Bangladesh Accord (Stadium, 2015). Syftet med medlemskap i dessa organisationer är att bidra till en hållbar utveckling genom att effektivisera användningen av vatten (Swedish Textile Water Initiative, 2017) respektive bedriva ett socialt ansvarstagande gällande säkerheten i Bangladesh textilfabriker (Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh, 2017). Tack vare hållbarhetsstrategier och samarbeten som dessa, har Stadium lyckats öka resurseffektivitet samt kunskap bland leverantörer (Stadium, 2015), dock bidrar inte dessa samarbeten specifikt för ett arbete mot en cirkulär ekonomi.

Samarbeten i syfte att utveckla processerna och infrastrukturen för återvunnet material är däremot något Filippa K stöttar, troligtvis eftersom det finns en vision om att arbeta mot CE. Detta för att möjliggöra användning av återvunna textilier i större utsträckning på en operationell nivå. För att skapa en förändring bortom den egna verksamheten krävs samarbeten och plattformar för att åstadkomma ett paradigmskifte på en institutionell nivå (Mårtensson & Westerberg, 2014; DiMaggio & Powell, 1995).

Ännu en gång poängteras starkt ledarskap som relevant. Extra gynnande är ett ledarskap som tycker hållbarhetsproblemen är viktiga av genuint intresse och inte enbart ur en kommersiell



synvinkel. Denna typ av ledare söker sig aktivt till nätverk som kan göra samhällsnytta i någon mån (Mårtensson och Westerberg, 2014). Detta syns hos Filippa K, Gudrun Sjödén och även Stadium, vilka engagerar sig ideellt i olika utsträckning.

Filippa Ks samarbeten sker med välgörenhetsorganisationer som Röda korset och Stadsmissionen, dit överblivna kläder doneras. Ambitionen är att kläderna ska få ett andra liv genom secondhandbutiker. När detta inte är möjligt strävar företaget efter att i största möjliga mån återvinna tygerna för att de återigen ska uppstå som material för nya produkter. Detta görs för att uppnå cirkulära materialflöden, vilket kräver nya infrastrukturella lösningar. Då företaget inte kan bedriva detta arbete själva, sker samarbeten med andra aktörer för att vidga möjligheterna för användning av återvunnet textilmaterial. Samarbete sker med initiativ och företag vilka arbetar med frågor som dessa, exempelvis Re:newcell, Mistra future fashion och Naturvårdsverket (Filippa K, 2015). Även Gudrun Sjödén har valt att stötta Naturskyddsföreningen på den basis att välgörenhetsorganisationens värderingar anses likna företagets egna (Gudrun Sjödén, u.å.e). Både Gudrun Sjödén och Filippa Ks avsikt med externa samarbeten och dialoger är att stärka hållbarhetsarbeten hos sina partners (Filippa K, 2015; Gudrun Sjödén, 2014). Närvaro av miljöorganisationers expertis är dessutom uppskattat då deras kunskaper tänks kunna tillföra värde för Filippa Ks utveckling (Anställd 1 Filippa K, personlig kommunikation, 12 april 2017).

Gudrun Sjödéns respektive Filippa Ks syfte med relationerna bekräftar Mårtensson och Westerbergs (2014) teorier att det främsta syftet med externa relationer är kunskapsutbyte och gemensam utveckling i hopp om att utmynna i holistiska resultat. Konsensus är att de samarbeten Stadium, Filippa K och Gudrun Sjödén har, precis som Mårtensson & Westerberg (2014) menar, genererat värdeadderande resultat. Oui Group ter sig för närvarande inte ha några uttalade samarbeten eller initiativ med andra organisationer kring miljö enligt den intervjuades kännedom (Anställd Oui Group, personlig kommunikation, 14 april 2017).

#### **4.5.3. Produktförvaltning**

Stadiums dotterbolag, Stadium Outlet, är ett mindre företag där intervjupersonen uppfattar att medarbetarna har större inflytande att påverka företagets beslut just på grund av organisationens storlek. Detta inkluderar framtagning av mer hållbara material vid design, dock upplevs begränsningar i budget många gånger hämma områdets utvecklingsmöjligheter. Utbudet av

hållbara textilier jämfört med konventionella är mindre, vilket gör tillverkning av dessa kläder dyrare. Trots att anställda beslägga tid att finna mer hållbara material, kan kortsiktiga kostnader för dessa förslag begränsa den faktiska användningen. Även tidsaspekten spelar roll då det krävs resurser att finna alternativa material till önskade priser (Anställd 1 Stadium, personlig kommunikation, 20 april 2017). För att minimera miljöpåverkan efter Harts (1995) trestegsmodell stöter Stadium därmed på problem redan vid steg (1) minimera användandet av icke förnyelsebara material, då varken tid eller ekonomiska resurser räcker till.

