



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

**Att styra externa leverantörer  
mot hållbarhet**

En studie av hållbarhetsrapportering inom den svenska  
mode-och textilindustrin

**Kandidatuppsats i Företagsekonomi**

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Vårterminen 2019

Handledare: Peter Beusch

**Författare:**

Malin Camén

Emma Martinsson

## **Sammanfattningsblad**

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,  
Kandidatuppsats, Ekonomistyrning VT 19**

**Titel: Att styra externa leverantörer mot hållbarhet - en studie av  
hållbarhetsrapportering inom den svenska mode- och textilindustrin**

**Författare:** Emma Martinsson & Malin Camén

**Handledare:** Peter Beusch

**Bakgrund och problem:** Mode- och textilindustrin är resursintensiv och genererar en negativ påverkan på likväl miljö som människor. Företagens intressenter efterfrågar idag ett ökat hållbart ansvarstagande genom samtliga steg i försörjningskedjan, men det finns en komplexitet i att styra externa leverantörer i enlighet med företagets hållbara riktning.

**Syfte:** Studien syftar till att utforska och analysera hur mode- och textilindustrin rapporterar om styrning av externa leverantörer mot hållbarhet. Genom en studie av hållbarhetsrapporter från svenska mode- och textilföretag bidrar denna rapport med en kartläggning av den svenska marknadens svar på samhällets krav.

**Avgränsningar:** Uppsatsen fokuserar på produktion genom externa leverantörer, vilket utesluter andra tjänster av externa parter såsom transport, logistik och packning.

**Metod:** Två pilotintervjuer har genomförts för att få djupare förståelse om den svenska mode- och textilindustrin. Därefter har CONI-modellen tillämpats som metod för innehållsanalys av hållbarhetsrapporter.

**Resultat/ slutsats:** Studiens resultat visar att hållbarhetsrapportering om styrning av externa leverantörer kretsar kring verktyg inom Sustainable supply chain management, i enlighet med tidigare forskning över området. Rapporteringen lägger tyngst fokus på faktorer som risk och prestation, medan faktorer som leverantörsutveckling i genomsnitt inte får lika stort utrymme. Dessutom kan nya verktyg identifieras för styrning av leverantörer, vilket kan härledas ur en dynamisk marknad och kan komma att påverka framtida rapportering. Vidare går det att urskilja hur den svenska kontexten möjligtvis kan ha påverkat rapporteringen.

**Förslag till fortsatt forskning:** Det finns behov för en mer kvalitativ studie av den interna styrningen för att forma en djupare insikt. Jämförande studier mellan länder och kontexter kan identifiera likheter och skillnader sinsemellan. Vidare kan jämförande studier över tid även vara ett intressant studieobjekt för att studera utveckling över tid.

**Nyckelord:** Sustainable supply chain management, mode- och textilindustrin, leverantörer, försörjningskedjan, hållbarhetsrapportering, innehållsanalys, CONI-modellen.

## **Förord**

Inledningsvis vill vi tacka vår handledare Peter Beusch för ett starkt engagemang som motiverat oss till att göra vårt yttersta under rapportens framkomst. Hans värdefulla input och snabba feedback har möjliggjort en effektiv och lärorik uppsatsprocess.

Vidare vill vi tacka vår handledargrupp för inspirerande och viktiga synpunkter som hjälpt oss på vägen. Tack Johanna och Hanna för att ni, varje dag, funnits vid vår sida och delat uppsatsprocessen med oss.

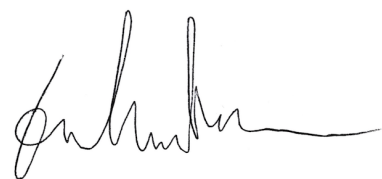
Slutligen vill vi rikta ett tack till varandra för aktivt deltagande och fint samarbete i både med- och motgångar.

*Göteborg, 2019-05-30*



---

**Malin Camén**  
guscamema@student.gu.se



---

**Emma Martinsson**  
gusmaremj@student.gu.se

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
<i>1.1 Bakgrund</i>	1
<i>1.2 Problemdiskussion</i>	2
<i>1.3 Syfte</i>	3
<i>1.4 Frågeställning</i>	3
<i>1.5 Avgränsningar</i>	3
<b>2. Teoretiskt ramverk</b>	<b>4</b>
<i>2.1 Sustainable supply chain management (SSCM)</i>	4
<i>2.2 Strategier för SSCM</i>	4
2.2.1 Risk	5
2.2.2 Prestation	6
2.2.3 Kommunikation med leverantörer	7
2.2.4 Leverantörsutveckling	8
2.2.5 Kriterier för leverantörer	<b>8</b>
<b>3. Metod</b>	<b>9</b>
<i>3.1 Litteraturgenomgång</i>	9
<i>3.2 Pilotintervjuer</i>	9
<i>3.3 Val av metod</i>	10
<i>3.4 Urvalsprocess</i>	10
3.4.1 Val av bransch	10
3.4.2 Val av företag	11
3.4.3 Val av rapporter	11
<i>3.5 Tillvägagångssätt via CONI-modellen</i>	12
3.5.1 Förberedande steg - kategorisering	12
3.5.2 Steg 1 - Klassificering av information	13
3.5.3 Steg 2 - Kodning av informationsinnehållet	13
3.5.4 Steg 3 - Volymetrisk mätning	14
<i>3.6 Diskussion av val av metod</i>	15
<b>4. Kontextualisering</b>	<b>17</b>
<i>4.1 Den svenska mode- och textilindustrin</i>	17
<b>5. Resultat</b>	<b>19</b>
<i>5.1 Sammanställning av huvudkategorier för hela branschen</i>	19
<i>5.2 Verktyg för riskhantering (kategori 1)</i>	20
5.2.1 Nätverksamhet	20
5.2.2 CSR -projekt	21

5.2.3 Framhävande av företagets bidragande	21
5.2.4 Övrig riskhantering i försörjningskedjan	21
<b>5.3 Verktyg för förbättrad prestation (kategori 2)</b>	<b>22</b>
5.3.1 Hållbara prestationsmått för leverantörer	22
5.3.2 Transparens	23
5.3.3 Utvärdering av tröskelvärden	23
5.3.4 Övrig prestation i försörjningskedjan	23
<b>5.4 Verktyg för kommunikation (kategori 3)</b>	<b>24</b>
5.4.1 Leverantörsrelationer	24
5.4.2 Samarbete med leverantörer	25
5.4.3 Kultur i försörjningskedjan	25
5.4.4 Övrig kommunikation i försörjningskedjan	25
<b>5.5 Verktyg för leverantörsutveckling (kategori 4)</b>	<b>26</b>
5.5.1 Informationsutbyte med leverantörer	26
5.5.2 Utbildning av leverantörer	26
5.5.3 Stödfunktioner till leverantörer	27
5.5.4 Övrig leverantörsutveckling i försörjningskedjan	27
<b>5.6 Kriterier för leverantörer (kategori 5)</b>	<b>28</b>
5.6.1 Hållbara kriterier för leverantörer	28
5.6.2 Övriga kriterier för leverantörer	29
<b>6. Diskussion</b>	<b>30</b>
<b>6.1 Inledande diskussion</b>	<b>30</b>
<b>6.2 Risk (1)</b>	<b>31</b>
<b>6.3 Prestation (2)</b>	<b>32</b>
<b>6.4 Kommunikation (3)</b>	<b>33</b>
<b>6.5 Leverantörsutveckling (4)</b>	<b>34</b>
<b>6.6 Kriterier för leverantörer (5)</b>	<b>35</b>
<b>7. Slutsats</b>	<b>36</b>
<b>7.1 Svar på frågeställning</b>	<b>36</b>
<b>7.2 Studiens bidrag</b>	<b>37</b>
<b>7.3 Förslag till framtida forskning</b>	<b>37</b>
<b>Källförteckning</b>	<b>38</b>
<b>Bilagor</b>	<b>44</b>

## **Figurförteckning**

---

1. Ramverk för SSCM	5
---------------------	---

## **Tabellförteckning**

---

1. Urval	12
2. Framtagna kategorier utifrån teoretisk referensram	13
3. Kodnivåer 1-5 samt textexempel från studiens urval	14

## **Diagramförteckning**

---

1. Sammanställning av huvudkategorier för hela branschen	19
2. Risk (1) – Sammanställning av underkategorier	20
3. Prestation (2) – Sammanställning av underkategorier	22
4. Kommunikation (3) – Sammanställning av underkategorier	24
5. Leverantörsutveckling (4) – Sammanställning av underkategorier	26
6. Kriterier för leverantörer (5) – Sammanställning av underkategorier	28

# 1. Inledning

---

Rapportens första kapitel inleds med en presentation av bakgrunden till studiens ämnesområde, vilket är mode- och textilindustrin ur ett hållbarhetsperspektiv. Därefter följer en problemdiskussion som introducerar tidigare forskning samt diskuterar problematiken inom området. Slutligen redovisas studiens syfte och frågeställning följt av studiens avgränsningar.

## 1.1 Bakgrund

Mode- och textilindustrin är en av världens största tillverkningsindustrier (Ditty, 2015) och en av de mest resursintensiva i termer av produktion (EEA, 2014). Endast i Sverige omsattes över 320 miljarder kronor år 2017 (Volante, 2018) och importen av textil har ökat med 40% under 2000-talet (Handelns utvecklingsråd, 2015). Dessutom har konsumtionstakten av kläder ökat och fast fashion har blivit en allt vanligare konkurrensstrategi, vilken innebär att producera och sälja produkter så snabbt som möjligt för att erbjuda de mest trendsäkra plaggen (Handelns utvecklingsråd, 2015; Mehrjoo & Pasek, 2016). Aktörer genom hela den textila försörjningskedjan måste således svara snabbt på ständiga förändringar i form av nya produkter och kollektioner (Forman & Jørgensen, 2004). Begreppet försörjningskedja, vilket motsvarar begreppet "supply chain," definieras av Lummus & Vokurka (1999) som samtliga aktiviteter kopplade till flödet av produkter och information genom verksamheten, från tillverkning till lagerhantering, distribution och leverans.

*"All the activities involved in delivering a product from raw material through to the customer, including sourcing raw materials and parts, manufacturing and assembly, warehousing and inventory tracking, order entry and order management, distribution across all channels, delivery to the customer, and the information systems necessary to monitor all of these activities"* (Lummus & Vokurka, 1999. s.11).

Den ökade konsumtions- och produktionstakten genererar ett stort fotavtryck i termer av hållbarhet, både miljömässigt och socialt. Begreppet hållbarhet, eller hållbar utveckling, definieras som "en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov" (Förenta Nationerna, 2012). Hållbarhet grundas på tre pelare i form av miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet, vilka tillsammans bör beaktas som ett sammanlänkat system som påverkar den totala hållbarheten (Strange & Bayley, 2008). Mode- och textilindustrin skapar dels en negativ miljömässig påverkan i form av hög energikonsumtion, utsläpp av kemikalier, föroreningar och textilavfall, men också en social påverkan i form av arbetsvillkor, mänskliga rättigheter och ytterligare etiska aspekter (Ditty, 2015; Chen & Burns, 2006). En majoritet av de miljöskadliga utsläppen från textila produkter som konsumeras i Sverige sker utanför Europeiska unionens gränser (Naturvårdsverket, 2019) vilket beror på att produktionen i många fall har köpts in från andra länder där kostnaderna är lägre (Pal, 2016).

Samhället ställer idag ökade krav på företag att agera hållbart. Parmigiani, Klassen & Russo (2011) menar att allmänheten i en allt större utsträckning håller företag ansvariga för aktiviteter kopplade till samtliga delar i verksamheten. Konsumenter, aktivister och andra intressenter efterfrågar att företag tar sitt ansvar gällande miljömässig och social hållbarhet i alla steg i försörjningskedjan oberoende av vilken grad av kontroll företaget har över de olika stegen. Vidare beskriver Egels-Zandén, Hulthén, & Wulff (2015) det ökande kravet på transparens i företagens försörjningskedja. Konsumenter och andra externa intressenter har begränsad

tillgång till företagets interna information och kräver således ökad transparens i deras hållbarhetsarbete.

Även svenska staten ställer ökade krav på att företagen ska agera hållbart. Flertalet myndigheter och organisationer ger ut riktlinjer, principer och ramverk (UN Human Rights, 2011; Regeringskansliet, 2015; OECD, 2011; UN global compact, 2019) som företagen förväntas följa. Syftet är att uppmana företag att ta ansvar för människor och planeten samt möjliggöra långsiktig framgång. Dessutom är det i Sverige sedan 2017, till följd av ett EU-direktiv, lagkrav på att större organisationer enligt ÅRL 6 kap §10 ska upprätta en hållbarhetsrapport i samband med förvaltningsberättelsen om de uppfyller kriterierna i samma paragraf (SFS 1995:1554). Enligt §12 ska hållbarhetsrapporten innehålla hållbarhetsupplysningar som är väsentliga för det enskilda företaget. Dessutom ska den alltid innehålla upplysningar i frågor om miljö, sociala förhållanden, personal, respekt för mänskliga rättigheter och motverkande av korruption (SFS 1995:1554). Företag uppmanas att upprätta en hållbarhetsrapport enligt ett etablerat ramverk och i Sverige följer många företag GRI (KPMG, 2019).

## 1.2 Problemdiskussion

Samhällets krav på hållbart ansvarstagande genom hela försörjningskedjan medför en problematik för företag inom mode- och textilindustrin då en stor del av försörjningskedjan idag ligger utanför det egna företaget. Komplexiteten ligger i begränsningen att kontrollera och styra de externa leverantörerna i enlighet med företagets hållbara strategier. Ofta är det i de nedre leverantörsleden, framförallt hos underleverantörer, där hållbarhetsbrister kan återfinnas, men på grund av det geografiska avståndet kan det vara en utmaning att kontrollera hur dessa leverantörer lever upp till förväntningarna från det styrande företaget (Business Sweden, 2019). Det förekommer därmed en informationsasymmetri mellan det styrande företaget och de externa leden i försörjningskedjan som försvårar möjligheterna till styrning. Forman & Jörgensen (2004) menar dessutom att komplexiteten i att styra och kontrollera försörjningskedjan ökar med längden på kedjan och antalet externa aktörer. Då utmaningarna främst ligger i externa leverantörsled - "importerade genom leverantörerna"- (Elkington, 1994), påvisar forskning av Macchion, Da Giau, Caniato, Caridi, Danese, Rinaldi & Vinelli (2018) behovet av att se utanför den interna styrningen i företaget och således ur försörjningskedjans perspektiv. Även European Environmental Agency (2014) menar att förbättrad hantering av försörjningskedjan kan vara en avgörande del i en nödvändig förändring mot hållbarhet.

Det finns tidigare studier som belyser ovan problematik genom att undersöka mode- och textilföretag ur ett Sustainable Supply Chain Management (SSCM) perspektiv, vilket innebär att miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet integreras och styrs genom försörjningskedjan (Turker & Altuntas, 2014). Det behövs emellertid kompletterande studier med nya aktörer för att addera ytterligare till SSCM-forskningens existerande kunskapsfält. Turker & Altuntas (2014) betonar vikten av att studera just mode- och textilindustrin då etiska och miljömässiga faktorer i många fall offras för att svara på marknadens dynamiska krav. Det finns därför en relevans i att undersöka hur industrin kan skapa en hållbar förändring i försörjningskedjan och hur detta kan ske i praktiken (Karaosman, Morales-Alonso & Brunet, 2017; Ditty, 2015).

Det finns åtskilliga argument till ytterligare studier som belyser problematiken kring styrning av externa leverantörer mot hållbarhet. Sedan Turker & Altuntas (2014) studie, vilken baseras på hållbarhetsrapporter, har det gått fem år inom vilka riktlinjer från GRI har utvecklats (Global



Reporting Initiative, 2019), nya lagkrav har tillkommit och den externa pressen från intressenter har ökat ytterligare. Detta indikerar att det borde finnas en förändring i hur företagen hanterar hållbarhet och rapporterar om detta. Vidare behövs en mer geografiskt centrerad kontext relativt Turker & Altuntas (2014) undersökning av europeiska företag, då konkurrenssituation och andra omständigheter (Cortada, 2009) kan ha en avgörande påverkan på hur företag väljer att styra den externa försörjningskedjan (Nagurney & Yu, 2011).

### **1.3 Syfte**

Denna rapport syftar till att utforska och analysera hur mode- och textilindustrin rapporterar om styrning av externa leverantörer mot hållbarhet. Genom en studie av hållbarhetsrapporter från svenska mode- och textilföretag bidrar denna rapport med en kartläggning av den svenska marknads svar på samhällets krav.

### **1.4 Frågeställning**

Hur rapporterar svenska mode- och textilföretag om sin styrning av externa leverantörer mot hållbarhet?

### **1.5 Avgränsningar**

Denna studie behandlar den del av försörjningskedjan där problematiken är störst, vilket innebär produktion genom externa leverantörer (EEA, 2014; Pal, 2016; Ditty, 2015). Detta utgör således en avgränsning där transport, logistik och packning utesluts, trots att även dessa tjänster i många fall köps in av externa parter. Vidare behandlas företagens interna syn på den externa styrningen men däremot exkluderas styrning av interna parter, såsom exempelvis medarbetare.

## 2. Teoretiskt ramverk

---

*Följande kapitel redogör för studiens teoretiska ramverk. Inledningsvis presenteras Sustainable supply chain management (SSCM). Därefter beskrivs ett konceptuellt ramverk för SSCM, med utgångspunkt i strategier kopplade till hållbarhet i försörjningskedjan.*

### 2.1 Sustainable supply chain management (SSCM)

Dagens samhälle ställer allt högre press på att företag ska ta ett miljömässigt och socialt ansvar genom hela försörjningskedjan och inte endast inom deras egna lokaler (Wolf, 2014). I takt med den ökade pressen har intresset för Sustainable supply chain management (SSCM) ökat både inom forskningslitteratur och för företag i praktiken (Seuring & Müller, 2008). Enligt Seuring & Müller (2008) definieras SSCM som:

*“The management of material, information and capital flows as well as cooperation among companies along the supply chain while taking goals from all three dimensions of sustainable development, i.e., economic, environmental and social, into account which are derived from customer and stakeholder requirements.”* (Seuring & Müller, 2008 s.1700)

Följaktligen innebär SSCM att miljömässiga, sociala och ekonomiska mål, som härrör från kunders och intressenters krav, tas i beaktande vid styrning av material, information och kapitalflöden samt samarbete genom hela försörjningskedjan. En viktig funktion i SSCM är att företag ser till hela försörjningskedjan av en produkt, vilket ofta inkluderar mer än vad företaget behöver utifrån ett rent ekonomiskt perspektiv. Företagen bör se till social och miljömässiga prestation i alla stegen av produktionen samt förbättra prestationen hos leverantörer (Seuring & Müller, 2008). Carter & Rogers (2008) beskriver SSCM ur ett mer ekonomisk perspektiv och menar att integration av miljömässiga, sociala och ekonomiska mål, i samordningen av interorganisatoriska processer, förbättrar den långsiktiga ekonomiska prestationen hos det enskilda företaget och dess försörjningskedja. SSCM leder till långsiktig ekonomisk prestation i den meningen att integrering av miljömässiga och sociala resurser i försörjningskedjan är svårare att efterlikna, vilket ger en konkurrensfördel på marknaden (Carter & Rogers, 2008). Enligt Turker & Altuntas (2014) är huvudmålet med SSCM att minska företagets negativa miljömässiga och sociala påverkan genom att säkerställa goda tillverkningsförhållanden i hela försörjningskedjan.

### 2.2 Strategier för SSCM

För att agera i en hållbar riktning måste åtgärder och hållbarhetsinitiativ integreras i företagets övergripande strategi. Det bör tillsammans beaktas som ett sammanlänkat system, snarare än som separata aktiviteter (Shrivastava 1995; Carter & Rogers, 2008). Seuring & Müller (2008) presenterar ett konceptuellt ramverk för SSCM, med utgångspunkt i strategier kopplade till hållbarhet i försörjningskedjan. I ramverket beskrivs extern press och incitament som drivande faktorer till hållbarhetsarbete genom hela försörjningskedjan. Extern press kommer från intressenter och andra samhällsaktörer i form av exempelvis konsumenters efterfrågan, lagar och andra regulationer. Incitament till en hållbar försörjningskedja kan exempelvis vara ökade konkurrensfördelar och att bibehålla företagets rykte. Till följd av kraven på ökat ansvarstagande måste företag ofta se utanför de organisatoriska gränserna och förmedla de ställda kraven även nedåt i leverantörsledet. Seuring & Müller (2008) menar att det finns en mängd strategier för att hantera denna problematik, vilket sammanfattas i två huvudstrategier.

Den första strategin innebär att företagen ska hantera risk och prestation som är hänförlig till leverantörer i försörjningskedjan. Företag kan tillämpa denna strategi genom att utvärdera leverantörer ur miljömässiga och sociala aspekter och på så vis undvika risk och förbättra prestation i leverantörsledet. Miljömässiga och sociala standarder spelar en viktig roll vid tillämpning av strategin då de ställer minimikrav som leverantörerna måste uppnå. Den andra strategin innebär att företagen ska ha en försörjningskedja för hållbara produkter, det vill säga att de ska efterfråga hållbara produkter från alla leverantörsled. Hållbara produkter definieras som alla produkter som förbättrar eller syftar till att förbättra miljömässig och social kvalitet. Det är inte endast slutprodukten som ska vara hållbar utan hela produktlivscykeln tas i beaktande. Således behöver hela försörjningskedjan vara integrerad. Företag kan tillämpa denna strategi genom utvärdering av produktlivscykeln och därutöver krävs även kommunikation med leverantörer, leverantörsutveckling samt kriterier till leverantörer för hållbar produktion (Seuring & Müller, 2008).



Figur 1 - Ramverk för SSCM. Förenklad och översatt från Turker & Altuntas (2012, refererad i Turker & Altuntas, 2014)

Seuring & Müller (2008) betonar vikten i att de båda strategierna inte bör ses som ömsesidigt uteslutande, utan att de trots motsatta riktningar kan stödja varandra på vägen mot en mer hållbar försörjningskedja. Turker & Altuntas (2014) presenterar ett ramverk som baseras på Seuring & Müllers (2008) två strategier, se Figur 1. Ramverket visar hur strategierna kan brytas ner i fem dimensioner; *risk*, *prestation*, *kommunikation*, *leverantörsutveckling* och *leverantörskriterier* (Turker & Altuntas, 2014).

### 2.2.1 Risk

I takt med ökad globalisering och konkurrens har många företag blivit verksamma på en mer global nivå. Företag har outsourcat mer vilket även inneburit att antal företag i försörjningskedjan har ökat (Seuring & Müller, 2008). En mer global och komplex försörjningskedja med fler aktörer innebär högre risk och svårare riskhantering (Manuj & Mentzer, 2008). Således är riskhantering en central aspekt vid studier av försörjningskedjan.

