

”Alla ska behandlas med respekt”

Uppkomst och utveckling av narrativet om mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor

Jenny Ählström



”Alla ska behandlas med respekt”

Hur hanterar företag kritik mot bristande ansvarstagande för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor?

Studien handlar om hur det svenska klädföretaget H&M agerade under tidsperioden 1995 till 2015 för att försvara sig mot offentlig kritik och förhålla sig till förändringskrav från människorättsorganisationer. Den offentliga kritiken utgick från att ett stort och finansiellt starkt företag som H&M har ansvar för att försäkra sig om att brott mot mänskliga rättigheter inte förekom i företagets globala leverantörskedjor.

Från studiens fältmaterial framkommer att företagets uppförandekod inte fungerade som legitimering för ansvarstagandet eftersom ett utbrett och systematiskt fuskande bland leverantörerna för att klara sig igenom uppförandekodskontrollerna uppdagades. Efter upprepade reportage och dokumentation om barnarbetare, löner som inte gick att leva av och livsfarliga fabriksbyggnader ökade förändringstrycket mot företaget gällande införandet av transparenta leverantörslistor och krav om levnadslöner. Företaget godtog därför slutligen de offentliga kritikernas förändringskrav.

Studien konkluderar att företag tvingas ut på en narrativ balansakt mellan krav om finansiell- och social prestation när offentlig kritik hotar företags legitimitet på marknaden. Under denna narrativa balansakt kan narrativa vändpunkter inträffa, när förändringskrav som under en lång period avvisats, plötsligt godtas.

”Alla ska behandlas med respekt”

Uppkomst och utveckling av narrativet om
mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor

Jenny Ählström

Akademisk avhandling

som för avläggande av ekonomie doktorsexamen
vid Handelshögskolan i Stockholm
framläggs för offentlig granskning
måndagen den 27 november 2017, kl 13.15,
sal 750, Handelshögskolan,
Sveavägen 65, Stockholm



"Alla ska behandlas med respekt"

Uppkomst och utveckling av
narrativet om mänskliga rättigheter
i globala leverantörskedjor

"Alla ska behandlas med respekt"

Uppkomst och utveckling av narrativet
om mänskliga rättigheter
i globala leverantörskedjor

Jenny Ählström





Doktorsavhandling för Ekonomie doktorsexamen framlagd
vid Handelshögskolan i Stockholm 2017

”Alla ska behandlas med respekt”: Uppkomst och utveckling av narrativet
om mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor

© SSE och författaren, 2017

ISBN 978-91-7731-068-6 (tryckt)

ISBN 978-91-7731-069-3 (pdf)

Omslagsfoto:

© Jenny Ählström, 2013

Tryckeri:

BrandFactory AB, Göteborg, 2017

Nyckelord:

mänskliga rättigheter och företagande; narrativ analys; offentlig kritik;

H&M

Tillägns
Leo, Nina & Liv

Företal

Föreliggande arbete utgör resultatet av ett forskningsprojekt som bedrivits vid Institutionen för Marknadsföring och Strategi vid Handelshögskolan i Stockholm.

Arbetet läggs fram som en doktorsavhandling vid Handelshögskolan i Stockholm. Som brukligt är har författaren haft full frihet att självständigt utforma och presentera sitt forskningsprojekt.

Göran Lindqvist

Director of Research
Handelshögskolan i Stockholm

Richard Wahlund

Professor och chef för Institutionen
för Marknadsföring och Strategi

Tusen tack

För det första vill jag börja med att rikta tusen tack till min handledningskommitté – Susanne Sweet, Barbara Czarniawska och Björn Axelsson – för oceaner av tålmod med detta långdragna projekt. Tack Lars Strannegård för den inspiration jag fått från dina studier och att du genom min långa doktorandperiod tagit dit tid att ge mig värdefulla kommentarer och feedback. Tack Monica Macquet och Emma Sjöström för roliga skrivsamarbeten och de formativa åren vid hade när vi startade SuRe, Sustainability Research Group, Handelshögskolan i Stockholms första forskargrupp inom hållbart företagande. Tack alla fina kollegor på MaSt, Sektionen marknadsföring och strategi, vid Handelshögskolan i Stockholm. Speciellt tack till alla i ”lilla korridoren” för trevliga luncher och nyttiga diskussioner. Tack till det härliga doktorandgänget som bestod av Maria Grafström, Pauline Göthberg, Emma Sjöström och Karolina Windell. Där vi alla studerade företagandet och socialt ansvar och genomförde roliga skrivresor (och tacksam att jag fortfarande har glädjen att arbeta med dig Pauline, nu med fokus på offentliga inköp och mänskliga rättigheter). Tack Atle Midttun för gästforskarplats på Handelshøyskolen BI i Oslo och tack Kristi Anne Stølen för gästforskarplats på Sentrum for Utvikling og Miljø vid Oslo. Tack Niklas Egels-Zandén för intressanta forskarsamtal. Tusen takk til flotteste sjefene på Direktoratet for forvaltning og IKT – Dag Strømsnes og Marit Holter-Sørensen – for innvilging tjenestepermisjon i to omganger for å endelig få fullført dette prosjekt. Tack Helena Lundin och Göran Lindqvist på Handelshögskolans Research Office som alltid varit så trevliga och hjälpsamma. Tack alla snälla vänner som har hejat på mig under detta långa loppet. Muito obrigada minha Största tacket till min fina familj - mamma Marianne, pappa Anders, lillebror Calle som stöttat mig genom hela denna process. Med hjälp och stöd med allt från barnpass till att läsa texter. Ni är ovärderliga och underbara. Slutligen

är denna bok dedikerad till mina fantastiska barn Leo, Nina och Liv och min käre Lucas. Ni är fantastiska och de viktigaste personerna i mitt liv.

Oslo, 16 oktober 2017, Jenny Ählström

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	1
Studiens uppbyggnad	3
KAPTEL 1	
Mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor	5
Brott mot mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor.....	6
Klädindustrin under luppen	7
Ord står mot ord – är glaset halvt fullt eller halvtomt?.....	11
Riktlinjer och juridisk reglering	15
KAPITEL 2	
Mänskliga rättigheter och företagsansvar – tidigare studier	21
Hur definieras företags sociala ansvar?	22
KAPITEL 3	
Narrativa utväxlingar och deras konsekvenser	33
Det analytiska ramverket	34
Metodologiska utgångspunkter: Vad, varför och hur?	42
Vad ville jag studera?.....	42
Varför ville jag studera företagsansvar för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor?	44
Hur skall jag studera företagsansvar för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor?	45
KAPITEL 4	
Pengar talar i det dominerande narrativet	55
H&M slår oupphörligen finansiella rekord.....	55
Det dominerande narrativet om finansiell prestation	64

KAPITEL 5

Motstånd utvecklas – billig produktion bör inte ske på bekostnad av mänskliga rättigheter	69
Klädindustrin styrs av en köpar driven logik.....	69
Billig tillverkning på bekostnad av mänskliga rättigheter	
– offentlig kritik gör sig hörd	70
H&M:s tillverkningspraktik sätts i strålkastarljuset	74
H&M – Senaste mode till vilket pris?.....	75
Kampanjer mot H&M	80
H&M inviteras till samarbete med kritikerna.....	88
Det dominerande narrativets legitimitet skadas av motnarrativet	95

KAPITEL 6

Kontrollsystem som fallerar men H&M försvarar sig mot kritiken.....	99
Internationell utveckling – uppförandekod för global verksamhet.....	99
H&M organiseras för att svara mot kritiken	101
H&M svarar på den offentliga kritiken	111
Motnarrativet översätts kontinuerligt för att anpassas till det dominerande narrativet.....	122

KAPITEL 7

Ansvarsgränser flyttas – anklagelser och försvar 1995–2015	129
Anklagelser om barnarbete	129
Byggnader brinner och kollapsar i Bangladesh – ett hot mot klädindustrins trovärdighet.....	136
Levnadslöner	145
Transparens i leverantörskedjan.....	162
Nya försök att förena motnarrativet med det dominerande narrativet....	165

KAPITEL 8

Kritik sprids – från Omo Valley till cyberrymden.....	171
H&M till Afrika.....	171
Kalla Fakta spårar H&M bomull till Omo Valley	176
Reparera legitimitetsförlust	178
H&M:s ansvarskommunikation	181

KAPITEL 9

Motnarrativ blir med tiden integrerad med marknadens narrativ	189
Från “mode till billigt pris” till “mode till bästa pris – på ett hållbart sätt”	191
En balansakt med narrativa vändpunkter	197
Framtida forskning	199
 BILAGA 1: Händelseförloppet	 203
BILAGA 2: Intervjuförteckning	205
BILAGA 3: Seminarieförteckning	207
 ENGLISH SUMMARY	 211
REFERENSER	213

Sammanfattning

Syftet med denna studie var att undersöka hur offentlig kritik mot internationella storföretag påverkar utvecklingen av ansvarsåtaganden för brott mot mänskliga rättigheter som sker i globala leverantörskedjor. Den vägledande forskningsfrågan är: *Hur hanterar företag långvarig och ihållande kritik mot bristande ansvarstagande för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor från ett narrativt perspektiv?*

Studien inleds med att förklara orsaken till uppkomsten av idén ”företagsansvar för mänskliga rättigheter” i leverantörskedjan. De olika tolkningarna av var gränserna går för företagsansvar för mänskliga rättigheter är en utveckling av ett samhällsligt narrativ som internationella och nationella människorättsaktivister drivit sedan 1990-talet. Då började brott mot mänskliga rättigheter i storföretagens leverantörskedjor uppmärksammas och offentlig kritik riktades mot företagen vars globala leverantörskedjor granskades. Klädindustrin var en av de industrierna som först föll under luppen. På grund av den negativa mediala uppmärksamheten var företagen fort på banan för att ta del av och påverka tolkningsföreträdeskapandet i frågan om ansvarsåtaganden: Att ansvar skulle tas blev tidigt bekräftat av företagen. Vad som återstod därefter var hur detta ansvarstagande skulle konkretiseras i praktiken. Från att ha varit två helt skilda narrativ påbörjades därför fusionen mellan marknads- och människorättsnarrativen.

För att svara på studiens vägledande forskningsfråga har en fältstudie gjorts av hur det svenska klädföretaget H&M:s responderade på offentlig kritik mot bristande ansvarstagande för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan mellan 1995 till 2015. H&M:s agerande, som ett av de världsledande klädföretagen, kan antas vara trendsättande i denna typ av nya frågeställningar. Inte bara för klädindustrin, men också för andra konsumentnära industrier.

I studien använde jag mig av ett narrativt analysperspektiv, där utgångspunkten var ett antagande om att företagets aktiviteter målstyrs av det dominerande marknadsnarrativet. Det var det dominerande marknadsnarrativet som styrde hur H&M hanterade den offentliga kritiken och förändringsförslagen till ökat ansvarstagande som kom från olika motnarrativ om ökat ansvarstagande för brott mot mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor. Den offentliga kritiken resulterade i en rad konkreta förändringar av H&M:s produktionspraktik som jag kunde observera under den studerade tidsperioden.

Eftersom företagets legitimitet hotades av den offentliga kritiken, översattes förändringskraven för att passa marknadsnarrativet. Detta skedde genom att förändringsförslag från motnarrativet antingen godtogs eller avvisades. Första översättningen inträffade när företaget upprättade en offentlig uppförandekod. Detta innebar att företaget, trots avsaknad av formell juridisk bindning, frivilligt accepterade det utvidgade ansvarskravet för att kontrollera att brott mot mänskliga rättigheter inte skedde i leverantörskedjan. Genom inspektioner på fabriker skulle företaget kontrollera att leverantörerna uppfyllde motnarrativets krav om respekt för mänskliga rättigheter under produktionsprocessen. Men översättningsförsöket fallerade eftersom leverantörerna systematiskt fuskar sig igenom inspektionerna.

Samtidigt skapade företaget en kommunikationsstrategi för att berätta hur deras aktiviteter förbättrade arbetsförhållandena vid produktionen. Många av motnarrativets krav godtogs snart efter det att företaget blivit utsatt för de offentliga kritikernas påtryckningar. Exempelvis förbjöds sandblästring i 2010 och H&M skrev under fackliga globala avtal som skulle öka brand- och byggnadssäkerheten i Bangladesh i 2013. Däremot avvisades kontinuerligt två viktiga krav från motnarrativet, som upprepades under hela den studerade tidsperioden, innan de slutligen godtogs. Dessa två var kravet om transparens genom öppna leverantörslistor och kravet om att H&M skulle säkerställa att textilarbetarna vid H&M-producerande fabriker skulle få levnadslöner. Men efter upprepade legitimitetskriser, orsakade av kontinuerliga mediala skandalavslöjanden från H&M:s fabriker – som kulminerade med kritiska mediala granskningar i 2012, godtog H&M slutligen i 2013 motnarrativets krav om att upprätta offentliga leverantörslistor och att sätta upp som mål att en rättvis levnadslön successivt skulle utbetalas till alla

textilarbetare vid H&M-producerande fabriker. Det innebar alltså att företaget nu inte bara ställde uppförandekrav vars efterlevnad inspekterades och korrigerades, men också gick in som en pådrivare av lönehöjningar hos leverantörerna.

Genom användningen av det narrativa analysramverket, blev svaret på forskningsfrågan att företaget hanterar långvarig och ihållande kritik mot bristande ansvarstagande för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor genom utförandet av en *narrativ balansakt*. I den narrativa balansakten sammankopplas det dominerande marknadsnarrativet med motnarrativet om utökat ansvarstagande. Vidare kan *narrativa vändpunkter* inträffa, när långvarigt avvisade krav plötsligt godtas. Dessa narrativa vändpunkter kan karaktäriseras som ett resultat av perioder av ihållande persistenta förändringskrav som kulminerar i ny intensiv negativ uppmärksamhet riktad mot företaget.

Studiens uppbyggnad

Denna avhandling är strukturerad på följande sätt: Första delen – kapitel 1, 2 och 3 – introducerar tematiken kring mänskliga rättigheter och företagsansvar i globala leverantörskedjor (kapitel 1). Därefter kommer en litteraturgenomgång av tidigare studier inom temat (kapitel 2). Sedan följer en presentation av forskningssyftet och det analytiska ramverket som används för att besvara forskningssyftet, samt studiens metodologiska utgångspunkter (kapitel 3). Andra delen av avhandlingen (kapitel 4 till 8), innehåller en beskrivning av fältmaterialet från studien av H&M:s respons på offentlig kritik för bristande ansvarstagande för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan mellan 1995–2015. Vart och ett av dessa kapitel avslutas med en delanalys, bortsett från kapitel 8 där analysen sker successivt i kapiteltexten. I avhandlingens tredje och sista del (kapitel 9) görs en syntes av delanalyserna från kapitel 4 till 8 vilket leder fram till att forskningsfrågan besvaras. Därefter avslutas avhandlingen med förslag till framtida studier. I Bilaga 1 återfinns en tidslinje över den studiens tidsperiod 1995-2015. I Bilaga 2 finns en intervjuförteckning. I Bilaga 3 återfinns en förteckning över de seminarier jag deltagit i för att få generell information om frågan om företags ansvar för mänskliga rättigheter.

Kapitel 1

Mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor

I detta kapitel kommer jag att beskriva framväxten och uppkomsten av det fenomen jag studerar i denna avhandling – skapandet av kravet om företagsansvar för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan. Detta fenomen har skapats genom en interaktiv process mellan olika intressenter med ambitionen att påverka innebörden av ansvaret. Internationella riktlinjer och nationell lagstiftning har under denna tid successivt utformats och förändrats i linje med argumentationen från intressenterna. Fokus i denna avhandling är klädindustrins globala leverantörskedjor.

Många företag som säljer varor som kräver en stor arbetskraftsintensitet under produktionen drar nytta av att inte själva äga produktionsenheterna. De globala leverantörskedjorna möjliggör för relativt snabba och enkla omlokaliseringar av tillverkningen till de världsdelar och regioner som erbjuder det lägsta tillverkningskostnaderna. Men produktionsländerna med de lägsta lönerna tenderar ofta att vara utvecklingsländer med hög korruption, dåligt fungerande arbetsrättsligt skydd och ibland direkt livsfarliga arbetsmiljöer.

Vem har ansvar för vad i globaliserade leverantörskedjor? När tillverkningsländerna inte kan upprätthålla basala mänskliga rättigheter i arbetslivet, vad har då internationella företag för ansvar för att säkra att mänskliga rättigheter efterlevs i sina globala leverantörskedjor? Dessa frågor har kommit att bli helt centrala för konsumentnära företag att förhålla sig till på

grund av uppmärksammade produktionsskandaler där världskända varumärken avslöjats lokalisera tillverkning i illegala och farliga fabrikslokaler där brott mot mänskliga rättigheter sker under produktionen. Som vid Rana Plaza i Dhaka, Bangladesh, där över tusen fabriksarbetare miste livet när byggnaden kollapsade våren 2013.

Istället för att rikta kritik mot tillverkningsländerna blev offentlig kritik riktad mot multinationella företag med kända varumärken. I kölvattnet av produktionsskandalerna avkrävdes ansvarstagande för att varor skulle vara tillverkade under förhållanden där mänskliga rättigheter respekterades. Detta illustrerades tydligt i efterdyningarna av Rana Plaza katastrofen. Kraven på ansvarserkännande och kompensation till offrens familjer riktades mot de internationella klädföretagen, inte mot de lokala fabriksägarna eller den bangladeshiska regeringen.

Att ställa företag med starka varumärken till svars för förekomst av brott mot mänskliga rättigheter under varuproduktion har sedan 1990-talet växt fram till att idag ha blivit en folkrörelse som i hög grad har påverkat näringslivet. Kravet är att de globala leverantörskedjorna utökar ansvarstagandet för mänskliga rättigheter. Människorättsorganisationer, grävande journalister och fackliga organisationer jobbar ofta tillsammans och genomför kampanjer, skriver rapporter och kommer med avslöjanden som sprids genom såväl traditionella som sociala medier. Denna studie ämnar att undersöka hur ett företag agerar när det utsätts för kontinuerligt återkommande offentlig kritik för bristande ansvarstagande av mänskliga rättigheter i leverantörskedjan under en lång tidsperiod.

Brott mot mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor

Trots den generella avsaknaden av internationell reglerande lagstiftning med juridiska sanktioner vid människorättsbrott på externa tillverkningsfabriker, har många av världens största multinationella företag accepterat en utökad ansvarssfär, där nu även ansvar för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan inkluderas.

Människorättsorganisationers intensiva granskning av produktionsförhållandena under många år, kombinerat med möjligheten att sprida dokumentation genom sociala medier, har gjort lågkostnadsproduktionen i fattiga länder med hög korruption och avsaknad av fungerande institutioner för arbetsrätt till ett känsligt tema: Ingen vill ha sitt varumärke förknippat med skandaler om barnarbetare, omänskliga arbetsförhållanden eller dödsfabriker.

Företagsskandaler – som Union Carbides gasolycka i Bhopal 1984, Shells uppmärksammade oljekontaminering i Nigerdeltat och textilfabriken Rana Plazas kollaps i Dhaka 2013 – skapade en stark opinion bland människorättsorganisationer om att multinationella företag skall ställas till svars för brott mot mänskliga rättigheter som skett i samband med framställning av företagets varor.

Genom sociala medier och ny informationsteknologi agerar människorättsorganisationer som vakhundar (på engelska kallas de *watchdog organisations*) genom att sprida information och utöva påtryckningar för att ansvariga företag skall kompensera de människor som utsatts för de brott mot mänskliga rättigheter som förekommit i företagets globala leverantörskedjor.

Även om studier visar att företagets försäljningssiffror inte verkar ha påverkats av upprepade skandaler där företagets produkter visat sig vara tillverkade under förhållanden som bryter mot de mänskliga rättigheterna, är risken stor för bojkottaktioner och minskat förtroende från så väl personal som från externa samarbetspartners, något som kan få stora ekonomiska konsekvenser. Därför har de kritiserade företagen, allt sedan den offentliga kritiken mot bristande ansvarstagande i produktionsländerna kom, gjort stora kommunikativa ansträngningar för att försäkra kunderna om att produkttillverkningen är kontrollerad och att alla leverantörer är förpliktade att följa etiska rättningslinjer. En av de branscher som varit utsatt för mest kritik är den globala klädindustrin.

Klädindustrin under luppen

Genom att inte äga fabriker kan de internationella klädföretagen enkelt flytta tillverkning mellan produktionsenheter i olika länder i sökandet efter de lägsta produktionskostnaderna. Logiken med att kontinuerligt flytta enkel

produktion, som klädtillverkning, till de billigaste länderna och regionerna, stöter emellertid på kritik. Klädindustrin är en av de industrier som har blivit speciellt granskad och utsatt för kritik med många människorättsorganisationer som fokuserat på att lyfta upp och diskutera just de stora internationella klädföretags produktionsprocesser i låglöneländer där det systematiskt förekommer brott mot mänskliga rättigheter. Det har frekvent återkommit dokumentation om slavliknande förhållanden i klädindustrin. En sökning på ”garment industry” och ”human rights” genererar hundratals träffar till artiklar, rapporter och dokumentärer om barnarbete, slavarbete, hälsofarlig arbetsmiljö, extremlåga löner och extremlånga arbetspass inom textilindustrin.

Det har inträffat ett stort antal dödsolyckor när klädfabriker brunnit eller kollapsat. Högljudda protester och krav till ansvarstagande har spridits via kampanjer, nyhetsartiklar och sociala medier när välkända varumärken har avslöjats med tillverkning på fabriker som brutit de mänskliga rättigheterna.

Därför är också textilindustrin en av de första industrierna som OECD har prioriterat att skriva vägledningsmaterial för med utgångspunkt i de vägledande UNGP principerna (OECD, 2017).

Hård priskonkurrens inom den globala klädproduktionen

De enklaste formerna av klädproduktion kräver inte avancerad teknisk utrustning och är därför relativt billig att starta upp. Många lågkostnadsländer som har stort utbud av unga lågutbildade befolkningar ser fördelarna med att attrahera den internationella klädindustrin eftersom arbetsplatser och exportintäkter till landet då skapas. Konkurrensen om de internationella köparna är stor. För att locka utländska kunder sätts minimilöner i textilindustrin på lägst möjliga nivå. FN:s organisation för industriell utveckling (UNIDO) slår fast att den globala genomsnittslönen inom klädtillverkning är 35 procent lägre än den globala genomsnittslönen för övrig tillverkningsindustri (ILO, 2014:16). Den höga konkurrensen mellan låglöneländer för att attrahera köpare inom textilproduktion har resulterat i att minimilönerna ofta ligger på så låga nivåer att de inte täcker de dagliga levnadskostnaderna i landet. För att få en lön som går att leva på blir övertidsarbete snarare en norm än undantag i de klädproducerande länderna.

Klädfabrikernas tävlan om kontrakt dikteras av fokus på låga produktionspriser och snabba leveranser. Vanligt är att acceptera större order än den faktiska produktionskapaciteten. För att få klart beställningar i tid utnyttjar sig många systematiskt av andra, mindre klädfabriker, för att få den nödvändiga produktionskapaciteten uppfyllt. När inte fungerande institutioner som arbetsmiljöinspektion finns på plats i länderna, i kombination med utbredd korruption och motarbetande av fackföreningar, blir villkoren för klädindustrins arbetare ofta helt oreglerade, vilket kan vara förknippat med livsfara för anställda inom textilindustrin.

Förutom att den internationella konkurrensen mellan klädproducerande länder är stor, är också konkurrensen klädleverantörerna emellan präglad av stark press på grund av överetablering av klädfabriker i många lågkostnads-länder. Rana Plaza-fabriken, där över 1100 textilarbetare miste livet i 2013, låg i Bangladesh som är ett av de mest olycksdrabbade länderna som har klädproduktion som huvudsaklig exportintäkt.