Intervjupersonen på Filippa K berättar att de i första hand är en vinstdrivande organisation och därmed måste skapa värde för sina ägare. Företaget anser att ett cirkulärt arbetssätt är en väg att skapa långsiktig lönsamhet, då ett hållbart företagande utgör en förutsättning för detta. Framöver beräknas branschen påverkas av resursbrister, klimatförändringar och ändrade konsumtionsbeteenden (Anställd 1 Filippa K, personlig kommunikation, 12 april 2017), där företagets arbete följer Mårtensson & Westerbergs (2014) syn om att se naturen som en primär intressent att anpassa verksamheten till. Filippa K ser sin roll i miljön och CE för att skapa långsiktiga konkurrensfördelar och öka sannolikheten att vara en framgångsrik aktör i klädindustrin även i framtiden. Därmed går företagets hållbarhetsarbete i linje med NRBV, förklarad av Hart (1995) och Hart & Dowell (2011).

Företaget har stött på svårigheter relaterade till återvunna material, både ur kostnads- och kvalitetssynpunkt, men även gällande tillgänglighet. Samtidigt förmodar Filippa Ks prognos för framtiden att pris på återvunnet material sänks tack vare ökad volymhandel, teknik och efterfrågan (Anställd 1 Filippa K, personlig kommunikation, 12 april 2017). Detta är en syn som går hand i hand med Harts (1995) produktförvaltningsstrategier som anser det långsiktigt fördelaktigt att designa produkter där ett andra liv möjliggörs och en minskad miljöpåverkan sker under hela dess livscykel.

Gudrun Sjödén är medvetna om avvägningen mellan hållbara material kontra kostnader, samtidigt menar företaget att hållbarhetsarbete sänker kostnader på andra områden. Några exempel är sparsam användning av förbrukningsmaterial och hushållande av resurser (Ahlbeck & Johansson, 2015). Dock anses, enligt Fischer och Pascucci (2016), detta falla under kategorin utsläppsförebyggande och är därmed fortfarande en del av en linjär produktionsprocess. Trots

att de är förbättrande åtgärder ur miljösynpunkt bedöms det inte som något annorlunda, innovativt och långsiktigt lönsamt initiativ (ibid.).

I ett samtal den 14 april 2017, förklarade den anställda på Oui Group att positionering gentemot konkurrenter, framförallt ur ett kostnadsperspektiv, är relativt centralt i beslut som kan vara kostsamma kortsiktigt. Intervjupersonen upplever att det sällan ställs frågor från intressenter kring hur företagets kläder tillverkas och vart de kommer från. Företaget uttrycker även oro över att tvingas höja priserna gentemot kund och tappa marknadsandelar vid införande av återvunna material. Med denna uppfattning, tillsammans med upplevd brist på efterfrågan av sådana produkter bland både konsumenter och återförsäljare, vill företaget inte gärna öka sina kostnader till förmån för exempelvis återvunna textilier, om än kortsiktigt (ibid.). Fischer och Pascucci (2016) poängterar vikten av att frångå ett konkurrensperspektiv till förmån för nya samarbeten för att åstadkomma CE. Genom en övergripande jämförelse av Filippa K och Oui Group ter det sig aktuellt att förstå naturen som en intressent (Mårtensson & Westerberg, 2014) och inte enbart kunder för att våga agera som en institutionell entreprenör (DiMaggio & Powell, 1983).