Ur ett SSCM-perspektiv innebär riskhantering företagets förmåga att förstå och hantera risker i försörjningskedjan kopplad till miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet (Carter & Rogers, 2008). Enligt Shrivastava (1995) måste organisationer ta hänsyn till riskvariabler utöver finansiell risk, såsom föroreningar, avfall, skador som uppstår från produkter, arbetsförhållande och sociala förhållanden. Även Seuring & Müller (2008) ser risk utifrån samtliga tre perspektiv och menar att ett av målen med SSCM är att undvika risk som är hänförlig till miljömässig, social och ekonomisk prestation.

Turker & Altuntas (2014) menar att risk är en grundläggande del inom SSCM, framförallt för mode- och textilindustrin. Detta på grund av att det är en arbetsintensiv sektor där många företag har förlagt delar av sin verksamhet i utvecklingsländer. Klädproduktion är ofta förlagd i länder där mänskliga rättigheter hotas och miljömedvetenheten är låg. Således handlar riskhantering för företag inom mode- och textilindustrin ofta om att undvika risker i just utvecklingsländer (Turker & Altuntas 2014). Turker & Altuntas (2014) har identifierat tre verktyg som möjliggör riskhantering i försörjningskedjan. Det första är nätverksamhet, vilket innebär att företag tillsammans samarbetar inom branschgemensamma, nationella eller internationella nätverk och kan på så vis forma allmänt accepterade standarder för verksamhetens externa aktiviteter. Det kan till exempel betyda att företagen förbinder sig till gemensamma åtagande. Det andra verktyget är att genomföra CSR-projekt, vilket Turker & Altuntas (2014) förklarar som projekt där företag är aktivt involverade i att lösa problem i utvecklingsländer och kan på så vis minska risken som dess problem medför. Tredje verktyget är att framhäva företagets bidragande till utvecklingsländerna. Detta kan ske genom att visa intressenter och aktivister hur företagens närvaro och aktiviteter i utvecklingsländer medför nytta för den lokala befolkningen (Turker & Altuntas, 2014).

Utöver de tre verktygen för riskhantering i försörjningskedjan betonar Turker & Altuntas (2014) vikten av standardisering av miljömässiga, sociala och ekonomiska arbetsvillkor bland leverantörer. Vidare belyser de betydelsen av ett system för att övervaka och granska leverantörernas arbete i processen. Inom mode- och textilindustrin innebär det i de flesta fall en utgiven uppförandekod vilken leverantörerna måste åtaga sig till. Detta möjliggör att företag kan säkerställa leverantörernas efterlevnad av satta riktlinjer vilket i sin tur leder till reducerad risk (Turker & Altuntas, 2014).

### ***2.2.2 Prestation***

Företag och deras försörjningskedjor sammanlänkas av flöden i form av material, information och kapital. Detta innebär att ansvaret för hur verksamheten presterar ur samtliga hållbara dimensioner i många fall ställs på det företag som styr försörjningskedjan (Seuring & Müller, 2008). Tidigare forskning har behandlat prestation i termer av effektivitet och således ur ett mer operationellt perspektiv. Detta inkluderar mått på kvalitet, hastighet, flexibilitet, kostnadseffektivitet och hur beroende organisationen är av olika processer i försörjningskedjan (Seuring & Müller, 2008). Seuring & Müller (2008) menar att prestationsmått även måste inkludera miljömässiga och sociala aspekter för att, som verktyg, kunna förbättra den hållbara prestationen hänförlig till leverantörer. Även Agami, Saleh & Rasmy (2012) redogör för en tydlig utveckling i styrning av prestation i försörjningskedjan. Från ett historiskt ekonomiskt fokus läggs numera allt mer vikt på även icke-finansiella mått som integreras och balanseras i prestationsmätningarna. Detta beror dels på att ekonomiska mått ofta är kortsiktiga, interna och inte fångar icke-finansiella värden (Agami et al, 2012), vilket hållbarhet i många aspekter kan ses som.

Turker & Altuntas (2014) beskriver att de KPIer som används ofta relateras till miljömässig påverkan, som exempelvis vattenförbrukning eller avfall. Företag bör utvärdera leverantörer efter beslutade tröskelvärden för att identifiera vilka leverantörer som agerar hållbart och vilka som agerar under de givna standarderna (Turker & Altuntas, 2014). En sådan utvärdering kan således fungera som ett verktyg för prestationsförbättring. På så vis kan företag bibehålla leverantörsrelationer som gynnar den totala prestationen i försörjningskedjan och avsluta avtal med de leverantörer som inte uppnår företagets krav på hållbara KPIer (Turker & Altuntas, 2014).

Att mäta och förbättra den totala prestationen i leverantörsledet handlar enligt Turker & Altuntas (2014) även om spårbarhet och transparens i försörjningskedjan. Spårbarhet definieras av Kumar, Hallqvist & Ekwall (2017) som grundläggande, systematisk datahantering om en produkt och spelar en viktig roll i att integrera försörjningskedjan genom att dela information mellan aktörer. Spårbarhet bidrar dessutom till en ökad transparens då det möjliggör att information kan hanteras och kommuniceras på ett systematiskt sätt (Kumar et al, 2017). Transparens är i sin tur en betydande del i företagets hållbarhetsarbete (Carter & Rogers, 2018). Enligt Hart (1995) efterfrågar externa intressenter att företagsaktiviteter blir mer synliga och transparenta för att företag ska behålla legitimitet och rykte. Även Egels-Zandén et al (2015) beskriver att konsumenter och andra externa intressenter kräver ökad transparens i företagets hållbarhetsarbete i försörjningskedjan. Transparens innebär inte enbart att rapportera till intressenter utan även att inkludera intressenter genom att ta emot feedback för att förbättra processer i försörjningskedjan (Carter & Rogers, 2008).

Enligt Turker & Altuntas (2014) strävar företag efter en genomgående, standardiserad prestation längs med försörjningskedjan. En standardiserad prestation innebär att hela kedjan uppfyller en viss prestationsnivå, vilket medför fördelar i både termer av effektivitet, säkerhet och aktörernas hänsyn till ekologiska och etiska faktorer. Precis som för riskhantering används ofta en uppförandekod eller liknande system för att kontrollera och granska huruvida leverantörer förhåller sig till utställda regler och principer kopplat till försörjningskedjans prestation (Turker & Altuntas, 2014).

### *2.2.3 Kommunikation med leverantörer*

En avgörande förutsättning för en hållbar produktion är att både företag och externa leverantörer får en djupare insikt i produktlivscykelns olika steg (Seuring & Müller, 2008). På så vis kan båda parter förstå vart förbättringsåtgärder krävs och vilka moment som är mest kritiska. Turker & Altuntas (2014) betonar vikten av att bygga en långsiktig relation med de externa leverantörerna, vilket möjliggörs genom kommunikation. Därmed kan företag identifiera problem och bristande arbetsförhållanden samt skapa förtroende parterna emellan. Metoder för sådan kommunikation kan exempelvis vara personliga besök, plattformar, diskussioner och andra aktiviteter i syfte att skapa samarbeten i form av långsiktiga strategiska relationer eller partnerskap. Turker & Altuntas (2014) påvisar att förtroende och transparens parterna emellan är vanligt förekommande i utvecklingen av sådana samarbeten inom mode- och textilindustrin. Relationsbaserad styrning i form av samarbeten, såsom partnerskap och strategiska allianser, kan även vara ett sätt att koordinera försörjningskedjan och på så vis uppnå ökad kontroll (Carter & Rogers, 2008)

Gambetti & Giovanardi (2012) menar att kommunikation har en viktig funktion i både strategiska och operationella steg genom försörjningskedjan. Genom att fungera som länk mellan olika enheter i produktionsnätverket möjliggör kommunikation ett utbyte av en stor mängd information parterna emellan. Dessutom är kommunikation en viktig affärsdrivande

faktor för företagskultur och andra strategiska tillgångar (Gambetti & Giovanardi, 2012), vilka kan bidra till ökad integrering av hållbarhet i försörjningskedjan (Carter & Rogers, 2008). Den organisatoriska kulturen bör vara integrerad i försörjningskedjan för att förmedla värderingar, etiska ställningstaganden och för att skapa en tillhörighet bland de involverade aktörerna (Carter & Rogers, 2008). Detta kan således tillämpas i försörjningskedjan genom kommunikation (Gambetti & Giovanardi, 2012). Turker & Altuntas (2014) betonar behovet av en ökad interkulturell kommunikation för att skapa gemensam förståelse, till följd av de globalt utspridda produktionsnätverken i mode- och textilindustrin.

#### *2.2.4 Leverantörsutveckling*

För att möjliggöra en försörjningskedja med hållbara produkter måste företaget ha tillgång till leverantörer som har kapacitet att uppnå kraven på både hållbara produkter och produktion. Således menar Seuring & Müller (2008) att leverantörsutveckling måste ske innan företagen har möjlighet att erbjuda hållbara produkter till konsumenter. Leverantörsutveckling omfattar de aktiviteter som görs i syfte att förbättra prestation och kapacitet hos leverantörer (Krause et al 1998, refererad i Wagner & Krause 2009). Behovet av leverantörsutveckling ger upphov till att det styrande företaget gör investeringar hos leverantörerna (Seuring & Müller, 2008). Dessa investeringar kan vara i form av informationsutbyte, utbildningsprogram samt tekniskt och administrativt stöd (Wagner & Krause, 2009), vilket krävs för att leverantörerna ska kunna uppfylla de miljömässiga och sociala standarderna satta för produkter och produktion (Seuring & Müller, 2008). Sett till leverantörsutveckling inom mode- och textilindustrin sker det främst genom utbildning. Därutöver sker det genom att företagen stöttar deras leverantörer med rådgivning, tekniskt stöd samt kunskap i miljöfrågor och hur leverantörerna kan följa satta standarder och regler (Turker & Altuntas, 2014).

#### *2.2.5 Kriterier för leverantörer*

Kriterier för hållbar produktion kopplas till miljömässiga och sociala standarder. Med standarder kan företagen sätta upp kriterier som leverantörer måste uppfylla och på så vis möjliggöra en mer hållbar försörjningskedja. Kriterier avser inte enbart slutprodukt utan även produktionsprocessen och kan sålunda utgöra underlag för utvärdering av produktlivs cyklern och dess aktörer. Kriterier kan exempelvis innebära att en produkt ska vara fri från föroreningar. Ett sådant kriterium går relativt enkelt att mäta medan andra kriterier kan vara svårare, exempelvis när det handlar om sociala kriterier (Seuring & Müller, 2008). Enligt Turker & Altuntas (2014) kan sociala och miljömässiga kriterier för leverantörer förmedlas genom uppförandekoder eller liknande system för efterlevnad av uppsatta standarder.

### 3. Metod

---

*Metoden är disponerad enligt det processtänk som format studiens tillvägagångssätt. Kapitlet inleds med att redogöra för studiens litteraturgenomgång och pilotintervjuer. Därefter motiveras innehållsanalys som val av metod, följt av en presentation av urvalsprocessen samt CONI-modellens tre steg. Slutligen diskuteras val av metod samt vilka eventuella brister den valda metoden kan ha.*

#### 3.1 Litteraturgenomgång

Denna studie genomfördes ur en deduktiv ansats, där forskningsprocessen huvudsakligen baserades på den teoretiska referensramen (Patel & Davidson, 2011). Till grund för bakgrunden och problemdiskussionen genomfördes en omfattande, kritisk, litteraturgenomgång där tidigare forskning utforskades och kopplades samman. På så vis undersöktes vilka begrepp och teorier som var relevanta för ämnet, vilka metoder som tidigare använts och vad som tidigare varit känt (Bryman & Bell, 2017). Sökningarna gjordes via Göteborgs universitetsbibliotek och databaser som Business Source Premier. De viktigaste nyckelorden i sökningen var "sustainability", "management control systems", "supply chain", "textile" och "fashion" i olika kombinationer av varandra, vilka i utgångsläget utgjorde studiens nyckelord i helhet. Anledningen till det studiens initiala fokus på management control systems (MCS) var att detta inom ekonomistyrningen ofta kopplas till styrning och kontroll (Merchant & Van der Stede, 2017; Simons, 1994; Malmi & Brown, 2008). Forskning av Jeschonowski, Schmitz, Wallenburg & Weber (2009) påvisar däremot att det finns lite litteratur inom MCS som berör försörjningskedjan trots att det är två områden som i praktiken är tätt sammankopplade. En förklaring till detta kan vara att forskare inom MCS inte ser något behov av att utveckla teorier specifikt för styrning av försörjningskedjan (Jeschonowski et al, 2009). Därför valdes en litterär referensram inom supply chain management (SCM), som i större utsträckning presenterar styrning inom försörjningskedjan. Inom SCM fanns en mer relevant referensram där både hållbarhet, försörjningskedjan, styrning och mode- och textilkontext kunde sammankopplas. Nyckelorden för litteratursökningen växte således till att bli "sustainability", "supply chain management", "sustainable supply chain management", "textile", "fashion", i kombinationer.

#### 3.2 Pilotintervjuer

För att tidigt lära känna den svenska kontexten och viktiga branschspecifika hållbarhetsaspekter, genomfördes två pilotintervjuer med företag representerade i urvalet för studien. Respondenterna kontaktades via mail 2019-04-03 med initialt syfte att utgöra huvudsakligt empiriskt underlag för studien. Av flera tillfrågade företag fanns möjlighet till intervju med två företag, vilka därmed kom att ingå i studien som kontextavsnitt istället för huvudavsnitt. Intervjuerna genomfördes med anonyma respondenter för att inte fästa läsarens fokus på de specifika företagen, utan istället bevara det branschspecifika sammanhanget. Dessutom efterfrågade en av respondenterna att vara anonym och således uppfylldes anonymitetskravet, sett ur ett forskningsetiskt perspektiv (Bryman & Bell, 2017). Genom semistrukturerade intervjuer lades fokus på de områden som ansågs vara mest relevanta för denna studie samtidigt som respondenterna fick möjlighet att svara fritt utifrån egna upplevelser (Patel & Davidson, 2011). Detta innebar att frågor ställdes både i relation till den svenska marknaden, men också om företagets egna styrningsval. Manuset för intervjuerna formades med en intervjuguide, se Bilaga 1, med huvudämnen och övergripande frågor som stöd för intervjuernas genomförande (Kvale, 2007). Pilotintervjun med Respondent 1 genomfördes den 2019-04-24 och med Respondent 2 den 2019-04-26, båda med företagets respektive hållbarhetschefer. Intervjuerna spelades in och anteckningar fördes under tiden,

vilket formade underlaget i den empiriska insamlingen för kontextkapitlet. Analysarbetet för intervjuerna pågick under hela processen genom teoretisk läsning och avlyssning, vilket enligt Kvale (2007) innebär att underlaget bearbetas flera gånger för att urskilja specifika teman. I studiens fall anknöts det till den svenska kontexten och den teoretiska referensramen. På grund av detaljerade anteckningar och möjlighet att repetera avlyssningen genomfördes ingen transkribering, då underlaget mötte pilotens syfte i tillräcklig mån. Intervjuerna gav studien en kvalitativ aspekt i form av en direktkontakt med primär information om SSCM ur företagets perspektiv, vilken bidrog till en avgörande och djupare förståelse för problematiken och kontexten, både under studiens forskningsprocess och för läsaren (Patel & Davidson, 2011).

### **3.3 Val av metod**

I denna studie användes innehållsanalys som metodologiskt verktyg för att besvara studiens frågeställning. Valet av metod motiverades av att innehållsanalys lämpar sig när författarna syftar till att få en bredare bild samt att finna mönster i ett större urval (Boréus & Kohl, 2018). Metoden är dessutom flexibel och kan löpande anpassas till studiens behov (Bryman & Bell, 2017). Enligt Beck, Campbell & Shrives (2010) har flertalet tidigare studier använt innehållsanalys som metod för analys av hållbarhetsrapporter vilket motiverade val av metod ytterligare. En innehållsanalys kan ses som mer kvalitativ eller kvantitativ beroende på utformning (Boréus & Kohl, 2018). Beck et al (2010) menar att innehållsanalys kännetecknas av två tillvägagångssätt, mekaniskt och tolkande. Den mekaniska delen syftar till att kvantifiera texten genom att räkna volym medan den tolkande delen handlar om textkvalitet och mening. CONI-modellen kopplar samman dessa två tillvägagångssätt, vilket möjliggör att både kartlägga och systematisera det företagen rapporterar och även tillämpa en mer kvalitativ analys (Beck et al, 2010). Således är det en kombination av kvalitativ och kvantitativ metod.

Studiens empiriska underlag bestod av hållbarhetsrapporter då det, efter tidig undersökning av urvalets hållbarhetskommunikation, visade sig att dessa var mest heltäckande. Dessutom bekräftar Sabelfeld (2018) att det vanligaste sättet för företag att kommunicera deras hållbarhetsarbete är genom årsredovisningen i form av en hållbarhetsrapport och CONI-modellen är utvecklad för analyser av hållbarhetskommunikation (Beck et al, 2010). Vidare menar Turker & Altuntas (2014) att just försörjningskedjan utgör en stor del av hållbarhetsrapporternas innehåll, framförallt inom mode- och textilindustrin.

### **3.4 Urvalsprocess**

#### ***3.4.1 Val av bransch***

Det främsta motivet till val av bransch återfinns i rapportens inledning där problematiken för mode- och textilbranschens styrning av externa leverantörer redogörs för. I Business Retrievers databas av svenska företag observerades att dess fördefinierade branschkategori "kläder, butikshandel" låg närmast studiens definition av mode- och textilbranschen. I studien exkluderades e-handel, då postorder- och internethandel inte pålitligt kunde sortera ut modeföretag inom kläder. Detta, trots utökad sortering med SNI-kod enligt Volantes (2018) statistiska undersökning av Sveriges mode- och textilbransch. Att inkludera dessa i urvalet skulle innebära enskilda bedömningar om varje företag kunde klassas som mode- och textilföretag, vilket kunde försvaga studien. Därför riktades studiens fokus på försäljningsbolag inom kläder, butikshandel, vilket gav en systematisk avgränsning.



### 3.4.2 Val av företag

Studiens urval av företag bestämdes a priori, det vill säga före genomförandet (Bryman & Bell, 2017) med utgångspunkt i ovan definierad bransch, sorterade på omsättningsstorlek för att samla en så stor marknadsandel som möjligt. Således avser urvalet till att kunna säga något om hela industrin. Efter att en lista baserad på omsättning tagits fram ur Business Retriever sattes kriterier som företagen behövde uppfylla för att ingå i urvalet. Kriterierna var att företaget ska vara svenskt, ha externa leverantörer som producerar kläder samt upprätta eller omfattas av en hållbarhetsrapport som upprättas av svenskt bolag. Innebörden av att företagen ska ha externa leverantörer är att de inte äger sina leverantörer själva utan att de köper in produkter från andra företag. Att företagen producerar kläder innebär att de har eget varumärke och inte endast är återförsäljare av varumärken. Företagen i listan från Business Retriever utvärderades uppifrån och ner efter satta kriterier tills urvalet ansågs vara tillräckligt stort för att representera den svenska mode- och textilindustrin. Ju längre ner på den initiala listan som bearbetades, desto lägre omsättning och desto mer sällan förekom företag med hållbarhetsrapporter. Därför beslutades en minimigräns på 40 tsek, vilket resulterade i en urvalsstorlek på totalt 16 företag. Då urvalet inkluderade H&M, som utgör 61%<sup>1</sup> av hela Sveriges modemarknad (Volante, 2018), samt ytterligare 15 företag ansågs urvalet vara representativt.

### 3.4.3 Val av rapporter

Företag kan enligt ÅRL 6 kap § 11 välja att upprätta hållbarhetsrapporten som en del i förvaltningsberättelsen eller som ett enskilt dokument (SFS 1995:1554). Således gjordes urval av rapporter med en utgångspunkt i företagets årsredovisning och omfattade den hållbarhetsrapport som kunde återfinnas i årsredovisningen eller de separat dokument som hänvisades till i årsredovisningen. Enligt ÅRL 6 kap §10 behöver inte dotterbolag upprätta hållbarhetsrapport om bolaget ingår i en koncern där moderbolaget upprättar hållbarhetsrapport. Därför omfattades urvalet av hållbarhetsrapporter från koncernen i de fall då bolaget antingen är ett moderbolag, eller ett dotterbolag som omfattas av koncernens hållbarhetsrapport. I de fall då både moder och dotter inföll i vår urvalsgrupp var det endast moder som ingick i vårt urval, då båda omfattas av samma rapport. Om ett dotterbolag hänvisade till en hållbarhetsrapport som upprättats av ett bolag som inte är svenskt ingick det inte i urvalet eftersom syftet är att undersöka den svenska mode- och textilbranschen. Det slutliga urvalet blev således det företag som upprättade hållbarhetsrapporten och försäljningsbolagen gav därmed endast en indikation om vilka företag eller koncerner som hade störst andel av den svenska försäljningen.



I urvalet ingick rapporter för räkenskapsåren 2017 och 2018, vilket medvetet valdes av två anledningar. Dels är det vanligt med brutet räkenskapsår inom mode- och textilbranschen, vilket motiverade ett val där tidsaspekten inte var avgörande. Dessutom har studien snarare ett aktuellt fokus än ett fokus på tidsmässig förändring, därför valdes de senaste kommunicerade hållbarhetsrapporterna som kunde inhämtas den 2019-04-20. I de fall då försäljningsbolagen hänvisade till en separat hållbarhetsrapport i deras årsredovisning hämtades den från företagens

<sup>1</sup> Avser H&M-gruppens totala andel i Sverige. Tabell 1 på sida 12 visar endast omsättningen från försäljnings- och dotterbolaget *H&M Hennes & Mauritz Sverige AB*.

hemsida eller mottogs via mail. Genom att använda rapporter från olika tidsperioder kan det ha mindre effekter i termer av jämförbarhet men anses med tanke på studiens syfte inte vara en tillräckligt stor effekt för att påverka urvalet.

Försäljningsföretag (Sverige)	Omsättning (tkr)	Hänvisar till hållbarhetsrapport i:	Hållbarhetsrapport
H & M Hennes & Mauritz Sverige AB	6 690 000	H&M Hennes & Mauritz AB	2017/2018
Kappahl Sverige AB	3 618 000	Kappahl AB	2017/2018
Lindex Sverige AB	3 301 830	Aktiebolag Lindex	2017
I-sport retail AB	2 427 201	Intersport Sverige Holding AB	2018
MQ holding	1 742 555	MQ holding AB	2017/2018
Gina tricot Försäljnings AB	1 057 051	Gina Tricot AB	2018
Departments & Stores Europe AB	951 298	RNB Retail and Brands AB	2017/2018
ettfemsju själ AB	838 426	ettfemsju själ AB	2017
Indiska Magasinet Aktiebolag	721 283	Indiska Magasinet Aktiebolag	2017/2018
Gant Sweden Aktiebolag	586 651	Gant Holding AB	2017
Filippa K Aktiebolag	521 629	Filippa K Group AB	2017
Acne Retail	302 996	Acne Studios	2016/2017
Ted Bernhardt At Work AB	184 771	Ted Bernhardt At work AB	2017
Houdini AB	167 824	Houdini AB	2018
Björn Borg Retail AB	88 393	Björn Borg AB	2018
Nudie Jeans Retail AB	41 909	Nudie Jeans AB	2017

Tabell 1 - Urval

### 3.5 Tillvägagångssätt via CONI-modellen

CONI-modellen är utvecklad för innehållsanalys av hållbarhetsrapporter och var därför en relevant modell i detta sammanhang (Beck et al, 2010). Studien genomfördes genom CONI-modellens tre steg där de två första stegen är av mer kvalitativ karaktär medan det sista steget är av mer kvantitativ karaktär. Beck et al (2010) menar att en djupare innehållsanalys möjliggörs genom att kombinera de tre stegen.