Bangladesh – prispress som kostade många liv

Över 80 procent av Bangladesh totala exportintäkter kommer från kläd-tillverkningen som sysselsätter omkring 4 miljoner textilarbetare i landet (ILO, 2016). Anställningsförhållandena inom denna industri är osäkra. 75 procent av de anställda saknade i 2010 anställningskontrakt (Wilshaw, 2010). Landet klassas som ett av de länder i världen med högst korruption och kom på 145:e plats på *Transparency International* korruptionsindex 2016.

Lönerna till de bangladeshiska textilarbetarna är bland världens lägsta och ligger markant under levnadslönsnivån i landet. I 2006 höjdes klädindustrins minimilöner i Bangladesh från en månadslön på 160 kronor till 300 kronor efter att regeringen tillsatt en löneutredning då oroligheter och protester mot de låga minimilönerna hade utbrutit. När den höjdes i juni 2010 utbröt nya demonstrationer och protester i Dhaka då fackförbunden hade krävt en markant högre höjning för att kompensera för den höga inflationstakten i landet. Därefter gjordes ytterligare en höjning och minimilönen låg i 2016 på runt 520 kronor i månaden. Enligt tre olika organisationer som har arbetat fram beräkningar för var en levnadslön bör ligga på i Dhaka, har man landat på mellan 1500 till 3000 kronor beroende om uträkningen baseras

på om det är en eller två vuxna som arbetar i en familj på två barn och beroende på om lönen skall göra det möjligt att spara 10 % av den till oförutsedda utgifter eller inte (Clean Clothes Campaign, 2017).

2010 var endast 55 procent av befolkningen i Bangladesh läs- och skrivkunniga, jämfört med en skriv-och läskunnighet på 92 procent i Kina. Detta skapade en komparativ fördel för Kina när det gäller mer avancerad klädproduktion, som exempelvis kjolar och jackor, trots att Kina hade en betydligt högre lönenivå.

Bangladeshiska leverantörer drabbades hårt av höjningen av minimilönen:

At Dhaka-based clothing company Simco Group, one of the thousands of businesses the sector comprises, chairman Muzaffar Siddique said that before the wage increase his net profit margin was a little more than 2 percent. Now he's losing money on orders, and reckons four out of every five garment makers in the world's second-biggest clothing exporter after China are in the same boat.

“I approached one of my Western buyers to raise prices, and the relevant company said, ‘It is your business and you have to manage it ... you cannot slip it to us’,” Muzaffar said (Reuters, 2014).

Speciellt mindre leverantörer med små marginaler tvingades stänga sina fabriker på grund av att lönehöjningarna inte kunde kompenseras genom att höja produktionspriserna på grund av konkurrensen från andra lågkostnadsländer. Med en hög inflationstakt och med hyreskontrakt som regleras och höjs i samma takt som lönehöjningarna, är situationen fortfarande svår för textilarbetarna i landet som alltjämt har en av världens lägsta löner.

Exemplet med de små produktionsmarginalerna i Bangladesh visar på vad som har kommit att kallas ett ”race to the bottom” vilket illustrerar hur produktionspriserna pressas nedåt i industrier som är extremt konkurrensutsatta på världsmarknaden (se exempelvis Korten, 1995). I takt med att nya produktionsländer öppnar sina marknader för exportindustri som har billig arbetskraft som främsta konkurrensmedel drivs priserna ned och klädföretag som inte äger sina egna fabriker kan då enkelt förflytta produktionen till de länder som för närvarande är billigast.

Rana Plaza, klädfabriken i Bangladesh där över 1100 textilarbetare dog och över 2500 skadades när byggnaden kollapsade, var ett tragiskt exempel på följderna av hur pris- och tidspresen inom klädindustrin kan leda till illegala och farliga arbetsförhållanden för de anställda i textilindustrins globala leverantörskedjor.

Ord står mot ord – är glaset halvfullt eller halvtomt?

Det finns förvisso en rad exempel på före detta utvecklingsländer som genom exportproduktion stärkt och utvecklat välståndet för invånarna. Ofta lyfts de så kallade asiatiska tigerekonomierna fram som illustration av detta fenomen. Länders industrier kunde specialiseras och avanceras genom att intäkter från arbetsintensiv produktion gick till industriell förädling och teknologiutveckling. Från att där ha haft billig arbetskraft som egna konkurrensfördelar används kostnadseffektiv arbetskraft nu i andra länder. Den billiga arbetskraften gav utvecklingsländer möjlighet till ökade exportintäkter, arbetstillfällen och ekonomisk utveckling. Taiwan var ett av de första asiatiska länderna som skapade stora exportintäkter genom billig kläd-, textil- och skoproduktion men som nu satsar på mer avancerad industri.

Men människorättsorganisationerna slog sig inte till ro med förhoppningarna om att samma positiva utveckling skulle komma till exempelvis Bangladesh och Kambodja. De menade att brotten som skedde mot mänskliga rättigheter i textilindustrin i dessa länder inte kunde legitimeras som ett nödvändigt steg i den ekonomiska utvecklingen för länderna utan underströk att köpande företag hade ansvaret för att producera på ett lagligt och säkert sätt.

Människorättsorganisationer kritiserar de internationella klädföretagen för att ”lova runt och hålla tunt” vad gäller att skapa långsiktiga kontrakt med textilfabrikerna och inte betala underpris för produktionen av sina varor eftersom det drabbar textilarbetarna genom hårdare arbetstempo och mer press. De internationella klädföretagen, å sin sida, menar att, trots att det råder problematiska förhållanden i produktionsländerna, är det en nödvändighet att länderna får exportintäkter. Genom att lägga sin produktion till

de fattigaste delarna av världen bidrar de till att skapa en ekonomisk utveckling och arbetstillfällen.

Kritikvågen mot dåliga arbetsförhållanden vid produktion av kända varumärken startar på 1990-talet

Brott mot mänskliga rättigheter vid tillverkningen av multinationella företags produkter har sedan 1990-talet skapat uppmärksamhet i medierna. Rapporter, dokumentärer och kritiska granskningar av brott mot mänskliga rättigheterna i leverantörskedjorna till stora kända kläd- och skovarumärken har därför gjort frågan om arbetsförhållandena vid produktionen till en allt mer central del av den externa kommunikationen hos dessa företag.

Efter de första skandalerna i början av 1990-talet, som bland annat visade att amerikanska sko- och klädjättar som Nike och Gap producerade på fabriker i låglöneländer där såväl barn- som slavarbete användes, har det framkommit liknande skandaler som i stort sett involverat alla världens största och mest kända varumärken. Offentliga kritiker – människorättsorganisationer, fackliga organisationer och journalister – har granskat starka och kända varumärken för att få mest möjlig exponering och genomslag av reportagen som visar ett system där produktionen flyttas till de billigaste länderna med sämst arbetsskyddslagstiftning där exploatering av arbetskraft sker. Kontrasten mellan varumärkesbyggande och livsstilsprofilering med slogans som Nikes ”Just do it” och de fattiga arbetarna i på fabriker kunde inte blivit större. För offentliga kritikerna var det därför mest effektivt att fokusera på de mest exponerade varumärkena. Dessutom uppstod då också en David mot Goliat dramaturgi som väckte media och läsarna uppmärksamhet.

Uppförandekoder

1991 skrev den amerikanske journalisten Ballinger om slavlika förhållanden vid Nikes produktion i Indonesien. Nike besvarade anklagelserna med att detta låg utanför företagets ansvarssfär och menade att man varken kände till något om arbetsvillkoren hos leverantörerna och inte heller hade intresse eller ansvar att undersöka detta vidare (Zadek, 2004). Men när kritiken mot dem och en rad andra amerikanska stora sko- och klädföretag snabbt växte sig stark agerade företagen genom att upprätta så kallade uppförandekoder där de publikt offentliggjorde vilka arbetsförhållanden de krävde av sina leverantörer. Uppförandekoder var en ensidigt antagen policy där företagen krävde att leverantörerna skulle leva upp till en standard i paritet med de internationella riktlinjerna för arbetsrätt. Uppförandekoden var ett resultat av företagets ambition att visa att de tog ansvar i leverantörskedjan (Jenkins, 2003).

Innan kraven om ett socialt ansvarstagande i leverantörskedjan introducerades på 1990-talet betraktades externa leverantörer som vilken extern affärspartner som helst. Kraven som ställdes på leverantörerna var att kvaliteten skulle motsvara förväntningarna samt att leveranstiderna skulle hållas. Transporttider och transportkostnader blev naturligtvis högre genom att producera varor hos leverantörer i exempelvis asiatiska låglöneländer men detta kompenserades med råge av de låga produktionspriserna. Men eftersom de offentliga kritikerna använde sig av kommunikationsstrategier som fick företag att förlora trovärdigheten var det enda affärsmässiga beslutet som kunde tas i den situationen att upprätta uppförandekoder och börja utföra inspektioner i linje med förväntningarna från de offentliga kritikerna (Jenkins et al, 2002).

Utmaningen: Produktion i låglöneländer med ansvarstagandet för mänskliga rättigheter vid produktionen

När strålkastarljuset riktades mot hur tillverkningen i låglöneländer ofta innebar farliga arbetsplatser, extremt låga löner, barnarbete eller förbud mot facklig organisering, skapades en bred internationell opinion för att de multinationella företagen skulle säkra goda arbetsförhållanden vid tillverkning av

företagets produkter. Eftersom granskningarna fortsatte och opinionen växte för att det faktiskt var de multinationella företagen som hade ansvaret att kontrollera att mänskliga rättigheter respekterades i produktionsprocessen, hade företagen inget annat val än att godta kritiken och lova bot och bättring. Nu, två decennier sedan den initiala kritiken tog fart, ser vi fortfarande att samma typ av kritiska granskningar kontinuerligt framkommer i medier där samma brott mot mänskliga rättigheter under produktionsprocessen upprepas.

Företag som hade anammat produktionsstrategin att finna de billigaste tillverkningsländerna ställdes då inför en utmaning: Hur ska man kunna fortsätta producera i låglöneländer till samma låga priser men samtidigt säkerställa att arbetsförhållandena var i paritet med de internationella konventionerna om arbetsrätt? Lösningen blev till att börja med att vidareförmedla kraven på leverantörerna och kräva förbättrade arbetsförhållanden samt att informera, utbilda och kommunicera med leverantörerna om frågan. Denna lösning föll dock ej i god jord hos kritikerna som menade att mer långtgående förändringar måste till för att arbetsförhållandena skulle förbättras, som exempelvis att köpande företag avtalade om långsiktiga samarbeten med leverantörerna. Samma typ av kritik och granskning som pågick under 1990-talet fortsatte alltså under 2000-talet och pågår än idag.

Att stora multinationella detaljhandelsföretag, som Nike, genom uppförandekoder inte bara tar på sig ett ansvar för att kontrollera att mänskliga rättigheter upprätthålls under tillverkningen av företagets produkter, utan också ser detta ansvarstagande som kopplat till att förbättra världen, är något som mest parten av världens företag med konsumentnära och kända varumärken idag gör i sin externa kommunikation. Misstaget med att hänvisa till att mänskliga rättigheter i leverantörskedjan är någon annans ansvar – leverantörerna i låglöneländer eller låglöneländernas regeringar – var varumärkesmässigt dyrköpta erfarenheter.

De kritiserade klädföretagen opponerar sig oftast inte mot anklagelserna om att deras produkter tillverkas under förhållanden som systematiskt verkar bryta mot såväl tillverkningsländernas egna lagar och regler om arbetsrätt, hälsa och miljö som mot de internationella konventionerna om arbetsrätt och mänskliga rättigheter. Snarare fördömer många av dem oacceptabla arbets-

förhållanden, upprättar kontrollsystem och förklarar hur de gör för att förbättra situationen för låglöneländernas textilarbetare. Denna strategi var nödvändig eftersom många av de medialt mest inflytelserika människorättsorganisationerna och fackliga organisationerna kontinuerligt hårdgranskar utvecklingen i textilindustrin sedan 1990-talet.

Samtidigt med den offentliga kritiken som kommit fram i media mot att det sker systematiska brott mot mänskliga rättigheter i multinationella företags leverantörskedjor, har det växt fram ett internationellt överstatligt konsensus om att multinationella företag är ansvariga för brott mot mänskliga rättigheter som sker under produktionsprocessen av företagets varor.

Riktlinjer och juridisk reglering

Företags ansvar för mänskliga rättigheter under produktionsprocessen är ett aktuellt och omskrivet tema i samhällsdebatten där företagen själva, människorättsorganisationer, nationella och överstatliga lagstiftande myndigheter involveras.

Var företags ansvar börjar och slutar i förhållande till brott mot mänskliga rättigheter i leverantörskedjan har varit en fråga uppe för diskussion i många år. Även om det inte finns en internationellt reglerande internationell domstol för företag – jämfört exempelvis med den internationella domstolen i Haag där länder och individer kan ställas till svars för brott mot mänskliga rättigheter – har riktlinjer för näringsliv och mänskliga rättigheter skapats av överstatliga organisationer som ILO, OECD, Global Compact och FN:s människorättsråd. ILO, OECD och Global Compact refererar till definitionen av vad ansvarstagandet innebär som konkretiserades år 2012 när FN:s människorättsråd instiftade de Vägledande Principerna för Företag och Mänskliga Rättigheter (UNGP).

Principerna bygger på ILOs kärnkonventioner som innebär förbud mot barnarbete, slavarbete, diskriminering och frihet till facklig verksamhet samt FN:s deklaration om de mänskliga rättigheterna.

Ansvar för produktionsförhållanden – från frivillighet till norm

Även om FN redan på 1970-talet underströk att multinationella företags internationella verksamhet skulle kontrolleras av ett överstatligt regelverk, var synen på ansvarstagande i leverantörskedjan under 1980- och 1990-talet att det skulle vara frivilligt. Men i 1997 startade FN:s kommission för mänskliga rättigheter ett arbete för att undersöka om multinationella företag skulle kunna hållas till svars, på samma linje som stater och individer, för brott mot mänskliga rättigheter. På grund av högljudda protester från internationellt näringsliv och dess lobbyister lades dock försöken till bindande regelverk ner. Alternativet blev det som kom att kallas Ruggie ramverket.

Ruggie-ramverket utarbetades av en professor från Harvard, John Ruggie, som 2005 utnämndes av Koffi Annan till FN:s speciella rådgivare för mänskliga rättigheter och företagande. Ruggie sammanställde information om hur mänskliga rättigheter skulle kunna respekteras inom sfären för multinationella företags verksamhet. Efter konsultationer med internationellt näringsliv, människorättsorganisationer, och fackliga organisationer under tidsperioden 2005 till 2007, la han fram ett förslag om de vägledande principerna för mänskliga rättigheter och företag (UNGPs). De vägledande principerna bygger på utgångspunkten om att inte bara stater, men också företag har ansvar för att respektera mänskliga rättigheter. Hans mandat blev i 2008 förlängt för att han skulle inkludera konkreta rekommendationer för hur de vägledande principerna skulle upprätthållas. Det slutliga dokumentet blev i juni 2011 enhälligt antaget av FN:s människorättsråd.

Allt fler aktörer – såväl offentliga kritiker av multinationella företag som företagen själva – refererar numera till principerna som uppmanar företag att respektera mänskliga rättigheter i sin verksamhet. Ansvarsprincipen inkluderar externa leverantörer som köpande företag har inflytande över, exempelvis hos leverantörerna som tillverkar företagets produkter. De vägledande principerna refererar till att företag är delaktiga i brott mot mänskliga rättigheter om de drar nytta av exempelvis slavlika förhållanden hos leverantörer för att minimera produktionskostnader:

Examples of non-legal “complicity” could be situations where a business enterprise is seen to benefit from abuses committed by others, such as when it

reduces costs because of slave-like practices in its supply chain or fails to speak out in the face of abuse related to its own operations, products or services, despite there being principled reasons for it to do so. Even though enterprises have not yet been found complicit by a court of law for this kind of involvement in abuses, public opinion sets the bar lower and can inflict significant costs on them (UNCHR, 2012:5).

I principerna konstateras att företag har ett ansvar för att säkerställa att mänskliga rättigheter blir respekterade under produktionsprocessen av företagets varor eller tjänster, oberoende om företaget självt äger fabriken eller inte. Alla principerna i FN:s deklaration om de mänskliga rättigheterna är inkluderade i företagens ansvarssfär och skall levas upp till i relation till hur allvarlig risk det är för att brott mot de mänskliga rättigheterna sker kombinerat med hur stort inflytande företaget har över att påverka situationen. Principerna som rör barns rättigheter, rätten till en säker arbetsplats, rätten att forma fackföreningar och rätten till en lön som täcker grundläggande behov, har stått fram som gällande fall där största andelen brott har förekommit i de globala leverantörskedjorna hos klädföretag.

Ansvarsgränserna bestäms genom att sakfrågor inom specifika delar av människorättsprinciperna debatteras och företagen därefter sätter upp egna principer för hur de vägledande principerna skall efterlevas. Företagen själva förväntas rapportera årligen utifrån principerna. Eftersom principerna är relativt nya används fortfarande en rad olika rapporteringsramverk, däribland *Global Reporting Initiative* standarden som sedan 2013 refererar till de vägledande principerna.

För att skapa spridning och förankring för de vägledande principerna har världens regeringar uppmanats av FN att skapa nationella handlingsplaner för hur principerna skall implementeras. I den svenska regeringens *Handlingsplan för företagande och mänskliga rättigheter* står bland annat att förväntningarna gentemot svenskt näringsliv är att göra mänskliga rättigheter och hållbart företagande till en del av kärnverksamheten (Utrikesdepartementet, 2015).

Från norm till reglerande lagstiftning

Den kritiska granskningen som avslöjat att det systematiskt förekom brott mot mänskliga rättigheter i de länder som producerar största delen av varorna som

säljs inom detaljhandeln resulterade i att olika bindande lagstiftningar introducerats i ett antal länder. I USA kräver den federala lagstiftningen *California Transparency in Supply Chains Act* sedan 2010 att större detaljist- och tillverkningsföretag som verkar i staten offentligt skall upplysa konsumenter om vilka rutiner företagen har för att kontrollera att slavarbete inte förekommer i leverantörskedjorna. I 2015 togs det i Storbritannien fram en liknande lagstiftning, *Modern Slavery Act 2015*, som förbjuder köp av varor tillverkade under slavarbete. På samma sätt som upplysningskravet i *California Transparency in Supply Chains Act* kräver också *Modern Slavery Act 2015* att stora företag som är registrerade som återförsäljare eller tillverkningsföretag i Storbritannien upplyser om hur kontroll av arbetsförhållandena i leverantörskedjorna fungerar. Dessutom kan företag som inte följer upplysningsplikten få böter. I Frankrike finns sedan våren 2017 en lag, *Devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*, som är bindande vad gäller stora franskregistrerade företags skyldighet att följa FN:s vägledande principer och på så sätt kontrollera att brott mot mänskliga rättigheter inte sker i leverantörskedjan. Likaså genom den franska lagen kan företag som bryter den bötfällas.

Denna typ av formell lagstiftning är ett steg mot statlig revision och kontroll av arbetsförhållanden i globala leverantörskedjor. Lagstiftningsinitiativen i Storbritannien och Frankrike är såpass nya att det alltjämt inte är klart vad de fått för effekt. Däremot finns en studie av ett tvärsnitt av industrigrupper som lyder under *California Transparency in Supply Chains Act* från 2010 som visar att endast halva den studerade gruppen följer lagstiftningen (Ma, Lee & Moerviz, 2016).

Eftersom den bindande lagstiftning inom området endast finns i ett fåtal länder, blir konkretiseringen av ansvaret något som till stor del formas utifrån de påtryckningar som uppstår från människorättsorganisationer. Påtryckningarna handlar om att företagen själva och frivilligt skall vidta åtgärder för att inte direkt eller indirekt medverka till brott mot mänskliga rättigheter under produktionsprocesser i globala leverantörskedjor.

Frågan huruvida det är frivilliga företagsinitiativ eller reglerande lagstiftning som kommer att minska brotten mot mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor är ett stort tema som inte diskuteras mer ingående i denna studie, men det kan konstateras vara av betydande ekonomisk karaktär: Finansiella konsekvenser av att ett varumärke förknippas med brott mot

mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor kan indirekt bli lika omfattande som böter:

In the end, social responsibility is a financial calculation for executives, just like any other aspect of their business. The only sure way to influence corporate decision making is to impose an unacceptable cost—regulatory mandates, taxes, punitive fines, public embarrassment—on socially unacceptable behavior (Karnani, 2010)

De internationella riktlinjerna i kombination med en stark opinion driven av offentliga kritiker mot de multinationella klädföretagen har skapat ett normativt förändringstryck. De offentliga kritikerna fick ökande stöd från de internationella riktlinjer, som de senaste åren blivit tydligare och starkare i sitt poängterande av att multinationella företag har ansvar för att se till att mänskliga rättigheter respekteras i leverantörskedjan.

Det har också blivit *comme-il-faut* för de multinationella företagen att producera hållbarhetsrapporter som komplement till de traditionella finansiella årsrapporterna. Hållbarhetsrapporterna är ofta omfattande broschyrer som beskriver hur företaget tar ansvar för olika aspekter av verksamheten som på ett eller annat sätt kan ha en negativ eller positiv påverkan på människor och miljö.

I tillägg har tongivande företagsledare i internationellt näringsliv, som exempelvis Unilevers VD, Paul Podman, personligen gått ut och argumenterat för varför de multinationella företagens aktiviteter bör eliminera direkt och indirekt medverkan till människorättighetsbrott under produktionsprocessen av företagens varor.

Därigenom konkretiseras de generella riktlinjerna för mänskliga rättigheter och företagande successivt.

Sammanfattning – kapitel 1:

I takt med att den offentliga kritiken av att systematiska brott mot mänskliga rättigheter som sker leverantörskedjorna i den globala textilindustrin, har frågan om var gränsen går för multinationella företags ansvarssfär konkretiserats allt mer genom FN:s vägledande riktlinjer för mänskliga rättigheter och företag. Trots att ansvarsförhållandet ännu är juridiskt oklart, indikerar den

ökande offentliga kritiken att internationella klädföretag i allt högre grad måste förhålla sig till frågor som rör arbetsförhållandena under produktionsprocessen. Detta är denna avhandlings övergripande tema.

I nästa kapitel redogör jag för relevansen att utgå från de motstridiga kraven i förhållande företags finansiella- och sociala prestationer baserat på tidigare forskning om företagsansvar generellt och företagsansvar för brott mot mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor specifikt.

Kapitel 2

Mänskliga rättigheter och företagsansvar – tidigare studier

I detta kapitel kommer jag att redogöra för tidigare studier inom området företagsansvar generellt och företagsansvar för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan specifikt. Kapitlet avslutas med konstaterandet att det finns ett stort antal studier som undersöker hur ansvarstagandet praktiseras, men att en intressant relativt utforskad dimension av företags respons på förändringskrav är att undersöka hur ansvarstagandet successivt utvecklats och förändrats genom interaktionen mellan offentliga kritiker och företag över tid.

Det har gjorts en rad studier inom området företags sociala ansvar generellt och inom området företagsansvar för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor specifikt. Litteraturgenomgången startar därför med en översikt av studier av företags sociala ansvar på en mer övergripande nivå. De studier som beskrivs förhåller sig först till frågan om vilket socialt ansvar företag har utanför det strikt juridiskt definierade, och om – i sådana fall hur – ett socialt ansvar för företag kan definieras. Därefter tas studier upp som fokuserar på om det sociala ansvaret i leverantörskedjan är lönsamt eller inte för företag. Efter konstaterandet att lönsamhetsstudierna i relation till företags sociala ansvar inte kommer fram till några entydiga svar, riktas uppmärksamheten mot de studier som förespråkar vikten av att studera relationen mellan företag och offentliga kritiker. Slutligen beskrivs studier som undersöker temat företagsansvar i globala leverantörskedjor, varpå

frågan om vilken respons krav från offentliga kritiker frambringar för förändringar av produktionspraktiken visar sig vara en viktig aspekt att fokusera denna studie på.