## **5. DISKUSSION & SLUTSATS**

*Arbetet inleddes med en beskrivning av problematiken kring en linjär produktionsprocess av textilier kombination med teknikproblematiken kring återvunna textilier. Syftet med uppsatsen var att förstå sambanden mellan olika klädföretags sätt att arbeta och deras vilja att arbeta i större utsträckning mot cirkulär produktion, mer specifikt återvunna textilier. Detta genom att förklara vilka strategier och strukturer som gynnar, respektive missgynnar viljan och det praktiska arbetet mot att använda mer återvunnet material i sina produkter. I detta avslutande kapitel förs en mer öppen diskussion där spekulationer tillåts, sedan redogörs de slutsatser som kan dras från fallstudien utifrån de fyra aspekterna som valts att fokusera på, frågeställningen besvaras och dessutom ges förslag till fortsatta studier.*

### **5.1. Diskussion**

Skillnader hos företag inom de fyra beskrivna aspekterna; kompetens och erfarenhet, kommunikation, interna samarbeten och kontroll samt relationer till intressenter har redogjorts. Ett utvecklat arbete inom dessa aspekter har påvisats vara av betydelse för företags förmåga att

ställa om sin verksamhet till en mer hållbar och cirkulär sådan. Dessa aspekter tycks även ha kopplingar och i flera fall vara beroende av varandra, alternativt, skapa förutsättning för varandra. Kompetens inom hållbarhet har identifierats som väsentligt för att möjliggöra hållbarhetsarbete och bruk av återvunna material. Utveckling av den interna kompetensen kan gynnas av relationer till externa aktörer, vilket ter sig vara grunden för kunskapsutbyten. En förutsättning för kunskapsutbyten är därmed en aktiv extern kommunikation som skapar forum för lärande och diskussion. Denna kompetens tillsammans med goda relationer och meningsfull kommunikation till intressenter krävs för att bedriva interna samarbeten och diskussioner, både medarbetare sinsemellan men även mellan olika enheter inom företaget. Aspekternas koppling kan därmed förklara hur det kommer sig att företag agerar pionjärer inom samtliga fyra områden eller inte alls.

## **5.2. Slutsats**

Med utgångspunkt ur de fyra berörda företagen anses syftet vara uppfyllt om än inte generaliserbart på grund av studiens omfattning. Frågeställningen löd: *vad skiljer de klädföretag som väljer att gå före i arbetet med textilåtervinning från de som väljer att vänta?* Utifrån fyra hållbarhetsstrategier har olika mönster kunnat identifieras mellan företagen, som konstaterar att aktiva och integrerade hållbarhetsstrategier inom respektive fält, kopplas till hur långt gånga företag är i hållbarhet och användning av återvunnet material, vilket går i linje med berörd teoretiska referensram.

### **5.2.1. Kompetens och erfarenhet**

Kommunikativa procedurer för att ta vara på tidigare kompetenser och erfarenheter hos medarbetare med specifika fokusområden tycks gynna företags arbete med bruk av återvunnet material. Hållbarhetsstrategier vilka genomsyrar hela verksamheten och drivs av ett engagerat ledarskap är ytterligare faktorer som spelar in i ett företags val att engagera sig i återvunna textilier. Företag med kunskapsbrister hos medarbetare gällande hållbarhet vidhåller en mer avvaktande position gällande återvunna materialval, men ter sig inte främmande mot alternativet om det blir mer etablerat.

### **5.2.2. Kommunikation**

Öppen, interaktiv och regelbunden kommunikation av hållbarhet, internt och externt, har påvisats som en väsentlig aspekt för ett mer omfattande och innovativt arbete mot CE och återvunnet material. Framgångsföretag har även kommunicerat en vision om att agera förebilder i branschen utåt och arbetar aktivt för att integrera hela verksamheten i syfte att efterleva dessa visioner. I kontrast, har avvaktande företag inte integrerat hållbarhet i befintlig kommunikation, alternativt sköts den externa och interna kommunikationen separerade från varandra, vilket kan uppfattas som strategisk hållbarhet.

### **5.2.3. Interna samarbeten och kontroll**

Arbete med hållbara material gynnas av interna nätverk med representanter från olika avdelningar för att integrera hållbarhetsvisionen i hela verksamheten, vilket kan bidra till ett mer engagerat arbete. Strukturerat hållbarhetsarbete med tydliga värderingar, verkar gynna utvecklingen gentemot cirkulära produktionsmönster och innovativa förändringar. Interna samarbeten bidrar inte till utveckling av hållbara textilier ifall ämnet hållbarhet är frånvarande i sammanhanget och även om hållbarhetsfrågor står på agendan hämmas utvecklingen ifall de endast berör enstaka individer.