#### 3.5.1 Förberedande steg - kategorisering

I ett förberedande steg kategoriserades texten i huvudkategorier och underkategorier. Beck et al (2010) presenterar 12 huvudkategorier och 48 underkategorier i den ursprungliga CONI-modellen. Enligt Boréus & Kohl (2018) kan analysverktyg dock anpassas till den specifika studien för att möjliggöra en god textanalys. Således utvecklades egna kategorier till studien med utgångspunkt i den teoretiska referensramen, vilka presenteras i Tabell 2. Syftet med en underkategori som benämns "övrigt" för varje huvudkategori är att inkludera text som faller inom ramen för respektive huvudkategori och därmed kan vara av relevans för studien, men som inte fångas upp av övriga underkategorier.

Kategori/Kod	Definition	Underkategorier
RISK (1)	Omnämmande av aktiviteter för hantering av miljömässig, social och ekonomisk risk i försörjningskedjan	Nätverksamhet (1.1) CSR-projekt (1.2) Framhävande av företagets bidragande (1.3) Övrig riskhantering (1.4)
PRE (2)	Omnämmande av miljömässig, social och ekonomisk prestation kopplat till leverantörer i försörjningskedjan	Hållbara prestationsmått (2.1) Transparens (2.2) Utvärdering av tröskelvärden (2.3) Övrig prestation (2.4)
KOMM (3)	Kommunikationsfrämjande aktiviteter och faktorer i försörjningskedjan	Leverantörsrelationer (3.1) Samarbete med leverantörer (3.2) Kultur (3.3) Övrig kommunikation (3.4)
LEVU (4)	Omnämmande av aktiviteter som syftar till att förbättra miljömässig, social och ekonomisk prestation samt kapacitet hos leverantörer	Informationsutbyte (4.1) Utbildning (4.2) Stödfunktioner (4.3) Övrig leverantörsutveckling (4.4)
KRI (5)	Nämnda kriterier för leverantörer	Hållbara kriterier (5.1) Övriga kriterier (5.2)

Tabell 2 - Framtagna kategorier utifrån teoretisk referensram

### 3.5.2 Steg 1 - Klassificering av information

CONI-modellens inledande steg innebär en uppdelning av informationen som behandlar underkategorierna och således de valda, hållbarhetsrelaterade temana (Beck et al, 2010). I denna studie genomfördes insamlingen av empiriskt material genom att varje hållbarhetsrapport bearbetades individuellt. Empiriskt material bestod av utdrag från hållbarhetsrapporter där respektive underkategori behandlades. Vid insamling av empiriskt material användes sökfunktionen i programmet "Förhandsvisning", version 10.1 för Mac OS Mojave. Utifrån underkategorierna togs sökord fram, vilka återfinns i Bilaga 2. Den text som behandlade ett visst sökord kom att bli det utdrag som utgjorde underlaget för det empiriska materialet. I vissa fall inkluderades även utdrag där underkategorin behandlades utan att sökordet explicit nämndes i rapporterna, där synonymer av underkategorin användes som sökord, där endast delar av sökordet söktes på och där olika tempus av sökordet använts. Bedömning av vad som behandlar en underkategori gjordes utifrån definitionen av respektive huvudkategori vilken härleds från teorins innehåll. Således bedömdes innehållet utifrån både kategoriernas definitioner och det teoretiska underlaget, vilket exkluderade ett antal omnämmanden av underkategorierna. Även omnämmanden som föll utanför studiens avgränsningar exkluderades. Vidare exkluderades rubriker och hänvisningar till vidare läsning. Steget avslutades genom att spara utdragen från hållbarhetsrapporterna i separata filer för respektive företag.

### 3.5.3 Steg 2 - Kodning av informationsinnehållet

Andra steget i CONI-modellen är att kvalitativt utvärdera den kategoriserade informationen (Beck et al, 2010). Detta gjordes genom att koda informationen i utdragen från första steget baserat på hur djup och detaljerad informationen var. Beck et al (2010) presenterar en skala

med fem nivåer av informationsinnehåll (se Tabell 3) där en högre kodnivå representerar djupare och mer detaljerad information. Varje utdrag från respektive företag kodades separat och sammanställdes i ett exceldokument, som utgjorde underlag för diagrammen i kapitel 5 och Bilaga 3. Vid osäkerhet mellan två nivåer valdes den lägre nivån för att undvika överskattning samt hantera osäkerheten systematiskt mellan företagen.

Nivå	Definition	Typexempel
0	Ingen information ges.	
1	Rent deskriptiv information, en beskrivning av hållbarhetsfrågan. Tillför endast få detaljer.	<i>"We use policies and standards for the next step to ensure that our business partners and we conduct business in the sustainable way GANT visions." (Gant, 2017 s.3)</i>
2	Rent deskriptiv information, en beskrivning av hållbarhetsfrågans problem och detaljer.	<i>"Among production areas controlled are type of energy used at the premises, energy-reduction efforts, emissions, water, waste and chemical handling. Environmental certificates or standards are also taken into account. Based on the results, we have a basis to set improvement priorities over the next years. Yearly specific targets are set with each supplier to enable tracking of progress." (Björn Borg, 2018)</i>
3	Numerisk information, presenterar hållbarhetsfrågan i siffror.	<i>"For the full year of 2018, we produced 98.8% sustainable products. We define a garment or an accessory as sustainable when it contains at least 70% sustainable materials." (Nudie Jeans, 2017 s.9)</i>
4	Numerisk information, behandlar utöver den numeriska informationen problem och detaljer relaterat till hållbarhetsfrågan.	<i>"In order to enhance the business incentives for our suppliers to develop within sustainability as well as monitoring progress in our production, our sustainability score card is an important tool. With the sustainability score card, we score our suppliers on their sustainability performance on a scale of 1–5, with 5 being the highest. It is built on six criteria that reflect the suppliers' environmental and social performance. (...) A production unit is considered more sustainable when scored as at least '4 – Best Industry Practice' on the sustainability score card. In 2017 we reached 25 per cent." (Lindex, 2017 s.38)</i>
5	Numerisk information, behandlar utöver den numeriska informationen problem och detaljer relaterat till hållbarhetsfrågan samt jämför siffrorna med tidigare år.	<i>"Manufacturers use the Higg Facility Environmental Module (Higg FEM) to measure the environmental performance of their facilities. Higg FEM began being used by all our tier 1 apparel suppliers in 2015 (who base their self-assessment on the previous year's data) and by 2018 it was rolled out to 100% of tier 1 and tier 2 factories representing 65% of our products in 2018.(...) KPI: Higg FEM Score 2014: 19, 2015: 23, 2016: 37, 2017: 40." (H&amp;M, 2018 s.96)</i>

Tabell 3 - kodnivåer 1–5 (Beck et al, 2010 refererad och översatt i Linder, 2008) samt textexempel från studien.

### 3.5.4 Steg 3 - Volymetrisk mätning

Tredje steget i CONI-modellen innebär en volymetrisk mätning av den kodade informationen (Beck et al, 2010), vilket genomfördes genom att frekvensen av beskrivande meningar för varje underkategori räknades. Beck et al (2010) menar att detta kvantitativa steg i CONI-modellen är viktigt eftersom volymen av en underkategori kan ge indikationer om hur viktig kategorin är för företaget. En högre frekvens ger emellertid inte automatiskt en högre kvalitet, då det endast är en av flera påverkande faktorer (Beck et al, 2010). I denna studie bedömdes beskrivande meningar ge en starkare indikation på hur viktigt en underkategori är för företaget än att räkna antal gånger sökordet nämns. Genom att räkna antal meningar inkluderades även latent innehåll i den volymetriska mätningen. Dessutom minskade risken att ett företag uppnådde hög nivå på grund av användning av ett sökord som av naturliga skäl används mer frekvent, exempelvis "mått" relativt "leverantörsutveckling". Således bedömdes beräkning av

antal meningar ge studien en högre trovärdighet. Steg tre genomfördes genom att räkna stycken i Microsoft Word för Mac version 16.16.9. Utdragen bearbetades först manuellt genom att varje mening separerades i stycken. Därefter sammanställdes resultatet i Excel, vilket utgjorde underlag för diagrammen i kapitel 5 och Bilaga 3.

### 3.6 Diskussion av val av metod

Studien tolkar information som förmedlas från företag, vilket innebär att företaget har möjlighet att kontrollera och eventuellt begränsa innehållet. Detta utgjorde således en limitation i studien då studieobjektet i vissa fall kan ha filtrerats. Däremot avser syftet att undersöka hur den interna styrningen rapporteras, vilket tydligt kan urskiljas i företagets hållbarhetsrapporter. Således fanns en möjlighet att utforska detta utan påverkan av ovan begränsning.

Trots att en innehållsanalys kan systematisera, tolka och finna mönster, finns även begränsningar med en sådan metod. Boréus & Kohl (2018) menar att den i många fall kvantitativa kategoriseringen inte alltid är meningsfull för att besvara hur något framställs, utan snarare hur många gånger. CONI-modellens kombination mellan kvalitativt och kvantitativt tillvägagångssätt gör att denna problematik delvis begränsas, men val av andra metoder skulle möjligtvis ha givit denna studie en mer djupgående, kvalitativ aspekt. Däremot inkluderades pilotstudier i huvudstudien för att ge den en mer kvalitativ och subjektiv bild av den kringliggande kontexten (Patel & Davidson, 2011), vilket gav studien ett tillräckligt djup.

En ytterligare begränsning med CONI-modellen, och innehållsanalys generellt, är att kategoriseringen formades utifrån författarnas tidigare referensram och kunskap (Beck et al, 2010; Boréus & Kohl, 2018). Således blev metoden delvis ett resultat av författarnas subjektivitet. Även sökorden formades utifrån tidigare referenser, vilket kan ha bidragit till viss påverkan i översättning mellan svenska och engelska sökord. Emellertid, efter att initialt ha studerat hållbarhetsrapporterna, valdes de synonymer och översättningar som representerade kategoriernas definitioner mest rättvist. Subjektiviteten i att dels välja empiriska utdrag utifrån sökord och kategorier samt dels att bedöma kodnivå, bidrog dessutom till en försvårad replikerbarhet i studien. Bedömningarna minskade intersubjektiviteten och bidrog därmed till en reducerad reliabilitet (Boréus & Kohl, 2018). Denna problematik hanterades genom att systematiskt bearbeta materialet och genom att göra separata bedömningar kombinerat med jämförelser, för att sedan diskutera eventuella gränfall.

Boréus & Kohl (2018) beskriver dessutom risken för att viss information utelämnas i en innehållsanalys då det underförstådda inte kan räknas och att ett kodschema styr vad som kan hittas. För att reducera denna problematik inkluderades mer öppna kategorier som benämns "övrigt" i kodningsmallen. På så vis skapades utrymme för nya verktyg utöver de som nämnts i den teoretiska referensramen.

Begränsningar i val av urval kan identifieras dels i valet av bransch och dels i den mån att e-handel exkluderades i urvalet. Databasen Business Retrievers definition av bransch omfattade inte alla företag inom studiens initiala definition, vilket var företag med huvudinriktning på kläder B2C (business to customer). Däremot ansågs det leda till en större fördel att använda en etablerad definition, snarare än att göra individuella bedömningar på spridda kategorier av företag. Nackdelen var att de koncerner som i många fall är de som upprättar hållbarhetsredovisning, inte kunde nås direkt då dessa endast klassificerades som koncernföretag och inte enligt bransch. Dessa kunde emellertid inkluderas i vårt urval i takt

med att de tillhörande försäljningsbolagen, som omfattades av Business Retrievers definition av bransch, hänvisade till koncernens hållbarhetsredovisning. Vidare kan urvalet i vissa fall anses ojämnt på grund av H&Ms betydande marknadsandel (Volante, 2018), men då studien avser att se till den svenska marknaden snarare än individuella bedömningar av företag ansåg författarna att det gav studien en ökad trovärdighet och bredd att inkludera även större aktörer.

## 4. Kontextualisering

---

*Följande kapitlets innehåll är baserat på två pilotintervjuer vilka genomfördes med syfte att få kunskap om den rådande kontexten i den svenska mode- och textilindustrin, med fokus på den externa försörjningskedjan. Det redogörs för vad som karaktäriserar industrin, hur press och incitament till hållbarhetsarbete ser ut samt hur svenska företag kan hantera deras externa leverantörer.*

### 4.1 Den svenska mode- och textilindustrin

Den svenska mode- och textilindustrin karaktäriseras av traditionella affärsmodeller, globala försörjningskedjor och ett hållbarhetsarbete som kan anses ha kommit långt, relativt andra länder (Respondent 1, 2019; Respondent 2, 2019). Hållbarhetsarbetet i Sverige har ett starkt miljöfokus, vilket enligt Respondent 1 (2019) beror på en lagstiftning med betoning på hantering av kemikalier, plast och cirkulär ekonomi. Sverige kan däremot anses inte ha kommit lika långt i lagstiftning gällande mänskliga rättigheter, relativt andra länder i Europa såsom England eller Holland där det finns striktare regleringar för hur modeföretag arbetar för att förhindra så kallat "modern slavery" (Respondent 1). Respondent 1 (2019) beskriver även skillnader i hur modeföretag inom Europa påverkas av kunder, då miljömedvetenheten skiljer sig länder emellan.

*"Våra kunder sätter kanske lite mer press än flera andra länder. Sedan är det olika intressen, den svenska kunden är typiskt väldigt speglad av sin regering tror jag - så våra kunder är ju extremt intresserade av kemikalier. (...) Våra kunder kommer mer och mer välja bort företag som inte jobbar ansvarsfullt, så det finns ju ett affärsmässigt stöd i att jobba hållbart" (Respondent 1, 2019)*

Utöver kunderna finns ett flertal andra intressenter, med olika intressen, som driver hållbarhetsarbetet framåt och nedåt i leverantörsleden. Respondent 1 (2019) nämner organisationer, regeringar, kunder, interna intressenter och branschkollegor som de viktigaste. Respondent 2 (2019) menar att det är bevakande organisationer som påverkar mest i form av granskningar och rapporteringar, vilka allt mer sker i dialogform och i utbildningssyfte för att hjälpa företagen att utvecklas. Utöver det drivs arbetet av incitament från konkurrenter, vilka benämns som branschkollegor i hanteringen av hållbarhetsfrågorna. Både Respondent 1 (2019) och 2 (2019) betonar vikten av branschgemensamma samarbeten och nätverk för att ta del av expertis, skapa en större påverkan och driva systematisk förändring. Här ser Respondent 2 (2019) fördelar i just svenska nätverk där kommunikationen och samarbetet sker nära inpå de involverade aktörerna.

*"Sverige är ett ganska litet land, vi har kanske lite lättare att träffas och dra ihop samarbeten också, vilket gör att vi kanske kommer lite längre, för vi får plats i ett rum helt enkelt... ett ganska stort rum" (Respondent 2, 2019)*

Det är vanligt att svenska företag i branschen engagerar sig i internationella såväl som nationella nätverk och initiativ. Fördelarna beskrivs som möjligheterna att, trots begränsade resurser hos det enskilda företaget, tillsammans bygga upp system som inte tidigare funnits och samla djupdykande kunskap om avgörande faktorer (Respondent 2, 2019). De svenska initiativ som framhävs är STICA - Swedish textile initiative for climate action, STWI - Swedish textile water initiative och Kemikaliegruppen (Respondent 1, 2019; Respondent 2, 2019). Genom att skapa och arbeta mot gemensamma mål ökar dessutom jämförbarheten mellan olika aktörer (Respondent 1, 2019).

Svårigheten i att styra handlar främst om brist på kontroll, vilket beror på att leverantörskedjan oftast är brokig och icke-transparent. Bristen på transparens kan även innebära en risk i hanteringen av de externa leverantörerna (Respondent 1, 2019).

*“Man har ju inte egen produktion, vi äger ju inte den. Vi har en viss inblick men vi har ju inte full kontroll på den. Det finns alltid de som kan missbruka vårt avtal eller vårt förtroende”* (Respondent 2, 2019)

Respondent 1 (2019) beskriver att företag allt mer har frångått kortsiktiga, kostnadsbaserade leverantörsrelationer och istället lägger mer vikt på färre och långsiktiga samarbeten och relationer. Även Respondent 2 (2019) menar att långsiktiga leverantörsrelationer prioriteras och att man idag försöker ha ett färre antal leverantörer, då det kräver mindre resurser för granskning och kontroll.

De allra flesta aktörerna i Sverige använder en uppförandekod, men implementerar, följer upp och arbetar med den på olika sätt. I många fall används standardiserade uppförandekoder som liknar varandra. Vissa länder saknar dock strukturer som krävs för att uppfylla kraven i uppförandekoderna, vilket kan leda till komplexa situationer (Respondent 1, 2019). Här betonas vikten av att använda verktyg för att lyfta upp leverantörerna och förbättra deras möjligheter att uppfylla de krav som ställs (Respondent 1, 2019; Respondent 2, 2019). Respondent 2 (2019) beskriver att trenden går mer och mer från traditionella granskningar mot kapacitetsutveckling hos leverantörerna. Vidare belyser Respondent 2 (2019) problematiken i att följa upp de utsläpp man bidrar till genom hela leverantörskedjan, samt påverkan på produkterna. Således är första steget för många företag att samla kunskap om detta genom att kartlägga utsläppen för att sedan kunna sätta upp mål och därefter skapa rutiner och processer för att mäta leverantörerna mot uppsatta mål.



## 5. Resultat

Följande kapitel redovisar resultatet av studiens empiriska undersökning, där kodning och volymetrisk mätning presenteras parallellt. Kapitlet är disponerat i enlighet med studiens huvud- och underkategorier. För varje underkategori återfinns ett diagram i Bilaga 3 som visar resultatet för respektive företag.

### 5.1 Sammanställning av huvudkategorier för hela branschen

Diagram 1 visar det totala genomsnittet av kodning och den volymetriska mätningen för respektive huvudkategori. Y-axeln till vänster återger den genomsnittliga nivån för hur detaljerad och innehållsrik den rapporterade informationen är (skala 0–5). Y-axeln till höger återger den genomsnittliga frekvensen av beskrivande meningar (skala 0–50) och ger en indikation av hur viktig en kategori är. Således representerar diagrammet branschens genomsnittliga resultat i studien, det vill säga branschsnittet.

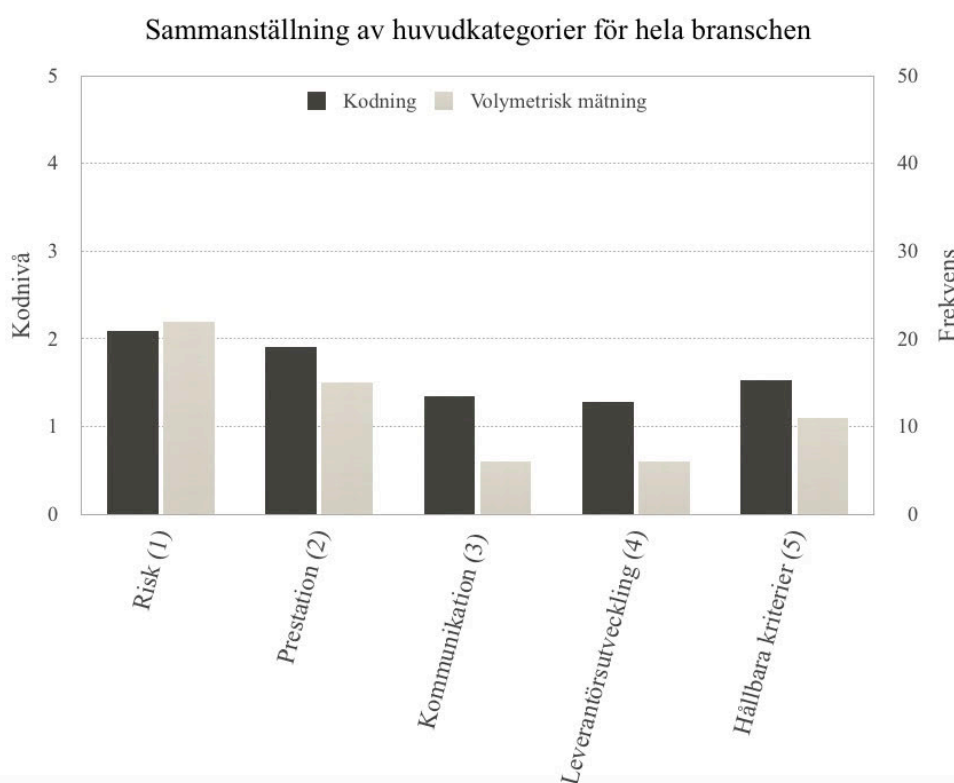


Diagram 1 - Sammanställning av huvudkategorier för hela branschen

För samtliga kategorier lämnas deskriptiv information som för vissa kategorier stärks med några fåtal detaljer och andra med fler och mer ingående detaljer. Genomsnittet visar att det finns en generell avsaknad av numerisk information i företagens rapporter. *Risk (1)* och *Prestation (2)* uppnår högst kodnivå och följs därefter av *Kriterier för leverantörer (5)*, *Kommunikation (3)* och *Leverantörsutveckling (4)*. *Risk (1)* och *Prestation (2)* är följaktligen de kategorier som branschen lämnar mest detaljerad och innehållsrik information om i deras hållbarhetsrapporter. Den volymetriska mätningen uppgår i genomsnitt till en frekvens på 12 meningar. Kodnivå korrelerar med frekvensnivå för samtliga huvudkategorier och således lämnar branschen generellt sett mer detaljerad information inom de kategorier som anses vara viktigast.

## 5.2 Verktyg för riskhantering (kategori 1)

Diagram 2 visar det genomsnittliga resultatet av den kodade och volymetriskt beräknade informationen för respektive underkategori inom huvudkategorin *Risk (1)*. *Nätverksamhet (1.1)* är den kategori som är kodad till högst nivå. Den kategori som har lägst nivå är *Framhävande av företagets bidragande (1.3)*. De kategorier som uppnår högst respektive lägst frekvens är samma kategorier som uppnår högst och lägst nivå i kodningen.