Hur definieras företags sociala ansvar?

I takt med multinationella företags tilltagande storlek på internationaliserade marknader sker en allt mer intensiv debatt om vilket ansvar företag har för att brott mot mänskliga rättigheter inte sker under produktionsprocessen. Som beskrivits finns ännu inte juridisk internationell bindande reglering, men ansvarsfrågan vägleds av internationella rekommendationer och principer som entydigt kopplas till FN:s vägledande principer för mänskliga rättigheter och företag (UNGP).

Denna utveckling har skapat stort intresse inom många forskningsfält. Det har bland annat gjorts översikter av de internationella rekommendationerna och riktlinjerna från ett juridiskt perspektiv (Se exempelvis Methven O’Brian & Dhanarajan, 2016). Inom statsvetenskapen har det gjorts många studier av hur de nya informella regleringsmekanismerna fungerar, något som Roseneau & Czempiel (1992) kallade *governance without government*, bland annat genom att se kritiska människorättsorganisationer som informella regelsättare som har kommit till att medverka i regleringsfrågan av företagsansvar i globala leverantörskedjor

Inom företagsekonomisk forskning finns också ett relativt stort antal studier som undersöker så väl företags sociala ansvar på en generell nivå och företagsansvar för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor. I följande avsnitt kommer jag att redogöra för såväl de normativa studierna, som har till avsikt att göra ställningstagande för vad som bör ligga innanför respektive utanför företags ansvarstagande för mänskliga rättigheter, så som de undersökande studier där fokus ligger på att avbilda aktiviteter och processer som uppstår genom den samhälleliga debatten om gränsdragningen av företags ansvar i relation till externa aktörer i leverantörskedjan.

Företags sociala ansvar – från normativa till deskriptiva studier

En majoritet av studierna som finns inom området företags sociala ansvar i leverantörskedjan tar företags sociala ansvarstagande för givet. Detta tyder alltså på att den allmänna uppfattningen inom företagsekonomi är att företagsansvar går utanför den strikt juridiska definitionen av ansvarsgränser.

Trots att den generellt rådande synen är att företags sociala ansvar är en outtalad norm, finns även studier som utgörs av kritiska analyser om, och i sådana fall, varför, företag ska ta ett socialt ansvar. Vidare finns forskning som utgår från idén att företag har ett socialt ansvar men sedan går vidare för att definiera vad detta sociala ansvar då ska innebära.

De som förespråkar att företagsansvaret enbart innebär ett finansiellt ansvar till aktieägarna hävdar att idén om företags sociala ansvarstagande i sig är oansvarigt (Friedman, 1970; Henderson, 2001 och McWilliams & Siegel, 2001;). De anser att all aktivitet som inte direkt är knuten till att maximera aktieägarnas vinst är irrationellt för företag att befatta sig med eftersom det ligger utanför företagets juridiska ansvarsgräns. Friedman (1970) och Henderson (2001) förespråkade att företagsansvar ska begränsas till vinstgenerering till aktieägarna. De hävdade att det varken är möjligt eller önskvärt att företag ska ta ett annat ansvar än att generera vinst till aktieägarna. Friedman och Henderson menade att det är statens roll att skapa lagstiftning och ramar för företags agerande, och att det till och med kan vara en fara för demokratin om företag ska reglera sig själva. Om det sociala ansvaret dock kan visas leda till ökad finansiell prestation ska företaget välja nivå av det sociala ansvarstagandet genom en kostnad-nytta analys (McWilliams & Siegel, 2001).

Andra tog en motsatt ståndpunkt och påpekade att företag är inflytelserika aktörer i samhället vars verksamhet påverkar människor och miljö på ett sätt existerande lagstiftning inte kan reglera. Enligt den så kallade intressentteorin (*stakeholder theory*) är företagen moraliska enheter eftersom företagen består av människor som måste ta ett moraliskt ansvar för sina handlingar. Intressentteorin är därigenom också normativ men anser å andra sidan att företag har större ansvar än att maximera avkastningen till aktieägarna. Den utgår ifrån aktieägarperspektivet men utvecklar företags ansvarssfär till att även innefatta andra intressenter. Intressentteorin kan ur

denna aspekt ses som en motreaktion gentemot den Friedmanska synen på företag som endast ansvariga gentemot aktieägare. Företag skall enligt intressentteorin inte enbart fokusera på att generera vinst, utan måste även lyssna på intressenter och anpassa sig efter intressenternas krav. Intressenter definieras som de grupper som har krav, såväl finansiella som icke-finansiella, eller intressen gentemot företaget (Se exempelvis Carroll, 1979; Freeman, 1984; Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995 & Carroll 1999).

På senare tid har den tidiga intressentteorin kritiserats för att vara för idealtypologisk i den weberianska meningen och därför inte i tillräckligt stor utsträckning uppmärksamma de motstridiga krav som existerar bland intressenterna. Kritisk intressentanalys (Se exempelvis Jones & Fleming, 2003) har därför utvecklats för att ta hänsyn till intressekonflikterna mellan företagets intressenter i en globaliserad ekonomi.

Annan forskning om företags sociala ansvar har en mer uttalad aktivistprägling och slutar med att kräva stora förändringar av företags agerande. Korten (1995) påpekade att företagen blivit så stora och finansiellt starka gentemot andra samhällsaktörer att de dikterar villkoren och styr världen. Hans lösning på detta problem är stora förändringar i den marknadsekonomiska samhällsmodellen med syfte på att göra det globala systemet lokalt och att beskatta kortsiktig finansiell spekulation. Mitchell (2001) betonade att företag agerar oansvarigt på grund av att aktiebolagssystemet med begränsat personligt ansvar resulterar i att ingen känner sig personligt ansvarig för moraliska frågor i företagets aktiviteter. Vidare skapar allt större lönebonusar som är kopplade till finansiella marknader en kortsiktighet där kortsiktiga finansiella resultatet för egen vinning går före ansvarsfullhet och långsiktiga strategier.

Det finns som sagt även en stor andel studier som försöker definiera vad företags sociala ansvar innebär. Begreppen *corporate social responsibility*, *social responsibility* och *corporate citizenship* är bland de vanligaste begreppen som används för att beskriva företags sociala ansvar (Dahlsrud, 2008). van Marrewijk (2003) argumenterade för att termen *corporate social responsibility* (CSR) skulle undvikas eftersom studien visade att den användes så brett att innebörden blev vag och diffus. Istället menade han att specifika termer skulle användas för specifika typer av ansvarsformer för att skapa klargöring i vad man egentligen pratade om.

Enligt Matten & Crane (2005) borde termen *corporate citizenship* användas inom den akademiska diskursen om företags sociala ansvar eftersom den tydliggjorde skillnaden mellan ett företags ansvar i relation till statens ansvar.

En av de tidiga referenserna till begreppet ”företags sociala ansvar” är Howard Bowens bok *Social Responsibilities of the Businessman* från 1953. Under 1960- och 1970-talen kom många akademiska studier inom området, för att minska i antal på 1980-talet och därefter återigen öka på 1990-talet (Carroll, 1999).

Om det nu är så att företag bör ta ett större samhällsansvar än ansvaret att maximera lönsamheten för aktieägarna, hur definieras då detta? Enligt Carroll (1979) innefattar företags sociala ansvar de ekonomiska, legala, etiska och omdömesmässiga förväntningarna samhället har på organisationer en given tidsperiod. Davis (1973) hade en snarlik definition: företags sociala ansvar syftar till vad företaget svarar gentemot frågor som ligger bortom de ekonomiska, tekniska och legala kraven på företaget för att åstadkomma social nytta vid sidan av de traditionella ekonomiska vinster företaget söker uppnå. Vidare har Göbbels (2002) myntat begreppet *corporate societal accountability* för att poängtera att företag har en ansvarsskyldighet gentemot sina intressenter som definieras bättre av ordet *accountability* än *responsibility*.

I vissa av definitionerna av företagsansvar konstateras att företag har lika stort ansvar gentemot alla intressenter; aktieägare såväl icke-finansiella intressenter som direkt eller indirekt berörs av företagets aktivitet. I andra definitioner ses det ekonomiska ansvaret som det primära, det vill säga ansvaret gentemot aktieägare, men att samhällsansvaret är något som bör eftersträvas – också eftersom ett bristande ansvarstagande kan få direkta negativa ekonomiska effekter. Ytterligare en tredje position inom den företagsekonomiska forskningslitteraturen om företagsansvaret som beroende på, och avgörande av, de politiska och ideologiska samhällsströmningarna (se exempelvis Scherer & Palazzo, 2007).

Jonker & Marberg (2007) införde en skiljelinje mellan studier om företags sociala ansvar som akademisk diskurs och företags sociala ansvar som affärsstrategisk diskurs. Den senare måste ha en koppling mellan företagsinitiativ att ta ett socialt ansvar och positiv återkoppling gentemot finansiell prestation. Den akademiska diskursen av företags sociala ansvar är enligt Jonker & Marberg (2007) i högre grad ett normativt krav än en instrumentell

koppling mellan nivån på finansiell avkastning och nivån på socialt företagsansvar.

Man kan hävda att det råder en definitionskamp kring vad företags sociala ansvar ska kallas och vad det ska innefatta (Matten & Crane, 2005). Definitionerna av företags sociala ansvar har också varierat genom åren. Dahlstrud (2008) har gjort en litteraturstudie över forskning som haft som avsikt att skapa definitioner för begreppen om företags sociala ansvar. Han fann i sin komparativa analys av definitioner av företags sociala ansvarsstagande att de är relativt kongruenta med snarlikt innehåll men med olika formuleringar. Enligt honom är problemet att definitionerna är abstrakta och inte ger vägledning om hur de ska appliceras för företag i olika industriella kontexter.

Även om Jonker (2007) hävdade att en akademisk diskurs av företags sociala ansvar enbart bör ställa normativa krav, finns det många akademiska studier av deskriptiv karaktär.

Flera studier gjordes med avsikt att analysera huruvida ett socialt ansvarsstagande är lönsamt eller ej. Forskarna har då fokuserat på relationen mellan företags sociala ansvar och finansiella prestationer. Ett antal studier belyser de finansiella effekterna av att företag tar ett socialt ansvar (Se exempelvis Cochran & Wood, 1984; Lantos, 2001; Emerson, 2003 och Margolis & Walsh, 2003). Trots detta kan inget fastslås angående relationen mellan företags finansiella prestationer och sociala ansvar då resultaten varierar. En del pekar på positiva korrelationer mellan finansiell prestation och socialt ansvar, andra pekar på negativa korrelationer, och en tredje grupp menar att det inte går att fastställa någon korrelation alls (Se exempelvis McWilliams & Siegel, 2000). Studierna som gjorts för att finna korrelation mellan finansiella- och sociala prestationer ger alltså inte något klart svar på om företag vinner eller förlorar ekonomiskt på att ta ett socialt ansvar, inte heller befäster de någon kausalitet. Dock markerar de att det existerar inneboende spänningarna mellan finansiell prestation och innebörden och utsträckningen av företags sociala ansvar.

Även om det inte går att säga någonting specifikt om ett socialt ansvarsstagande är lönsamt eller inte, är det något som multinationella företag på generell basis implementerat i sina företagsstrategier (Kim & Radar, 2000; Godfrey & Hatch, 2009 och Godfrey et al. 2010). Godfrey & Hatch (2009)

hävdade att ett socialt ansvarstagande kan ses som en riskreducerande strategi. Genom att följa nya sociala ansvarskrav som ställs på företag reduceras risken att varumärket ska få en negativ laddning genom exempelvis kritiska reportage. 100 av de största Fortune 500 företagen har CSR kommunikation som högsta prioritet i sin externkommunikation (Kim & Rader, 2010).

Som svar på den kritik som riktats mot företags bristande sociala ansvar har många företag upprättat uppförandekoder och CSR-rapporter (Se exempelvis Kolk & van Tuder, 2002).

Via påtryckningar i samhället om att vara socialt ansvarstagande har många multinationella företag tagit på sig att efterleva ett socialt ansvarstagande som ligger utanför reglerande juridisk lagstiftning (Se exempelvis Spar & LaMure, 2003; Roberts, 2003 och Tate et al, 2010;). Micheletti (2003) påpekade att konsumenter kan ägna sig åt att bojkotta företag de inte anser håller den socialt ansvarstagande standard de anser vara nödvändig och samtidigt "buycotta" andra, det vill säga köpa produkter av företag de anser tar ett socialt ansvar. Detta satte press på företag som började satsa på kommunikation och marknadsföring för att exponera det sociala ansvarstagandet. Det konstaterades också att företags hållbarhetsrapporter och uppförandekoder är ett resultat av institutionellt tryck på att vara socialt ansvarstagande (Se exempelvis Tate et al, 2010).

Företagsansvar för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor

Vad gäller specifika studier om företagsansvar för mänskliga rättigheter i perspektivet globala leverantörskedjor finns studier primärt om hur företag implementerar det sociala ansvaret i leverantörskedjan, hur företag arbetar med kontroll av uppförandekoder i leverantörskedjan och hur leverantörerna uppfattar de nya kraven som uppförandekoder.

En rad studier fokuserar på hur företag går tillväga med att implementera det sociala ansvaret i leverantörskedjan (Se exempelvis Pretious & Love, 2006; Ansett, 2007; Andersen & Skjoett-Larsen, 2009; Lee & Kim, 2009). Exempelvis visade Ansett (2007) att implementering av det sociala ansvaret i leverantörskedjan sker stegvis efter tillfällen då företaget får offentlig kritik

för bristande ansvarstagande. Vidare fokuserade exempelvis Pretious och Love (2006) på att företags interna kontrollanter av uppförandekoder ofta ställs inför svåra avvägningar om hur de ska bedöma leverantörernas efterlevnad av uppförandekoden och att olika kontrollanter har olika toleransnivå för uppförandekodsbrott. Yu (2008) kom fram till att uppförandekodskontrollerna inte skapade bättre arbetsförhållanden och drog slutsatsen att lösningen för att leverantörer på hårt prispressade marknader skulle klara att genomföra förbättringar av arbetsförhållandena var att köpande företag delade kostnaderna för detta. Också Locke et al. (2007) påpekade att uppförandekodskontroller endast leder till marginella förbättringar av arbetsförhållanden. Stigzelius och Mark-Herbert (2009) visar till att leverantörer i låglöneländer som avkrävs att följa uppförandekoder också samtidigt behöver ökad förtjänst eller längre kontrakt med köpande företag för att finansiellt klara uppförandekodsimplementeringen.

Samtidigt lyftes offentliga kritiker fram som viktiga förändringsagenter som är med och påverkar företag för att få dem att ta ett ökat ansvar för mänskliga rättigheter vid tillverkningen av företagets produkter (Se exempelvis Ählström & Egels-Zandén, 2008; Ählström, 2010 och Kourula & Halme, 2008). Enligt Levy (2008) krävs fler djupgående studier för att öka förståelsen för kraven på företags ökade ansvarstagande i globala leverantörskedjor.

Ett krav-respons perspektiv på företagets sociala prestation

Eftersom offentliga kritiker utövar inflytande över hur företag definierar sitt ansvar för mänskliga rättigheter är det av intresse att följa interaktioner mellan dem och företag eftersom ökad förståelse därigenom skapas för varför företagsansvaret har formulerats på det sätt det har och varför det förändras över tid.

Genom att följa situationer där företag ställs inför offentlig kritik och utökade ansvarskrav och sedan studera företagets respons kan en övergripande bild skapas av den fortgående konstruktionen av vad som anses ligga innanför respektive utanför företags sociala ansvar i leverantörskedjan. Detta perspektiv kallar jag ett krav-respons perspektiv. Ett exempel på ett sådant perspektiv är en studie inom området företags miljöansvar av Hoffman som undersökte företags respons till miljörelsernas påtryckningar

i USA. Han kom fram till att företags miljöanpassning är ett resultat av påtryckningarna från miljöorganisationer som sedermera institutionaliseras via miljölagstiftning (Hoffman, 2001).

Samma krav-respons perspektiv användes även av Ählström & Egels - Zandén (2008) för att studera företags anpassning till krav på socialt ansvar i leverantörskedjan. Studien drar slutsatsen att meningsskiljaktigheterna om vad som skall ingå i begreppet ansvarstagande resulterar i en maktkamp mellan aktörer med olika uppfattningar om var ansvarssfärens gränser befinner sig och hur ansvarstagandet skall implementeras. Detta gör krav-respons perspektivet relevant som avstamp för att undersöka den narrativa kampen vidare.

Till skillnad från den miljöanpassning som Hoffman beskrev – där lagstiftare snabbt kom in på banan och skapade nya spelregler för hur företag tilläts påverka miljön – medför avsaknaden av global lagstiftning om mänskliga rättigheter i leverantörskedjan att företagen själva måste väga priset av att implementera kraven mot priset att riskera dåligt omdöme om kraven inte implementeras. Mer om detta i nästa avsnitt.

Konflikt mellan finansiell- och social prestation

I studierna refererade till ovan framkommer att människorättsorganisationer i allt större grad utövar strategisk påtryckning och påverkar multinationella företag. Det har undersökts hur företag interagerar med kritiker och hur de bemöter och hanterar kraven på ansvar med hjälp av interna- och externa kontrollåtgärder. Men det kvarstår alltså en underbeforskad aspekt inom forskningsområdet om mänskliga rättigheter och företag: Att ändra produktionsstrategi och kunna ge garantier för att tillverkningen sker under lagliga och säkra förhållanden är en investering som, beroende på hur långt den sträcker sig, skulle kunna få betydande implikationer för produktionskostnaden. Företagen, de finansiella marknaderna och kunderna har blivit vana vid billiga konsumentvaror som genererar stora finansiella överskott till företagen och dess ägare, till hög grad på grund av att produktionspriserna i lågkostnadsländer är så extremt mycket lägre än jämfört med produktion i högkostnadsländer. De låga produktionspriserna exemplifierades tidigare i kapitel 1. Eftersom klädbranschen, liksom många andra branscher inom

konsumentindustrin, har ett stort konkurrenstryck, är de låga produktionspriserna viktiga för att hålla marginalerna på förväntad nivå. Detta är något som skapar spänningar mellan företagens finansiella och sociala prestation. Enligt Kallio (2007) har spänningar mellan finansiell- och social prestation förbisetts i tidigare forskning om företagsansvar och bör undersökas vidare.

Vad gäller klädindustrin är det ett faktum att produktionen lagts ut i låglöneländer just på grund av de stora kostnadsbesparingarna som då realiserar. Kravet om att ansvar för att mänskliga rättigheter skall säkras (social prestation), skapar motsättningar gentemot kravet på lågprisproduktion med höga vinstmarginaler (finansiell prestation) eftersom en helt genomlyst produktionsprocess höjer produktionspriset. Tidigare har den köpande verksamheten kunnat fokusera på materiell kvalitet, pris och leveranstid. Att tillverkningen då genomfördes av textilarbetare hos en extern leverantör som de köpande företagen historiskt sett inte haft något juridiskt eller moraliskt ansvar inför, i kombination med att kontrakten varit korta så tillverkningen enkelt kunnat flyttas dit produktionskostnaden var billigast, bidrog till en god finansiell prestation hos det köpande företaget. Men nu när kravspektrat gentemot köpande företag utvecklats till att också innefatta kontroll av respekt för mänskliga rättigheter under produktionsprocessen (krav på social prestation) uppstår en intressekonflikt mellan önskan om högst möjlig finansiell prestation och på vilken nivå den sociala prestationen skall genomföras.

Multinationella företag som hamnat i det kritiskt granskande strålkastarljuset behöver, vid sidan av att uppfylla finansiella prestationskrav gentemot aktieägare, också uppvisa sociala prestationer i linje med de offentliga kritikernas förväntningskrav. På samma sätt som finansanalytiker, på aktieägarnas vägnar, bygger upp förväntningar om förbättrade finansiella resultat, bygger offentliga kritiker upp förväntningar om förbättrade sociala resultat genom krav på förbättrade rutiner för att förebygga att brott mot mänskliga rättigheter inte sker under produktionsprocessen.

Eftersom textilindustrin var den bransch som först utsattes för granskningar under 1990-talet och därför är den industri med längst erfarenhet av hantering av motsättningar mellan kraven på social- och finansiell prestation, var det logiskt att välja denna industri som fokus för studien.

Vad som står i fokus som underutforskat utifrån litteraturgenomgången är alltså det faktum att företag agerar och möter offentlig kritik genom att

utvidga sitt ansvarstagande för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan, trots att det framstår som att detta innebär att en potentiell konfliktsituation gentemot kraven på finansiell prestation.

Sammanfattning – kapitel 2:

I detta kapitel har jag redogjort för den tidigare forskningen om företagsansvar generellt och företagsansvar för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan specifikt. Jag kom fram till att det finns en rad studier i vilka – utifrån olika analytiska perspektiv – studerade interaktionen mellan offentliga kritiker och företag relaterat till ansvarstagandet. Men konflikten mellan företags finansiella och sociala prestation framstår som underutforskad och därför en fruktbar utgångspunkt för denna studie.

I nästa kapitel argumenterar jag för att ett narrativt analysramverk kan användas för att förklara företagets agerande med utgångspunkt i de inneboende motsättningarna mellan företags finansiella- och sociala prestation i relation till hanteringen av kraven om utökat ansvarstagande för brott mot mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor. Utifrån detta analysramverk formulerar jag därefter studiens forskningsfråga. Slutligen kommer jag i nästa kapitel också att redogöra för studiens metodologiska utgångspunkter och hur jag gått tillväga för att hantera fältmaterialet.

Kapitel 3

Narrativa utväxlingar och deras konsekvenser

I detta kapitel tar jag utgångspunkt i den spänning mellan företags finansiella- och sociala prestationskrav som beskrevs i föregående kapitel, som en viktig parameter som påverkar hur företag responderar på legitimitetsbotande kritik för bristande ansvarstagande i leverantörskedjan. Ett narrativt analysramverk väljs för att kunna undersöka hur företag agerar när de utsätts för kritik för bristande ansvarstagande för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan. Därefter redogör jag för de metodologiska utgångspunkterna och förklarar hur mitt fältmaterial till studien hämtats från en fallstudie av H&M:s hanterande av offentlig kritik mot bristande ansvarstagande för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan mellan 1995 och 2015.

På samma sätt som Hoffman (1999) visade hur företags offentliga ansvarstagande för miljöpåverkan förändrades och utvecklades till en norm genom kritik från miljörörelsen med start på 1960-talet, är jag i denna studie intresserad av att belysa hur kritik mot bristande socialt ansvarstagande i leverantörskedjan har utvecklats till att gradvis bli normerande för företag från 1990-talet till idag.

Utgångspunkten för studien är intressekonflikten mellan företagets finansiella och sociala prestationer (Kallio, 2007); en konflikt som uppstår när den inarbetade produktionspraktikens grundlogik – billigast möjlig produktion, flexibel och flyttbar, hos externa leverantörer – ifrågasätts kontinuerligt över tid på grund av kraven på ansvarstagande för de brott mot

mänskliga rättigheter som sker i leverantörskedjan. Eftersom jag är intresserad av att följa en händelseutveckling över tid som uppkommit på grund av intressekonflikten mellan företags finansiella och sociala prestationer blir min uppgift att lyssna på vad de olika aktörerna – de offentliga kritikerna å sin sida -och företaget, å den andra sidan – lägger fram för olika argument för sin sak. Studiens forskningsfråga bygger på det analytiska ramverk som nedan beskrivs.

Det analytiska ramverket

I detta avsnitt kommer jag att börja med att beskriva det foucauldianska diskursperspektivet som är ofta använt i organisationsstudier. Därefter gå jag över till att förklara varför jag istället väljer det narrativa perspektivet i denna studie. Det narrativa perspektivet kombineras med teoribegrepp från institutionell teori (legitimitetsbegreppet och strategier mot förändringstryck) samt från begrepp från aktörsnätverksteori (benämningen turbulenta narrativa perioder och begreppet översättning) för att utforma det analytiska ramverket.