### **5.2.4. Relationer till intressenter**

Produktion och utveckling i transparent samråd med organisationer och andra aktörer, där utbyte av inspiration och påskyndande av innovationsprocesser möjliggörs, verkar gynna bruket av återvunna material. Avvaktande företag ter sig ställa lägre krav på leverantörer och materialval. Kortsiktig monetär lönsamhet upplevs prioriteras framför långsiktigt hållbara alternativ, ifall det anses innebära ett risktagande. Det ter sig vara mer sannolikt att företag som väljer att avvakta i ett skifte av material snarare fokuserar på sociala hållbarhetsfrågor framför miljömässiga.

### **5.3. Studiens vetenskapliga bidrag**

- Studien leder till ökad förståelse kring klädföretags förhållande och inställning till hållbarhet och cirkulär ekonomi vid strategiskapande och beslutsfattande.
- Studien visar samband mellan hur aktivitet kring generella hållbarhetsstrategier förhåller sig till vidare utveckling av hållbarhet, som återvunnet material, i klädföretag.

### **5.4. Förslag till fortsatta studier**

- Eftersom ett av de undersökta företagen grundats och har sitt huvudkontor i Tyskland, gentemot övriga företag vilka är grundade i Sverige, kan det finnas ett intresse att undersöka skillnaden mellan Skandinaviska företagen och företag i övriga Europa för att förstå den kulturella aspekten av inställningen till återvunna material.
- I denna uppsats har fokus varit på företagets aktiviteter, men det kan även vara av intresse att förstå vilken roll och inflytande konsumenter har i företagets beslut att förändra sin produktionsprocess och de material som kläder tillverkas på.
- Fortsatta studier kan även behandla hur storleken på olika klädföretag inverkar i deras beslut att förändra produktionsprocesser och hur olika kapital samt varierande mängd leverantörer inverkar på en eventuell satsning på mer återvunna textilier.

## 6. REFERENSLISTA

### 6.1. Litterära källor

- Ahlbeck, I., Johansson, I. (2015). *Arbetsförloppet med hållbarhetsfrågor i sex stora svenska textilföretag*. Högskolan i Halmstad: Halmstad.
- Battilana, J., Leca, B. & Boxenbaum, E. (2009). *How Actors Change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship*. Academy of Management. doi: 10.1080/19416520903053598
- Benn, S., Dunphy, D. & Griffiths, A. (2014). *Organizational Change for Corporate Sustainability*. Routledge : New York
- Björklund, G. & Karlsson, I. (u.å.). *Sustainable Cotton Production: An achievable Goal in the Aral Sea Area?* The Swedish Aral Sea Society.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber AB : Stockholm
- Claudio, L. (2017, september). *Waste Couture, Environmental Impact of the Clothing Industry*. Environmental Health Perspectives. 115(9), A448-A454.
- Denscombe, M. (2014). *Forskningshandboken: För småskaliga projekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur AB : Lund.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. American Sociological Review. 48(2), 147-160
- Dobers, P. and Strannegård, L. (2005) *Design, Lifestyles and Sustainability*, Business Strategy and the Environment, 14, 324-336. doi: 10.1002/bse.495
- Doh, J., Howton, S., & Siegel, D. (2010), *Does the Market Respond to an Endorsement of Social Responsibility? The Role of Institutions, Information, and Legitimacy*. Journal Of Management, 36(6), 1461-1485. doi: 10.1177/0149206309337896
- Elfström, J. (2017, Mars). *Bättre bomull*. Stadiumtracks, 1. Tillgänglig: [https://issuu.com/stadiumtracks/docs/stadiumtracks\\_1-2017-sv\\_web](https://issuu.com/stadiumtracks/docs/stadiumtracks_1-2017-sv_web)
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2011). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber AB.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2012). *Organisation och organisering*. Liber AB : Malmö
- Esteve-Turrillas, F.A. & de la Guardia, M. (2016). *Resources, Conservation and Recycling*. Elsevier B.V. 107–115.
- Filippa K. (2015). *Sustainability Report*. Tillgänglig: <https://www.filippa-k.com/media/wysiwyg/filippa-k-world/sustainability/reports/Filippa-K-Sustainability-Report-2015.pdf> [Hämtad 2017-04-17]
- Fischer, A. & Pascucci, S. (2016). *Institutional incentives in circular economy transition: The case of material use in the Dutch textile industry*. Journal of Cleaner Production. 1-16. Doi: 10.1016/j.jclepro.2016.12.038
- Hart, S. (1995). *A Natural-Resource-Based view of the firm*. Academy of Management Review. 20(4). 986-1014.
- Hart, S. & Dowell, G. (2011). *A Natural-Resource-Based View of the Firm Fifteen Years After*. Journal of Management 37(5). 1464-1479. doi: 10.1177/0149206310390219