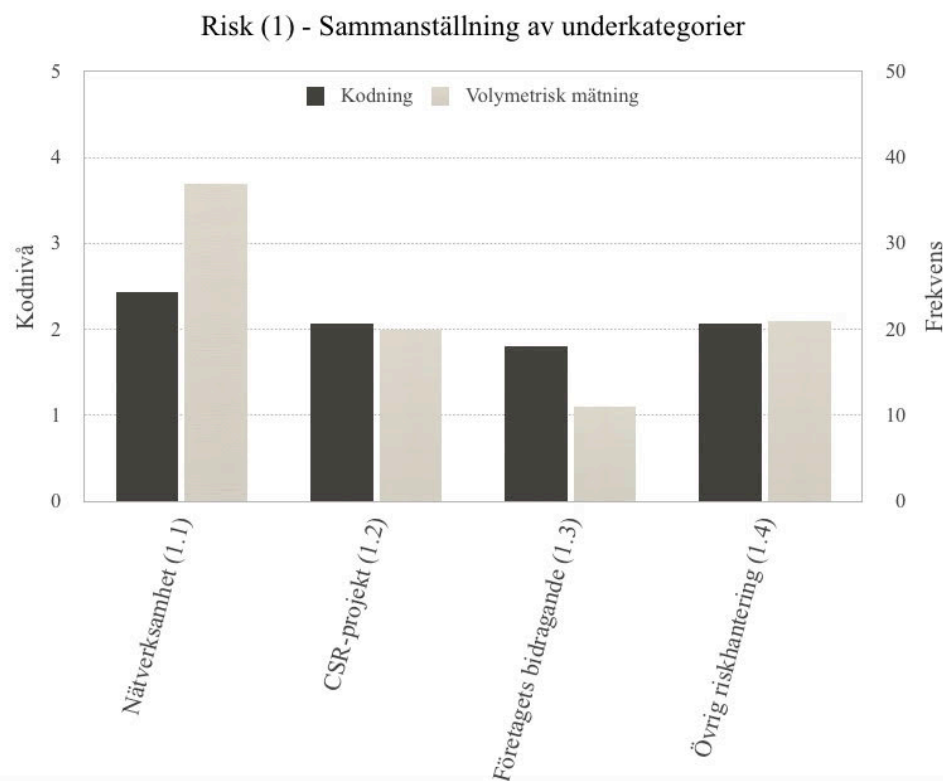


Diagram 2 – Risk (1) – Sammanställning av underkategorier

### 5.2.1 Nätverksamhet

I genomsnitt visar kodningen för *Nätverksamhet (1.1)* en nivå mellan 2 och 3, vilket innebär att rapporteringen avger detaljerad och i vissa fall numerisk information. Majoriteten av företagen ligger på nivå 2, där KappAhl (2018a) ingående beskriver nätverksamhet som en viktig faktor.

*“För att kunna hantera riskerna i produktionsländerna bygger vår hållbarhetsstrategi på en kombination av egna initiativ och branschinitiativ som kan nå även de aktörer KappAhl inte direkt samarbetar med.”* (KappAhl, 2018a s.35)

Fyra företag, däribland Lindex och MQ, uppnår nivå 4 i kodningen vilket innebär en kombination av detaljerad och numerisk information. Lindex (2017) menar att nätverksamhet är en viktig del i deras försörjningskedja och beskriver att nätverk kan användas för att till exempel hantera lönefrågor i fabriken, öka transparensen i försörjningskedjan samt utveckla säkra arbetsförhållanden hos leverantörer. MQ (2018) beskriver att branschgemensamma initiativ är betydelsefulla för att få ny kunskap inom miljö, socialt ansvarstagande och materialutveckling, samt för att hantera den största miljöpåverkan vilken sker hos deras andraledsleverantörer. För den volymetriska mätningen ligger genomsnittet i branschen på drygt 40 meningar, där H&M och Gina Tricot ligger långt över snittet.

### 5.2.2 CSR -projekt

I företagens rapportering beskrivs *CSR-projekt (1.2)* i genomsnitt utförligt, men inte numeriskt. Däremot uppnår sju av företagen en nivå på 4 eller högre, och inkluderar således numeriska mått såsom exempelvis mått för att framhäva den förändring projekten har medfört (Gina Tricot, 2018). RNB (2018) uppnår den högsta kodnivån och beskriver med jämförande information hur olika pilotprojekt används för att identifiera risker och kartlägga fotavtryck, samt skapa förståelse för förutsättningar längre ned i ledet. Flertalet av de projekt som framhävs är i samarbete med expertorganisationer, välgörenhetsorganisationer och forskningsinstitut (KappAhl, 2018a; H&M, 2018; Nudie Jeans, 2017; Lindex, 2017; Gina Tricot, 2018; Indiska, 2018). Sex av företagen framhäver inga specifika projekt i deras hållbarhetsrapportering. Branschsnittet för den volymetriska mätningen ligger approximativt på 20 meningar. H&M uppnår en betydligt högre frekvens, följt av Lindex och Gina Tricot som tillika är högt över genomsnittet. Här ligger RNB, trots hög kodning, under branschsnittet med 13 meningar, vilket innebär att de, trots mindre utrymme i rapporteringen, ändå redogjort detaljerat för projekt i försörjningskedjan.

### 5.2.3 Framhävande av företagets bidragande

I kategorin *Framhävande av företagets bidragande (1.3)* lämnar en tredjedel av företagen en ingående och numerisk information, och uppnår således en kodnivå på 4, medan fyra av företagen inte uppger någon information om kategorin. Branschsnittet ligger under 2, vilket betyder att branschen i genomsnitt inte lämnar så detaljerad information. Framförallt betonas förbättrad livskvalitet för arbetare och ett ökat fokus på den kringliggande miljön (Gant, 2017; Gina Tricot, 2018).

*“Our biggest positive impact on local societies has been job opportunities, and contributing to improving working conditions, paying fair taxes in countries where we run business.” (Filippa K, 2017 s.76)*

De företag som lämnar mest detaljerad information om hur de framhäver företagets bidragande till den lokala befolkningen nämner samarbeten och stödjande organisationer som viktiga faktorer i detta arbete (H&M, 2018; Lindex, 2017; KappAhl, 2018a; MQ, 2018; Ted Bernhardt, 2017). I den volymetriska mätningen ligger branschsnittet på en frekvens om cirka 10 meningar, vilket är den lägsta frekvensen inom *Risk (1)*. H&M ligger långt över branschsnittet medan de flesta företagen visar en frekvens lägre än snittet.

### 5.2.4 Övrig riskhantering i försörjningskedjan

I kategorin för *Övrig riskhantering (1.4)* lämnar de flesta företagen deskriptiv och detaljerad information. Det är endast tre företag som inte uttalar sig om risk i leverantörsledet, utöver de tidigare kategorierna. RNB är det företag som lämnar mest detaljerad information om underkategorin och menar att riskhantering främst sker genom utvärdering och uppföljning, med verktyg som uppförandekoder, policys, revisioner och träning (RNB, 2018). Flertalet företag utför även tester på produkter för att upptäcka och förebygga användningen av skadliga kemikalier (Ted Bernhardt, 2017; Björn Borg, 2018). Vidare beror riskhanteringen i många fall på bedömningen av lågrisk- respektive högriskländer (Nudie Jeans, 2017; Acne Studios, 2017). I den volymetriska mätningen är det MQ som uppnår högst frekvens, och menar att minskat antal leverantörer kan innebära förbättrad riskminimering, ökad kontroll av försörjningskedjan samt närmare samarbete med utvalda leverantörer (MQ, 2018).

### 5.3 Verktyg för förbättrad prestation (kategori 2)

I Diagram 3 redovisas det genomsnittliga resultatet av den kodade och volymetriskt beräknade informationen för respektive underkategori inom *Prestation (2)*. *Utvärdering av tröskelvärden (2.3)* uppnår högst kodnivå medan *Övrig prestation (2.4)* uppnår lägst. *Transparens (2.2)* når hög frekvens i den volymetriska mätningen trots en relativt låg nivå på kodningen.

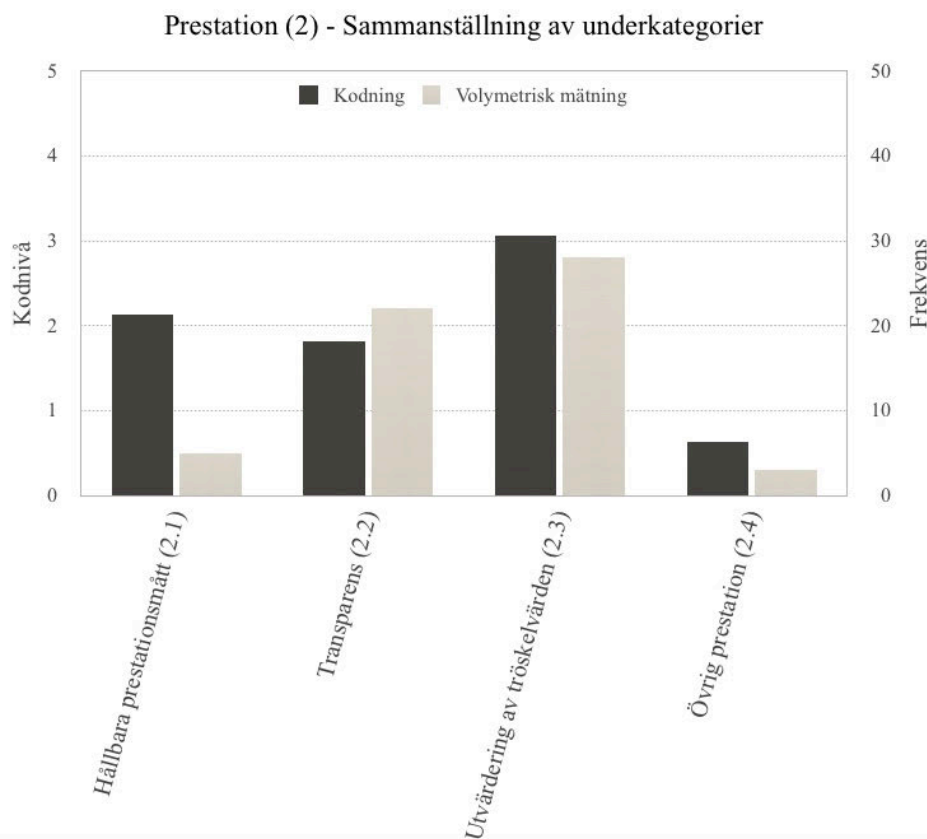


Diagram 3 – Prestation (2) – Sammanställning av underkategorier

#### 5.3.1 Hållbara prestationsmätt för leverantörer

För *Hållbara prestationsmätt (2.1)* rapporterar fem av företagen enbart numeriska prestationsmätt, exempelvis genom KPIer för utsläpp av växthusgaser eller skadliga kemikalier per textilfibrer (Houdini, 2018). I vissa fall är det företagsövergripande KPIer som bryts ned på leverantörsnivå eller produktnivå (Ted Bernhardt, 2017; Gina Tricot, 2018). Två av företagen uppnår den högsta kodnivån för innehållskvalitet, där H&M (2018) dels jämför KPIer mellan år och även beskriver hur utvärderingssystem möjliggör att deras leverantörer själva kan mäta och följa upp prestationer.

*“Manufacturers use the Higg Facility Environmental Module (Higg FEM) to measure the environmental performance of their facilities. Higg FEM began being used by all our tier 1 apparel suppliers in 2015 (who base their self-assessment on the previous year’s data) and by 2018 it was rolled out to 100% of tier 1 and tier 2 factories representing 65% of our products in 2018.” (H&M, 2018 s.96)*

I den volymetriska mätningen ligger branschens genomsnitt på fem meningar, där en relativt jämnt fördelad frekvensnivå kan urskiljas med undantag från H&M och Lindex som avviker markant från snittet. Den låga genomsnittliga frekvensen är ett resultat av att dessa mått i många fall beskrivs med diagram och bilder, snarare än beskrivande meningar.

### 5.3.2 *Transparens*

För kategorin *Transparens* (2.2) lämnar majoriteten av företagen deskriptiv och detaljerad information, vilket innebär att de uppnår nivå 2 eller högre. Emellertid saknas information om transparens från tre företag, och ytterligare tre företag lämnar endast få detaljer. De tre företag som lämnar mest detaljerat informationsinnehåll beskriver transparens och spårbarhet som stora utmaningar och viktiga målbilder i företagets hållbarhetsarbete (Björn Borg, 2018; H&M, 2018; Nudie Jeans, 2017).

*“Transparency in the value chain is difficult but controlled through Code of Conduct. With the complex supply chain involved in producing a garment, mapping must be broken down into manageable bits and pieces and be handled step by step.”* (Björn Borg, 2018 s.32)

*“Transparency is the key to build trust and enable customers to make conscious choices. It is also an important driver for improved performance and creation of stronger impact across our value chain.”* (H&M, 2018 s.25)

I den volymetriska mätningen ligger branschsnittet på 22 meningar, där H&M och Lindex har flest meningar som beskriver transparens och spårbarhet i försörjningskedjan. Följaktligen uppnår underkategorin en hög frekvens relativt de andra kategorierna.

### 5.3.3 *Utvärdering av tröskelvärden*

Rapporteringen om *Utvärdering av tröskelvärden* (2.3) avspeglas i de flesta fall med numeriska mått och genomsnittet uppnår därmed en nivå 3. De flesta företag lämnar dessutom kompletterande, mer ingående information och når en kodnivå på 4 eller högre. I den volymetriska mätningen ligger genomsnittet för branschen på 28 meningar, där H&M och MQ uppnår högst resultat med frekvenser långt över genomsnittet. Samtliga företag rapporterar information om underkategorin, främst i form av uppföljning och utvärdering av huruvida leverantörerna presterar enligt utformade miniminivåer och uppförandekoder (Ted Bernhardt, 2017; RNB, 2018; Gina Tricot, 2018; MQ, 2018; H&M, 2018; Acne Studios, 2017).

*“Audits of all our core suppliers are normally done annually, and during 2017 five audits and follow-ups of all our core suppliers have been carried out. The audit cycle starts with a full audit performed by a third party accredited auditor who checks that the factory follows the requirements in the CoC and reports any non-compliances.”* (Ted Bernhardt, 2017 s.12)

För leverantörer som inte presterar enligt uppsatta krav kan följder innebära en förbättringsplan med tidskrav (Indiska, 2018) och i vissa fall att samarbetet avslutas (RNB, 2018). Utvärdering av tröskelvärden nämns även i samband med att vissa företag menar att det behövs ett komplement till de traditionella inspektionerna, genom ett ökat fokus på självutvärdering och utveckling för leverantörer (Lindex, 2017; H&M, 2018).

### 5.3.4 *Övrig prestation i försörjningskedjan*

För *Övrig prestation* (2.4) i försörjningskedjan visar den empiriska undersökningen ett lågt resultat. Endast sju företag uppger information överhuvudtaget och då majoriteten med få detaljer. Houdini är ett av de företagen som lämnar information och menar att val av material och produkter påverkar den totala prestationen (Houdini, 2018).

## 5.4 Verktyg för kommunikation (kategori 3)

Diagram 4 presenterar det genomsnittliga resultatet av den kodade och volymetriskt beräknade informationen för respektive underkategori inom *Kommunikation (3)*. Samtliga underkategorier ligger på en genomsnittlig kodnivå under 2 och kategorin rapporteras således relativt översiktligt. *Samarbete med leverantörer (3.2)* uppnår högst nivå medan *Kultur (3.3)* uppnår lägst nivå. Likt kodningen uppnår samma kategorier högst och lägst frekvens i den volymetriska mätningen, där den högsta frekvensen även delas med *Övrig kommunikation (3.4)*.

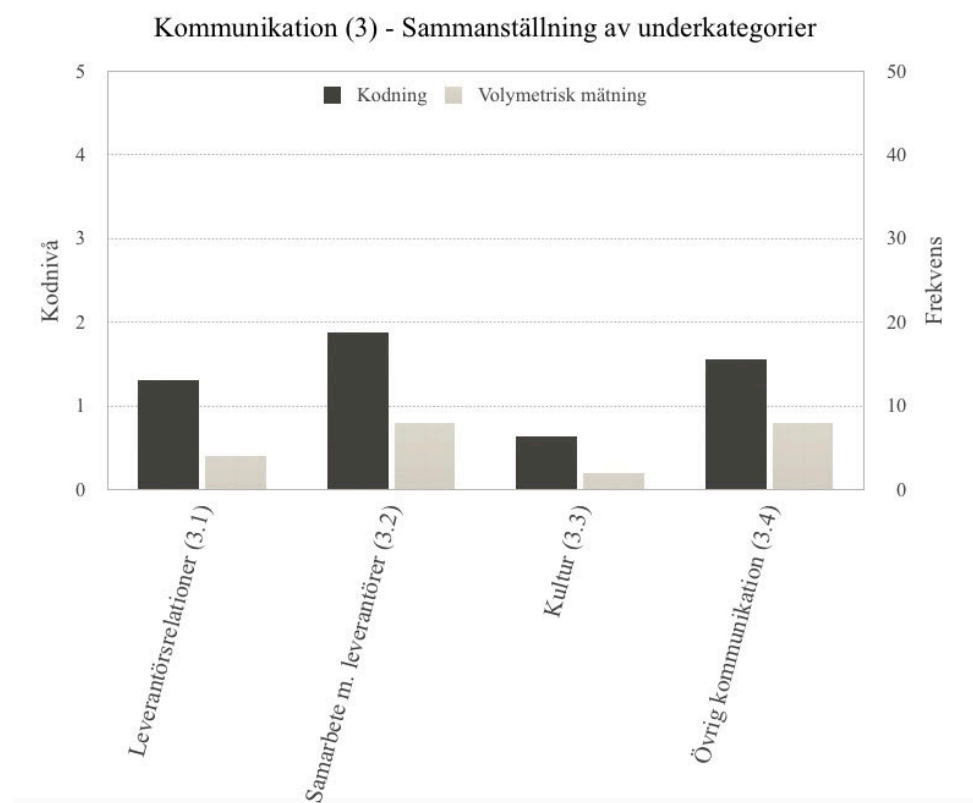


Diagram 4 – Kommunikation (3) – Sammanställning av underkategorier

### 5.4.1 Leverantörsrelationer

*Leverantörsrelationer (3.1)* beskrivs i genomsnitt utan ingående detaljer där endast sex av företagen uppnår en nivå 2 och högre. I den volymetriska mätningen ligger den genomsnittliga rapporterade frekvensen på 4 meningar, där majoriteten av företagen ligger under genomsnittet. Filippa K (2017) delger numerisk information och beskriver att 62% av deras produktion kommer från långsiktiga leverantörer som de haft en relation med i minst fem år. Även Acne Studios (2017) och MQ (2018), som båda uppnår nivå 2, betonar vikten av att etablera långsiktiga relationer och beskriver fördelarna nedan.

*“Because of our long term relationship we can talk about challenges openly and work together on continuous improvements.” (Acne Studios, 2017 s.6)*

*“Målet för MQ-koncernen är att etablera långsiktiga relationer och partnerskap med ett begränsat antal huvudleverantörer. Långsiktiga leverantörsrelationer är avgörande för förbättrade arbetsvillkor, stärkt lönsamhet och god kvalitet.” (MQ, 2018 s.58)*

#### 5.4.2 *Samarbete med leverantörer*

*Samarbete med leverantörer (3.2)* uppnår ett branschsnitt med en kodnivå strax under 2, vilket innebär att branschen i snitt lämnar detaljerad deskriptiv information. Det är endast ett företag som inte behandlar kategorin alls. *Samarbete med leverantörer (3.2)* är den kategori inom *Kommunikation (3)* som beskrivs mest detaljerat och, tillsammans med *Övrig kommunikation (3.4)*, uppnår högst frekvens. Gina Tricot visar både hög kodnivå och hög frekvens. De beskriver vikten av nära samarbeten med leverantörer samt hur deras viktigaste leverantörer blir så kallade "nyckelpartners" och står för majoriteten av deras inköpsvolym (Gina Tricot, 2018).

*"For several years now, Gina Tricot has put a great deal of effort into careful selection and prioritisation of our most important suppliers. These suppliers have turned into our Key Business Partners and they represent a major share of our buying volume. In 2018, our top 20 Key Business Partners represented 84.5 % of the total purchasing volume (2017: 87.8 %)."* (Gina Tricot, 2018 s.13)

Gant (2017) menar att ett nära samarbete med leverantörer förbättrar såväl kvalitet som effektivitet samtidigt som aktörerna gemensamt kan sätta tydliga mål för miljömässiga och sociala utmaningar. Houdini (2018) betonar också att samarbeten ökar förtroende, transparens och möjligheter till förbättring i försörjningskedjan.

#### 5.4.3 *Kultur i försörjningskedjan*

*Kultur (3.3)* är en av de underkategorier som uppnår lägst genomsnittligt resultat, både i termer av kodnivå och frekvens. Hälften av företagen lämnar ingen information om kultur i försörjningskedjan. H&M och Nudie Jeans är de företag som uppnår högst nivå på kodningen samt i den volymetriska mätningen. H&M (2018) menar att de följer företagets värderingar och respekterar mänskliga rättigheter, inte enbart inom företaget utan genom hela försörjningskedjan. Nudie Jeans (2017) betonar vikten av att arbeta med leverantörer med liknande ambitioner och värderingar.

*"Nudie Jeans goal is to work with suppliers that share our ambitions and values regarding human rights, labor practices, the environment and ethics."* (Nudie Jeans, 2017 s.49)

#### 5.4.4 *Övrig kommunikation i försörjningskedjan*

För *Övrig kommunikation (3.4)* uppnår rapporteringen i genomsnitt en kodnivå på mellan 1 och 2, där majoriteten av företagen rapporterar utan numeriska mått, undantaget H&M som uppnår den högsta kodnivån. H&M (2018) menar att en pågående dialog med leverantörer är viktig, dels i design- och utvecklingsprocessen för att ta fram rätt produkter, men också för att möjliggöra bättre arbetsvillkor i leverantörsledet. Intersport (2018) lämnar få detaljer men beskriver att dialog förs med leverantörerna för att kartlägga tillverkningen om ett produkttest inte godkänns. Indiska (2018) lämnar mer ingående information och menar att en aktiv dialog, besök och kontroller ligger till grund för att förbättra efterlevnad av uppförandekoden.

Genomsnittet för den volymetriska mätningen uppgår till 8 meningar, med fyra företag där frekvensen överstiger snittet. Lägst frekvens redovisas av Acne Studios, Gant och Intersport, samtliga med en mening, undantaget ettfemsju själ som inte lämnar någon information om kommunikation i försörjningskedjan.

## 5.5 Verktyg för leverantörsutveckling (kategori 4)

Diagram 5 visar det genomsnittliga resultatet av den kodade informationen och volymetriska mätningen för respektive underkategori inom kategorin *Leverantörsutveckling (4)*. *Utbildning (4.2)* är den underkategori som når högst genomsnittlig kodnivå, medan *Informationsutbyte (4.1)* är den underkategori med lägst kodnivå. *Utbildning (4.2)* uppnår dessutom högst resultat i den volymetriska mätningen, medan *Övrig leverantörsutveckling (4.4)* uppnår lägst resultat.