Diskurser och narrativ styr handlingsmönster

Foucaults epistemologiska bemötande av uppkomsten av samhälleliga spelregler är att synliggöra hur de formeras, utvecklas och omformuleras. Med en *diskurs* syftade Foucault till begrepp, teorier, teser och utsagor som på samstämmigt vis kommunicerar en specifik uppfattning om samhälleliga beteenden. Populariteten av Foucaults verk orsakade dock multiplicering av definitioner av diskurs. Enligt Laclau & Mouffe, som är kända som Foucaults efterföljare, är en diskurs en artikulerad praktik som bygger upp och organiserar sociala relationer (Laclau and Mouffe, 2001: 96.)

Många organisationsteoretiker har inspirerats av Foucaults studier av samhälleliga konstruktioner av vad som är rätt och fel, sant och falskt under olika historiska epoker. Foucault har bland annat genomfört stilbildande metodologi för att komma underfund med hur olika samhällsintressen – sociala, ekonomiska och politiska intressen – formar det som kommer att bli förgivettaget som sanningar, exempelvis hur den moderna psykiatrin formats

utifrån samhällssynen på vilka typer av beteenden som skall klassificeras som normala och onormala (Foucault, 1973). Foucault har också gjort studier om de olika idéerna om hur samhället förhåller sig till brott och straff och som har lett fram till dagens typ av fängelser (Foucault, 1977) samt hur begreppet och synen på sexualitet är socialt konstruerad och föränderlig över tid (Foucault, 1978). Hans så kallade arkeologiska metod byggde på att studera de kunskapsanspråk som blir legitima, allmänt accepterade och därmed betraktade som sanna (Foucault, 1977). När dessa kunskapsanspråk sedan styr normer och beteenden i samhället och blir förgivettagna är de att betrakta som dominerande diskurser, det vill säga oemotsagda sanningsuttalanden.

Foucault intresserade sig primärt för det repressiva i samhällskonstruktionen och hur diskursers kunskapsanspråk skapade tolkningsföreträden. Han underströk också emellertid betydelsen av motstånd och har genom sina studier om produktiv makt visat på att motståndet, det vill säga motdiskurserna, alltid finns där vid sidan av dominerande diskurser (Said, 1986).

Till skillnad från Foucault, där motståndet inte hade en primär ställning i berättelsen, lyfte Laclau & Mouffe upp motstånd till rådande strukturer som den viktigaste komponenten att belysa i studier av hur diskurser växer fram (Laclau & Mouffe, 2001). De visade hur olika aktörer utmanar varandra i diskursiva kamper för att påverka den sociala verklighetens betydelse med målet att komma i en hegemonisk, det vill säga i en dominerande position, som tolkningsföreträdare av verkligheten (Winter Jørgensen & Philips, 1999:4.).

Där det finns makt finns det motstånd

Där det finns makt finns det också motstånd, enligt Foucault. Motståndet mot makten, eller mot den dominerande diskursen, är inget som existerar utanför diskursen utan motståndet blir automatiskt en del av den. Makt innebär konflikt och en konflikt innebär motstridiga intressen. Motstånd mot en diskurs innebär att de förgivettagna antagandena utmanas. Enligt Foucault förekommer makt i alla relationer mellan människor och den är en inneboende kraft som har möjlighet att förändra, påverka och utveckla samhället.

Laclau & Mouffe (2001) kallade diskurser som är på kollisionskurs för antagonism. Antagonismer kan upplösas genom hegemonisk intervention, vilket innebär att diskursen inkorporerar motståndet från den utmanande diskursen (Winther Jørgensen & Phillips, 2000).

Även om ingången och det initiala intresset av att göra en studie om hur företagsansvar för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor växt fram successivt över tid och möjligheten finns att illustrera denna framväxt genom en teoretisk diskussion om dominerande diskurser samt motstånd och förändringsvilja av dessa, går jag vidare i sökandet efter passande analysramverk för studien. I avsnittet nedan beskriver jag istället hur alternativet till diskurs-terminologin – den narrativa ansatsen – verkar mer fruktbar eftersom jag inte är ute efter att belägga att den ena eller andra sidan vinner en kamp om hur samhället generellt förhåller sig till företagsansvar i globala leverantörskedjor. Vad jag är intresserad av att undersöka är istället hur och varför företag besvarar krav till förändring av ansvarsåtagandet i de globala leverantörskedjorna. Jag håller med Foucault att motståndet till diskurser är viktigt att lyfta fram, men på grund av att jag är mer intresserad av uttalanden runt olika detaljerade temaområden som har med företagsansvar för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor att göra, är det mer relevant för mig att istället använda mig av ett narrativt analysramverk, som presenteras i avsnittet under. Det var vidare av vikt att lyfta fram att det finns studier (se exempelvis Laclau & Mouffe, 2001) vars syfte är att visa på maktobalanser i samhället genom att uppmärksamma motståndsdiskurser, men eftersom syftet i denna studie inte kommer att vara att uppmärksamma maktobalanser eller att enbart fokusera på motstånd till den rådande praktiken, utan istället uppmärksamma hur företag responderar gentemot motståndet och hur den rådande praktiken förändras, passar också utifrån denna synvinkel det narrativa analysramverket bättre. Skillnaden mellan ett diskursanalytiskt ramverk och ett narrativt analysramverk kan verka små, men eftersom jag i avhandlingen inte är ute efter att konstatera att den ena världsåskådningen är bättre eller sämre än den andra, eller att den konkurrerande världsåskådningen vinner terräng gentemot den konventionella, är den inneboende neutraliteten hos det narrativa analysramverket bäst lämpad i denna studie.

Dominerande narrativ och motnarrativ

För att förstå hur ett företag agerar i den narrativa pingpong matchen med offentliga kritiker om hur brott mot mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor skall förhindras har jag valt att utgå från begreppet *dominerande narrativ och motnarrativ* (Frandsen et al, 2016).

Dominerande narrativ är utsagor som skapar syfte och mening i samhället. De är performativa berättelser (Czarniawska, 1998), med förklarande egenskaper. *Motnarrativ* (*counternarrative* på engelska) är de historier som människor berättar om en alternativ typ av organisering, som står i konflikt med hur organiseringen sker utifrån det rådande dominerande narrativet. Detta betyder att ett motnarrativ inte kan existera utan ett dominerande narrativ (Frandsen et al, 2016). Johansen et al (2016) konstaterade att motnarrativ fått en större plats och bättre möjlighet att uttrycka motstånd mot dominerande narrativ genom framväxten av och tillgången till sociala medier. Eftersom jag i denna studie vill visa hur förändringen av den generella synen på företagsansvar för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor har blivit realitet, blir den ett exempel på ett motnarrativs framväxt och inflytande på ett dominerande narrativ. På ett liknande sätt visar Wolff Lundholt (2016) i sin studie av offentlig kritik mot LEGO från Greenpeace, på grund av ett samarbete med Shell, hur ett motnarrativ skapas och ifrågasätter ett dominerande narrativ genom offentlig kritik av företagets aktiviteter.

Men eftersom jag i studien ämnar att följa utvecklingen av narrativet om företagsansvaret över en längre tidsperiod på grund av mitt intresse för att följa den pågående tolkningsföreträdesprocessen från det att kritiken startade och framåt tiden, behöver jag komplettera de analytiska ramverksbegreppen dominerande narrativ och motnarrativ. Då kan jag lyfta fram föränderligheten och den nödvändiga flexibiliteten hos det dominerande företagsnarrativet över en längre tidshorisont. Vi vet redan från tidigare studier (se exempelvis Wolff Lundholt, 2016) att dominerande narrativ och motnarrativ kolliderar och skapar situationer för förändring och omdefinitioner av det dominerande narrativet, men genom att lägga till analysbegrepp som fungerar för att rama in en pågående process skapas också kunskap om samhällsutveckling över tid och inte bara som resultat av en enskild händelse. För att möjliggöra detta används också följande begrepp – *legitimitet, avvisande och*

godtagande av externt förändringstryck samt turbulenta narrativa perioder och översättning. I nästa avsnitt kommer jag att beskriva vad begreppen innebär och hur de är kopplade till de förändringar i det dominerande narrativet som skapas av motnarrativet.

Strategier vid turbulenta narrativa perioder när ett motnarrativ hotar det dominerande narrativets legitimitet

Organisatorisk praktik följer förgivettagna samhällsvärderingar, samt skrivna och oskrivna regler om hur verksamheter bör fungera och hur aktiviteter hanteras (se exempelvis Meyer & Rowan 1977 och DiMaggio & Powell, 1983). Själva skapandet och förändrandet av samhällets värderingar som formar de skrivna och oskrivna reglerna utvecklas kontinuerligt över tid (Berger & Luckmann, 1967). Vissa värderingar har närmst universell status och står sig relativt oförändrade över långa tidsperioder och ser liknande ut i olika länder och kulturer. Basala grundvärderingar av hur en människa bör agera gentemot sina medmänniskor uttrycks exempelvis på ett likartat sätt i alla de stora världsreligionerna genom den gyllene regeln om att behandla andra som man själv vill bli behandlad. Andra värderingar, som föreställningen av vad en specifik typ av organisations roll i samhället skall vara, kan vara föremål för en kontinuerlig kamp om tolkningsföreträdet om det existerar många olika särintressen som står i konflikt med varandra.

För att en organisation skall kunna verka i samhället krävs att organisationens aktiviteter anses vara *legitima* (Se exempelvis Meyer & Rowan 1977; Pfeffer & Salancik, 1978 och DiMaggio & Powell, 1983). Även om vissa beteenden och praktiker är mer eller mindre grundmurade förhållningsregler – såväl i samhället som inom organisationer – är alla dock föränderliga genom att de ifrågasätts och utmanas. Det är därför naturligt att den som drar nytta av en praktik som utgår från ett dominerande narrativ är lyhörd mot omgivningen och lyssnar på de krav som ställs från samhället för att upprätthålla förtroendet för praktiken. När organisationens legitimitet hotas av ett motnarrativ, måste organisationen, vars målstyrning bestäms av det dominerande narrativet, agera för att återta *legitimiteten* (Se exempelvis DiMaggio & Powell, 1977; Meyer & Rowan, 1983 och Oliver, 1999).

Men eftersom samhälleliga övertygelser är en ambulerande social konstruktion (Berger & Luckmann, 1967), där nya idéer ständigt når den som utför en praktik utifrån ett dominerande narrativ, är det naturligt att förändringskrav hanteras för att undgå ständiga förändringar av praktiken (Oliver, 1999). Annars skulle den organisatoriska verksamheten inte fungera. Styrande system som innefattar organisering av människor behöver kontinuitet och stabila riktlinjer över tid för att inte riskera att kappan vänds efter vinden vilket gör att styrriktningen tappas och att uppsatta målsättningar inte kan nås.

Med dessa riktlinjer kan den som utvecklat en praktik från ett dominerande narrativ ta ställning till hur ett motnarrativ bäst bemöts. Som hur exempelvis offentlig kritik och krav till förändring i organiserade aktiviteter skall godtas och inkorporeras i, av det dominerande narrativet styrda, praktiken eller inte. Oliver (1999) gav exempel på fem strategier en organisation kan använda som svar mot externt förändringstryck: *acquiesce* (godta); *compromise* (kompromissa); *avoid* (undvika); *defy* (avvisa); *manipulate* (manipulera). Om motnarrativets förändringsförslag är legitima i samhället generellt och om offentlig kritik hotar organisationens legitimitet, måste organisationen bestämma vilka av kraven som ska införas och vilka av kraven som kan bortses från. Levy och Newell (2002) benämner avvisande som att organisationen genomför en passiv revolt för att stå emot förändringstryck. I denna studie väljer jag att använda två av de fem strategierna – godta och avvisa – som del av analysramverket. När förändringskrav godtas sker detta för att reparera legitimiteten som ifrågasatts av den offentliga kritiken.

Turbulenta narrativa perioder (*hot periods*) innebär att den tidigare inramningen av innebörden av begrepp, som exempelvis företagsansvar, ifrågasätts och blir föremål för nytolkning. Michel Callon myntade begreppet hot periods som benämning av specifika kontextuella tidsperioder där olika aktörer kämpar om tolkningsföreträdet. En narrativ turbulent period uppstår när ramar för det förgivettagna bryts. Eftersom den tidigare förgivettagna begreppet nu omtolkas och omformas utifrån nya idéer uppstår en kamp om tolkningsföreträdet som varar tills en ny stabiliserande ram runt begreppet uppstår.

Kampen om tolkningsföreträdet stillnar eftersom de tidigare oense aktörerna antingen accepterat motståndarens ståndpunkt, gett upp eller gått

ut som segrare ur tolkningsföreträdeskampen. Begreppet är återigen inramat och stillheten sänker sig fram tills dess det uppstår nya gnistor sprungna ur meningsskiljaktigheter som återigen leder till nya tolkningsföreträdeskamper och därigenom nya turbulenta perioder (Callon, 1998).

Översättning av legitimitetshotande förändringskrav

Inspirerade av skrifter av Bruno Latour har Czarniawska & Sevón (2005) beskrivit hur idéer reser mellan lokala kontexter, och på så sätt blir globala. Men de översätts på resan:

... the concept of translation is a good way to describe the emergence and construction of various types and connections around the globe [...] because it is polysemous: albeit usually associated with language, it also means transformation and transference. It attracts attention to the fact that a thing moved from one place to another cannot emerge unchanged: to set something in a new place is to construct it anew (Czarniawska & Sevón, 2005:8).

Idén om företagsansvar för mänskliga rättigheter i produktionsprocessen är något som skapades utanför företagsvärlden men som, genom den offentliga kritiken i den turbulenta narrativa perioden, en idé företagen måste förhålla sig till för att behålla legitimiteten i samhället. I mitt analysramverk används därför begreppet *översättning* för att visa hur företag besvarar kritiken och förändringsförslagen samt hur de försvarar och legitimerar sin verksamhet på de områden där de blivit utsatta för narrativa angrepp.

Hur hanterar företaget långvarig och ihållande kritik?

I den här studien kommer jag alltså att undersöka hur offentlig legitimitetshotande kritik påverkar och förändrar exponerade företags offentliga framställning av dess ansvarstagande för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor. Utgångspunkten för undersökningen var intressekonflikten mellan företagets finansiella och sociala prestation (Kallio, 2007) som uppstår när produktionspraktikens grundlogik – billigast möjlig produktion hos externa leverantörer som är flexibel och flyttbar – ifrågasätts på grund

av kraven på ansvarstagande för de brott mot mänskliga rättigheter som sker i leverantörskedjan.

Det narrativanalytiska ramverket används för att förklara hur företag översätter legitimitetshotande motnarrativ för att återskapa det dominerande narrativets legitimitet. Därför blir studiens frågeställning följande: *Hur hantlar företag långvarig och ihållande kritik mot bristande ansvarstagande för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor från ett narrativt perspektiv?*

Syftet med min studie blir därför sammanfattningsvis att undersöka hur offentlig legitimitetshotande kritik påverkar och förändrar det exponerade företagets offentliga narrativa framställning av sitt ansvarstagande för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor över tid.

För att analysera hur företaget hanterar konfliktsituationen som uppstår i narrativa turbulenta perioden använder jag mig av ett narrativt analysramverk där den offentliga kritiken mot företaget och företagets försvar gentemot den offentliga kritiken står i fokus.

Sista delen av detta kapitel kommer nu att ägnas åt studiens metodologiska utgångspunkter.

Metodologiska utgångspunkter: Vad, varför och hur?

Vad gäller studiens metodologiska uppbyggnad har jag tagit utgångspunkt i Barbara Czarniawskas förslag till forskningsmetod för tolkningsstudier i boken *Ute på fältet, inne vid skrivbordet* (Czarniawska, 2014). Genom att besvara frågorna *Vad vill jag studera?*, *Varför vill jag studera det?* och vidare *Hur ska jag studera det jag vill studera?* kommer jag att beskriva den metodologiska forskningsresan som formade denna avhandling.

Vad ville jag studera?

Varje forskningsresa börjar med upptäckten av ett fenomen, som är antingen obegripligt eller problematiskt; något som Green och Throrogood kallade ”problem i den sociala världen.” (Czarniawska, 2014:15). Det fenomen, eller problem i den sociala världen, som jag analyserar i denna avhandling har jag valt att kalla *företagsansvar för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan*.

På samma sätt som de som ägnar sig åt att skapa definitioner om vad som ligger innanför och utanför ett samhälles ansvar för medborgarna, ägnar aktörerna i min studie sig åt att definiera vad som ligger innanför och utanför företagsansvaret i globala leverantörskedjor.

På grund av meningsskiljaktigheter i samhället av hur ansvarsbördan skall uppdelas uppstår konflikter mellan olika uppfattningar. Ett företags ansvar för de människor som – genom sin arbetskraft – bidrar till företagets verksamhet har historiskt varit en avvägning mellan på vilket sätt arbetskraften skall värdesättas (genom lön), vilka arbetsmetoder som kan användas och hur långa arbetspassen kan vara (de fysiska och psykiska arbetsförhållandena). Genom företagshistorien kan skönjas olika perioder där olika konflikterande intressen varit i fokus. Exempelvis har fackföreningar organiserats för att ställa krav till högre löner och bättre arbetsförhållanden och miljörorelsen har ställt krav till att företag minskar miljöfarlig belastning. Fokus i denna avhandling är kraven till att arbetare får sina mänskliga rättigheter uppfyllda när de tillverkar varor för företag i högkostnadsländer med utlokaliserad produktion till lågkostnadsländer.

Under många år har meningsskiljaktigheter om var ansvarsgränsen skall gå för att stoppa brott mot mänskliga rättigheter i företagens leverantörskedjor i lågkostnadsländer varit medialt debatterade. Otaliga rapporter om systematiska brott mot de mänskliga rättigheterna har producerats de senaste årtiondena. Eftersom kända konsumentvarumärken blivit föremål för granskningar har internationella och nationella medier reproducerat granskningsrapporterna och dito analyser. De uthängda konsumentvarumärkena har responderat genom att försvara sin produktionsverksamhet och argumenterat för att problemen uppstår på grund av kulturella- och traditionsbundna orsaker i låglöneländerna. Därefter har en acceptans för kritiken infunnit sig och de kritiserade företagen har skapat rutiner och processer för att komma till rätta med problemet.

Intressant för den som läser de olika uppfattningarna av samma situation som målas upp i medierna är den frekvens och intensitet dessa granskningar har förkommit. Lika frekvent och intensivt har många av de uthängda varumärkena responderat mot kritiken genom att försvara sin verksamhet och förklara hur de försöker komma till rätta med de dåliga arbetsförhållandena. En förklaring till att fenomenet uppstått är eftersom det hittills inte funnit någon internationell lagstiftning som reglerar vilket ansvar multinationella företag har för att kontrollera arbetsförhållandena i globala leverantörskedjor. Därför uppstår dessa narrativa kamper om tolkningsföreträdet av vad företagsansvaret skall innehålla och hur långt det skall sträcka sig. För att positionera sig i dessa kamper utmålar ofta de offentliga kritikerna kända konsumentvarumärken som exploatörer. Som svar på kritiken argumenterar de kritiserade konsumentvarumärkena å andra sidan ofta att de är världsförbättrare som skapar arbetsförhållanden och tillväxt i låglöneländer. Fenomenet *företagsansvar för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan* kan därför kännetecknas som en samhällelig narrativ kamp om tolkningsföreträdet för var stora och inflytelserika företags ansvar börjar och slutar när det gäller de människor som tillverkar deras produkter i globala leverantörskedjor.

Det är dock inte oproblematiskt att ge namn till ett fenomen under turbulenta narrativa perioder. Czarniawska (2014) hävdade att det finns minst tre olika sätt att namnge det fenomen som skall undersökas (Czarniawska, 2014:16). En metod är att beteckna fenomenet med ett abstrakt begrepp från

redan existerande samhällsvetenskaplig litteratur. Denna strategi kan anses som något riskabel eftersom abstrakta begrepp ibland har helt motstridiga konnotationer beroende på vem du frågar (exempelvis används terminologin *nätverk* på helt olika sätt beroende på vilken samhällsvetenskaplig forskare du frågar).

En annan metod är att använda det namn på fenomenet som de människor som sysslar med det använder. För mig blir denna strategi gångbar, men eftersom jag studerar ett fenomen som är konfliktfyllt blir det därför namngett på olika sätt beroende på vem man frågar: Exempelvis kan en människorättsjurist kalla företagsansvaret för *corporate accountability* medan företagen själva, och dess intresseorganisationer, kallar företagsansvaret för *corporate social responsibility (CSR)*.

Den tredje möjligheten vid namngivning av fenomenet är att ge det ett arbetsnamn utifrån vilken term som används för att karaktärisera fältet men sedan vara beredd att ändra namnet under studiens gång. Detta var fallet i denna studie eftersom det första namnet – CSR – som bland annat användes av EU kommissionen, ändrades till företagande och mänskliga rättigheter när FN:s riktlinjer för företagande och mänskliga rättigheter antogs i 2011. OECD:s riktlinjer för multinationella företag anammade samma definition samma år. Därför ändrade jag också namnet på fenomenet till: *företagsansvar för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor*.

Min definition av företagsansvar för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjan blir, utifrån ovan resonemang, de samhällsförväntningar som ställs på företag om att dess produkter tillverkas under lagliga och säkra förhållanden.

Varför ville jag studera företagsansvar för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor?

Fenomenet företagsansvar för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor är högst samhällsaktuellt och inte tidigare, enligt litteraturgenomgången i kapitel 2, belyst från ett perspektiv som problematiserar ett utökat ansvarstagande i relation till de motstridiga kraven mellan ökad social prestation och ökad finansiell prestation på ett börsnoterat företag som har

som mål att skapa mest möjlig finansiell avkastning. Det primära målet med denna avhandling är det akademiska bidraget till forskningsfältet. Men eftersom myndigheter, internationella organisationer, företag och människorättsorganisationer söker lösningar på hur de systematiska brotten mot mänskliga rättigheter i företagens leverantörskedjor kan upphöra, ser jag att denna avhandling också kan vara till hjälp i detta arbetet. Genom att analysera handlingsförloppet där företag agerar för att gå offentliga kritiker till mötes, skapas transparens som kan hjälpa de involverade parterna att finna konstruktiva interaktionsmönster, baserat på en djupare förståelse för vilka mekanismer som styr definitionsprocessen av företagsansvaret för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan.

Hur skall jag studera företagsansvar för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor?

Jag har valt H&M som studieobjekt för att illustrera ett företags hantering av offentlig kritik för bristande ansvarstagande i leverantörskedjan. Mitt val grundade sig på att H&M, som ett av världens största företag i den industri som först blev utsatt för offentlig kritik, har blivit föremål för ett stort antal direktgranskningar där samma typ av kritik framkom över en längre tidsperiod. Därför finns det vad gäller H&M och den offentliga kritiken mot företaget inom området ett rikligt och intressant fältmaterial att ta del av.

Genom att välja att studera företagsresponsen gentemot offentlig kritik för bristande ansvar för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor hos 1) ett av de mest granskade företagen i 2) den industri som tidigast kom att utsättas för denna typ av offentlig kritik, uppkommer också möjligheten till en djupare förståelse för det studerade fenomenet på en generell nivå.

Fältmaterialet som används kommer från perioden mellan 1995 och 2015. Under denna tidsperiod skedde stora förändringar av hur företaget presenterade sitt ansvarstagande. Från att H&M i stort sett inte haft någon generell och systematiserad ansvarskommunikation i 1995, började företaget successivt alltmer definiera sitt ansvar i års- och hållbarhetsrapporter; genom att svara på offentlig kritik och genom att acceptera allt större del av förändringskraven från offentliga kritiker. Det är en märkbar och stor förändring

av den offentliga framställningen av ansvarstagandet som sker under den studerade tidsperioden. H&M:s agerande som reaktion mot den offentliga kritiken är ett representativt exempel på hur multinationella företag framgångsrikt kan förändra sin offentliga framställning för att hantera legitimitetsshotande krav genom flexibilitet och förmåga att reformulera hur aktiviteterna inom företaget skall utföras.