Heshmati, A. (2015). A Review of the Circular Economy and its Implementation. IZA Discussion Paper No. 9611. Tillgänglig: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2713032>

Kitzmueller, M., Shimshack, J. (2012). *Economic perspectives on corporate social responsibility*. Journal of Economic Literature, 50, 1, 51-84.

Mårtensson, K. & Westerberg, K. (2014). *Corporate Environmental Strategies Towards Sustainable Development*. Business Strategy and the Environment, 25(1). 1-9. doi: 10.1002/bse.1852

Porter, M. & van der Linde, C. (1995). *Green and Competitive: Ending the stalemate*. Harvard Business Review, 73(5) 120-134.

Svensk Handel. (u.å.). *Det ansvarsfulla företaget*. Stockholm: Svensk Handel.

Svensk Handel. (2014). *Det ansvarsfulla företaget 2014*. Stockholm : Svensk Handel

Svenska MiljöemissionsData. (2011). *Kartläggning av mängder och flöden textilavfall*. Sveriges Meteorologiska och Hydrologiska Institut : Norrköping

Stadium. (2015). *Sustainability Report 14-15*. Tillgänglig: <http://www.e-magin.se/paper/7cq97532/paper/#/paper/7cq97532> [Hämtad 2017-05-03]

Strannegård, L. (2000). *Flexible Couplings: Combining Business Goals and Environmental Concern*. Business Strategy and the Environment. 163-174.

Stengg, W. (2011). *The textile and the clothing industry in the EU - A Survey*. European Communities : Luxembourg

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal. 18(7), 509-533.

Turley, D.B., Horne, M., Blackburn, R. S., Stott, E., Laybourn, S.R., Copeland, J. E, & Harwood, J. (2009). *The role and business case for existing fibres in sustainable clothing*. Department for Environment, Food and Rural Affairs (Defra) : London

Världsnaturfonden WWF. (2005). *Bomull - En ren naturprodukt*. Världsnaturfonden WWF : Solna

Wingborg, M. (2007). Rapport #: Polarn O. Pyret, Fjällräven och Gudrun Sjödén, Rena kläder.

Tillgänglig: [http://www.renklader.se/sites/default/files/material/Rapport\\_4\\_Polarn\\_O\\_Pyret\\_Fjallraven\\_och\\_Gundrun\\_Sjoden\\_0.pdf](http://www.renklader.se/sites/default/files/material/Rapport_4_Polarn_O_Pyret_Fjallraven_och_Gundrun_Sjoden_0.pdf)

Östlund, Å., Wedin, H., Bolin, L., Berlin, J., Jönsson, C., Posner, S. & Sandin, G. (2015). *Textilåtervinning - tekniska möjligheter och utmaningar*. (Rapport 6685). Bromma : Arkitektkopia AB.



## 6.2. Internetkällor

Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh. (2017). *About the Accord*. Tillgänglig: <http://bangladeshaccord.org/about/> [Hämtad: 2017-05-05]

BCI. (2013). *Production Principles and. Criteria Explained*. [http://bettercotton.org/wp-content/uploads/2014/01/Better-Cotton-Production-Principles-and-Criteria-Explained\\_Final-2013\\_eng\\_ext.pdf](http://bettercotton.org/wp-content/uploads/2014/01/Better-Cotton-Production-Principles-and-Criteria-Explained_Final-2013_eng_ext.pdf) [Hämtad: 2017-05-03]

EcoWatch. (2015, 17 augusti). *Fast fashion is the second dirtiest industry in the world*. Tillgänglig: <http://www.ecowatch.com/fast-fashion-is-the-second-dirtiest-industry-in-the-world-next-to-big--1882083445.html> [Hämtad: 2017-03-27]