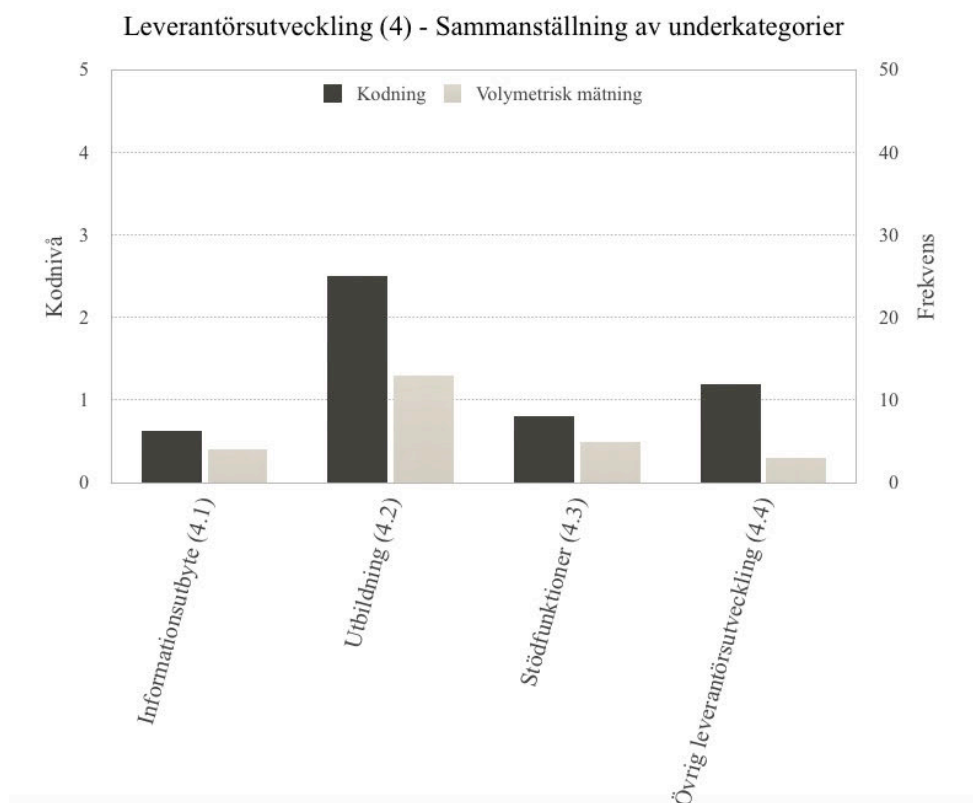


Diagram 5 – Leverantörsutveckling (4) – Sammanställning av underkategorier

### 5.5.1 Informationsutbyte med leverantörer

*Informationsutbyte (4.1)* är en av de underkategorierna som uppnår lägst genomsnittligt resultat både för kodningen och den volymetriska mätningen. Hälften har företagen uppger ingen information alls om informationsutbyte med leverantörer. I den volymetriska mätningen avviker Acne Studios från genomsnittet markant. Acne Studios (2017) menar att informationsutbyte med leverantörer är en viktig funktion för att identifiera och hantera problem i leverantörsleden.

*“An important tool in our monitoring system is the ‘complaints mechanism’.(...) workers can anonymously inform us of work-related issues in the factory that they have not been able to solve with their managers or the local authorities. (...) We take all complaints that we receive seriously and evaluate if they are valid and how they can be solved.” (Acne Studios, 2017 s.4-5).*

### 5.5.2 Utbildning av leverantörer

Kodningen för underkategorin *Utbildning (4.2)* visar det högsta branschsnittet inom *Leverantörsutveckling (4)*. Majoriteten av företagen uppnår en nivå 4 eller högre, med innehållsrik och numerisk information, medan fem företag inte uppger någon information om



underkategorin. Flera företag beskriver att de bidrar med utbildning för leverantörer i samarbete med externa organisationer (Acne Studios, 2017; MQ, 2018; H&M, 2018; KappAhl, 2018a; RNB, 2018; Lindex, 2017).

*“För att tackla de utmaningar som finns i arbetet med att förbättra arbetsvillkoren hos leverantören krävs kompetensutveckling. Via medlemskapet i Amfori har MQ-koncernen tillgång till ett omfattande kompetensutvecklingsprogram som erbjuds leverantörerna.”* (MQ, 2018 s.38)

Vidare betonar KappAhl, enligt citat nedan, att utbildning av leverantörer är en viktig del i att möjliggöra en mer hållbar modeindustri.

*“Att bidra med vår kunskap till våra partners för att få fram hållbara lösningar är en viktig del i vår ambition att möjliggöra en cirkulär modeindustri.”* (KappAhl, 2018a s.47)

Likt kodningen visar även den volymetriska mätningen det högsta genomsnittet inom *Leverantörsutveckling (4)*, där Lindex uppnår en frekvens långt över genomsnittet. Samtliga företag som uppnår nivå 4 eller högre i kodningen ligger över branschsnittet för frekvens och ger således större utrymme för information om utbildning i deras rapportering.

### **5.5.3 Stödfunktioner till leverantörer**

För underkategorin *Stödfunktioner (4.3)* uppges i genomsnitt ingen detaljerad information, utan endast övergripande rapportering. Majoriteten av företagen uppnår nivå 1, medan fem företag inte lämnar någon information om stödfunktioner. Resterande två företag lämnar mer deskriptiv, men inte numerisk, information. I den volymetriska mätningen ligger branschsnittet på en frekvens om 5 meningar. De två företag som uppnår högst frekvens korrelerar med de företag som uppnår högst nivå i kodningen. H&M uppnår en frekvens långt över branschsnittet och beskriver att de stöttar leverantörer genom kapacitetsbyggande program, med syfte att leverantörer ska kunna möta de hållbarhetsförpliktelser som ställs på dem (H&M, 2018). Vidare betonar även RNB (2018) vikten av att stötta leverantörerna för förbättring.

*“RNB’s starting point is always that factories must be given the opportunity and support to make improvements, as continued collaboration gives factory owners the opportunity to invest in their employees and improve factories.”* (RNB, 2018 s.13)

### **5.5.4 Övrig leverantörsutveckling i försörjningskedjan**

Kodningen för underkategorin *Övrig leverantörsutveckling (4.4)* visar ett branschsnitt på strax över nivå 1. Majoriteten av företagen lämnar enbart deskriptiv information och fem företag behandlar inte kategorin alls. Den volymetriska mätningen visar ett branschsnitt på 3 meningar, vilket i studien är relativt lågt. Fem företag ligger över branschsnittet, däribland Lindex som dessutom ligger över genomsnittet för kodningen. Lindex (2017) menar att ett självvärderingsprogram för leverantörer kan leda till leverantörsutveckling då programmet syftar till att motivera leverantörer att själva förbättra deras förhållanden i fabriker utan extern press. Vidare är Nudie Jeans det företag som uppnår högst frekvens på övrig leverantörsutveckling. De menar att leverantörsutveckling kan ske i samarbete med externa organisationer och formulerar följande i deras hållbarhetsrapport (Nudie Jeans, 2017).

*“FWF is a third-party non-profit organization that works with brands, factories and NGOs to verify and improve conditions at suppliers. Nudie Jeans has been a member*

since 2009 and we actively work to improve the working conditions in our supply chain to make sure all suppliers and subcontractors comply with the eight standards in the Code of Labour Practice.” (Nudie Jeans, 2017 s.23)

## 5.6 Kriterier för leverantörer (kategori 5)

Diagram 5 visar resultatets genomsnitt av den kodade och volymetriskt beräknade informationen för respektive underkategori inom *Kriterier för leverantörer (5)*. Huvudkategorin består av två underkategorier där *Hållbara kriterier (5.1)* uppnår ett högre snitt medan *Övriga kriterier (5.2)* uppnår ett lägre. Kodnivå och frekvens korrelerar enligt diagrammet.

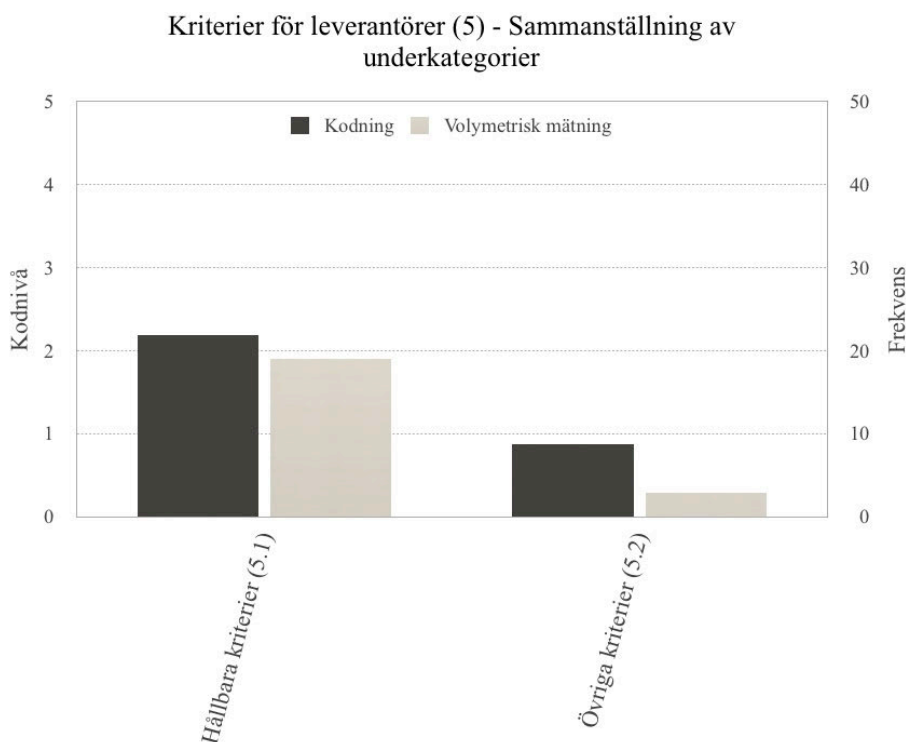


Diagram 5 - Kriterier för leverantörer (5) – Sammanställning av underkategorier

### 5.6.1 Hållbara kriterier för leverantörer

För underkategorin *Hållbara kriterier (5.1)* lämnar majoriteten av företagen enbart deskriptiv information och uppnår nivå 1 eller 2 på kodningen. Fyra av företagen anger dessutom numerisk, och mer detaljerad information. Resterande två företag lämnar inte någon information om hållbara kriterier. RNB är det företaget som uppnår högst nivå på kodningen. Företaget har utvecklat kriterier för nolltolerans i försörjningskedjan vilket exempelvis omfattar barnarbete, allvarliga miljörisker och frånvaro av grundläggande brandsäkerhet i lokalerna (RNB, 2018). Vidare presenterar RNB (2018) antalet fall där kriterierna för nolltolerans har överskridits samt jämför utveckling över år. I den volymetriska mätningen uppnår Lindex och H&M högst frekvens. Lindex beskriver hur de tecknar avtal med leverantörer om att produkterna ska möta ställda kriterier samt att det har en lista över begränsningar av kemikalier som leverantörerna måste följa.

*“All of our suppliers sign agreements that the products shall meet quality and chemical requirements based on legal demands and recommendations in our sales markets and are controlled on the basis of these agreements. We apply the strictest requirements in*

*all of our sales countries. We also have a 'Limitation of Chemicals' list that all suppliers are required to follow." (Lindex, 2017 s.66).*

### **5.6.2 Övriga kriterier för leverantörer**

*Övriga kriterier (5.2)* för leverantörer uppvisar ett lågt resultat relativt andra underkategorier i studien, både för kodningen och den volymetriska mätningen. Majoriteten lämnar deskriptiv information med få detaljer och fyra företag lämnar inte någon information om underkategorin. I den volymetriska mätningen är det är huvudsakligen ett företag som avviker från snittet vilket är MQ. MQ är även ett av de företag som har högst nivå på kodningen. Utöver kriterier för hållbarhet belyser de ytterligare kriterier för kvalitet på produkten (MQ, 2018).

## 6. Diskussion

---

*I följande kapitel diskuteras resultatet av det empiriska materialet tillsammans med studiens teoretiska ramverk och den svenska kontexten. Inledningsvis diskuteras empirin övergripande följt av en disponering i enlighet med studiens huvudkategorier. Det redogörs för vilka likheter och skillnader som återfinns samt vilka mönster och orsakssamband som går att urskilja.*

### 6.1 Inledande diskussion

Då samtliga företag rapporterar om åtminstone en av de teoribaserade kategorierna, visar resultatet på att hållbar styrning av försörjningskedjan tillämpas och rapporteras i den svenska mode- och textilindustrin. Hållbarhetsrapporteringen avspeglar således en styrning av externa leverantörer mot hållbarhet. På så vis kan företagen ta ett aktivt hållbart ansvarstagande för hela försörjningskedjan, vilket i sin tur även har ett affärsmässigt stöd (Respondent 1). En genomsnittlig kodnivå mellan 1 och 2 tillsammans med en genomsnittlig frekvens på 12 meningar för samtliga huvudkategorier indikerar en rapportering inom SSCM som är deskriptiv och detaljerad, men med en viss brist på numerisk information och jämförelsetal. Detta betyder att hållbarhetsrapporteringen inom SSCM har en potential att utvecklas vidare i framtiden för att inkludera mer, och djupare information om styrningen av leverantörer mot hållbarhet.

Sett till diagrammen i Bilaga 3, som visar resultatet för respektive företag, kan det inte urskiljas någon stark korrelation mellan enskilt företag och branschens genomsnitt. Detta kan delvis bero på att det förekommer ytterlighetsvärden som höjer eller sänker genomsnittet av resultatet. När företagen studeras isolerat avviker vissa företag från branschsnittet och kan således rapportera mer, och mer detaljerat, om andra kategorier än vad branschsnittet visar. Däremot fokuserar studien på branschen som helhet och därmed kan det genomsnittliga resultatet anses vara representativt för studiens syfte.

Sett till Seuring & Müllers (2008) samt Turker & Altuntas (2014) ursprungliga två strategier, visar studiens resultat att det främst är fokus på strategin för risk och prestation och således utvärdering av leverantörer i företagets rapportering. Utvärdering av produktlivscykeln rapporteras inte om i lika stor utsträckning. Däremot går det att konstatera av studiens resultat att kategorier som i det ursprungliga ramverket används för att beskriva ena strategin av SSCM, i praktiken kan appliceras på båda strategierna. Således bör strategierna inte ses som ömsesidigt uteslutande, utan att de snarare kan stödja varandra på vägen mot en mer hållbar försörjningskedja, vilket Seuring & Müller (2008) beskriver. Detta knyter an till att styrningen av försörjningskedjan bör beaktas ur ett systemperspektiv (Carter & Rogers, 2008) och således i sin helhet även i rapporteringen. Följaktligen finns ett alternativt sätt att betrakta studiens ursprungliga SSCM-ramverk, genom att väva samman de två huvudstrategierna och därmed se exempelvis leverantörsutveckling både som ett sätt att implementera både hållbara produkter, men även för att förbättra prestation och reducera risk. Dessutom kan samma verktyg återfinnas i flera kategorier, vilket innebär en begränsning att kategorisera verktyg inom SSCM i enlighet med tidigare forskning.

Vidare bör hänsyn tas till att ett teoretiskt ramverk är en förenklad bild av verkligheten och således inte alltid fångar den komplexitet som finns i praktiken. I mode- och textilindustrins dynamiska marknad (Forman & Jørgensen, 2004) kan det utgöra en ytterligare problematik att applicera ett sådant ramverk till följd av ständiga förändringar och trender. Detta skulle kunna förklara varför resultatet visar en stor variation mellan olika kategorier och företag. Dessutom kan nya verktyg urskiljas och även nya trender där traditionella verktyg i vissa fall uppdateras

med nya metoder. Följaktligen bör ramverket betraktas på en övergripande nivå och kompletteras med information specifik för kontext och tid.

## 6.2 Risk (1)

Då samtliga företag, med undantag för ett, rapporterar om riskhantering i försörjningskedjan samt att *Risk (1)* är den kategori med högst resultat i både kodning och volymetrisk mätning, kan det konstateras att det en betydande del i styrning av externa leverantörer. Detta bekräftas ytterligare av Turker & Altuntas (2014) som menar att det är en grundläggande del i SSCM.

Inom riskhantering är *Nätverksamhet (1.1)* den underkategori som totalt sett visar högst resultat. Detta betyder att företagen lämnar mycket och detaljerad information om nätverk i deras rapporter, vilket indikerar att nätverksamhet är ett viktigt verktyg för riskhantering för svenska mode- och textilföretag. Trots att *Nätverksamhet (1.1)* uppnår en betydligt högre frekvens relativt de andra underkategorierna, når kodningen endast en nivå på 2 vilket skulle kunna ses som en relativt låg nivå på en skala 1-5. Detta kan bero på att företagens nätverksamhet inte vanligtvis beskrivs med numerisk information och således inte når högre än nivå 2 på kodningen, trots att företagen rapporterar mycket om nätverk och vad det innebär för dem. Enligt kontextualiseringen av den svenska mode- och textilindustrin är Sverige ett litet land och har lättare att samlas och gå ihop i samarbeten (Respondent 2). Detta kan förklara varför svenska företag rapporterar mycket om nätverksamhet. Dessutom tar kontextualiseringen upp tre stora svenska branschgemensamma initiativ, vilket också kan motivera ovan då nära och lättillgängliga nätverk kan leda till att fler företag engagerar sig och därmed rapporterar om det.

*Övrig riskhantering (1.4)* är den underkategori inom *Risk (1)* som efter *Nätverksamhet (1.1)* visar högst resultat totalt sett. Rapporteringen visar att reduktion av antal leverantörer kan minska risker i försörjningskedjan. Därmed finns ett samband som går i led med att fler leverantörer innebär en högre risk och svårare riskhantering (Manuj & Mentzer, 2008). Denna aspekt av riskhantering fångas inte upp i Turker & Altuntas (2014) ramverk, vilket kan bero på att det har skett en förändring i sätt att hantera risk i försörjningskedjan sedan ramverket utvecklades. Detta stärks även av kontextualiseringen som menar att företag har gått från fler till färre leverantörer. Idag kan reduktion av leverantörer således anses som ett väsentligt verktyg för att hantera risk.

Vidare visar resultatet för *Övrig riskhantering (1.4)* att företag även kommunicerar att de utför tester på produkter för att upptäcka och förebygga användningen av skadliga kemikalier och på så vis minska risk i försörjningskedjan. Detta stärks av den teoretiska referensramen som betonar att det är viktigt att se risk utöver den finansiella risken hänförlig till försörjningskedjan (Shrivastava, 1995; Carter & Rogers, 2008; Seuring & Müller, 2008). Varför tester på produkter inte inkluderas som ett verktyg för riskhantering i det ursprungliga ramverket kan förklaras av det är något som i större utsträckning gör av svenska mode- och textilföretag och kom således inte fram lika tydligt i Turker & Altuntas (2014) studie, som gjordes på europeiska bolag. Kontextualiseringen stärker detta genom att beskriva att Sverige har ett hållbarhetsarbete med starkt miljöfokus vilket beror på en lagstiftning med betoning på hantering av kemikalier, plast och cirkulär ekonomi (Respondent 1, 2019). Dessutom är den svenska kunden främst intresserad av miljömässiga aspekter såsom kemikalier, och då hållbarhetsarbete genom hela försörjningskedjan drivs av extern press (Seuring & Müller, 2008) är det rimligt att bolagen rapporterar om detta.

Studiens resultat belyser att det i många fall sker en klassificering av leverantörer utifrån lågrisk- eller högriskländer. Detta kan vara en del av leverantörsutvärderingen som presenteras i SSCM-ramverket (Turker & Altuntas, 2014). Det kan dessutom vara en förklaring till varför *Övrig riskhantering (1.4)* uppnår ett relativt högt resultat, då val av verktyg för riskhantering kan bero på hur leverantörer klassificeras utifrån olika kontexter. Således bör inte verktyg för riskhantering begränsas till de tre som Turker & Altuntas (2014) framhäver.

För underkategorierna *CSR-projekt (1.2)* och *Framhävande av företagets bidragande (1.3)* har majoriteten av företagen lämnat information, vilket indikerar att det är ett sätt för svenska mode- och textilföretag att hantera risk i försörjningskedjan i enlighet med ramverket för SSCM. Å ena sidan uppnår de två underkategorierna lägst resultat inom *Risk (1)*, vilket således ger intryck av att ha mindre betydelse för riskhantering i försörjningskedjan relativt de andra underkategorierna på grund av lägre kodnivå och frekvens. Därtill nämns heller ingenting om underkategorierna i kontextualiseringen vilket kan betyda att de inte är av lika stor relevans för riskhanteringen inom svenska mode- och textilföretag. Å andra sidan har underkategorierna högt resultat relativt övriga underkategorier i studien vilket ändå indikerar på att det är viktiga verktyg för styrning av försörjningskedjan.

### **6.3 Prestation (2)**

*Prestation (2)* är den huvudkategori med näst högst resultat för både kodning och frekvens, vilket innebär att rapporteringen är både detaljrik och får utrymme i hållbarhetsrapporterna. Vidare rapporterar samtliga företag om prestation hänförlig till försörjningskedjan, vilket ytterligare indikerar att detta är en väsentlig faktor i styrningen av de externa leverantörerna. Att samtliga företag rapporterar om prestation i försörjningskedjan kan motiveras av att ökad prestation leder till ökad konkurrenskraft, sett till de fördelar det medför i termer av effektivitet och hållbarhet (Turker & Altuntas, 2014). Då en förbättrad, hållbar prestation medför ökad säkerhet kan prestationsfrämjande aktiviteter även betraktas ur ett riskperspektiv, vilket ytterligare motiverar det höga resultatet som en viktig faktor för de rapporterade företagen.

Underkategorin *Utvärdering av tröskelvärden (2.3)* uppnår högst resultat för både kodning och frekvens vilket indikerar att det är ett vanligt förekommande verktyg för kontroll och uppföljning av prestation hos externa leverantörer. Dessutom lämnar samtliga företag, inklusive de som uppnår nivå 0 i de flesta kategorierna, information om underkategorin, vilket ytterligare betonar vikten av att utvärdera tröskelvärden som ett verktyg för ökad prestation. Även kontextualiseringen påvisar att de allra flesta aktörerna på den svenska mode- och textilmarknaden idag utvärderar leverantörernas prestation. Däremot menar Respondent 2 (2019) att det finns en trend mot kapacitetsutveckling hos leverantörer snarare än enbart granskning, vilket går i led med det ökade fokuset på självutvärdering och leverantörsutveckling som återfinns i studiens resultat. Man skulle därför kunna förvänta sig en förändring i framtiden om hur leverantörers hållbara prestationer hanteras och rapporteras. Detta går dessutom i led med den dynamiska marknad som mode- och textilindustrin verkar inom, där aktörer måste svara snabbt på förändringar (Forman & Jørgensen, 2004).