Vid sidan av att undersöka den offentliga kritiken och H&M:s svar på kritiken har jag också beskrivit hur de offentliga kritikerna förmedlade förändringskraven och hur företaget mötte dessa krav under den studerade tidsperioden.

Litteraturstudien

När jag en tid observerat interaktionen i media mellan H&M och dess offentliga kritiker och kommit fram till att företagsansvar för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan kunde vara relevant som avhandlingsämne, gjorde jag en litteraturgenomgång för att undersöka vad som tidigare hade skrivits inom temat. Litteraturstudien började med generella studier om företagsansvar i samhället, varpå jag därefter specifikt sökte efter studier som handlade om företagsansvar för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan i Handelshögskolan i Stockholms databaser för akademiska tidskrifter. Från litteraturstudien fann jag en rad studier som undersökt det generella företagsansvaret och företagsansvar i leverantörskedjan specifikt, men jag kunde inte finna någon studie som tidigare hade undersökt situationen i vilken ett företag lagt ut produktion i lågkostnadsländer för att undkomma ansvaret och kostnaden för egen personal (och därmed uppnå billigast möjliga produktionskostnader) och nu krävs på det kostnadsdrivande ansvaret för textilarbetarna i de globala leverantörskedjorna genom en period av ihållande och långvarig offentlig kritik. Därigenom bekräftades att fallstudien av H&M var intressant ur forskningssyftet att följa interaktionen mellan företaget och dess offentliga kritiker för att undersöka utfallet av händelseförloppet.

Företagets produkter blev, genom den offentliga kritiken, politiskt laddade. H&M:s kläder var exempelvis inte längre bara mode till bra pris, de blev också associerade med att de var sydda av fattiga textilarbetare som ofta hade dåliga arbetsförhållanden. Hit passade Kallios (2007) teori, om att det

råder spänningar mellan kraven på företags finansiella och sociala prestation, bra som utgångspunkt för att precisera studiens syfte och därefter beskriva det valda analysramverket.

Denna situation orsakade konflikter mellan intresset att producera till så billigt pris (finansiell prestation) som möjligt kontra att på bästa möjliga sätt kontrollera att de anställda i leverantörskedjan hade lagliga och säkra jobb (social prestation). De nya kraven som ställdes på företag att ta ett utökat ansvar för att säkerställa att företagets produkter tillverkades på ett lagligt och säkert sätt skulle nu införas i produktionspraktiken som gick ut på att finna de bästa och billigaste leverantörerna på de bästa och billigaste produktionsmarknaderna. På grund av de motstridiga kraven – billig produktion mot utökat ansvar bestämde jag mig för att upplägget på studien skulle vara att jag över tid bevakade hur företaget besvarade förändringskrav och offentlig kritik i förhållande till företagets offentliga kommunikation om ansvarstagande för mänskliga rättigheter i de globala leverantörskedjorna. För att analysera händelseförloppet på detta sätt valde jag ett narrativt analysramverk och kom därefter fram till forskningsfrågan: *Hur hanterar företag långvarig och ihållande kritik mot bristande ansvarstagande för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor från ett narrativt perspektiv?*

Val av fältmaterial – ett företags svar på offentlig kritik mellan 2005 och 2015

Eftersom jag har valt att följa detta händelseförlopp över en längre tidsperiod (1995-2015) har jag också fått möjligheten att dra slutsatser som inte skulle vara möjliga vid en studie begränsad till några dagar, veckor eller månader. Vad som varit mest intressant med att följa historiens utveckling över en lång tidsperiod är att mönster kunde upptäckas, som inte annars skulle varit möjliga att se. Exempelvis var ett intressant mönster som framkom över tidsperioden det repetitiva tillbakaväandandet av exakt samma typ av offentlig kritik mot företaget år efter år. Intressant, och en del av avhandlingens slutsats, var också den motreaktion som företaget hade mot den repetitiva kritiken. Från att i årtal ha varit starkt avvisande och systematiskt stått fast vid specifika synpunkter, som exempelvis att företaget inte kunde publicera vilka leverantörer som användes ur konkurrenshänsyn, kom plötsligt en punkt där

företaget ändrade hållning och tillslut accepterade att agera enligt kritikernas förväntningar.

En av de vanligaste ansvarsdefinitionerna för börsnoterade företag är att de ska arbeta för aktieägarnas bästa avkastning. Här blev den ifrågasatt. Jag ville då studera hur denna definition kunde möta kravet för det sociala ansvaret i leverantörskedjan. Jag ville beskriva hur konstruktioner och ideal i samhället förändras. För att kunna förstå åtminstone en del av denna förändring behövde jag exempel på företag som framgångsrikt levde upp till det konventionella ansvarskravet god finansiell prestation och samtidigt blev kritiserat på grund av brist på socialt ansvarstagande.

Som jag sa tidigare är H&M ett företag som är finansiellt framgångsrikt – alltså möter H&M ansvarskravet från aktieägarna med råge. Däremot ansåg inte de offentliga kritikerna att H&M levde upp till ansvarskraven i leverantörskedjan. Sedan 1997, när H&M första gången blev offentligt kritiserad för bristande ansvar i leverantörskedjan, började offentliga kritiker trycka på H&M för att utöka det sociala ansvarstagandet, inte minst därför att H&M:s agerande, som ett världsledande företag, sprider sig till resten av industrin. H&M har blivit föremål för många granskningar och rapporter från offentliga kritiker.

Även om det hade varit av intresse att undersöka hur aktörer som exempelvis kunder, investerare, anställda har medverkat till utformningen av dagens definition av företagsansvaret har jag valt att avgränsa fältmaterialet till de diskursiva utväxlingarna mellan H&M och de offentliga kritikerna till H&M. Däremot har jag tagit upp några förslag till framtida forskning i sista kapitlet som belyser hur och varför andra aktörsgrupper kan undersökas i framtida studier för att få ytterligare perspektiv på utvecklingen av företagsansvar för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan.

Genom att analysera texter från dessa kritiker och H&M:s svar kunde jag skönja en utveckling där H&M över tid har godtagit förändringskraven, vissa krav direkt och andra krav efter år av ihållande fokus på samma frågor från företrädare av människorättsorganisationer med fokus på textilbranschen.

Eftersom jag ville följa utvecklingen av hur H&M reagerade och förändrade den offentliga framställningen av ansvarstagande för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan under tidsperioden 1995 till 2015 var jag av utrymmesskäl tvungen att avgränsa mig till narrativa kamper runt specifika teman.

De teman som jag valde – barnarbete, lön, transparens, säkerhet och landgrabbing – var för att de varit föremål för mest uppmärksamhet i den studerade tidsperioden.

Mellan 1995 och 2015 har det producerats hundratals artiklar, debattinlägg och twittrar som kritiserade H&M:s praktik utan att ställa konkreta krav till förändring eller komma med förslag till lösningar av det som ansågs vara felaktigt i det sätt H&M bedriver produktionen av sina varor. Trots att jag sökt efter texter som gick i opposition mot kritiken, såväl från H&M som från andra aktörer, fann jag bara ett fåtal av dessa, något som indikerade att motnarrativet snabbt blev legitimt. De texter som producerats från H&M som opponerar sig mot kritik var oftast fokuserade på konkreta sakfel i artiklarna (t.ex. att H&M inte hade någon produktion på den specifika fabriken som skildrades eller att H&M inte blivit tillfrågade att svara på medial kritik innan en sak publicerats). Istället för att opponera sig mot den offentliga kritiken har H&M, vid sidan av att försvara faktafel, producerat omfattande årliga hållbarhetsrapporter från 2010 där företaget valde att presentera statistik och proaktiv kommunikation för att skapa positiva nyheter runt det utökade ansvarstagandet.

Jag ville beskriva utvecklingen av frågan om företagsansvar utifrån de inblandade aktörernas synvinklar. Under denna tidsperiod har dock vissa aktörer fallit ifrån för att de inte längre jobbat med frågan och andra har tillkommit. Det är i kapitel 5 och 6 som jag primärt återger vad som framkommit från intervjuerna med de inblandade aktörerna som utfördes mellan 2003 och 2008. Kapitel 4, 7 och 8 bygger primärt på information från års- och hållarbetsrapporter, TV, radio och tidningsartiklar samt andra typer av offentligt producerade informationsmaterial.

För att följa hur definitioner och praktik av H&M:s ansvar i leverantörskedjan skapats har jag huvudsakligen analyserat skriftliga utlåtande som fokuserade kring frågan från de aktörer som varit med i processen 1995–2015. De skriftliga källorna bestod av årsredovisningar, hållbarhetsredovisningar, rapporter, debattskrifter, vykortskampanjmaterial, och tidningsartiklar. Jag har i stor utsträckning använt mig av citat från dessa för att illustrera de olika aktörernas ståndpunkter och ställningstaganden i relation till hur de anser att definitioner och praktik av ansvarstagandet i leverantörskedjan bör utformas.

Vidare har jag använt mig av material från fyra olika kritiska granskningar av H&M som visats på svensk TV: H&M-Senaste Mode till vilket Pris? från 1997; Drömmen om en levnadslön från 2012; H&M och Stefan Persson från 2012 samt Bomullens Pris från 2014. Jag har detaljstuderat dessa kritiska granskningar eftersom de på ett tydligt och kondenserat sätt sammanfattar den offentliga kritiken mot H&M om bristande ansvarstagande i leverantörskedjan. Dessa kritiska granskningar har också åtföljts av ökad intensitet av den offentliga kritiken och slutligen resulterat i att H&M godtog de förändringskrav som framläggs genom den offentliga kritiken

För att få ytterligare en kompletterande bild av processen har jag även intervjuat aktörer som under ett längre tidsintervall i den studerade perioden 1995–2015 har varit aktiva i den tolkningsskapande processen. Vissa aktörer har jag gjort upprepade intervjuer med då jag ansett det vara av vikt att få en fortlöpande bild av deras arbete. Andra aktörer, som bara varit aktiva i processen vid ett tillfälle, har jag intervjuat en gång.

För att sätta det studerade fenomenet i en generell kontext har jag följt den internationella processen av definitionsskapande aktivitet kring vad företagsansvar ska innebära, för att kunna relatera den till den specifika processen av definitionsskapande av H&M:s ansvarstagande.

För att förstå processen kring H&M:s sociala ansvarstagande i leverantörskedjan började jag med att ringa in organisationer och enskilda individer som hade offentliggjort åsikter om H&M:s företagsansvar för mänskliga rättigheter i media. Den första som intervjuades var journalisten Cecilia Zadig. Därefter intervjuades representanter av H&M, Fair Trade Center (FTC), Rena Kläder och Industrifacket (2005 slogs Industrifacket ihop med Metall och heter nu IF Metall) samt frilansjournalisterna Carina Carlström (som också var anställda på SAC) och Sverker Lindström. Fram till 2006 intervjuade jag representanter från FTC, Rena Kläder och Industrifacket varje år för att få en uppdaterad version om vad som hände när det gäller H&M:s sociala ansvar och hur frågan utvecklats sedan föregående år. Intervjuerna med H&M gjordes mellan 2003 och 2008.

Intervjuerna på H&M gjordes med Ingrid Schullström, som var chef för miljö-och socialt ansvar på H&M mellan 1997–2010 och satt i H&M:s ledningsgrupp under samma tidsperiod. I FTC intervjuade jag Henrik Lindholm och på Rena Kläder Joel Lindström som båda var de två drivande

personerna i frågan om påtryckningar mot H&M på dessa organisationer 2002–2006. Från de fackliga organisationerna intervjuade jag Mats Svensson från IF Metall och Neal Kearney från International Textile and Garment Workers Federation (ITGLWF).

I intervjuerna har jag fokuserat på att få de offentliga narrativen förklarade och breddade, det vill säga de sammanhållna historierna som respektive organisation önskade förmedla externt. Sammanlagt har 22 intervjuer gjorts mellan 2001 och 2008.

Samtalen med de intervjuade personerna utgick ifrån det material jag tagit del av från offentliga källor – media, hemsidor, konferenser och seminarier – med syfte att få en förståelse för varför respektive organisation hade agerat och spridit sina åsikter (det gällde H&M, de kritiska organisationerna och de enskilda aktivisterna). Jag började med ett antal frågor som gjorts med utgångspunkt från det jag läst av aktörens offentligt publicerade narrativa produktion. Samtidigt tilläts respondenter att prata fritt och utveckla sitt resonemang. Samtalen tog mellan 40 minuter och två timmar. Elva av intervjuerna bandades, skrevs ut och skickades tillbaka för att kontrollera att faktauppgifter som respondenterna uppgivit under intervjuerna var korrekta. De andra elva intervjuerna gjordes per telefon. Då togs intervjuanteckningar som också de skickades till respondenten för att kontrollera att faktauppgifter stämde.

De intervjuade aktörerna har alla varit språkrör för temat företagsansvar för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan på respektive organisation och var ansvariga för den externa informationen om temat. Intervjuerna hjälpte mig att få en bakgrundskunskap till de offentliga narrativen som respektive av de intervjuade personerna hade uttalat.

I avhandlingen ingår en rad kortare och längre citat från intervjuer, tidningsartiklar, debattinlägg, debattprogram i TV och rapporter som använts för att illustrera de olika aktörernas synpunkter. De offentliga citaten är viktiga utifrån ett analytiskt perspektiv då de sprids och överför idéer och tolkningar som påverkar händelseförloppet. Citat och återgivning av granskningarna har i möjligaste mål blivit kopplade till internetlänkar för att intresserade läsare lätt skall kunna gå in och läsa om hela kontexten citatet återger.

För att ytterligare förstå den internationella processen av frågan om företags sociala ansvar i leverantörskedjan har jag inhämtat information på

seminarier och föreläsningar som handlat om företags sociala ansvar under perioden 2002 till 2007. Jag har också därefter bevakat internationella organisationerna hemsidor – företrädesvis FN:s Global Compact; ILO; OECD; och United Nations Research Institute for Sustainable Development. Andra hemsidor som bevakats under samma tidsperiod är Business and -Human Rights Resource Center och Ethical Corporation. Jag har även prenumererat på nyhetsmail från dessa organisationer. Från dessa källor har jag också fått översikt av den internationella utvecklingen av fältet. I de fall källorna har legat ute offentligt på internet har jag uppgivit varifrån och när källan blivit hämtat. Vid ett antal tillfällen har jag använt mig av tidningsartiklar som inte längre ligger ute publikt på internet, då har jag hämtat dem från Handelshögskolan i Stockholms databas Retriever Research.

Under hela studien försökte jag behålla en symmetrisk attityd (Czarniawska, 2014) vilket innebär att jag varken kritiserade eller försvarade de offentliga kritikerna eller H&M:s agerande. Istället beskrev och förklarade jag det så som dess representanter uttryckte det och använde detta som grundlag till min narrativa analys av händelseförloppet.

Avhandlingens kapitel är uppdelade så att jag bäst kunde besvara forskningsfrågan med hjälp av det utvalda fältmaterialet. Detta kan beskrivas som en abduktiv tillvägagång (Alvesson & Skoldberg, 2008: 55-56), det vill säga att jag i varje kapitel undersöker fältmaterialet utifrån det analytiska ramverket för att därefter komma fram till forskningsfrågans slutsats genom att sammanfatta de olika delanalyserna i det avslutande kapitlet.

Eftersom studien i denna avhandling sträcker sig över en längre tidsperiod hänvisas läsaren till sammanfattningen av händelseförloppet som beskriven i Bilaga 1.

Sammanfattning – kapitel 3:

I detta kapitel har jag beskrivit mitt val av det studerade fenomenet. Litteraturgenomgången i kapitel 2 ledde mig till att konkludera att inneboende motsättningar mellan företags finansiella- och sociala prestationskrav är en intressant och underbeforskad dimension av företags respons på förändringskrav som går ut på att öka ansvarstagandet för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor. För att undersöka hur denna inneboende

motsättning hanteras väljer jag att utgå från ett narrativt analysramverk och kommer därefter fram till studiens forskningsfråga: *Hur hanterar företag långvarig och ihållande kritik mot bristande ansvarstagande för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor från ett narrativt perspektiv?* Slutligen gick jag igenom metoden utifrån vilken studien har formats samt tillvägagångssättet jag använt för att hantera fältmaterialet.

Kapitel 4

Pengar talar i det dominerande narrativet

I detta kapitel beskriver jag det dominerande narrativet som, underbygger H&M:s affärsstrategi som utgår från expansion, stor omsättning och låga försäljnings- och produktionspriser.

H&M slår oupphörligen finansiella rekord

På 1960-talet var drygt 125 000 personer sysselsatta i den svenska textil- och klädindustrin som fabriksarbetare. Därefter, i takt med att importregler- och tullar förenklades flyttades successivt klädproduktionen till länder där produktionen kunde utföras till betydligt lägre kostnad än i Sverige. Borås, som exempelvis hade varit textilindustrins högsäte i Sverige, blev epicentrum för tekoindustrikrisen på 1970-talet. H&M var ett av de första svenska klädföretagen som flyttade tillverkningen till länder med lägre produktionskostnader (Pettersson, 2001).

Det svenska klädföretagande levde vidare och växte i förändrad form. H&M:s goda finansiella resultat, som stärktes genom att klädproduktionen lokaliserades till billigare produktionsländer, gjorde företaget till ledande inom klädförsäljning i Sverige redan på 1960-talet.

I takt med att klädkonsumtionen ökat i världen, har också klädindustrin boomat: Mellan 1970 och 2010 mer än fördubblades den globala klädexporten (Ekström et. al., 2012). H&M växte exponentiellt under denna

tidsperiod och blev en av de största köparna på världsmarknaden av lågprisproducerade kläder internationellt.

Inom detaljhandeln råder dock stor konkurrens om kunderna. Styrkan i H&M:s varumärke är avgörande för att klara konkurrensen på marknader övermättade med klädkedjor med lågpriskoncept. H&M:s affärskoncept bygger på låga priser och hög omsättning. H&M, liksom många andra klädkedjor inom låg- och mellanprissegmentet, arbetar nu med rullande kollektioner där nya plagg kommer ut i butiken varje vecka för att attrahera kunder. Detta för att kontinuerligt förse kunderna med nyheter i butiken som skall locka till köp.

H&M har också på ett framgångsrikt sätt ridit på vågen av ökande intresse och konsumtion av kläder de senaste decennierna, på samma sätt som det ökade intresset för heminredning varit en framgångsfaktor för IKEA. Klädkonsumtionen har ökat med hela 53 procent mellan 1999 och 2009 (Ekström et al., 2012:11). Möjliga orsaker till den markanta ökningen i klädkonsumtion kan inte förklaras av att befolkningstillväxt eller att det materiella behovet av kläder ökat. Det kan däremot förklaras genom såväl den ökade satsningen på strategisk konsumentmarknadsföring som med att kläder relativt sett blivit billigare jämfört med andra varor. Detta har gjort att klädkonsumtion per capita har ökat exponentiellt.

H&M har många gånger överträffat finansanalytikernas förväntningar på hur snabbt och mycket ett företag exponentiellt kan växa med bibehållna vinstmarginaler. H&M har, sedan första butiken i Västerås öppnade 1947, växt till att bli ett av världens största klädföretag med över 3600 butiker i 58 länder. Efter IKEA är H&M Sveriges nutida i särklass mest finansiellt framgångsrika företag inom detaljhandeln. Intressant, ur ett lönsamhetsperspektiv, är också att H&M har en avsevärt mycket högre vinstmarginal än exempelvis Volvo, som var det svenska företag med högst omsättning i 2014. H&M klättrar även stadigt uppåt på listan med de företag som har högst omsättning i Sverige – från en 11:e plats i 2011 till en 5:e plats 2014 och därefter till 3:e plats i 2016 med en omsättning på 180,9 miljarder SEK (Veckans Affärer, 2016).

Hemligheten bakom H&M:s stora framgång, förutom känsla för trender och att effektivt nå ut till kunderna, verkar vara att man sett till att successivt utöka verksamheten genom att i snabb takt öppna fler och fler butiker. Detta

resulterade i att det genomsnittliga produktionspriset per plagg sänktes i takt med expansionen av butiker.

Låga priser och hög omsättning ett finansiellt vinnande koncept – H&M växer snabbt

De stora volymerna i både inköp och försäljning gjorde att man kunde hålla lägre priser och ändå täcka sina kostnader med god vinst (Pettersson, 2001:92).

Citatet ovan kommer från boken *Handelsmännen: Så skapade Erling och Stefan Persson sitt modeimperium* (Pettersson, 2001). Boken beskriver H&M och IKEA som exceptionella svenska framgångar som använt sig av samma affärsstrategi: Låga priser, hög omsättning och stark expansion för att uppnå kostnadsreducerande skalfördelar och därigenom klara att kontinuerligt öka produktionsvolymerna.

Nedan är ett exempel från affärspressen där H&M:s framgång med ständig utveckling och förbättring:

På tio år har H&M ökat sin bruttomarginal från 52,8 till 61,6 procent – en siffra som i stort sett bara läkemedelsbolagen mäktar med och en förbättringstakt som är unik bland börsbolagen. Förklaringen? Färre reor, billigare produktion och effektivare logistik [...] ”Vi är ett helt annat bolag i dag än för tio år sedan. Vår dna är detsamma, ägarna, affärsmodellen med mera, men vi omsätter fyra gånger så mycket och vi tjänar mer än fyra gånger så mycket. Vi finns i fyra världsdelar och 37 länder. Då, innan vi gick in i USA, fanns vi bara i ett tiotal länder. Inom varje del av företaget har det hänt enormt mycket”, säger Nils Vinge [...] (Veckans Affärer, 2010).

Detta citat, från en artikel med rubriken “H&M:s lönsamhetschock”, är karaktäristiskt för många av de finansiella analyserna av H&M. Företaget har hittat en affärsstrategi som mer eller mindre oavbrutet, det senaste två decennierna, har slagit den finansiella marknadens förväntningar:

När det gäller Hennes & Mauritz är aktiemarknaden nästan alltid nervös över lönsamheten. Det är lite underligt med tanke på att bolaget de senaste fem åren varit rena maskinen och levererat bruttomarginaler som stadigt ökat med ungefär en halv procentenhet om året (Dagens Nyheter, 2010).

Citatet ovan hänvisar till H&M som en “vinstmaskin.” Även i H&M:s årsredovisningar återspeglas – om inte med ord som “vinstmaskin” eller “vinstchock” – att man på H&M internt är nöjda med de finansiella resultaten under den studerade tidsperioden.

För att illustrera det fokus som läggs på de ökande finansiella framgångarna i H&M har jag nedan tagit med några citat hämtade ur årsredovisningarna mellan åren 1996 och 2010:

1996 var ett mycket bra år för H&M, trots det faktum att detaljhandeln över lag hade det svårt.; Verksamheten expanderade kraftigt och totalt öppnades 59 nya butiker.; **1997** var året då H&M fyllde 50 år. Det var också året då vi uppnådde vårt bästa resultat någonsin; **1998** var ett framgångsrikt år för H&M –koncernen. Vi uppnådde vårt bästa resultat någonsin.; **1999** var ett mycket framgångsrikt år för H&M; Omsättningen **2000** uppgick till 32.9 MSEK, vilket är en ökning med 24 procent jämfört med föregående år.; Vi har mött stora framgångar **2001**.; År **2002** var ett väldigt framgångsrikt år för H&M. Försäljningen och resultatet förbättrades på samtliga marknader jämfört med föregående år.; **2003** var ett bra och lönsamt för H&M. Det var ett år av expansion då vi gick in på fyra nya marknader där försäljningen vida överträffade våra förväntningar.; Det fortsätter gå bra för H&M. Helåret **2004** har varit händelserikt och lönsamt med en fortsatt hög expansionstakt.; **2005** blev återigen ett starkt år för H&M, med god försäljningsutveckling, många nya kunder och ytterligare förbättrad lönsamhet.; **2006** var ett mycket bra år för H&M. Lyckade kollektioner med bra balans mellan basmode och hög modegrad var den främsta anledningen till den höga lönsamheten.; H&M fortsätter att växa genom nya marknader och nya erbjudanden under **2007**.; Idag är H&M ett företag med 1700 butiker i 33 länder. [...] Trots konjunkturläget var **2008** ännu ett starkt år för H&M. Vi har lagt ett händelserikt, lärorikt och spännande år bakom oss. Under **2009** expanderande vi kraftigt och öppnade butiker på nya spännande marknader. ;Vi redovisade en god tillväxt och ett starkt resultat för räkenskapsåret **2010**. Omräknat till svenska kronor ökade omsättningen med 7 procent till 127 miljarder kronor. Årets vinst efter skatt steg med 14 procent till 18,7 miljarder kronor.