Filippa K. (u.å.). *About us*. Tillgänglig: <https://www.filippa-k.com/se/filippak-world/about-us/> [Hämtad 2017-04-17]

Företagsfakta. (2017). *Oui Group Scandinavia AB Modecenter*. Tillgänglig: [http://www.foretagsfakta.se/Nacka/Oui\\_Group\\_Scandinavia\\_AB\\_Stockholm\\_Modecenter/360597](http://www.foretagsfakta.se/Nacka/Oui_Group_Scandinavia_AB_Stockholm_Modecenter/360597) [Hämtad: 2017-05-13]

Globala målen. (2017). *Mål 12: Hållbar konsumtion och produktion - Globala målen*. Tillgänglig: <http://www.globalamalen.se/om-globala-malen/mal-12-hallbar-konsumtion-och-produktion/> [Hämtad: 2017-03-25].

Gudrun Sjödén. (2014). *Miljö och uppförandekoder*. Tillgänglig: [http://www.gudrunsjoden.com/se/gudrun-world/miljo\\_uppforandekoder](http://www.gudrunsjoden.com/se/gudrun-world/miljo_uppforandekoder) [Hämtad: 2017-05-05]

Gudrun Sjödén. (u.å.a). *Vårt miljöengagemang*. Tillgänglig: [http://www.gudrunsjoden.com/se/gudrun-world/jobb\\_vart-miljoengagemang](http://www.gudrunsjoden.com/se/gudrun-world/jobb_vart-miljoengagemang) [Hämtad: 2017-05-05]

Gudrun Sjödén. (u.å.b). *Klä dig miljövänligt*. Tillgänglig: [http://www.gudrunsjoden.com/se/gudrun-world/miljo\\_kla-dig-miljoanligt](http://www.gudrunsjoden.com/se/gudrun-world/miljo_kla-dig-miljoanligt) [Hämtad: 2017-05-05]

Gudrun Sjödén. (u.å.c). *Gudruns goda guide*. Tillgänglig: [http://www.gudrunsjoden.com/se/aktuellt\\_gudruns\\_good\\_guide\\_se](http://www.gudrunsjoden.com/se/aktuellt_gudruns_good_guide_se) [Hämtad: 2017-05-05]

Gudrun Sjödén. (u.å.d) *Vårt miljötankande*. Tillgänglig: [http://www.gudrunsjoden.com/se/gudrun-world/miljo\\_vart-miljotankande](http://www.gudrunsjoden.com/se/gudrun-world/miljo_vart-miljotankande) [Hämtad: 2017-05-05]

Gudrun Sjödén. (u.å.e). *Färgstarka samarbeten*. Tillgänglig: [http://www.gudrunsjoden.com/se/gudrun-world/foretag\\_collaborations](http://www.gudrunsjoden.com/se/gudrun-world/foretag_collaborations) [Hämtad: 2017-05-05]

Gudrun Sjödén. (u.å.f). *Vår egen miljömärkning*. Tillgänglig: [http://www.gudrunsjoden.com/se/gudrun-world/miljo\\_var-egen-miljomarkning](http://www.gudrunsjoden.com/se/gudrun-world/miljo_var-egen-miljomarkning) [Hämtad: 2017-05-11]

Gudrun Sjödén. (u.å.g). *Gudruns idé*. Tillgänglig: <http://www.gudrunsjoden.com/se/gudrun-world/gudrun-ide>[Hämtad: 2017-05-13]

Gudrun Sjödén. (u.å.h). *Företagsfakta*. Tillgänglig: <http://www.gudrunsjoden.com/se/gudrun-world/foretagsfakta> [Hämtad: 2017-05-13]

IVL Svenska Miljöinstitutet AB. (2017, 6 mars). *Här är tekniken som kan revolutionera textilåtervinningen*. Tillgänglig: <http://www.ivl.se/toppmeny/pressrum/pressmeddelanden/pressmeddelande---arkiv/2017-03-06-har-ar-tekniken-som-kan-revolutionera-textilatervinningen.html> [Hämtad: 2017-05-02]

KFS. (u.å.). *Återvinning av textilier till miljö social och ekonomisk nytta*. Tillgänglig: <http://www.kfs.net/Medlemskap/Nyheter/Arkiv/Atervinning-av-textilier-till-miljo-social-och-ekonomisk-nytta/> [Hämtad: 2017-03-31]