*Hållbara prestationsmått (2.1)* når i genomsnitt en detaljerad kodnivå trots en relativt låg frekvens. Detta innebär att nyckeltal och övriga mått inte enbart används i operationella termer, utan också för att utvärdera en hållbar prestation sett ur miljömässigt och socialt perspektiv. Trots hög kodnivå i jämförande syfte är den ändå relativt låg sett till en skala på 1–5. För många

aktörer i branschen saknas det alltså i nuläget numerisk och jämförande information. Detta står i samband med behovet om att först kartlägga och samla kunskap, för att sedan förbättra den totala prestationen i försörjningskedjan, vilket framkommer i kontextualiseringen. Vissa mått kan fortfarande vara svåra att kvantifiera och samla in, vilket kan bero på brist på transparens eller kunskap. Därför bör denna kartläggning först ske för att sedan utveckla prestationsmått vidare och på så vis följa upp och avspegla fler aspekter i rapporteringen.

I rapporteringen beskrivs transparens som en nyckelaspekt för ökad hållbarhet i försörjningskedjan, samtidigt som vikten betonas av att den byggs på förtroende och samarbete. Det krävs således, i enlighet med Carter & Rogers (2008) en feedback-loop mellan aktörerna för att samla kunskap om rådande förhållanden och agera på informationen. Vidare får *Transparens (2.2)* jämfört med andra underkategorier relativt stort utrymme i rapporteringen, vilket kan härledas till att det efterfrågas av företagets externa intressenter, såsom kunder och investerare, och således kan stärka företaget legitimitet och rykte (Hart, 1995). Samtidigt kan det vara ett verktyg för att hantera kontrollsvårigheterna med den begränsade inblicken i leverantörsledet och reducera den risk som brist på transparens medför (Respondent 1, 2019).

Sett till den teoretiska referensramen kan det låga resultatet på underkategorin *Övrig prestation (2.4)* indikera att den teoretiska ramen redan fångar de väsentliga aspekterna av området, genom prestationsmått, uppföljning och transparens. De flesta aktörerna i Sverige använder en uppförandekod för att uppnå en standardiserad nivå genom försörjningskedjan (Respondent 1, 2019), vilket även betonas av Turker & Altuntas (2014) som ett effektivt verktyg för att uppnå ökad kontroll och förbättrad prestation. Rapporteringen av förekomsten av uppförandekod går följaktligen i enlighet med tidigare forskning.

#### **6.4 Kommunikation (3)**

Huvudkategorin *Kommunikation (3)* visar ett relativt lågt totalt resultat jämfört med de andra huvudkategorierna. Detta betyder att det inte rapporteras om kommunikation i försörjningskedjan i samma utsträckning som övriga kategorier. En förklaring till det låga resultat, relativt andra huvudkategorier, kan vara den komplexa försörjningskedjan och långa geografiska avståndet till leverantörer (Business Sweden, 2019) som försvårar kommunikation och kontroll. Dessutom har endast hälften av företagen rapporterat om underkategorin *Kultur (3.3)*, och med låg frekvens, vilket påverkar genomsnittet för huvudkategorin *Kommunikation (3)* negativt. Däremot lämnar samtliga företag, med undantag för ett, någon information om kommunikation med leverantörer vilket indikerar på att, trots det lägre resultatet, är en central del för rapportering inom SSCM. Detta motiveras i sin tur även av Gambetti & Giovanardi (2012) som menar att kommunikation har en viktig funktion i både strategiska och operationella steg genom försörjningskedjan.

*Samarbete med leverantörer (3.2)* uppnår högst kodnivå samt frekvens av alla underkategorier inom *Kommunikation (3)* vilket visar på att samarbeten är det främsta verktyget för kommunikation i försörjningskedjan. Detta kan bero på att samarbeten är ett sätt att koordinera försörjningskedjan och på så vis uppnå ökad kontroll (Carter & Rogers, 2008). Således minskar problematiken med just kontroll av externa leverantörer som lyfts fram både i studiens problemformulering och i kontextualiseringen där Respondent 1 (2019) menar att svårigheter med att styra främst handlar om brist på kontroll. Vidare menar Respondent 1 (2019) att företag allt mer går från kortsiktiga, kostnadsbaserade leverantörsrelationer och istället lägger mer vikt på långsiktiga samarbeten vilket skulle kunna betyda att samarbeten med leverantörer är något som ökar bland svenska mode- och textilföretag. Således kan det i framtiden komma att

rapporteras mer om samarbeten med leverantörer. Ovan skulle även kunna förklara varför underkategorin *Leverantörsrelationer (3.1)* har ett relativt lågt resultat jämfört med andra underkategorier inom samma huvudkategori, då företag kan ha frångått rapportering av kortsiktiga leverantörsrelationer och istället framhävt samarbete med leverantörer. Å andra sidan menar Turker & Altuntas (2014) att långsiktiga strategiska leverantörsrelationer kan ses som en form av samarbete, vilket innebär att underkategorierna *Leverantörsrelationer (3.1)* och *Samarbete med leverantörer (3.2)* allt mer får liknande innebörd och bör således bedömas tillsammans.

*Övrig kommunikation (3.4)* är den underkategori inom *Kommunikation (3)* som får näst högt resultat, vilket skulle kunna förklaras av sökordet "dialog". Det förutsätts att det finns en dialog mellan leverantörer och det styrande företaget för att det överhuvudtaget ska finnas en relation och samarbete. Det är således rimligt att sökordet dialog ofta nämns i företagets rapporter. Dessutom kan en förbättrad dialog ge fördelar i termer av uppförandekodens efterlevnad, vilket påverkar andra kategorier inom SSCM, utöver *Kommunikation (3)*. Således kan verktyg för kommunikation även leda till exempelvis förbättrad prestation och riskhantering.

Underkategorin *Kultur (3.3)* får lågt resultat trots att Carter & Rogers (2008) menar att den organisatoriska kulturen bör vara integrerad i försörjningskedjan för att förmedla värderingar, etiska ställningstaganden och för att skapa en tillhörighet bland de involverade aktörerna. Det skulle kunna vara så att företagen rapporterar om kultur men inte direkt kopplat till försörjningskedjan vilket innebär att det inte tas upp i denna rapport. Detta kan betyda att de inte jobbar aktivt med företagskultur ner i försörjningskedjan, utan enbart internt. Det kan även betyda att kulturen redan i stor mån är tillräckligt integrerat i alla steg i företagets verksamheter, och att det därmed inte finns behov att nämna det ytterligare i rapporterna.

## 6.5 Leverantörsutveckling (4)

*Leverantörsutveckling (4)* som huvudkategori uppnår både lägst kodning och frekvens, vilket beror på ett lågt resultat för underkategorierna *Informationsutbyte (4.1)* och *Stödfunktioner (4.3)*. Däremot når *Utbildning (4.2)* den näst högsta kodnivån vilket visar på att det är ett av de mest detaljerade, rapporterade verktyget för styrning av de externa leverantörerna. Detta relateras till Turker & Altuntas (2014) som menar att utbildning är det vanligaste verktyget för leverantörsutveckling inom mode- och textilindustrin. Samarbetet med externa organisationer som nämns i samband med utbildning ger stöd i form av expertis, vilket Respondent 2 (2019) menar ger företaget utökade resurser och möjligheter att driva förändring. Dessutom finns ett samband med kompletterande leverantörsutveckling vid granskning och utvärdering av tröskelvärden, vilket ytterligare motiverar en hög nivå för *Utbildning (4.2)*. Genom utbildning kan leverantörerna lyftas upp till en mer standardiserad kapacitetsnivå och således forma en genomgående hållbar produktlivscykel.

Det låga resultatet för underkategorin *Informationsutbyte (4.1)* kan betyda att det inte är ett vanligt eller väsentligt verktyg för leverantörsutveckling inom den svenska mode- och textilindustrin. Emellertid skulle det också kunna bero på att studien inte fångar upp utbytet i den bemärkelse Wagner & Krause (2009) menar, på grund av studiens sökord eller att företagen inte explicit rapporterar om detta som en form av leverantörsutveckling. Även *Stödfunktioner (4.3)* uppnår en låg kodnivå och en låg frekvens, vilket innebär att det i rapporteringen i vissa fall kan urskiljas att dessa funktioner existerar men däremot ingen detaljerad information om hur dessa verktyg används och vilka effekter det har. För *Övrig leverantörsutveckling (4.4)* nämns självutvärderingsprogram och samarbete med externa organisationer som verktyg för



att uppnå bättre standarder hos de externa leverantörerna och därmed mer hållbara produkter. Detta kan således ses som komplement till Wagner & Krause (2009) och Turker & Altuntas (2014) beskrivna verktyg för leverantörsutveckling.

### **6.6 Kriterier för leverantörer (5)**

*Kriterier för leverantörer (5)* visar ett totalt resultat som relativt de andra kategorierna kan anses vara en viktig kategori då endast *Risk (1)* och *Prestation (2)* visar ett högre resultat. Enligt Seuring & Müller (2008) bör kriterier inte enbart avse slutprodukt utan även produktionsprocessen, vilket även visas i empirin då nolltoleranskriterier dels sätt för barnarbete, allvarliga miljörisker och frånvaro av grundläggande brandsäkerhet i lokalerna, men också för exempelvis slutproduktens kemikalieinnehåll. I kontextualisering talas det också om krav för leverantörer och företag vill lyfta upp leverantörerna och förbättra deras möjligheter att uppfylla de krav som ställs. Då krav eller kriterier för leverantörer återfinns i teorin, empirin samt kontextualiseringen, går det följaktligen att konstatera att det är en väsentlig del SSCM.

## 7. Slutsats

---

*Nedan presenteras studiens slutsatser vilka knyter an till studiens syfte samt besvarar frågeställningen. Slutsatserna baseras på det empiriska materialet samt analyser. Slutligen följer studiens bidrag samt förslag till vidare forskning.*

### 7.1 Svar på frågeställning

Genom att studera resultatet för branschsnittet, vilka presenteras och diskuteras i rapporten, kan en slutsats dras om hur svenska mode- och textilföretag rapporterar styrning av externa leverantörer mot hållbarhet. Sett till de ursprungliga strategierna, som tillämpas genom utvärdering av leverantörer respektive produktlivscykel, visar studiens resultat att utvärdering av leverantörer får störst utrymme och beskrivs mest detaljerat i rapporteringen. Av de verktyg som återfinns i ramverket för SSCM rapporteras det i störst utsträckning om verktyg inom risk och prestation, vilket baseras på att företagen lämnar mest detaljerad information om dessa kategorier samt ger dem mest utrymme i rapporterna. Risk och prestation följs därefter av kriterier för leverantörer, kommunikation och leverantörsutveckling. Således rapporterar branschen i genomsnitt om samtliga SSCM-relaterade verktyg som tidigare forskning redogjort för, men i olika utsträckning. I genomsnitt rapporteras detta deskriptivt och detaljerat men utan numerisk information eller jämförelsetal, vilket kan komma att utvecklas i framtida rapportering i takt med samhällets ökade krav och fördjupad kunskap om hållbarhet i leverantörsledet.

Dessutom kan det i denna studie urskiljas nya verktyg, främst inom riskhantering och leverantörsutveckling, såsom reducerat antal leverantörer, produkttester, självutvärderingsprogram och samarbete med externa organisationer. Dessa verktyg påverkar och kan vidare komma att påverka hur SSCM för externa leverantörer rapporteras i framtiden. Vidare belyser studien problematiken med att kategorisera verktygen i enlighet med Turker & Altuntas (2014) ramverk, då rapporteringen visar att vissa verktyg kan användas för olika eller multipla syften och att rapporteringen således bör studeras ur en holistisk ansats. En slutsats för huruvida enskilda företag i urvalet rapporterar kring styrning av externa leverantörer mot hållbarhet baserat på studiens resultat bör göras med försiktighet, då det saknas en stark korrelation mellan enskilt företag och branschens genomsnitt. Däremot, i enlighet med studiens syfte, utforskas branschen som en helhet och således kan slutsatsen baseras på det genomsnittliga resultatet.

Det går urskilja hur den svenska kontexten möjligtvis kan ha påverkat och kan komma att påverka hur svenska mode- och textilföretag rapporterar om styrningen av externa leverantörer mot hållbarhet. Baserat på resultatet går det att för vissa verktyg göra detta med mer tillförlitlighet, till exempel nätverksamhet och utvärdering av leverantörer, vilka betonas både i resultatet och kontextualiseringen. Dock går det ej att fastställa någon slutsats kring detta utan att inkludera på andra faktorer såsom en ytterligare fördjupad kontext, förändring över tid eller jämförelse med andra länder.

Sammanfattningsvis kan det inom branschen urskiljas mönster i rapporteringen om styrning av externa leverantörer mot hållbarhet. Rapporteringen lägger störst fokus på risk-relaterade aktiviteter, utvärdering och utbildning, där informationen är mest ingående och omfattande. Branschen rapporterar om en styrning som går i en hållbar riktning för hela försörjningskedjan, utöver den interna organisationen. Dessutom finns det, utöver regleringar, konsumentkrav och övrig press, ett affärsmässigt stöd i att engagera sig bortom företagets gränser, vilket även

avspeglas i rapporteringen. Därmed utgör hållbarhetsrapporteringen, om styrning av försörjningskedjan, den svenska mode- och textilindustrins svar på marknadens krav.

## **7.2 Studiens bidrag**

Denna studie har bidragit med en kartläggning av den svenska mode- och textilindustrins hållbarhetsrapportering om styrning av externa leverantörer. Således har den redogjort för företagens svar på samhällets krav gällande ansvarstagande och rapportering, även för externa parter, samt lagt en grund för framtida forskning inom SSCM och hållbarhetsrapportering.

## **7.3 Förslag till framtida forskning**

Studien har undersökt hur styrningen av externa leverantörer mot hållbarhet avspeglas i den svenska mode- och textilindustrins hållbarhetsrapportering. Då SSCM är en del av företagets interna styrning finns det en möjlighet att ytterligare verktyg de facto används, än de som har kunnat urskiljas i denna studie. Därmed finns det behov för en mer kvalitativ studie av den interna styrningen för att finna ytterligare mönster och en djupare insikt. En djupare insikt kan även uppnås genom en fallstudie av ett av företagen för att identifiera underliggande motiv och förklaringar till både styrning och rapportering. Slutligen kan denna studie komma att fungera som en grund inför framtida komparativa studier mellan olika kontexter och länder för att identifiera likheter och skillnader sinsemellan. Jämförelser kan tillika genomföras över en tidshorisont för att studera hur rapporteringen av den interna styrningen mot en hållbar försörjningskedja har utvecklats över tid.

## Källförteckning

---

### Vetenskapliga artiklar:

Agami, N., Saleh, M. & Rasmy, M. (2012) Supply Chain Performance Measurement Approaches: Review and Classification, *IBIMA Publishing Journal of Organizational Management Studies*, Vol. 2012, pp.1-20. DOI: 10.5171/2012.872753

Beck, A.C., Campbell, D., & Shrikes, P.J. (2010). Content analysis in environmental reporting research: Enrichment and rehearsal of the method in a British–German context. *The British Accounting Review*, 42(3), 207-222. DOI: 10.1016/j.bar.2010.05.002

Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory.(Report). *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387. <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>

Chen, H., & Burns, L. (2006). Environmental Analysis of Textile Products. *Clothing and Textiles Research Journal*, 24(3), 248-261. DOI: 10.1177/0887302X06293065

Cortada, J. (2009). Power and use of context in business management. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 13-27. DOI:10.1108/13673270910962842

Egels-Zandén, N., Hulthén, K., & Wulff, G. (2015). Trade-offs in supply chain transparency: The case of Nudie Jeans Co. *Journal of Cleaner Production*, 107(C), 95-104. DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.04.074

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90. [https://gu-se-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN\\_proquest216128357&context=PC&vid=46GUB\\_VU1&search\\_scope=default\\_scope&tab=default\\_tab&lang=sv\\_SE](https://gu-se-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_proquest216128357&context=PC&vid=46GUB_VU1&search_scope=default_scope&tab=default_tab&lang=sv_SE)

Forman, M., & Jørgensen, M. (2004). Organising Environmental Supply Chain Management: Experience from a Sector with Frequent Product Shifts and Complex Product Chains: The Case of the Danish Textile Sector. *Greener Management International*, (45), 43-62. DOI: 10.9774/GLEAF.3062.2004.sp.00005

Gambetti, R., & Giovanardi, M. (2013). Re-visiting the supply chain a communication perspective. *Corporate Communications : An International Journal*, 18(4), 390-416. [https://gu-se-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN\\_gbv772042535&context=PC&vid=46GUB\\_VU1&search\\_scope=default\\_scope&tab=default\\_tab&lang=sv\\_SE](https://gu-se-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_gbv772042535&context=PC&vid=46GUB_VU1&search_scope=default_scope&tab=default_tab&lang=sv_SE)

Hart, S. (1995). A NATURAL-RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM. *Academy Of Management Review*, 20(4), 986-1014. DOI: 10.2307/258963

Jeschonowski, D., Schmitz, P., Wallenburg, J., & Weber, C. (2009). Management control systems in logistics and supply chain management: A literature review. *Logistics Research*, 1(2), 113-127. DOI: 10.1007/s12159-009-0011-z

- Karaosman, H., Morales-Alonso, G., & Brun, A. (2017). From a Systematic Literature Review to a Classification Framework: Sustainability Integration in Fashion Operations. *Sustainability*, 9(1), Sustainability, 2017 Jan, Vol.9(1). DOI: 10.3390/su9010030
- Kumar, V., Hallqvist, C., & Ekwall, D. (2017). Developing a Framework for Traceability Implementation in the Textile Supply Chain. *Systems*, 5(2), 33. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/systems5020033>
- Linder, I. (2019). *Vad Händer Med Väsentlig Information När Det Blir Obligatoriskt Att Redovisa En Hållbarhetsrapport? En Studie Av Redovisning För Hållbarhet I Stora Svenska Modeföretag* (Kandidatuppsats). Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Hämtad från: [https://gu-se-primio.hosted.exlibrisgroup.com/primio-explore/fulldisplay?docid=46GUB\\_GUPEA2077/58827&context=L&vid=46GUB\\_VU1&search\\_scope=default\\_scope&tab=default\\_tab&lang=sv\\_SE](https://gu-se-primio.hosted.exlibrisgroup.com/primio-explore/fulldisplay?docid=46GUB_GUPEA2077/58827&context=L&vid=46GUB_VU1&search_scope=default_scope&tab=default_tab&lang=sv_SE)
- Lummus, R. R., & Vokurka, R. J. (1999). Defining supply chain management: A historical perspective and practical guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 99(1 2), 11-17. <https://doi.org/10.1108/02635579910243851>
- Macchion, L., Da Giau, A., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P., Rinaldi, R., & Vinelli, A. (2018). Strategic approaches to sustainability in fashion supply chain management. *Production Planning & Control*, 29(1), 9-28. DOI: 10.1080/09537287.2017.1374485
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. DOI: 10.1016/j.mar.2008.09.003
- Manuj, I., & Mentzer, J. T. (2008). Global supply chain risk management strategies.(Report). *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(3), 192-223. [https://gu-se-primio.hosted.exlibrisgroup.com/primio-explore/fulldisplay?docid=TN\\_gale\\_ofa202902054&context=PC&vid=46GUB\\_VU1&search\\_scope=default\\_scope&tab=default\\_tab&lang=sv\\_SE](https://gu-se-primio.hosted.exlibrisgroup.com/primio-explore/fulldisplay?docid=TN_gale_ofa202902054&context=PC&vid=46GUB_VU1&search_scope=default_scope&tab=default_tab&lang=sv_SE)
- Mehrjoo, M., & Pasek, Z. (2016). Risk assessment for the supply chain of fast fashion apparel industry: A system dynamics framework. *International Journal of Production Research*, 54(1), 28. <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2014.997405>
- Nagurney, A., & Yu, M. (2011). Sustainable fashion supply chain management under oligopolistic competition and brand differentiation. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 532-540. DOI: 10.1016/j.ijpe.2011.02.015
- Parmigiani, A., Klassen, R. D., & Russo, M. V. (2011). Efficiency meets accountability: Performance implications of supply chain configuration, control, and capabilities. *Journal of Operations Management*, 29(3), 212- 223. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.01.001>
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710. DOI: 10.1016/j.jclepro.2008.04.020

Shrivastava, P. (1995). Ecocentric management for a risk society. *Academy of Management Review*, 20(1), 118-137. DOI: 10.2307/258889

Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169-189. DOI: 10.1002/smj.4250150301

Turker, D., & Altuntas, C. (2014). Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. *European Management Journal*, 32(5), 837-849. DOI: 10.1016/j.emj.2014.02.001

Wagner, S., & Krause, D. (2009). Supplier development: Communication approaches, activities and goals. *International Journal of Production Research*, 47(12), 3161. DOI: 10.1080/00207540701740074

Wolf, J. (2014). The Relationship Between Sustainable Supply Chain Management, Stakeholder Pressure and Corporate Sustainability Performance. *Journal of Business Ethics*, 119(3), 317-328. DOI: 10.1007/s10551-012-1603-0

### **Tidskriftsartiklar och övriga publikationer**

Ditty, S. (2015). *It's Time for a Fashion Revolution*. Hämtad från Fashion Revolution: [https://www.fashionrevolution.org/wp-content/uploads/2015/11/FashRev\\_Whitepaper\\_Dec2015\\_screen.pdf](https://www.fashionrevolution.org/wp-content/uploads/2015/11/FashRev_Whitepaper_Dec2015_screen.pdf)

EEA: European Environmental Agency. (2014). *Environmental indicator report 2014*. Hämtad från <https://www.eea.europa.eu/publications/environmental-indicator-report-2014>

Handelns utvecklingsråd. (2015). *Hållbar handel med kläder*. Hämtad från <http://handelsradet.se/wp-content/uploads/2010/05/2015-2-Hallbar-handel-med-klader-Exsum.pdf>

OECD. (2011). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. Hämtad från <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>

Pal, R. (2016) Re:shoring Fashion, i N-K. Persson (red), *Re: en samhällssektor spirar* (s. 59-60), Antalogi nr 37 i Högskolan i Borås rapportserie Vetenskap för Profession, Responstryck: Borås. Hämtad 2019-04-10 från Högskolan i Borås: <https://www.hb.se/PageFiles/1326/Rapport%2037%20webb.pdf>

Regeringskansliet. (2015). *Handlingsplan för företagande och mänskliga rättigheter*. Hämtad från <https://www.regeringen.se/contentassets/1012abb0e5a84defa089a77eb6a5ee21/handlingsplan-for-foretagande-och-manskliga-rattigheter.pdf>

UN Human Rights. (2011). *Guiding principles on business and human rights*. Hämtad från [https://www.ohchr.org/documents/publications/GuidingprinciplesBusinesshr\\_eN.pdf](https://www.ohchr.org/documents/publications/GuidingprinciplesBusinesshr_eN.pdf)

Volante research. (2018). *Modebranschen i Sverige - Statistik och analys 2018*. Hämtad från [http://volanteresearch.com/wp-content/uploads/2018/08/modebranschen-i-Sverige-2018\\_final.pdf](http://volanteresearch.com/wp-content/uploads/2018/08/modebranschen-i-Sverige-2018_final.pdf)

## Lagar (SFS)

SFS 1995:1554. *Årsredovisningslag*. Stockholm: Justitiedepartementet.