Och i den andan – ökande omsättning och vinster i kombination med att H&M expanderar och öppnar nya butiker - fortsätter det fram till 2016. Då både omsättning och vinst ökade kontinuerligt och H&M nu växt till att vara världens näst största klädföretag (H&M Årsredovisning, 2016).

Under den studerade perioden 1995–2015 har omsättningen och vinsten ökat varje år med undantag från en mindre vinstnedgång i 1995 (som i realiteten endast var ett litet trendbrott efter att H&M från 1991 till 1994 mer än dubblat vinsten trots den finansiella krisen i början av 1990-talet).

Totalt sett har omsättning tiodubblats de senaste två decennierna. Från 17,2 MSEK för 1995 till 176,6 MSEK för 2014. Vinsten har även den tiodubblats och ökat från 2,3 MSEK i 1995 till 20 MSEK i 2014 (H&M Årsredovisning, 2014).

VD:s inledningar i årsredovisningarna innehöll ofta ord som ”framgång”, ”ökande lönsamhet”, ”bästa resultat någonsin”. Vid sidan av kommentarer om omsättning och vinstnivå var alltid företagets expansion ett tema som uppmärksammades i alla H&M:s årsredovisningar. Ökningen av butiker har varit enorm: från relativt sett blygsamma 393 i 1995 till 3511 i 2015.

Bolaget fortsätter att expandera? Hur mycket ska H&M växa och i vilka länder öppnar de flesta butikerna?

– Planen är 325 nya butiker och därmed kommer H&M i år att passera en ny drömgräns med 3 000 butiker över världen. Många ska öppna i Kina och USA och av kedjemärkena växer Cos snabbast relativt sett (Dagens Nyheter, 2013).

Drömgränsen var nådd med råge men fortfarande stod en stark expansion högt på agendan:

We are expanding within our target to increase the number of stores by 10–15 percent each year. In 2014 we opened a net total of 379 new stores – more than one new store a day. The retail trade is constantly developing, customers are constantly looking for something new, and we are working all the time to enhance the shopping experience for our customers (H&M Årsredovisning, 2014:10).

Detta betydde att målet för 2015 var att fortsätta öppna minst en ny H&M butik varje dag under året. Expansionsviljan förklarades genom att konsumenterna konstant var ute efter något nytt och att H&M hela tiden jobbade för att förbättra shoppingupplevelsen för sina kunder. Men det fanns även andra förklaringar – sparsamhet och tävlingsinstinkt exempelvis.

Sparsamhet, tävlingsinstinkt och höga vinstutdelningar

I boken *Handelsmännen: Så skapade Erling och Stefan Persson sitt modeimperium* finns interna anekdoter från H&M om hur sparsamhet och fokus på kostnadseffektivitet sitter i väggarna och är en viktig del av den företagskultur som familjen Persson har skapat:

Under pelaren med titeln “Vi är rädda om pengar” i H&M-huset heter det just att “vi är uppmärksamma med de små kostnaderna för att få råd med de stora satsningarna”. [...] Kulturen genomsyras av synen att varje onödigt använd krona i förlängningen äventyrar målet att kunna hålla marknadens bästa priser. Även den färskaste avdelningschef kan fatta och anamma sådana tydliga och logiska samband mellan företagets affärsidé och H&M-husets byggstenar (i detta fall sparsamheten) (Pettersson, 2001:264-265).

Med en expansionsstrategi på 10–15% nya butiker per år blev finansmarknaden imponerad av att H&M samtidigt lyckas hålla så höga vinstmarginaler. En finansiell analys av företaget, med rubriken “H&M- börsens bästa vinstmaskin” poängterade att H&M klarat att upprätthålla en exceptionellt hög vinst ändå sedan företaget grundades och att långsiktiga sparare med i H&M aktier har blivit vinnare på börsmarknaden:

Förra året steg H&M-aktien 28 procent, hittills i år är uppgången 14 procent Det låter knappast som en uthållig prestation. Eller? Affärsvärlden har granskat börsens bästa aktier [...] Året efter börsintroduktionen gjorde Sven-Ivan Sundqvist en analys av H&M från 1943 (då bolaget startades av Erling Persson) fram till 1974 och fann att Erling fått en avkastning på 30 procent per år. Det innebär att under 64 år har H&M levererat en avkastning på drygt 30 procent per år. Inget annat börsföretag är i närheten av den prestationen. (Dagens Industri, 2007).

Även senare analyser av H&M understryker den stora värdeökningen företaget gjort sedan starten. Exempelvis pekar Svenska Dagbladet ut H&M som sannolikt varande en av världens bästa aktieinvesteringar:

Den svindlande kursuppgången, totalt 425 000 procent, gör att H&M-aktien är det papper på Stockholmsbörsen som gett allra bäst avkastning sett över lång

tid. Sannolikt handlar det om en av världens bästa aktieinvesteringar. Sedan 1979, vilket är så långt tillbaka dagens aktiedatabaser sträcker sig, har H&M-aktien stigit med 137 000 procent. 10 000 satsade kronor har med andra ord blivit 13,7 miljoner (Cervenka, 2009).

Eftersom aktierna i H&M till stor del ägs av familjen Persson innebar det att stora vinstuttag var möjliga för familjen. Stefan Perssons familj, som tillsammans äger 38 procent av aktierna och kontrollerar bolaget genom att ha 70 procent av totala röster i företaget, beslutar själva storleken på aktieutdelningarna vilket exempelvis resulterade i att familjen fick ut drygt 5,9 miljarder kronor i vinstutdelning i 2014:

HM:s storvinst ger klirr i kassan för huvudägaren Stefan Persson och hans familj. Den föreslagna utdelningen på 9:50 kronor per aktie ger Stefan Perssons familj dryga 5,9 miljarder att sätta in på banken. [...] Förutsatt att styrelsens förslag till utdelning godkänns av bolagsstämman. Och varför skulle stämman inte göra det, eftersom Stefan Perssons familj äger nästan 70 procent av stämmans röster? (Henriksson, 2014)

Förutom kostnadsmedvetenhet är också tävlingsinstinkten något som har uppmärksammas som ett särdrag för H&M familjens operativa ledarskap av företaget. En tävlingsinstinkt som verkar ha gått i arv till dagens VD, Karl-Johan Persson:

På agendan för Karl-Johan Persson står fortsatt tillväxt på befintliga och nya marknader med 10–15 procent nya butiker om året. Målet för 2015 är 400 stycken. Det är något att bita i för en driven tävlingsmänniska som Karl-Johan Persson. Han bevakar försäljning och resultat varje dag:

– Jag tittar på försäljningen det första jag gör varje morgon – nästan innan jag vaknat, sa han på scenen på Nordnet Live 2013 (Ström, 2015).

H&M:s egna förklaring till den finansiella framgången handlar ofta om kostnadsbesparing, att hitta rätt erbjudanden till kunden och att ha en effektiv logistisk lösning. Liksom expansion är orden effektivitet och snabbhet andra nyckelord och kan återfinnas som röd tråd genom H&M:s årsredovisningar

i den första delen av den studerade tidsperioden 1995 till första åren på 2000-talet:

Vi har gjort löpande förbättringar i logistikflödet och kunnat korta ledtiderna från idé till färdig produkt i butik och vi har fortsatt att pressa kostnaderna i hela organisationen. Det kostnadsbesparingsprogram som infördes våren 2000 har nu fått full effekt (H&M Årsredovisning, 2002:2).

Att effektivt kunna fylla på i butikerna med produkter som säljer bra kräver, sades i H&M:s årsredovisning från 2002, att kompletterande beställningar kan komma ut i butik efter bara några veckor:

En viktig del av H&M:s framgång under året är resultatet av arbete med att minska ledtiderna och att göra fler köp löpande under säsongerna. H&M:s modeår består rent tekniskt av två huvudsäsonger; vår- och höstsäsongerna. Men inom varje säsong finns ett antal olika kollektioner. Under den tidiga hösten efterfrågas till exempel tunna stickade plagg och lättare höstjackor. Löpande fyller vi sedan på med grovstickat, kappor och andra mer vinterbetonade plagg. Den genomsnittliga ledtiden har under de senaste två till tre åren sänkts med 15-20 procent. En förbättrad inköpsprocess och lagerstyrning tillhör framgångsfaktorerna. [...]Ledtiderna varierar idag från 2-3 veckor upp till sex månader, beroende på varans karaktär. [...] Mer trendiga plagg kräver betydligt kortare ledtider. Kompletterade beställningar av varor som säljer bra måste kunna komma ut i butik inom bara några veckor (H&M Årsredovisning, 2002:20)

En annan viktig framgångsfaktor som bidrar till den höga lönsamheten är att H&M tillverkar sina varor på de billigaste produktionsmarknaderna i världen. Detta, i kombination med att H&M rensat ut mellanled och köper direkt från fabrikerna, är en starkt bidragande orsak till att företaget klarar att ta ut ett försäljningspris med höga vinstmarginaler:

En normalbra affär för H&M har de senaste åren inneburit att koncernen kunnat sälja sina varor till priser som, inklusive moms, motsvarar över 300 procent av det man betalat leverantören. Annorlunda uttryckt är påslaget på inköpspriset över 200 procent, vilket är betydligt högre än i koncernens barndom då man kanske fick nöja sig med att lägga på 50 procent. Här finns en nyckel till att H&M varaktigt lyckats höja sin vinstmarginal över decennierna. Till en del kan detta förklaras med att dagens H&M kan ta bättre betalt av kunderna genom ökad

differentiering och kvalitetshöjning. Men viktigare är att företaget får bättre priser på fabrikerna och dessutom självt har tagit över det mesta jobbet från olika mellanhänder (Pettersson, 2001:197).

Genom att inte äga produktionsfabriker kan tillverkning enkelt flyttas dit det är billigast att producera

H&M:s produktionsstrategi har gått ut på att inte själva äga fabriker och att inte långsiktigt binda upp sig till specifika leverantörer. Detta har möjliggjort snabb omlokalisering till nya produktionsland eller regioner:

Därför har H&M enkelt kunnat flytta produktion från ett tillverkningsland till ett annat när lönenivåerna stigit. När lönenivåerna höjdes i Kina flyttades stora delar av den kinesiska produktionen av till Bangladesh. Sedan några år tillbaka har H&M igen successivt flyttat sin klädproduktion till afrikanska länder som Etiopien och Kenya samt till Burma, som är de nuvarande billigaste produktionsländerna på världsmarknaden.

Aktieägarna är generellt väldigt positiva till H&M

Det är just bland annat genom hålla produktionskostnaderna låga som H&M hade lyckats slå finansiella analytiker med häpnad genom att över flera år lyckas hålla en sådan hög bruttovinstmarginal som tidigare endast läkemedelsindustrin och banker visat prov på att klara av.

Frågan för aktiemarknaden är förstås om bolagets fantastiska bruttomarginal går att upprepa eller till och med att förbättra. [...]. De ständigt ökade volymerna innebär fortsatta stordriftsfördelar så väl i inköp som distribution. [...] Bangladesh sägs vara det land varifrån H&M köper alltmer kläder. Det är politiskt instabilt men riktigt, riktigt billigt (Veckans Affärer, 2010).

Ovan citerade finansiella analys signalerar att en avgörande orsak till de lönsamma affärerna är att tillverkningen läggs till de länder som har de billigaste produktionspriserna. Även om politisk instabilitet kan medföra finansiella risker anses inte dessa risker vara större än att lönsamheten i slutändan blir högre jämfört med att lokalisera produktionen till länder som är mer politiskt stabila. 1995 till 2015 kan konstateras att kommunikationen

om korta ledtider och snabbheten i processen från design till produkterna är ute i butik gradvis minskar.

Att aktieägarna generellt är väldigt positiva till H&M är ett kvitto på att företaget, ur ett finansiellt perspektiv, är välskött och går bra. I det följande analysavsnitt kommer jag, med hjälp av det narrativa analysramverket, att utifrån det faktum att det är den finansiella prestationen som styr H&M:s produktionsbeslut, förklara varför detta kan betecknas som att företaget är styrt utifrån ett dominerande narrativ om finansiell prestation.

Det dominerande narrativet om finansiell prestation

Företag är juridiska enheter som tillsammans i sin helhet skapar marknader. Liksom idén om marknaden är också idén om företag socialt konstruerade i en pågående företagsnarrativ, det vill säga de generella sätten vi pratar och formulerar idéer runt fenomenet ”företaget”. Samhälleliga narrativ om olika fenomen är under konstant förändring; de utvecklas och omformas – ibland snabbare, ibland långsammare, beroende på temperaturen i samhällsdebatten.

Företag, organisationer och övriga samhällsaktörer fungerar utifrån institutionaliserade handlingsmönster (Se exempelvis Meyer & Rowan 1977 och DiMaggio & Powell, 1983). Detta handlingsmönster bygger på för givet tagna idéer i samhället om hur de ska organiseras och fungera.

Men vad är ett företag? Företag är mänskliga skapelser och därför lika komplexa som människorna som skapar dem. I likhet med kritik som riktats mot en snävt rationell syn på människan inom nationalekonomin (Se exempelvis McCloskey, 1994) eller mot idén om rationella marknader (Brunsson & Hägg, 1992) passar samma kritik in på idén om rationella företag. Det finns alltid inneboende spänningar i hur företag ska styras, konflikter mellan individens och företagets mål och andra faktorer som påverkar företags funktion. En familjerestaurang som drivits i generationer utan planer på expansion eller förändring har en helt annan funktionell logik jämfört med en växande hotellkedja eller – å andra sidan – en social entreprenör som vill lösa en samhällsutmaning.

Även om syftet med företagandet inte alltid är just ökande lönsamhet går det trots detta ändå att konstatera att det övergripande målet hos just börsnoterade företag är att skapa ökande lönsamhet till företagets ägare och en grundförutsättning på vilken företagets formella styrning byggs.

I det marknadsekonomiska samhället är idén om att det börsnoterade företagets mål – såväl fastslagit i aktiebolagslagen som kontinuerligt upprepats i finansiella aktörers narrativa produktion – att skapa högsta möjliga avkastning till aktieägarna. Detta betyder att företag blir bedömda utifrån hur bra de är på att leva upp till, eller överträffa aktieägarnas förväntningar om tillväxten på det kapital de investerat i företaget. Dessutom går de inboende spänningarna i företag att överbygga genom att skapa bonusprogram, incitamentsstrukturer och andra former av finansiella belöningar för att få de anställdas personliga målsättningar med jobbet att kopplas till de finansiella målen företaget har.

Det börsnoterade företagets alla ekonomiska intressenter – finansiella marknader, ägare, anställda, finansiella media – är med och skapar ett marknadens narrativ som bygger på självklarheten med att företagets existensberättigande är just ökande vinster till ägarna. Enligt marknadsnarrativet kan då de ökande vinsterna uppnås genom exempelvis expansion för att utnyttja skalfördelar, marknadsföring för att öka försäljning och kostnadsreducering genom att finna billigaste produktionsstrategierna.

Expansion och ökade vinster

Beroende på vilken bransch ett företag verkar inom råder olika hög grad av konkurrens mellan de börsnoterade företagen för att få aktieägarnas gunst. Ordet konkurrens kommer från latinets *con curro*, som betyder att löpa samman. Marknadskonkurrensen får företagen att tävla mot varandra för att överträffa de finansiella aktörernas förväntningar till finansiell prestation och därmed infria aktieägarnas förväntningar.

Med tanke på metaforer som ofta används gällande finansiella marknader – det finns ”såddkapital”; bolag ”knoppas av” och det ”skördas vinster” – kan de liknas vid handelsträdgårdar: Finansiella transaktioner är syret som skapar tillväxt. På marknaden råder kamp om utrymmet och det leder till

ständig rotation och utgallring, speciellt inom branscher med hög konkurrensnivå. De företag som inte klarar att uppnå tillräcklig syresättning, det vill säga generera nödvändig avkastning till ägarna, försvinner och ersätts av andra som knoppar ut med hjälp av gödande kapital.

Kravet på bäst möjlig finansiell prestation styr tillverkningen dit produktionskostnaderna är lägst

Sedan 1970-talet, när produktion i utvecklingsländer ökade och kom att bli praxis i klädindustrin, har inköpssystemen byggts runt principen om att hitta de mest fördelaktiga (pris-, tids- och kvalitetsmässigt) produktionsenheterna genom kortsiktiga leverantörskontrakt för att möjliggöra produktionsförflyttningar till nya länder där produktionen kan ske ännu mer ekonomiskt fördelaktigt. Att använda externa leverantörer innebär dessutom inget bindande juridiskt ansvar för dessa produktionsenheter. Till skillnad från mer avancerad industriell produktion, bilproduktion exempelvis, behöver klädproduktionen inga stora investeringar i produktionsteknologisk utrustning. Därför blir priset på arbetskraft den avgörande faktorn när klädföretagen gör val av produktionslokalisering. Produktionspraktiken i låglöneländer legitimeras av en strävan efter att maximera avkastningen till företagets aktieägare. I vilket land produktionen skall lokaliseras är därför ett strategiskt beslut baserat på förväntningar om framtida vinster.

Innan den offentliga kritiken började, (den kommer att beskrivas i nästföljande kapitel) behövde inte H&M använda några specifika argument för att styrka att inköpsverksamheten i låglöneländer, där brott mot mänskliga rättigheter skedde var legitim. När ett företag agerar på ett sätt som samhället anser rimligt och acceptabelt, får det den *legitimitet* som behövs (Se tex Meyer & Rowan 1977 och DiMaggio & Powell, 1983). När det inte fanns någon motnarrativ förblev H&M:s inköpsverksamhet om att kontinuerligt leta efter den billigaste tillverkningen i låglöneländer en icke-ifrågasatt praktik (Se tex Meyer & Rowan 1977 och DiMaggio & Powell, 1983). Strategin följde det dominerande narrativet om att företag skall agera för att generera maximal finansiell avkastning till aktieägarna, under förutsättning att de följer rådande lagar och regler. Den förgivettagna idén om att företagets uppgift är att skapa

högsta möjliga finansiella avkastning till aktieägarna blev därför ett *dominerande narrativ* som styr produktionspraktiken mot detta mål.

Dock var en potentiell nackdel med att kontinuerligt flytta produktion genom att söka lägsta produktionspriser på världsmarknaden att den kritik mot företag, som beskrivs i kapitel 5–8, riskerade att upprepas när företaget fick nya leverantörer med oklara arbetsförhållanden. Trots denna risk för kritisk granskning av brott mot mänskliga rättigheter under produktionsprocessen övervägde de ekonomiska långsiktiga vinsterna av att våga testa nya billigare produktionsmarknaderna för H&M under hela den studerade tidsperioden.

Sammanfattning - kapitel 4:

Genom att lägga ut produktionen på externa leverantörer med korta produktionskontrakt i låglöneländer kunde H&M skapa de lägsta möjliga produktionspriserna, som var en viktig parameter för att leva upp till kraven från det dominerande marknadsnarrativet om finansiell prestation.

Trots att företaget, med sina exponentiellt växande vinstmarginaler, klassificeras som välfungerande utifrån det etablerade dominerande marknadsnarrativet om finansiell prestation genom att hålla produktionskostnaderna på lägsta nivå, finns det andra företagsintressenter som inte delade denna bild. Det kommer jag beskriva i nästa kapitel.

Kapitel 5

Motstånd utvecklas – billig produktion bör inte ske på bekostnad av mänskliga rättigheter

Detta kapitel inleds med att beskriva hur en internationell kritisk rörelse växte fram på grund av avslöjanden om brott mot mänskliga rättigheter som systematiskt begåtts under internationella företags produktionsprocesser. Det motnarrativ som de offentliga kritikerna skapade krävde att de stora internationella klädföretagen tog ansvar för att kontrollera att brott mot mänskliga rättigheter inte förekom där de producerade sina varor. Motnarrativet formades genom granskningar, kampanjer och aktivism där kända varumärken blev måltavla för offentlig kritik. H&M blev måltavla för den offentliga kritiken som nådde Sverige i mitten av 1990-talet.

Klädindustrin styrs av en köpar driven logik

Det är viktigt att påpeka att klädtillverkningen kräver relativt små infrastrukturella investeringar. Även om många moment går att effektivisera med hjälp av modern teknik är industrin fortsatt arbetskraftsintensiv (Gereffi & Meedovic, 2003 och UNCTAD, 2005). Marknaden för klädexportörer i låglöneländer kännetecknas av hög etableringstäthet och låga inträdesbarriärer. Kostnaden för att starta klädtillverkning är låg och det kräver ingen utbildad personal (se exempelvis Kaufman et al., 2004 och UNCTAD). Eftersom det

finns ett överskott av klädtillverkare på världsbasis råder ett högt konkurrens-tryck. Detta har gjort klädföretag till prissättare på marknaden som kan styra villkoren och pressa priserna för produktionen. Gereffi & Memedovic (2003) förklarade detta genom att säga att klädindustrin fungerar genom en köpardriven logik. Genom allt mer avancerade IT system kan klädföretag få en överblick av vilka produkter som har stor efterfrågan och då lägga ytterligare kompletterande order. Detta ställer krav på att leverantörerna i sin tur snabbt ska kunna vara beredda på att leverera de efterfrågade produkterna (Gereffi & Memedovic, 2003).

Även om Kina länge hållit en ledande plats som världens största textil-exportör har Bangladesh seglat upp på en andra plats, trots landets utmaningar med fattigdom, infrastruktur och höga korruptionsrisk (UNIDO, 2015).

Genom en överetablering i textilindustrin i lågkostnadsländer pressas produktionspriserna, vilket i sin tur leder till hårda villkor för textilarbetarna. Dessa förhållanden i klädbranschens låglöneländer har dokumenterats av såväl journalister, forskare, människorättsorganisationer och fackliga organisationer. En mängd rapporter och analyser hade redan i början av 1990-talet visat att situationen inom textilindustrin med stor pris- och tidspress på produktionen hade drivit ned lönerna, drivit upp övertidsarbetet och att systematiska brott mot de mänskliga rättigheterna förekom. När rapporter om de svåra arbetsförhållandena i textilindustrin nådde amerikanska universitetsstudenter, startade de en kritisk granskning av klädindustrin som pågår än idag.

Innan jag går över till att beskriva hur H&M drabbades av denna granskning kommer jag att i korta drag återge starten på kritikvågen på amerikanska universitet i början av 1990-talet.

Billig tillverkning på bekostnad av mänskliga rättigheter – offentlig kritik gör sig hörd

Medan ökade försäljningsvolymerna gjorde att klädkedjorna växte och skapade allt större globala nätverk av leverantörskedjor, blev de kritiska rösterna till den utlagda produktionen allt starkare.

Det började med kritik mot sko- och klädföretag i USA i början av 1990-talet. Det framkom att vad kritikerna kallade *sweatshops* användes för att göra produktionen så billig som möjligt. Sweatshops var illegala fabriker utan arbetsrättslig insyn med dåliga arbetsförhållanden för de anställda. Förhållanden som karakteriserar en sweatshop är enligt Radin & Calkins, (2006:2) följande: Extremt utnyttjande genom allt för långa arbetspass och betalning av löner som inte går att leva av; dålig arbetsmiljö som innebär hälso- och säkerhetsrisker; fara för muntlig och psykisk bestraffning samt risk för trakasserier vid skapande av fackliga grupper. En sweatshop var alltså en fabrik som systematiskt bröt mot mänskliga rättigheter för att uppnå billigast möjliga produktion.