Madehow. (2017). *Polyester Fleece*. Tillgänglig: <http://www.madehow.com/Volume-4/Polyester-Fleece.html> [Hämtad: 2017-04-24]

Mälardalens Högskola. (2016, 20 januari). *Primära och Sekundära Data*. Tillgänglig: <http://www.mdh.se/student/minastudier/examensarbete/omraden/metoddoktorn/soka-information/primara-och-sekundara-data-1.27203> [Hämtad: 2017-04-01]

Oui Group. (2017a). *About Oui*. Tillgänglig: <https://www.oui.com/gb/company/about-oui> [Hämtad: 2017-05-10]

Oui Group. (2017b). *Knit. Print. Love*. Tillgänglig: <https://www.oui.com/gb/company/knit-print-love> [Hämtad: 2017-05-13]

Re:newcell AB. (2015). *About re:newcell*. Tillgänglig: <http://renewcell.se/about/> [Hämtad: 2017-05-02]

Stadium. (u.å.a). *This is Stadium*. Tillgänglig: <https://www.stadium.se/cms/this-is-stadium> [Hämtad: 2017-05-13]

Stadium. (u.å.b). *Supporting Earth*. Tillgänglig: <https://www.stadium.se/cms/supporting-earth> [Hämtad: 2017-05-03]

Stadium. (u.å.c). *Hur allt började*. Tillgänglig: <https://www.stadium.se/cms/hur-allt-borjade> [Hämtad: 2017-05-13]

Stadium Outlet. (u.å.). *Om Stadium Outlet*. Tillgänglig: <https://www.stadiumoutlet.se/cms/om-stadium-outlet> [Hämtad: 2017-05-13]

Source Intelligence. (2016, 21 september). *Fast Fashion: Can It Be Sustainable?* Tillgänglig: <http://source.ethicalfashionforum.com/article/fast-fashion-can-it-be-sustainable> [Hämtad: 2017-04-22]

Swedish Textile Water Initiative. (2017). *Om Swedish Textile Water Initiative*. Tillgänglig: <http://stwi.se/sv/om/> [Hämtad: 2017-05-05]

WWF. (2017). *Världsnaturfonden WWF - Konsekvenser - Klimat*. Tillgänglig: <http://www.wwf.se/wwfs-arbete/klimat/konsekvenser/1124276-konsekvenser-klimat> [Hämtad: 2017-03-31]

# APPENDIX I

## Intervjuguide

### Inledande

Hur arbetar ni med hållbarhet idag?  
Varför/varför inte bedrivs ett hållbarhetsarbete?

Hur yttrar sig dessa i den dagliga verksamheten?  
Hur ser ni er arbete inom 5 år respektive 10 gällande materialval?

Vilka mål och delmål har ni?  
Vad finns det för strategier för att sig dit?

### Kompetens och erfarenhet

Är företaget innovativt, isåfall på vilka sätt?  
Finns en företagskultur som uppmuntrar miljötank?

Tar företaget tillvara på medarbetarnas tidigare erfarenheter?  
Har medarbetarna något inflytande i företagets hållbarhetsarbete?

Hur ser ledningens engagemang till miljöfrågan ut?

Används företagets kommunikations för att locka tills moraliska taggade anställda?  
Genomsyrar miljötank hela verksamheten?  
Gör ni som ni alltid har gjort gällande hållbarhet eller har ni brutit mönster?

### Interna och externa relationer

Sker kontakt via interna miljögrupper?  
Sker samarbeten/initiativ med andra organisationer?  
Arbetar företaget bortom sina egna interna ekonomiska incitament?

### Kommunikation

Hur kommuniceras hållbarhet i verksamheten idag?  
Har ni en gemensam strategisk bild av hållbarhetsarbetet eller är den spridd?  
Har ni en hållbarhetsstrategi i företaget?  
Hur syns detta arbete?

Hurdan är kommunikationen internt, mellan avdelningar?  
Hur kommuniceras arbetet externt mot andra intressenter?  
Är hållbarhetsarbetet estetisk tilltalande och identitetsskapande?

### Samarbete och kontroll

Hur ser det ut med er materialförbrukning idag?  
Hur kontrolleras era leverantörsled?  
Vilka samarbeten sker mellan leverantörer i näringskedjan?