## Webbsidor

Business Sweden. (2019). 4. Implementera internt och externt. Hämtad 2019-04-12 från <https://www.business-sweden.se/Export/tjanster/utbildningar-och-guider/guider-om-exportregler/csr-guiden/4.-implementera-internt--externt/>

Förenta Nationerna (FN). (2012). FN-fakta hållbar utveckling. Hämtad 2019-03-31 från <https://fn.se/wp-content/uploads/2016/08/Faktablad-2-12-Hållbar-utveckling.pdf>

Global reporting initiative (GRI). (2019). GRI's history. Hämtad 2019-04-12 från <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx>

KPMG. (2019). GRI är ett effektivt verktyg för att förbättra relationen med viktiga intressenter. Hämtad 2019-05-02 från <https://home.kpmg/se/sv/home/tjanster/hallbarhetstjanster/rapportera/gri.html>

Naturvårdsverket. (2018). Hållbara textilier. Hämtad 2019-05-02 från <http://www.naturvardsverket.se/hallbara-textilier/>

UN global compact. (2019). The ten principles of the UN Global Compact. Hämtad 2019-04-01 från: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

## Årsredovisningar och hållbarhetsrapporter

Acne Studios. (2017). *Acne Studios Social Report 1026-17*. Hämtad från <https://www.acnestudios.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-acne/default/dwa9ef1e5c/csr/acnestudios-social-report-2016-2017.pdf>

Björn Borg AB. (2018). *Björn Borg Sustainability Report 2018*. Hämtad från <https://corporate.bjornborg.com/en/bjorn-borg-sustainability-report-2018/>

ett fem sju själ AB. (2017). *Årsredovisning för räkenskapsåret 2017-01-01-2017-12-31*. Hämtad från Business Retriever.

Filippa K group AB. (2017). *Filippa K sustainability report 2017*. Hämtad från <https://www.filippa-k.com/globalassets/home/reports/sustainability-reports/filippa-k-sustainability-report-2017.pdf?ref=E95EDEEE85B%3Fref%3DE95EDEEE85B>

Gant Holding AB. (2017). *Gant sustainability reporting 2017*. [https://pimcore.gant.com/gantservice/pdf/csr/gant-sustainability-reporting-2017.pdf?\\_ga=2.100806721.1395247722.1557398921-110584119.1541872570](https://pimcore.gant.com/gantservice/pdf/csr/gant-sustainability-reporting-2017.pdf?_ga=2.100806721.1395247722.1557398921-110584119.1541872570)

Gina Tricot AB. (2017). *Hållbarhetsredovisning 2017*. <https://www.ginatricot.com/cms/work/sustainability/policys/Gina%20Tricot%20Sustainability%20report%202017-2-.pdf>

H&M Hennes & Mauritz AB. (2018). *H&M group Sustainability report 2018*. Hämtad från [https://about.hm.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/report/2018\\_Sustainability\\_report/HM\\_Group\\_SustainabilityReport\\_2018\\_%20FullReport.pdf](https://about.hm.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/report/2018_Sustainability_report/HM_Group_SustainabilityReport_2018_%20FullReport.pdf)

Houdini AB. (2018). *Planetary Boundaries Assessment 2018*. Mottagen via mail direkt från Mia Grankvist, Communication Manager 2019-04-11.

Indiska Magasinet Aktiefbolag. (2018). *Hållbarhetsrapport för Indiska 2017-2018*. Hämtad från <https://indiska.com/media/H-llbarhetsrapport-2017-2018-compressed.pdf?context=bWFzdGVyfHJvb3R8MjM4OTkyMHxhcHBsaWNhdGlvi9wZGZ8aDVkL2g5OS84OTMxODIyMTQxNDcwL0jDpWxsYmFyaGV0c3JhcHBvcnRfMjAxNy0yMDE4LWNvbXBzZXNzZWQucGRmfDQ4OGRhODJhNzJiZDVkYTJhZDFINjQxODMxMzRiYTQ5OGY1NGJmYzk0OGE4NDBlY2U1NmY0ZjMxMjdiNzExOTc>

Intersport Sverige Holding AB. (2017). *Koncernredovisning*. Hämtad från Business Retriever.

KappAhl AB. (2018a). *Årsredovisning del 1/ Verksamhet/ Hållbarhet/ Resultat*. Hämtad från <https://www.kappahl.com/contentassets/2d5186921a6645d0a0e9b59a79888502/181108-kappahl-arsredovisning-20172018-del-12>

KappAhl AB. (2018b). *Årsredovisning del 2/ Förvaltningsberättelse/ GRI-index/ Bolagsstyrning*. Hämtad från [https://www.kappahl.com/globalassets/corporate/investors/annual--interim-reports/20172018/kappahl\\_2018\\_del2.pdf](https://www.kappahl.com/globalassets/corporate/investors/annual--interim-reports/20172018/kappahl_2018_del2.pdf)

Aktiefbolag Lindex. (2017). *Sustainability report 2017*. Hämtad från <https://about.lindex.com/se/wp-content/uploads/sites/3/2016/04/lindex-sustainability-report-2017.pdf>

MQ holding AB. (2018). *Årsredovisning 2017/ 2018*. Hämtad från [http://ir.mq.se/afw/files/press/mq/Arsredovisning\\_2017\\_2018\\_MQ\\_Holding\\_AB\\_\(publ\).pdf](http://ir.mq.se/afw/files/press/mq/Arsredovisning_2017_2018_MQ_Holding_AB_(publ).pdf)

Nudie Jeans AB. (2017). *Nudie Jeans Sustainability report 2017*. Hämtad från <https://cdn.nudiejeans.com/media/files/Sustainability-Report-2017-Nudie-Jeans.pdf>

RNB Retail and Brands AB. (2018). *Sustainability report 2017/ 2018*. Hämtad från <https://www.rnb.se/PageFiles/343/RNB%20Sustainability%20Report%202017-2018.pdf>

Ted Bernhardt at work AB. (2017). *Sustainability report 2017*. Mottagen via mail direkt från Anna Öhrfelt, Sustainability Manager 2019-04-11.

## **Böcker**

Boréus, K., & Kohl, S. (2018). *Innehållsanalys. I K. Boréus & G. Bergström. Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Upplaga 3 ed.).

Kvale, S. (2007). *Doing Interviews* (Qualitative Research Kit). London: SAGE Publications.



Merchant, K., & Van Der Stede, W. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Old Tappan: Pearson Education UK.

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4., [uppdaterade] uppl. ed.).

Sabelfeld, S. (2018). Redovisningskommunikation för hållbarhet. I G. Rimmel, Arvidsson, S., Beusch, P., Hartmann, B., Jonäll, K., Sabelfeld, S., & Skoog, M. *Redovisning för hållbarhet* (s. 183-202). Stockholm: Sanoma Utbildning.

Strange, T., & Bayley, A. (2008). *OECD Insights Sustainable Development: Linking economy, society, environment* (OECD insights). OECD Publishing.

## Bilagor

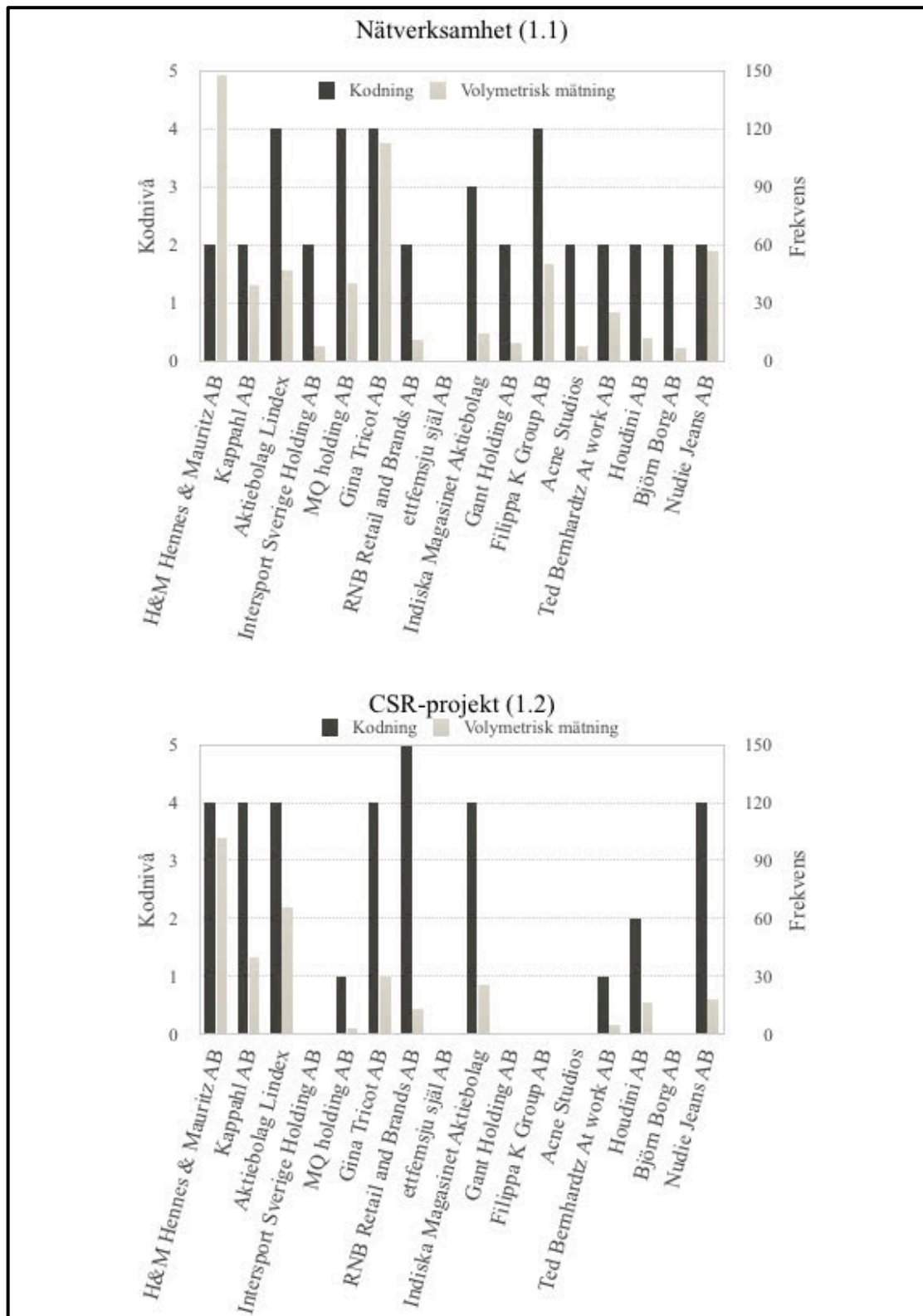
### Bilaga 1 - Intervjumall till pilotstudie

Intervjumall - 45 min
1. Vilka karaktärsdrag har den svenska mode- och textilindustrin, sett ur din roll som hållbarhetsansvarig?
2. Upplever ni att det finns press/incitament för att driva ert hållbarhetsarbete? Om ja, varifrån kommer denna press/dessa incitament? Om nej, vad driver ert hållbarhetsarbete?
3. Jämfört med andra länder, hur långt skulle ni säga att Sverige har kommit i arbetet mot hållbara försörjningskedjor (supply chains) inom mode- och textilindustrin?
4. Vad efterfrågar kunderna i hållbarhetsarbetet?
5. Vilka branschgemensamma samarbeten finns det på nationell respektive internationell nivå? Vilka av dessa är ni engagerade i?
6. Vilka fördelar ser ni med sådana samarbeten?
7. För er som ett svenskt modeföretag, finns det någon praxis i hur man hanterar externa leverantörer? Om ja, vad innebär detta för er? Om nej, hur utvecklar ni lösningar för ert företag i dessa frågor?
8. Vilka standarder/riktlinjer påverkar utformandet av er hållbarhetsrapportering?
9. Vad är kärnan i er strategi kring hållbarhet?
10. Hur samarbetar ni med era externa leverantörer?
11. Vilka är de största utmaningarna i att hantera sina externa leverantörer? Hur hanterar ni dem?
12. Vilka är de största riskerna med era externa leverantörer? Hur hanterar ni dem?
13. Vilka är de viktigaste delarna i en hållbar produkt/produktion?
14. Vilka kommer de största förändringarna vara i ert hållbarhetsarbete under de kommande åren?
15. Utrymme för övriga frågor/övrig diskussion

## Bilaga 2 - Sökord för CONI-modellen

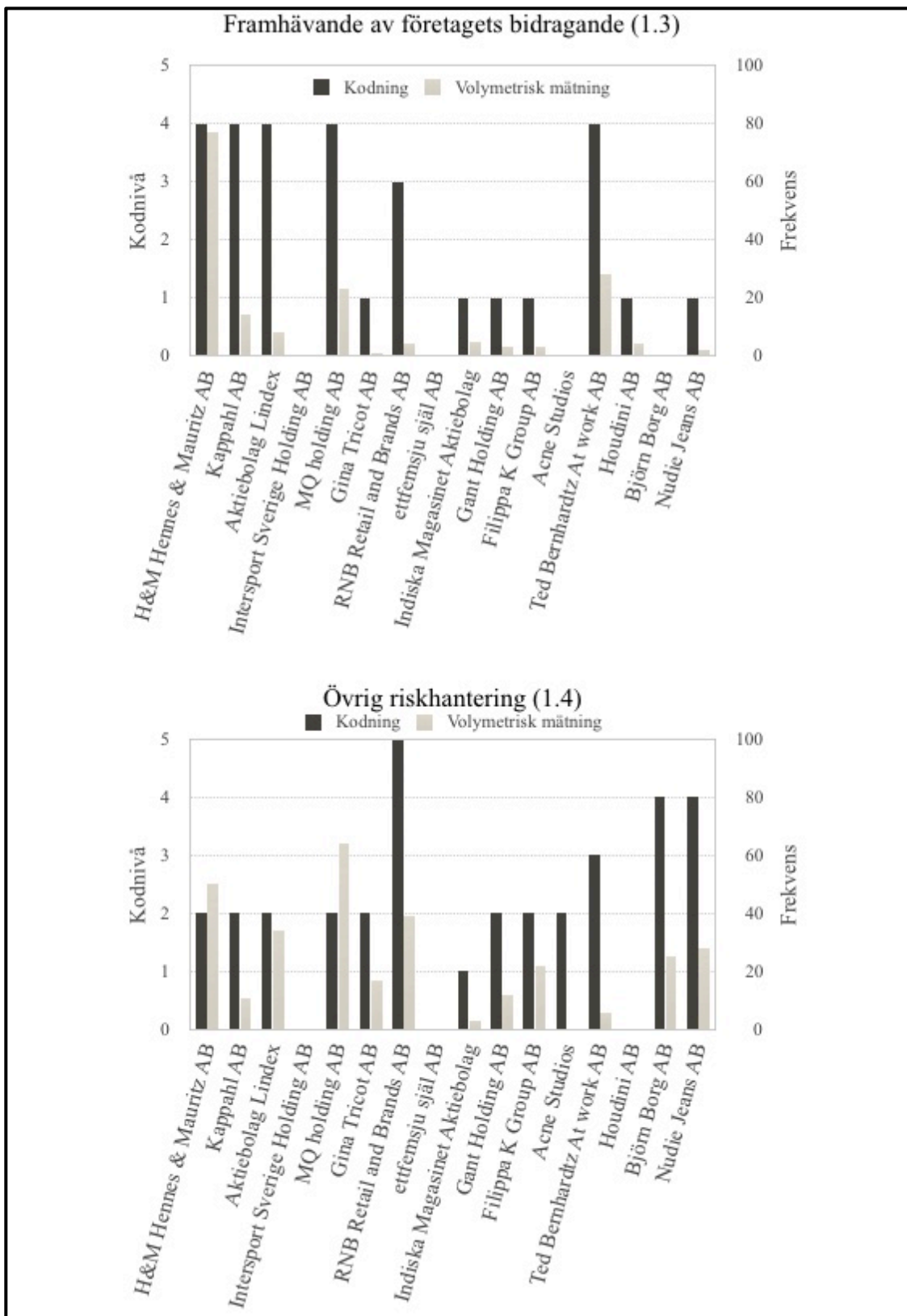
Underkategorier	Svenska sökord	Engelska sökord
Nätverksamhet (1.1) CSR-projekt (1.2) Framhävande av företagets bidragande (1.3) Övrig riskhantering (1.4)	Nätverk, branschorganisation, bransch, initiativ Projekt, aktivitet Nytta, bidra, hjälp Riskhantering, riskminimering, risk	Network, initiative, industry, member Project, activity Contribution, help, benefit Risk management, risk assessment, risk
Hållbara prestationsmått (2.1) Transparens (2.2) Utvärdering av tröskelvärden (2.3) Övrig prestation (2.4)	Nyckeltal, mått, KPI Transparens, spårbarhet Utvärdering, tröskelvärde, minimi, granska, revision Prestation	Key indicator, indicator, measure, KPI, score Transparency, traceability Evaluation, threshold, minimum, audit Performance
Leverantörsrelationer (3.1) Samarbete med leverantörer (3.2) Kultur (3.3) Övrig kommunikation (3.4)	Leverantörsrelation, relation Samarbete, partnerskap, allians Kultur, värdering Kommunikation, dialog	Supplier relation, relation Collaboration, partner, alliance Culture, value Communication, dialogue
Informationsutbyte (4.1) Utbildning (4.2) Stödfunktioner (4.3) Övrig leverantörsutveckling (4.4)	Information Utbildning, kunskap Stöd, stötta Leverantörsutveckling, utveckling	Information Education, training, knowledge Support Supplier development, development
Hållbara kriterier (5.1) Övriga kriterier (5.2)	Hållbarhetskriterier, kriterier, krav Kriterier, krav	Sustainable criteria, demand, requirement Criteria, demand, requirement

### Bilaga 3 - Diagram över det empiriska materialet<sup>2</sup>

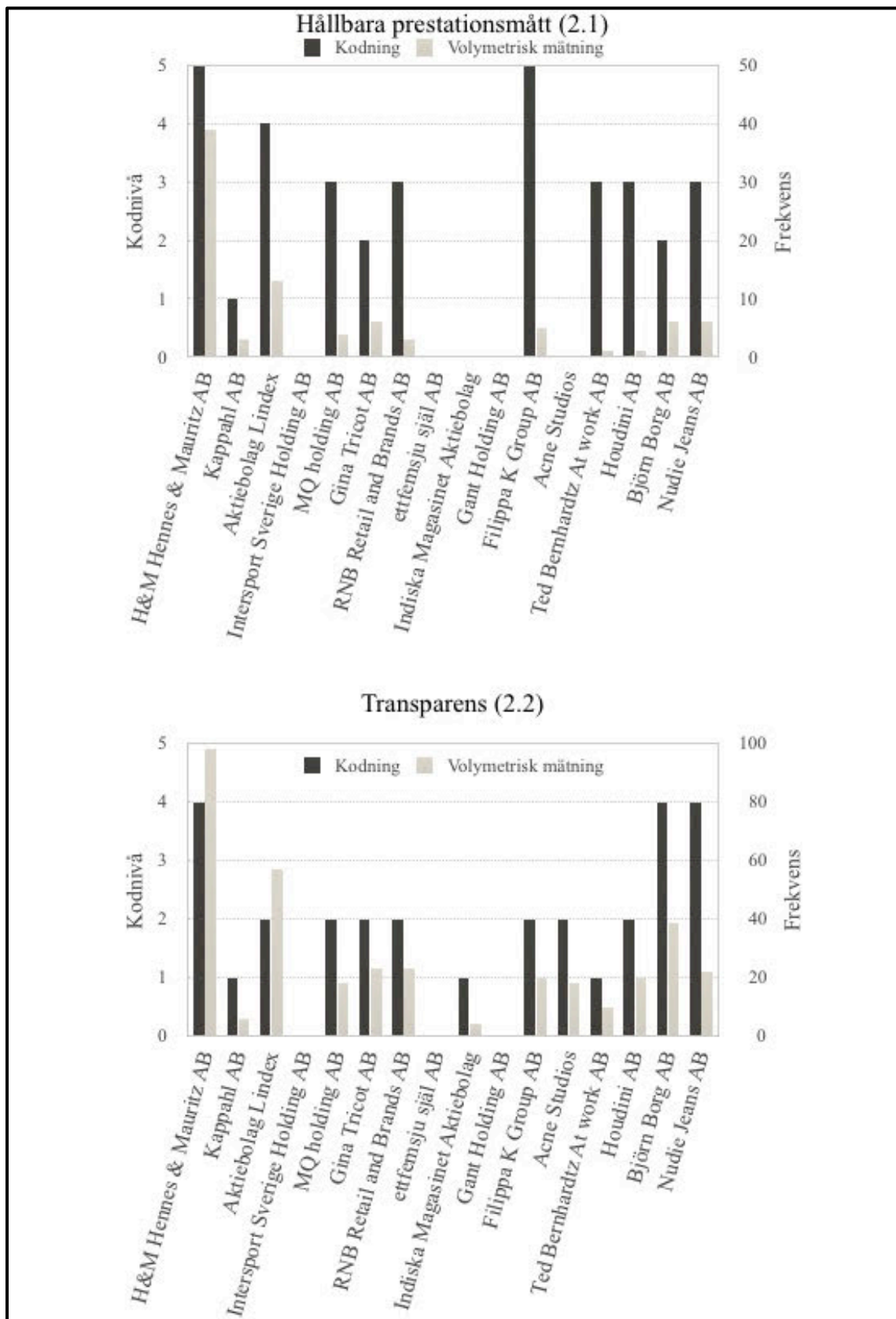


Bilaga 3

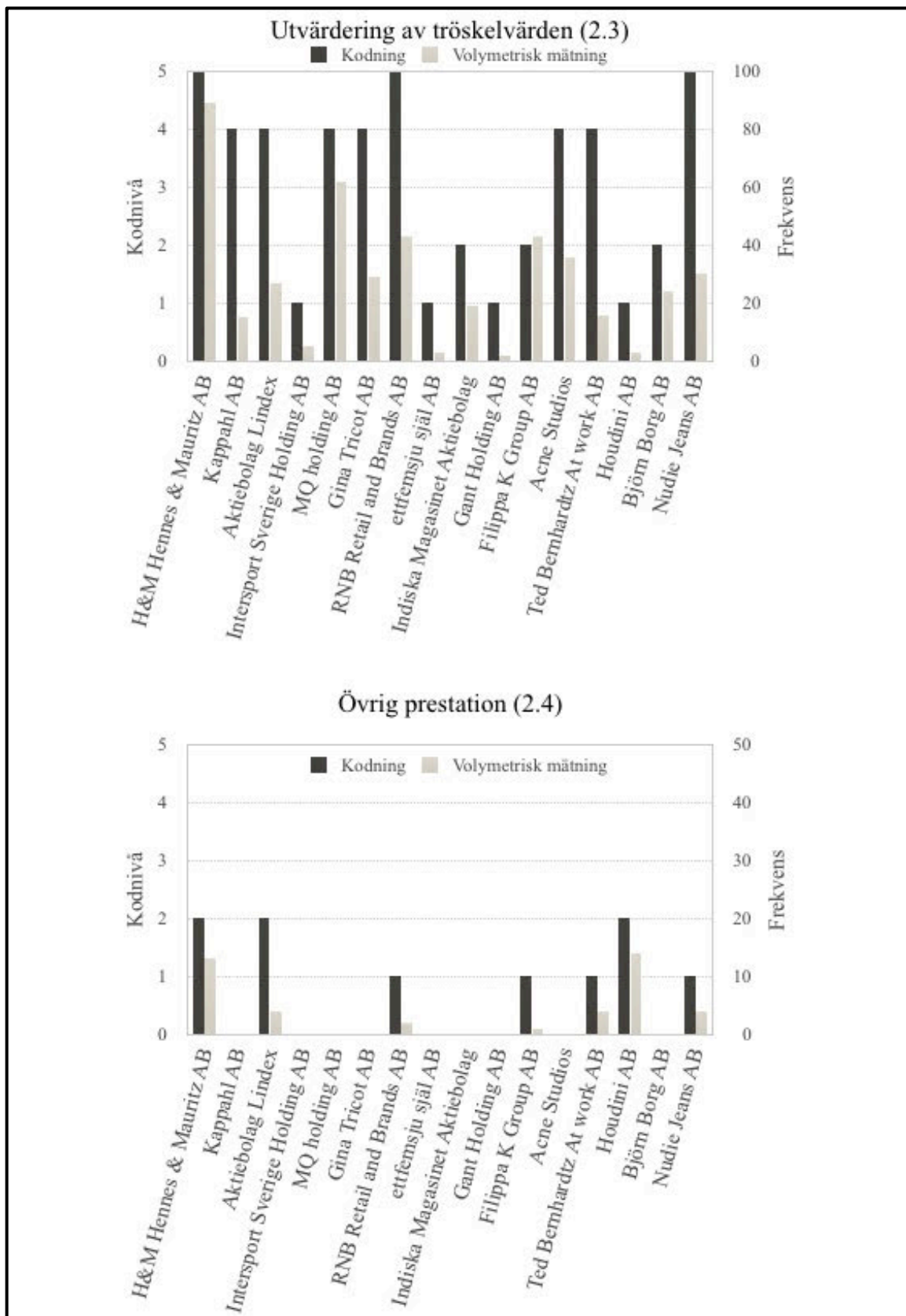
<sup>2</sup> Skälorna för den volymetriska mätningen på högra Y-axeln är avgränsade uppåt till närmaste 50-tal