Anti-sweatshop rörelsen växte i början av 1990-talet sig stor på amerikanska universitet när studenter, tillsammans med amerikanska fackliga organisationer, började undersöka arbetsförhållandena i fabriker som tillverkade sportkläder och collegeströjor som såldes till universiteten. Studenterna allierade sig i kampanjorganisationer som så småningom även växte till att inkludera fackliga organisationer. Eftersom den amerikanska sportsko- och klädinindustrin som förser college och universitet med utrustning omsätter flera miljarder dollar per år, fick dessa aktioner till följd att företag som levererade sport skor och kläder blev bland de första företagen att krävas på socialt ansvar i leverantörskedjan (Armbruster-Sandoval, 2005).

Clean Clothes Campaign

Den första amerikanska stora sweatshop skandalen 1991 föranleddes av en rapport från Nikes skotillverkning i Indonesien (Nisen, 2010). Därefter fick Levi Strauss & Co och GAP i 1993 kritik i amerikanska medier för användandet av slavarbetare i produktionsprocessen på Stillahavs ön Saipan (Shenon, 1993). I USA pågick offentlig kritik av företag genom exempelvis *name-and-shame* kampanjer som kritiserade företag vars produktion gav upphov till brott mot mänskliga rättigheter.

Liksom de amerikanska kampanjorganisationerna för att förbättra förhållanden i klädföretagens leverantörskedjor hade även Clean Clothes Campaign strategin att offentliggöra namnen på de företag som avslöjades producera sina varor på fabriker där mänskliga rättigheter bröts. Clean

Clothes Campaign startade i Holland 1993, inspirerad av utvecklingen i USA. På organisationens hemsida namngavs klädföretag som var kopplade till konkreta fall där brott mot mänskliga rättigheter förekommit i klädproduktionen.

Kampanjorganisationer för mänskliga rättigheter i klädproduktionen, specialiserade sig på att granska de multinationella företagens förehavanden i låglöneländer. Granskningarna handlade om att arbetsförhållandena under tillverkningen av företagens varor inte var i paritet med internationella riktlinjer för arbetsrätt. Extrem övertid; minimilöner som inte gick att leva av; bristande eller inga anställningskontrakt; psykiskt och fysiskt våld; motarbetande av facklig organisering; och farlig arbetsmiljö var exempel på brott mot de mänskliga rättigheterna i klädföretagens leverantörskedjor som lyftes fram av kampanjorganisationer.

The retail industry is a highly competitive market where the race is intense amongst companies to deliver products at low prices that also meet consumer demands on quality and choice, and at the same time maximise returns to shareholders. At the top-end of the supply chain, the 'fast-fashion' phenomenon drives frequent changes at value prices leading retailers to shorten lead times, keep fashion lines fresh through regular changes and slash retail prices (Oxfam, 2010:21).

Kampanjorganisationerna gav klart uttryck för att det förelåg en korrelation mellan brott mot mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor och det sätt klädindustrin agerade på när de tillverkade sina varor.

Från Nikes ansvarserkännande till *Play Fair at the Olympics*

I 1992 antog Nike en uppförandekod efter att information om extremt låga löner hos Nikes indonesiska leverantörer framkommit i tidskriften *Harper's Monthly*. Tidskriften uppgav att lönen hos en indonesisk Nike leverantör var 14 cent i timmen; en nivå som låg under den indonesiska regeringens nivå för existensminimum. Innan Nike erkände ansvaret försökte de argumentera sig fria från leverantörsansvaret genom att hävda att man inte ägde fabriker och att löner och arbetstiden är normalfallet i Indonesien (Lim & Philips, 2007).

Att fokus just lades på företag som Nike berodde på att det var viktigt för kampanjorganisationerna att fokusera på de största företagen inom kläd- och skobranschen för att fånga upp mediernas intresse (Zadek, 2004). Därefter utvecklades kampanjtaktikerna vidare från att haft direktfokus på ett visst varumärke till att också sätta press på paraplyorganisationer som inkluderade många av de största och mest kända varumärkena. Play Fair at the Olympics är exempel på ett sådant initiativ som organisationerna Oxfam och Clean Clothes Campaign tillsammans med den fackliga samlingsorganisationen Global Union skapade. Där sattes strålkastarljuset på olympiad arrangörer och sportartikeltillverkare som uppmanades att ta ett ansvar för att kontrollera att brott mot mänskliga rättigheter inte förkom under tillverkningen av de sportartiklar och kläder som köptes in och användes under de olympiska spelen.

Människorätsorganisationerna var klara i sina krav på klädföretagens inköpspraktik. De krävde att företag skulle ta ansvar för att arbetsförhållanden i leverantörskedjan låg på linje med de internationella konventionerna om mänskliga rättigheter och arbetsrätt. De specificerade även hur företagen skulle agera för att leva upp till ansvarstagandet: De krävde inte bara att företagen upprättade en uppförandekod där de uttryckte sitt ansvarstagande, men också att företagen såg till att arbetarna i leverantörsledet hade möjlighet att organisera sig fackligt; att övertid- och övertidsersättning var lagliga och att löner som betalades ut skulle vara tillräckliga för att täcka alla basala levnadskostnader (Åhlström, 2010).

Även fackliga organisationer hade tagit del av den kritiska rörelsen för att få storföretag att ta ansvar för att internationella riktlinjer för arbetsrätt följdes i leverantörskedjan. De menade att frivilliga uppförandekoder inte fört med sig tillräckliga förbättringar. För att skapa en anständig arbetsituation i leverantörskedjorna, argumenterade de att det är arbetarna själva som måste tillåtas organisera sig på fabriker. Många kampanjorganisationer stöttade fackens linje med globala avtal som ett steg på vägen till förbättrade arbetsförhållanden i leverantörskedjan (Se exempelvis Egels-Zandén et al., 2015).

H&M:s tillverkningspraktik sätts i strålkastarljuset

I 1995 års årsredovisning uppmärksammade H&M frågan om arbetsförhållanden i leverantörskedjan genom att kommentera omständigheterna för produktionen och understryka att barnarbete inte var tillåtet i de fabriker som producerade H&M:s varor. Det var andra året man skrev om att barnarbete inte var tillåtet i årsredovisningen. Tidigare år hade produktionen av H&M:s varor i årsredovisningarna endast diskuterats i termer att dollarpriset sjunkit eller stigit, att kvaliteten höjts eller att logistiken effektiviserats. Men eftersom det hade varit internationellt fokus på frågan om arbetsförhållanden i leverantörskedjan i kombination med att stark kritik hade riktats mot IKEA på grund av avslöjanden om barnslavar under produktion av pakistanska mattor som såldes på IKEA, hade H&M nu också valt att börja närma sig denna typ av leverantörskedjeproblematik.

Därför kan man, med facit i handen, konstatera att det bara var en tidsfråga innan grävande journalister också skulle börja intressera sig för det andra stora svenska internationella företaget med produktion i utvecklingsländer – H&M exempelvis. Nedan är utdrag från den första kritiska artikeln om H&M och arbetsförhållanden vid produktionen som publiceras i Sverige 1995:

Direktör Hu Rong Yun vid textilfabriken i Miyun säger till vår reporter om H&M att “de bryr sig inte om vad som händer här. Det som är viktigt för dem är priset och kvalitén.”

Vi har så oerhört många fabriker i Asien, det är omöjligt för oss att svara för varenda en. Men generellt är våra krav mycket höga. Till exempel har vi skickat ett brev till samtliga våra leverantörer där vi gör klart att vi inte tolererar barnarbete. Våra leverantörer vet vilka krav vi ställer på dem (Holmén, 1995).

Detta citat kommer från en intervju med Stefan Persson, H&M:s dåvarande VD. Tidningen Expressen hade varit på besök hos en H&M-producent i Kina för att undersöka arbetsförhållandena där. Journalisten konfronterade Stefan Persson med sin upplevelse på den kinesiska fabriken Miyun som producerade för H&M. När Stefan Persson fick höra att de anställda på fabriken jobbade minst tio timmar om dagen, ibland längre och ofta hela

nätterna; att de anställda tvingades leva flera stycken i små trånga rum tillsammans och att fabriken höll inne flera månadslöner för att de anställda inte skulle kunna säga upp sig svarade han:

Det där känner jag inte alls till. Det låter inte alls bra, som svensk reagerar jag precis som du. Men faktum är ju att det är få länder ute i världen där man har den standard som vi vant oss vid i Sverige.

[...]Vi känner inte till de exakta förhållandena hos alla våra leverantörer i alla länder, inte ens i Europa. Men vår grundinställning är att noga kontrollera alla som vi skriver kontrakt med (Holmén, 1995).

Som kommentar till att den kinesiske leverantören hävdade att H&M inte brydde sig om vad som händer på fabriken försvarade sig Stefan Persson med att H&M hade så många fabriker att det skulle vara omöjligt att svara för varenda en, men att H&M i utgångspunkt ställde höga krav på leverantörer som skulle producera för företaget och att de då också gjorde klart för leverantörerna att de inte tolererade barnarbete.

Det blev aldrig någon uppföljning av denna artikel, inga andra tidningar hakade på och ställde följdfrågor, men året därefter började SVT-journalisten Cecilia Zadig jobba på en dokumentär om H&M:s produktion i lågkostnads-länder som kom att få stor medial uppmärksamhet och blev starten på H&M:s arbete med att kontrollera arbetsvillkoren i leverantörskedjan.

H&M – Senaste mode till vilket pris?

Det var journalisten Cecilia Zadig som fick i uppdrag att göra en dokumentärfilm för SVT för att skildra produktionsvillkoren i låglöneländer. Skälet till att hon valde ut H&M som det företag vars produktionsvillkor skulle granskas var primärt för att H&M var ett stort klädföretag som låg i Sverige, och därför var det intressant för den svenska publiken att se bakom kulisserna hur deras kläder tillverkades.

Hon började 1996 och det tog henne ett år att göra filmen. Hon fick kontakter som gjorde att hon kunde hitta H&M:s leverantörer och underleverantörer på Filippinerna. Enligt Cecilia Zadig verkade förhållandena hos

H&M:s filippinska huvudleverantörer vara relativt goda. Det är hos den filippinska leverantörens underleverantörer som villkoren verkligen var dåliga.

När filmen *H&M-Senaste Mode till vilket pris?* sändes i slutet av december 1997 fick tittarna se H&M framställas som finansiell vinstmaskin som tjänade pengar på att pressa produktionspriser hos leverantörer med dåliga arbetsförhållanden i låglöneländer. Intervjuer i filmen porträtterade börsanalytiker, finansmän och marknadsförare som uttalade sig lyriskt om H&M:s försäljningssuccé och varvades med synpunkter från fackliga representanter, fabriksägare och arbetare som kritiserade prispress från företaget och textilarbetarnas hårda arbetsvillkor på fabrikerna.

Denna kontrasterande effekt uppkom genom att personer på H&M intervjuades och uttalade sig i positiva ordalag om att en viktig förklaring till företagets framgång var att hålla produktionskostnaderna låga för att kunna erbjuda kunderna billiga priser. I en sekvens beskrev bland annat en representant från H&M att det låg i medarbetarnas gener att pressa inköpspriserna så mycket som möjligt. Filmen lyfte också fram kontrasterna mellan västvärldens konsumtion och låglöneländernas produktion: Kvinnor och barn som jobbade i smutsiga fabriker för att tillverka kulörta och glättiga modetröjor som sedan visades i lyxig flärd på H&M:s modevisning.

Floria Esquero, marknadsdirektör på den filippinska tillverkaren av underkläder intervjuades i filmen och beskrev svårigheterna med att möta H&M:s priskrav:

The thing is when the buyer comes there – they give us a target price. For a simple bra maybe it is 2.50 or 2 dollars. I have to meet the target. If I can not meet the target then I do not get the order. We did an initial order for them last year but this year their target price is much lower – about 30% - because they are getting the same types of good for lower prices in some other area in the region and in business I suppose the one with the bottom line figure is the one who gets the order (Zadig, 1997).

En annan person som intervjuades i filmen var generalsekreteraren för ITGLWF, Neal Kearney. Han förklarade prispressen som Floria Esquero beskrev på följande sätt:

Globalisation today means that corporations can source from a 160 different countries around the world. With such a massive supply side the competition is obviously extremely keen. That means that the retailer has become the king. The retailer tells the supplier what he wants, the quantity and the price he is willing to pay. In reality there is in fact there is no negotiation. That is the effect of globalisation as retailers have become increasingly powerful and increasingly international (Zadig, 1997).

Detta budskap från Neal Kearney var på intet sätt nytt i den internationella diskussionen om arbetsrätt i globala leverantörskedjor. Uppmärksamhet mot denna situation av prispress gentemot textilleverantörer i lågkostnadsländer hade, som tidigare blev beskrivet, gjorts genom skandalavslöjandena av amerikanska företagens produktionsfabriker, men detta var en nyhet i svenska medier. För H&M var det en pressande situation eftersom företaget aldrig tidigare fått kritik av denna typ och därför inte hade förberett någon mediastrategi gällande vem från företaget som skulle agera språkrör i frågan och vilket budskap som skulle användas.

Cecilia Zadig hade gett H&M ett erbjudande om att medverka i filmen eftersom SVT:s policy var att alla parter ska få komma till tals. Men enligt Cecilia Zadig ville Stefan Persson inte ställa upp på en intervju i dokumentären trots att han erbjöds en halvtimme oredigerad tid. Zadig trodde att han inte vågade ställa upp eftersom problematiken var ny för H&M och det inte fanns någon utarbetad översikt eller kontrollrutin av leverantörerna. Hon menade också att det faktum att han kort tid efter hennes dokumentär anställde PR-proffset Kristina Stenvinkel var ett tecken på att H&M nu insåg att de måste ha en mediastrategi kring frågorna om H&M:s ansvarstagande i leverantörskedjan.

Andra medier uppmärksammar SVT-dokumentären

Kontrasterna mellan H&M:s finansiella rekord och de fattiga människorna som producerade kläderna väckte upprörda känslor. Dagarna efter *H&M-Senaste Mode till vilket pris?* visades skrev såväl landstäckande som lokala tidningar om den. Rubriksättningar som *H&M utnyttjar barn* och *Barn arbetar åt H&M*, gav intrycket av att H&M var ansvarig för förhållanden hos leverantörerna. Några dagar efter att dokumentären sändes publicerade

Expressen en artikel där man hänvisade till en undersökning som gjorts efter filmen H&M-Senaste Mode till Vilket pris? visats och där det framkommer att konsumenterna reagerat på vad de sett: Enligt undersökningen menade tre av tio svenskar att de nu kommer att handla mindre på H&M och 11 procent av de tillfrågade uppgav att de aldrig mer vill handla på H&M (Lindén, 1997).

Det som hade orsakat mest uppmärksamhet kring filmen var en sekvens där den filippinska flickan, Jo-An, 9 år, sitter och klipper trådar på en tröja och säger att hon får betalt 1 peso¹ per tröja vilket innebär runt 12 peso i timmen.

Den yngsta arbetare som filmteamet stötte på var sju år.

- Så fort barnen har slutat skolan för dagen ska de hem och arbeta. De sitter i timmar i textildammet bland högarna av kläder. De hinner aldrig leka. Deras ansikten är så allvarliga, säger tv-producenten Cecilia Zadig (Bahri, 1997).

Även om filmklippet, som visade Jo-An jobbandes på att färdigställa en H&M tröja, bara varar i några sekunder ledde detta klipp till mest upprörda känslor. Dåvarande arbetsmarknadsminister och Sveriges dåvarande representant i FN:s organ för arbetsmarknadsfrågor, Margareta Winberg uttalade sig starkt kritiskt dagen efter att hon hade sett filmen:

- Barnarbete ska fördömas i vilken form det än förekommer. Jag är väldigt övertygad om att konsumenterna kommer att reagera på den här filmen. Själv tänker jag inte handla mer på Hennes & Mauritz (Johnson, 1997)

Landsorganisationen (LO) hotade samtidigt att sälja sitt innehav av H&M aktier och tar avstånd från barnarbete.:

- Jag reagerar alltid när jag ser barnarbete, sade LO:s ordförande Bertil Jonsson till SVT:s Aktuellt på tisdagen.

¹ I filmtexten står det skrivet att 1 filippinsk peso är lika med 3 cent (Zadig, 1997).

LO:s etiska regler tar avstånd från barnarbete. Bertil Jonsson säger att frågan om LO:s innehav av H&M-aktier kan komma att tas upp i styrelsen (Svenska Dagbladet, 1997).

Den som i detta läge manade till besinning var dåvarande konsumentministern Leif Blomberg, som istället förespråkade samtal för att se vad man kunde göra för att undvika barnarbete i framtiden. På frågan om han inte såg utnyttjande av billig arbetskraft i andra länder som en oundviklig effekt av den globaliserade ekonomin svarade han:

Jo, men det är ju en sak om du utnyttjar billig arbetskraft, det har jag respekt för, men när man utnyttjar barnen... det är då det blir fel.

De här familjerna har en livssituation som är eländig och ungarna måste jobba för att man ska klara livhanken. Då är det ju bättre att betala de vuxna lite bättre. Kanske bara några kronor per dag gör att barnen slipper förvärvsarbete och kan gå i skolan i stället, sade Leif Blomberg.

Resursfördelningen i världen är otroligt ojämlik, och det är ju det som är grundproblemet, sade han (Olsson, 1997)

Cecilia Zadig själv förvånades över att nästan all uppmärksamhet kring filmen handlade om barnarbete. Hon menade att den generella situationen för de vuxna textilarbetarna hos H&M:s underleverantörer också borde ha diskuterats. Att H&M inte skulle känna till underleverantörerna ansåg hon vara en förnekelsestrategi.

H&M-Senaste Mode till vilket pris? blev startskottet för de följande två decennierna av offentlig kritik och påtryckningarna mot H&M för att få företaget att kontrollera att mänskliga rättigheter upprätthölls i företagets globala leverantörskedja.

I resterande del av detta kapitel kommer jag först att exemplifiera hur offentliga kritiker valde ut H&M och använde sig av olika kampanj- och aktivistmetoder för att få uppmärksamhet för ansvarsfrågan, därefter visar jag hur de offentliga kritikerna också gjorde samarbetsförsök med H&M.

Kampanjer mot H&M

Från 1996 började organisationerna Fair Trade Center, Rena Kläder och Syndikalisterna (SAC) genomföra en rad aktiviteter i form av kampanjer och aktivism mot H&M för att skapa en offentlig opinion för ökat ansvarstagande för arbetsförhållandena i leverantörskedjan. De använde alla flera olika kampanjmetoder för att få uppmärksamhet och utrymme i medierna: filmer, teatrala manifestationer, utdelning av vykort och underskriftinsamlingar användes. Dessa aktiviteter skulle lyfta fram kopplingen mellan kläderna konsumenterna köper i butikerna och de dåliga arbetsförhållandena de som sydde kläderna hade. Organisationerna förmedlade också information och fakta om arbetsförhållandena i textilfabrikerna genom att göra egna granskningar på plats eller referera till andra organisationers granskningar. Det skrevs också många debattinlägg (varav några jag kommer att redogöra för senare i kapitlet) där H&M:s höga vinster allt som oftast kontrasterades mot de dåliga arbetsförhållandena och de låga löner textilarbetarna som producerade H&M:s varor hade.

Vykortskampanjer

I september 1997 började Rena Kläder dela ut vykort som skulle skickas till klädföretag där man frågade om arbetsvillkor i företagets leverantörskedjor. Så här stod det på vykortet:

Hej!

Jag ställer mig bakom Clean Clothes Campaign's krav på arbetsförhållanden i beklädnadsindustrin. Dessa är: Ge levnadslön; Respektera rätten till fackföreningsfrihet och rätten att sluta kollektiva avtal; Ingen tvångsövertid; Ingen diskriminering p.g.a. kön, religion, etnisk-, social- eller politisk tillhörighet; Erbjud en säker och hälsosam arbetsmiljö; Inget barn eller slavarbete.

Jag vore tacksam om ni införde dessa krav vid er tillverkning och dessutom inför en oberoende kontroll för att garantera för mig som kund att dessa krav åtföljs. Med Vänlig Hälsning, Namn och adress (Rena Kläder, 1997)

1998 startade SAC en egen vykortskampanj mot bland annat H&M. På dessa vykort stod följande text:

Jag betalar gärna 5 kr extra för varje klädesplagg när jag handlar i era butiker om ert företag bidrar med lika mycket och garanterar att pengarna används till att kraftigt höja klädesarbetarnas löner och se till att de får drägliga arbetsvillkor. Jag kräver också att företaget garanterar: Producentlandets lagar följs; Rätt att bilda fackföreningar; Rätt att förhandla kollektivt; Inget barnarbete; Hälsosam arbetsmiljö; Ingen diskriminering; Anställningsbevis; Lön som går att leva på (SAC, 1998).

Som mottagare av vykortet stod adresserna till H&M; KappAhl; Lindex; Indiska Magasinet; Intersport; Åhléns; TEAM Sportia; och The Stadium. Vykorten delades ut när Syndikalisterna informerade i skolor. Ett annat vykort från SAC hade följande text:

Hon tjänar 2 kronor när du köper en tröja för tvåhundra...när ska klädföretagen börja bry sig om arbetarnas mänskliga rättigheter? Samtidigt som arbetarnas rättigheter fortsätter att kränkas, ökar klädföretagens vinster i stadig takt. T.ex. har H&M mellan 2001 och 2002 ökat sin vinst med över 55%! Många klädarbetares vardag: Ca 85 timmars arbetsvecka. 7 dagar i veckan. Påtvingad övertid. Skamligt låga löner. Avsked vid sjukdom. Ingen mammaledighet. Förödmjukande chefer. Sexuella trakasserier. Låsta nödutgångar, inget brandlarm. Förhindrande av toalettbesök. Förbud mot fackföreningar (SAC, 2003).

Adresserna till ett antal svenska klädtillverkare, bl.a. H&M, fanns förtryckta. Vidare stod följande uppmaning att läsa till klädföretagen:

Fyra av de största klädföretagen har haft uppförandekoder sedan 1998. det innebär att arbetares grundläggande rättigheter skall respekteras. Trots detta kränks fortfarande arbetarnas rättigheter hos bl.a. H&M, Lindex, KappAhl och Indiskas leverantörer regelbundet! Jag kräver: – att ni betalar mer till leverantörerna så att de kan förbättra arbetarnas situation! – att ni ser till att leverantörerna följer landets lagar för arbetstider och minimilöner och att arbetarnas grundläggande fackliga rättigheter uppfylls! – att ni endast köper från fabriker där det finns fria fackföreningar (SAC, 2003)!

Kraven från SAC var i stort sett de samma som de krav som ställts av Clean Clothes Campaign, men de poängterade också att de som konsumenter var beredda att betala mer om klädföretagen kunde garantera att denna premie gick tillbaka i form av höjda löner till textilarbetarna.

Carina Carlström, initiativtagare till SACs kampanjgrupp, trodde vykortet hade en stor påverkans effekt på H&M. Hon ansåg att H&M hade börjat göra mycket PR och marknadsföring om att de jobbade med en ansvarsfull produktion efter det att kampanjerna startade och hon trodde att detta hände på grund av att H&M upplevde press utifrån. Hennes förhoppning var att om H&M pressades ytterligare till att ta ansvar i leverantörskedjan kunde förbättringar ske för textilarbetarna.