*Bilaga 3 forts.*

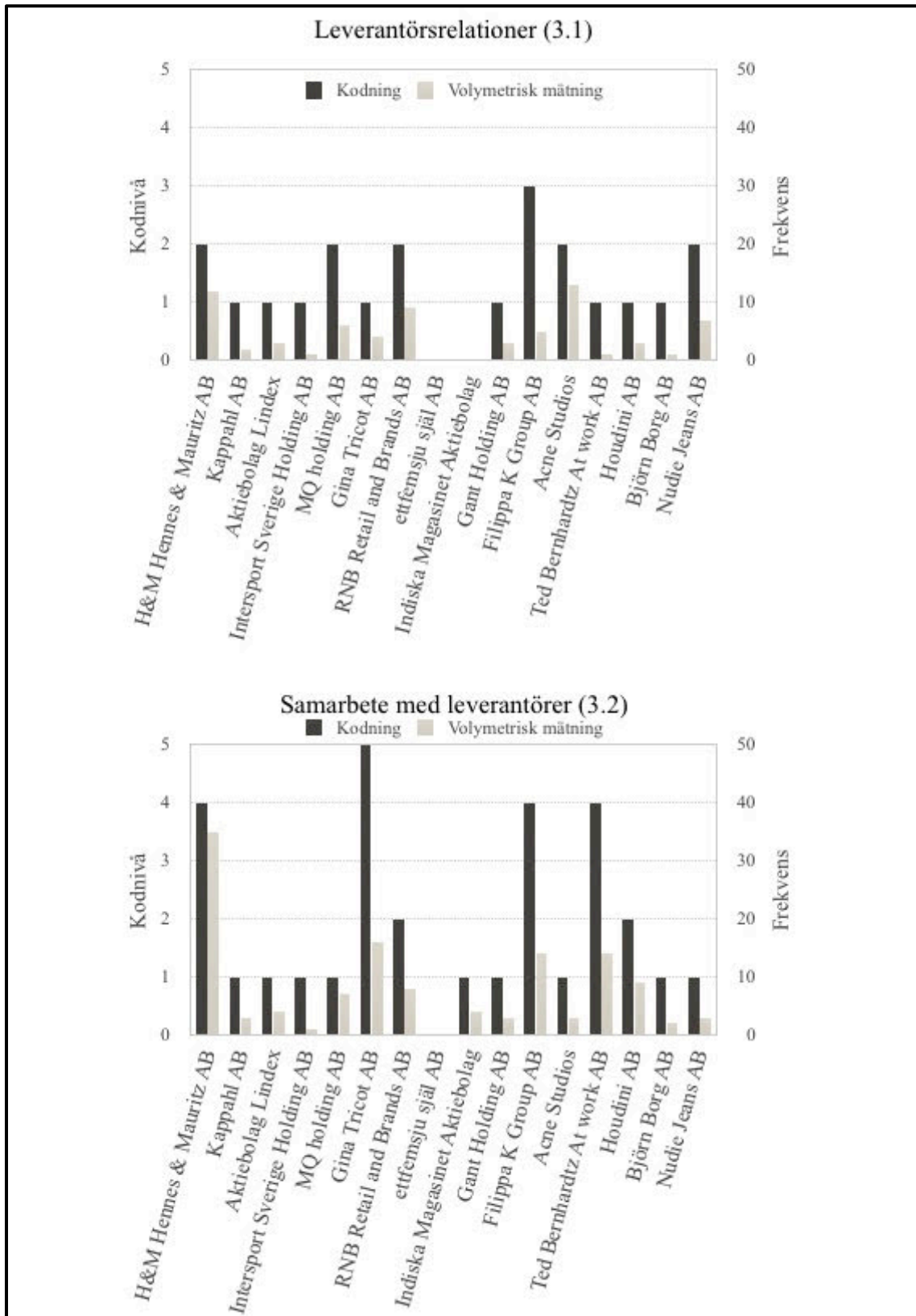


Bilaga 3 forts.



Bilaga 3 forts.

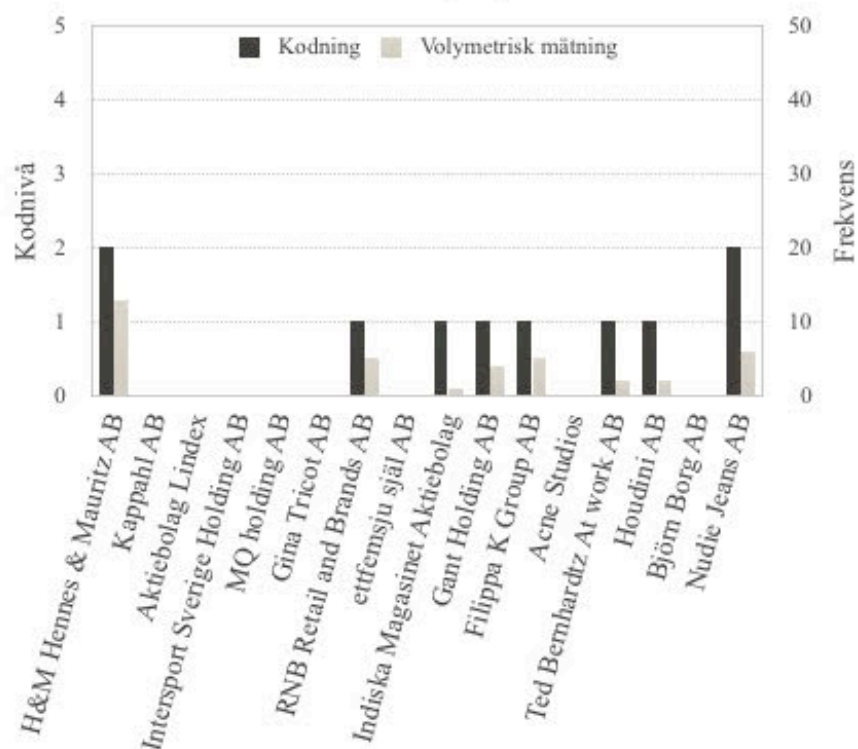




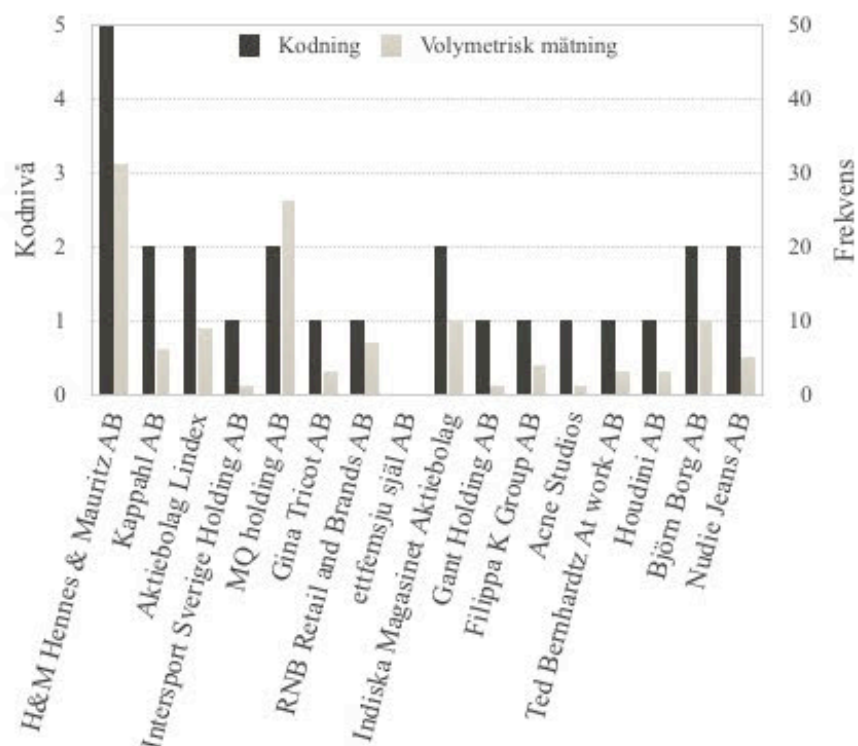
Bilaga 3 forts.



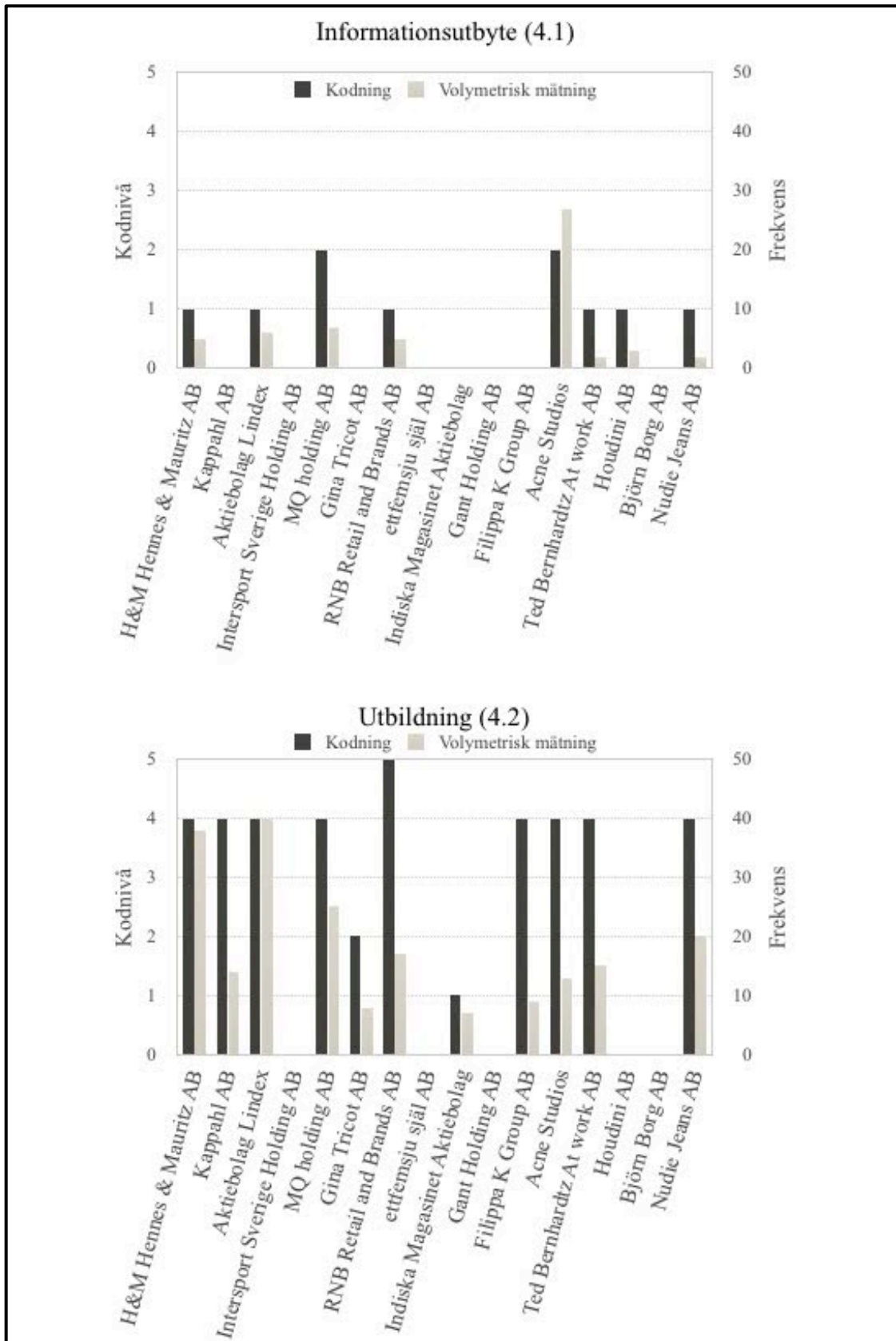
### Kultur (3.3)



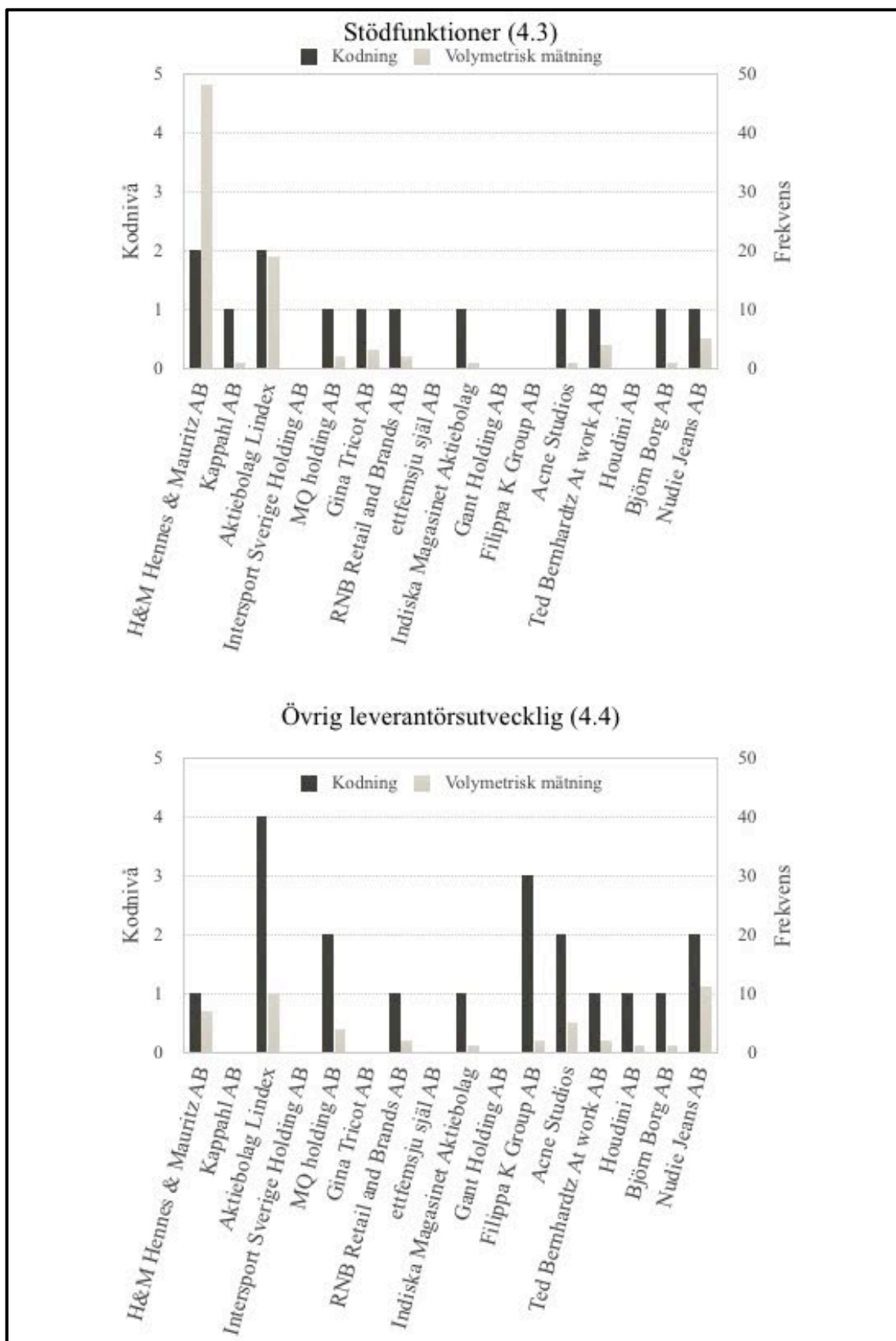
### Övrigt kommunikation (3.4)



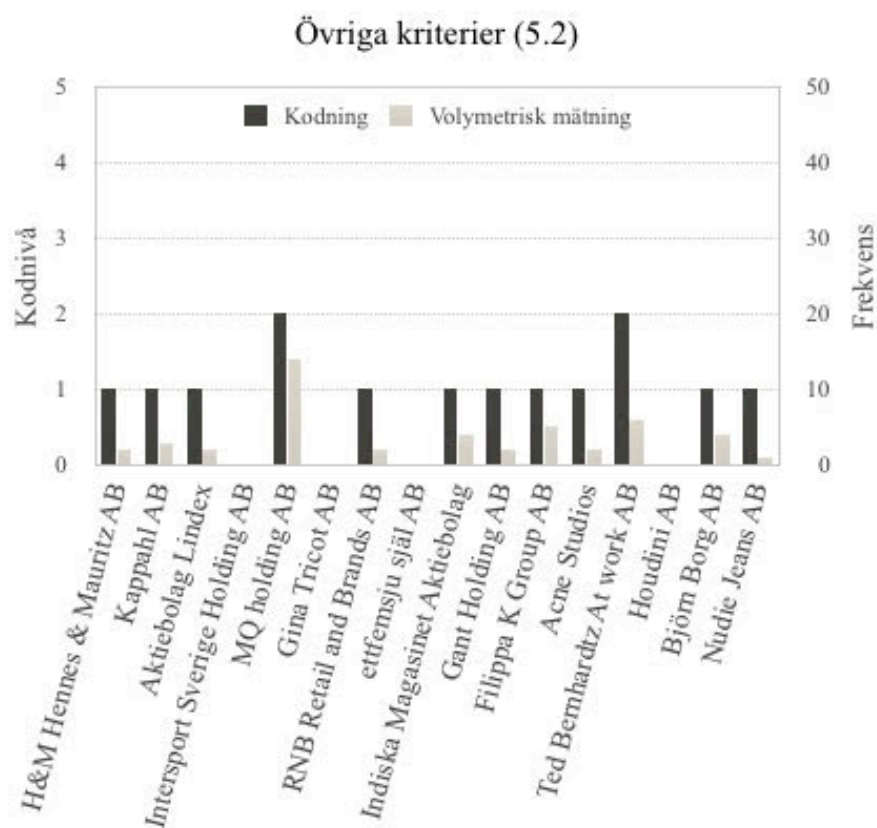
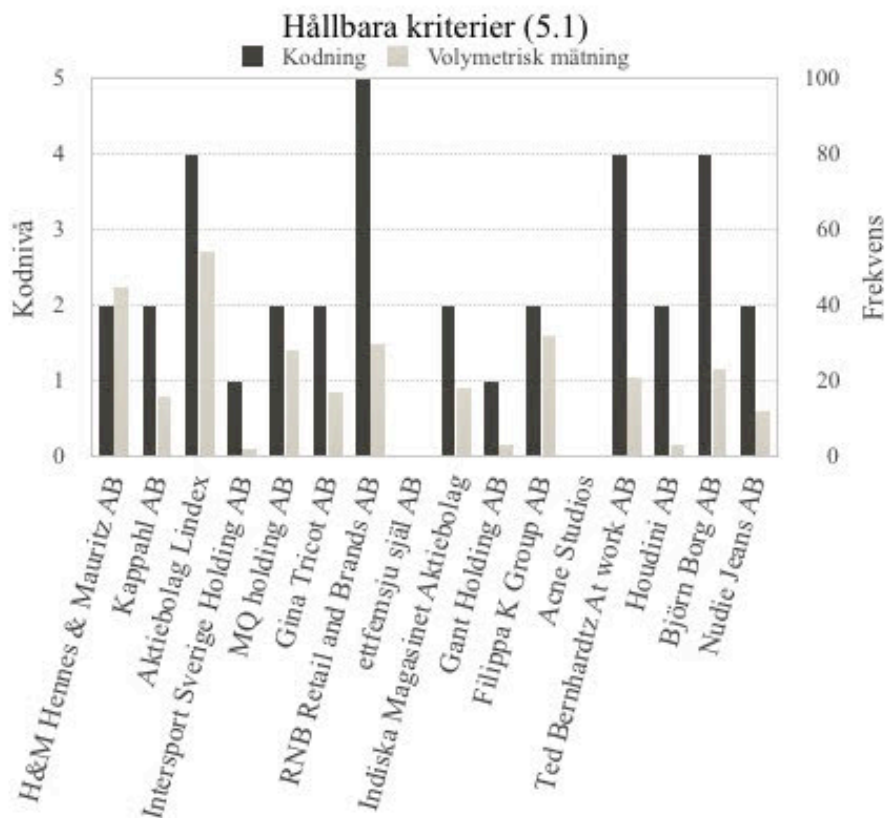
Bilaga 3 forts.



Bilaga 3 forts.



Bilaga 3 forts.



Bilaga 3 forts.