Rena Kläder hade också vykortskampanjer på sin hemsida. Vykort med texter om krav till bättre löner för arbetarna hos leverantörerna gick att skicka direkt till klädföretagen med uppmaning om att de skulle införa levnadslöner i sina uppförandekoder. På rullmenyn där man kunde välja vilket företag vykortet skulle skickas till står H&M som första alternativ. Här är ett exempel på ett sådant vykort:

Kära etikansvarig, Jag är bekymrad över hur arbetsförhållandena ser ut för dem som syr kläderna som jag köper. Jag har förstått att många textilarbetare har en lön som de inte kan leva på. Kanske gäller detta också för dem som syr kläderna som ni säljer i era butiker? Jag är kund hos er och vill därför veta hur ni arbetar med att säkerställa en lön som går att leva på i er produktion (Rena Kläder, 2010a)?

Mellan 1997 och 2004 hade cirka 10 000 vykort delats ut av SAC vid manifestationer och vid seminarier i skolor runt om i landet. Rena Kläder uppgav 2004 att cirka 20 000 vykort hade delats ut.

SAC har också delat ut flygblad utanför H&M-butiker med uppmaningen att kunder skulle fråga H&M om arbetsförhållanden i leverantörskedjan.

Alternativa modevisningar och tvättlineaktioner

Liksom SAC har även Rena Kläder utfört aktioner för att väcka intresse för arbetarnas situation i låglöneländer. 2003 genomfördes en alternativ modevisning på Norrmalmstorg i Stockholm där en speakerröst berättade om

arbetssituationen för de fiktiva fattiga textilarbetare som tillverkat kläderna. På Rena Kläders hemsida uppmanade man till nya aktioner, såsom alternativa modevisningar. Under dessa modevisningar beskrevs arbetsförhållandena för de personer som sytt kläderna. Rena Kläder uppmanade andra att genomföra samma typ av alternativa modevisningar och gav på sin hemsida förslag till manus som kunde användas:

Det här är PERSON 6 i snygga skor och tuffa kläder. Flickan som sytt kläderna orkar dock inte vara så tuff. Hon bor i Kambodja och berättar om det rum hon är inhyst i för att sova i närheten av fabriken. ”Fem människor bor i det här lilla rummet” säger hon. ”Det är väldigt varmt och en del av oss svimmar på grund av värmen. Våra livsvillkor är väldigt dåliga. Våra chefer tvingar oss att betala stor del av lönen för ”lådorna” vi bor i. De tar ut höga priser för el och vatten, även om vi ofta inte får varken det ena eller det andra.” En av de anställda berättar att hon tvingas till att arbeta massor med övertid. ”Jag sitter och arbetar i en kör i 13–14 timmar per dag. Jag syr och syr utan uppehåll tills armarna värker och blir stela[...] Kläderna som PERSON 9 har på sig är möjligtvis tillverkade i Indonesien och kan tvättas i bekväma 60 grader. På en av fabrikena i Indonesien rapporteras att anställda tvingas arbeta upp till 24 timmar utan avbrott under exportperioder (Rena Kläder, 2010b).

Andra aktioner som Rena Kläder uppmanade till var exempelvis att sätta upp affischer som gick att beställa gratis från deras hemsida eller att arrangera en ”tvättlineaktion” som innebar att en tvättlina med olika budskap hängandes med klädnypor sattes upp i närheten av den butik man vill påverka kunderna som gick in och ut från:

Visa upp klädesindustrins smutsiga tvätt! Beskrivning: Denna aktion går finfint att kombinera med namninsamling/vykortsaktionen. Ta en tvättlina och häng upp kläder på den. På kläderna fäster man sedan lappar med fakta på t.ex. ”18 timmars arbetsdag, 7 dagar i veckan” och ”Dödshotad för att ha bildat fackförening”. Man kan sedan ställa sig i närheten av en klädaffär med tvättlinan. Minst två personer måste kunna tillhandahålla information och samla in vykort eller namn (Rena Kläder, 2010c)

Undervisningsmaterial till skolor

Fair Trade Center skildrade villkoren för arbetare i klädföretagens leverantörskedja bland annat genom att producera film. Frågan om att ansvaret inte bara ska gälla första ledet leverantörer har tagits upp ibland annat Fair Trade Centers film *Vi handlar-vem betalar?* (Ekelund, 2002). I filmen visades farliga arbetsförhållande längre ned i leverantörskedjan, så som på spinnerier och väverier. Kemikalier låg i öppna kärl som arbetare utan skyddsutrustning gick omkring och vände tyget i.

Fabriksarbetare intervjuades också i filmen. Bland annat berättade en fjortonårig barnarbetare om sitt nattpass i fabriken på åtta timmar med endast en tio minuters paus. Därefter förklarar en indisk flicka att hennes arbetspass började klockan halv sex på morgonen och pågick till efter midnatt. För detta arbetspass tjänade hon 14 rupies.² Flickan, som tidigare var barnarbetare, hade nu fått hjälp av en frivillig organisation och fått börja skolan.

Skolor beställde filmen som undervisningsmaterial med medföljande informationstext och förslag på diskussionsfrågor från Fair Trade Centers hemsida. Organisationen gjorde i 2003 en sammanställning över hur filmen visats och kom fram till att närmare 20 000 skolelever hade sett filmen. Med skolvisningarna, inkluderat när filmen visades på SVT då den sågs av runt 380 000 personer, och vid andra tillfällen filmen visats, hade den totalt setts av över 450 000 personer i 2003.

Samtidigt som det på Fair Trade Center jobbade ett antal personer med informationsmaterial och även kontinuerligt tog fram granskande undersökningar av H&M:s produktionsverksamhet, arbetade Carina Carlström från SAC ensam. Hennes aktivism mot H&M kommer att skildras vidare i nästa avsnitt. I avsnittet nedan beskrivs hur hon jobbade med en strategi för att få genomsnittssvenskens uppmärksamhet riktad mot den slitsamma och fattiga vardagen för textilarbetare i Kambodja genom reportage om H&M i kvällstidningar.

² I filmen anges 14 rupies motsvara 0,35 dollar (Ekelund, 2002)

Carina Carlströms granskning av H&M:s produktion i Kambodja

Carina Carlström fick tillgång till information från produktionsförhållandena i Kambodja genom att hon aktivt jobbat för SAC för att utbilda och stödja kambodjanska fackliga organisationer. Hon hade varit i landet ett flertal gånger och hade täta kontakter med kambodjanska fackföreningar varifrån hon fick information om läget inom den kambodjanska textilindustrin. Hennes åsikt var att det var de stora företagen i västvärlden som ska ta ansvar för att inte utnyttja billig arbetskraft för att få billiga produktioner till priset av dåliga löner och villkor för de anställda.

1998 skrev Carina Carlström en artikel där hon avrapporterade sina intervjuer med arbetare på textilfabriker i Kambodja, där bland annat H&M sades lägga ut tillverkning:

Aftonbladet kan i dag avslöja hur H&M utnyttjar textilarbetare i Kambodja som arbetar under slavliknande förhållanden. [...] Hennes rapport avslöjar en förnedrande och utfattig verklighet bakom våra lågpriskedjor. [...] H&M bryter mot sina egna regler. Sedan 1998 har H & M en uppförandekod i sin företagsbeskrivning som gäller leverantörer i alla led. Enligt arbetare i Kambodja bryter H&M mot sin egen uppförandekod på följande punkter: Sömmerskorna tjänar under lagstadgad minimilön. Nödutgångar är låsta. Facklig verksamhet tillåts inte. Sjukfrånvaro är inte tillåten. Övertid är inte frivillig och inte lagligt betald. Anställningskontrakt saknas. Toalettbesök är belagda med restriktioner. Avskedanden sker godtyckligt. Ingen semester. Ingen mammaledighet (Carlström & Peruzzi, 1998).

År 2000 tog hon foto till en kvällstidningsartikel som kritiserade H&M:s agerande i Kambodja:

De har fått nog, textilarbeterskorna i Kambodja - de strejkar och demonstrerar. Vägrar de övertid så får de sparken, eller låses in i fabriken. Med en arbetsvecka på upp till 100 timmar är månadslönen mellan 30 och 45 dollar, 275 till 400 svenska kronor, och det räcker inte ens till riktig mat, medicin, en människovärdig bostad. Hennes & Mauritz har köpt Made In Cambodia sedan mitten av 90-talet. För tillfället syr ett tiotal fabriker för H&M. Efter mer än 30 år av krig är Kambodjas ekonomi körd i botten, arbetskraften är bland den billigaste i världen. Förra året gjorde H&M en vinst på drygt 2 miljarder, i år väntas den öka till drygt 5 miljarder. - Vad jag tjänar under en månad kan andra betala för ett

enda klädesplagg. Det gör mig både skamsen och arg, säger sömmerskan Chea Chan, 19. Hon tjänar motsvarande 370 svenska kronor i månaden (Rahm, 2000).

Carina Carlström berättade att hon valt att just undersöka förhållandena på H&M:s fabriker på grund av att H&M var ett av de största klädföretagen och för att de var känsliga för kritik. Hon menade att det var de rådande globala strukturerna som var problemet och att detta var mycket svårt att göra något åt som enskild individ, men genom att välja ut ett konkret exempel – H&M – kunde hon ändå påverka. Vidare valde Carina Carlström att publicera sina uppgifter i kvällstidningar eftersom hon antog att de personer som läser dessa tidningar också antagligen är H&M kunder.

När Carina Carlström publicerat de kritiska artiklarna mot H&M hörde en aktieägare, Elsa Carlberg, av sig till Carina Carlström för att få mer information. Elsa Carlberg ägde aktier i H&M och upprördes av artiklarna. På bolagsstämman 2001 begärde Elsa Carlberg ordet och frågade varför arbetare som producerade H&M:s kläder var tvungna att arbeta fastän de var sjuka och varför de inte fick gå på toaletten som de ville. Hon var den enda person som ställde frågor om H&M:s ansvar för produktionsförhållandena i under bolagsstämman. Elsa Carlberg fick då svaret att detta inte alls stämde överens med verkligheten. Nästa år var hon åter på bolagsstämman och ställde samma fråga igen. Enligt Elsa Carlberg hade hon denna gång blivit informerad om att H&M nu arbetade med ständiga förbättringar av arbetsförhållandena i produktionsprocessen. Hon fick kort därefter en inbjudan att åka och besöka fabriker som producerade för H&M i Kambodja men svarade då att hon var för gammal för att åka och att hon hellre ville att inbjudan skulle gå till Carina Carlström. Detta förslaget fick hon dock aldrig svar på.

Till bolagsstämman 2003 hade Carina Carlström själv köpt en aktie och tog med sig ett tal som hon höll när hon fått ordet:

Jag är Carina Carlström, frilansjournalist som de senaste fem åren gjort sex resor till tre länder i Asien där H&M har tillverkning. Jag har under dessa resor gjort stickprovskontroller på hur H&M:s uppförandekod och tillverkningsländernas lagstiftning efterlevs. Det har inte varit lätt eftersom jag inte ens fått namn på underleverantörer, än mindre hjälp med besök från H&M:s ledning. Det jag funnit

har rapporterats i medier som Aftonbladet, Expressen, Veckorevyn och Råd och Rön. Trots svårigheterna har jag under dessa fem år lyckats hitta ett tiotal av H&M:s leverantörer och då pratat med över hundra sömmerskor. I början blev jag chockad över de dåliga förhållanden de beskrev med sju dagars arbetsvecka till löner de inte kunde leva på. Men då trodde jag fortfarande på H&M:s försäkringar att man arbetar seröst med dessa frågor men behöver tid att genomföra förändringar. Men efter tre år rapporterade arbetarna fortfarande om lika dåliga arbetsvillkor och löner. Då började jag tvivla på H&M:s intentioner. Nu har det gått fem år sedan införandet av uppförandekoder och vid mitt senaste besök i Bangladesh fick jag rapporter som visar att arbetarna fortfarande sliter under närmast omänskliga arbetsvillkor. De får fortfarande en lön som inte räcker till hyra och mat. Än mindre till deras barns skolgång. De tvingas fortfarande arbeta övertid till sent på kvällarna alla veckans dagar. De arbetar fortfarande när de är sjuka eftersom de vägras sjukledighet eller har inte råd att vara sjuka. Listan kan göras lång, mycket lång. Mina frågor till H&Ms ledning är: När ska ni bli seriösa när det gäller uppförandekoden? När ska ni se till att era leverantörer följer landets lagar? När ska ni se till att betala mer till era leverantörer – så att dessa får en rimlig chans att ge arbetarna får det bättre? Det är mer pengar som behövs – inte fler inspektörer. Sover H&Ms ledning gott om natten med vetskapen att grunder för företagets vinst är sömmerskors slit? Kommer de också att få en bonusutdelning nu när det går så bra för företaget? (Carlström, 2001)

Carina Carlström berättade att hon inte fick något riktigt svar på sin fråga under bolagsstämman men att hon i alla fall var nöjd med att ha fått möjlighet att framföra sina åsikter.

2005 flyttade Carina Carlström till Kambodja för att jobba med kambodjanska fackföreningar. I 2007 hördes hon för sista gången i svenska medier i relation till kritik av H&M:

Expressen har besökt och talat med barnarbetarna i textilfabriken Goldfame i Kambodja. Fabriken har 6 000 fast anställda och 2 000 tillfälligt anställda. Här sys T-shirtar och andra varor för svenska H&M. En mager flicka i rosa tröja vågar inte uppge sitt namn för Expressen av rädsla för att bli avskedad: - Jag började här när jag var 14. Nu är jag 15. Chefen pressar oss att jobba fort, fort. Om vi inte stickar sex dussin T-shirtar på en dag får vi utskällning och en varning. Den som får tre varningar blir avskedad. Ev Pheakadey är fackets representant på fabriken: - Ibland kommer inspektörer från H&M hit. Då blir de yngsta beordrade att stanna på toaletten under besöket, eller stanna hemma den dagen (Hedlund & Carlström, 2006).

Carina Carlström bodde och verkade i Kambodja i längre perioder under den tiden hon publicerade kritiska artiklar riktade mot H&M i svenska media. Hon menade att det viktigaste hon kunde göra var att förmedla rösterna för dem som annars inte skulle komma fram. Carina Carlströms artiklar innehöll detaljerade beskrivningar av personer och händelseförlopp, namn och bilder gav ansikten åt de människor – ofta unga kvinnor – som sydde kläder hos H&M:s leverantörer i landet.

Trots att Carina Carlström och organisationer som Fair Trade Center och Rena Kläder kritiserade H&M för att indirekt ha medverkat till brott mot mänskliga rättigheter under produktionsprocessen var det inte någon av dem som uppmanade till bojkott av företaget. Tvärtom menade de offentliga kritikerna unisont, om företag avslutade kontrakt för att leverantören visade sig bryta mot uppförandekoden, skulle situationen bli ännu värre för textilarbetarna som då stod utan någon inkomst alls om leverantören skulle gå i konkurs. Istället uppmanades konsumenterna att engagera sig genom att ställa frågor till butikspersonal om vilka omständigheter kläderna var producerade (Se exempelvis SAC, 2003).

Efter att ha gett exempel på hur några av H&M:s offentliga kritiker formulerat, och fört fram sitt budskap, kommer jag nu att skildra ett försök till samarbete mellan de offentliga kritikerna och H&M.

H&M inviteras till samarbete med kritikerna

Organisationen Fair Trade Center ville 1998 starta en svensk motsvarighet till det holländska kampanjnätverket Clean Clothes Campaign. Clean Clothes Campaign hade verkat med huvudkontor i Amsterdam sedan 1993. Inspirerade av den amerikanska anti-sweatshoprörelsen riktade de nu kritik mot europeiska kläd- och skoföretag för att de inte tog tillräckligt ansvar för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan. Clean Clothes Campaign hade redan varit i kontakt med H&M när de arrangerade en konferens i Holland om mänskliga rättigheter och arbetsrätt i leverantörskedjorna i klädindustrin. Under konferensen presenterades en undersökning där det framkom att H&M hade leverantörer i Filippinerna som medgav att de lade ut 50–70 procent av produktionen för H&M till underleverantörer. Arbetarna till dessa underleverantörer jobbade på ackord och var tvungna att arbeta 19 timmar per dag för att tjäna ihop till en lön

de kunde leva av. H&M lyssnade på informationen och bad om förståelse för att det tar tid att upprätta fungerande kontrollsystem.

Och det var just denna hjälp till H&M med att upprätta ett kontrollsystem som Fair Trade Center nu skisserade på. Med assistans av Clean Clothes Campaign drogs riktlinjerna för verksamheten upp som fick namnet *Rena Kläder* upp. Tillsammans med Clean Clothes Campaign hade Fair Trade Center ett möte med Industrifacket (nuvarande IF Metall) och Handelsanställdas förbund, två fackliga förbund de ansåg borde vara intresserade av att medverka. Båda de två fackliga organisationerna visade sig tycka projektet var intressant och bestämde sig för att delta. Facken hade tidigare haft globala samarbetsprojekt inom fackliga frågor men de hade aldrig tidigare samarbetat med människorättsorganisationer centralt.

Dessutom kontaktade Fair Trade Center andra människorättsorganisationer i Sverige för att bjuda in till medverkan i projektet. Det blev Världsboutikerna för Rättvis Handel, SAC, ICDA, Stiftelsen Global Kunskap, Förbundet Vi Unga, Emmaus Stockholm och Utan Gränser som tillsammans med Fair Trade Center och de två fackliga organisationerna slutligen kom att utgöra medlemsorganisationerna i *Rena Kläder*. Organisationerna kom överens om att syftet med *Rena Kläder* skulle vara att sprida information till konsumenter, genomföra ett system för uppförandekod med oberoende kontroll och att stödja arbetet för bättre villkor för beklädnadsarbetare i utvecklingsländer.

*Rena Kläder*s arbetsgrupp bestod av fyra personer; en representant från Fair Trade Center, en från vardera facklig organisation och en representant från någon av de övriga föreningarna som hade möjlighet att vara med på arbetsgruppens möten.

Rena Kläder skrev 1998 en rapport om uppförandekoder och oberoende kontroll. Rapporten konstaterade att det inte finns något fungerande system för oberoende kontroll av uppförandekoder. Antingen kontrollerade företag själva uppförandekoden eller så gjordes extern revision. Den externa revisionen som fanns på marknaden vid den tidpunkten bestod av revisionsbyråer som meddelade företagen kontrollresultaten direkt utan insyn från människorättsorganisationer eller fack. En alternativ metod till revisionsbyråerna beskrevs (FTC, 1998). Inspiration hämtades från det amerikanska klädföretaget GAP som fick fabriker oberoende kontrollerade. I rapporten

beskrevs även den nystartade certifieringsorganisationen SA8000 som gjorde oberoende kontroller av att de internationella riktlinjerna upprätthölls på fabriker. Kritiken mot detta initiativ var att varken människorättsorganisationer eller fack hade insyn i kontrollerna. Rena Kläder kom med förslaget att ett kontrollsystem skulle kunna skapas av ett oberoende kontrollorgan bestående av fack och människorättsorganisationer, som skulle få insyn i kontrollprocessen. Företag skulle finansiera det oberoende kontrollorganet genom att köpa kontrolltjänster därifrån. Kontrollorganet utsåg inspektörer och meddelade såväl företag som fabrik om vilka förbättringar som skulle göras om brott mot uppförandekoden upptäcktes. Företaget såg sedan hur de kunde hjälpa fabriken att göra de nödvändiga omställningarna för att möta uppförandekodskraven:

Uppförandekoder som företagen själva antar har blivit kritiserade för att vara vaga och därmed svåra att kontrollera. Koderna har kritiserats för att fungera som PR-verktyg, mer än att verkligen leda till förbättring av arbetsvillkoren. Erfarenheten från företagens egna koder och branschkode är att arbetarna (som koden ska verka för) inte känner till koden, att koden ger svag koppling till fackliga rättigheter och att man misslyckats med uppföljning och kontroll av kodens innehåll. Uppföljning och övervakning/kontroll är nyckelfrågan om uppförandekoder ska kunna bli ett verkligt verktyg för bättre arbetsvillkor. Konsumenternas och de anställdas förtroende för uppförandekoder riskeras annars att urholkas (Rena Kläder, 1998).

Rena Kläder-organisationerna var skeptiska till tanken på att uppförandekoderna skulle kontrolleras av företagen själva. De menade att detta inte skulle leda till reella förbättringar för textilarbetarna. De krävde större kontroll och transparens i hur företagen egentligen arbetade med att få till stånd bättre arbetsförhållanden och underströk att faran för att företagens egenskrivna uppförandekoder skulle bli liggande som skrivbordsprodukter som inte användes i praktiken. Därför skapades projektet *DressCode*. DressCode skulle vara ett flerpartssamarbete mellan Rena Kläder, fackliga organisationer och svenska klädföretag med syfte att ta fram en gemensam uppförandekod med oberoende kontroll av de medverkande svenska klädföretags produktionsfabriker.

1998 kontaktades H&M, KappAhl, Lindex och Indiska av Rena Kläder. H&M, KappAhl och Lindex valdes ut för att de var de tre största klädföretagen och för att de hade de mest kända varumärkena som därför förhoppningsvis skulle påverka andra, mindre klädföretag, att bli mer ansvarsfulla i produktionen. Man bestämde sig för att även inkludera Indiska eftersom deras produktion specifikt var utlagd till Indien, där man visste att det förelåg stora problem med arbetsförhållandena.

Alla företagen var intresserade och man skrev under ett samarbetsavtal där man kom överens om att göra ett pilotprojekt med start 1999. Det var de fyra klädföretagen som finansierade DressCode.

Rena Kläder menade att man fått draghjälp i starten av den debatt om klädföretags sociala ansvar i leverantörskedjan som skapades av Cecilia Zadigs film om H&M. I många andra länder där Clean Clothes Campaign försökt starta upp nationella motsvarigheter till DressCode hade det gått betydligt trögare att få företag att medverka i projekt.

Rena Kläder formulerade ett förslag till oberoende kontroll som företagen var positiva till, förutom att de inte vill ha med punkten om att det skulle krävas att leverantörerna utbetalar en så kallad *levnadslön* till de anställda. En levnadslön innebar att lönen till textilarbetaren skulle räcka för att täcka de grundläggande behoven för mat, husrum och skolgång. Dessutom skulle det vara möjligt att spara en del av lönen till oförutsedda utgifter (Rena Kläder, 1998:6). Istället för att det skulle stå levnadslön i uppförandekoden ville företagen att det skulle stå minimilön som lönekrav.

DressCode och oberoende kontroll av uppförandekoden

Sedan började man i DressCode diskutera idén om ett oberoende kontrollsystem som skulle stärka transparensen och trovärdigheten för att företagen verkligen jobbade utifrån uppförandekoden och att den skulle leda fram till förbättringar av arbetsförhållandena. Företagen var till en början skeptiska eftersom de ansåg att leverantörerna av konkurrensskäl behövde hållas hemliga. Dock retirerade företagen från denna åsikt när det bestämdes att leverantörernas namn skulle hållas konfidentiella och accepterade att göra en pilotstudie där det oberoende kontrollsystemet skulle testas. Syftet med

pilotstudien var att ta fram en specifik metod för kontrollsystem. Denna pilotstudie startade hösten 1999 och blev klar våren 2001.

Pilotstudien gick enligt plan. I maj 2001 skrevs en rapport och underlag för vidare konkretisering av uppförandekodens kontrollsystem.

Då backade plötsligt de fackliga representanterna ur projektet. Företagen ville fortsätta utan facket men organisationerna som tillhörde Rena Kläder ansåg då att projektets legitimitet försämrades kraftigt och de ville inte fortsätta utan de fackliga representanterna. I januari 2002 upplöstes därför DressCode.

Men interaktionen mellan människorättsorganisationer, fack och företag fortsatte i andra former. Rena Kläder och de fackliga organisationerna gick senare samman och samarbetade i kampanjen Play Fair at the Olympics som beskrevs tidigare i kapitlet. Gentemot klädföretagen fortsatte organisationerna parallellt att bedriva påtryckningsarbete för att få till stånd förbättringar av arbetsituationen för textilarbetarna.

Facken och människorättsorganisationerna går skilda vägar

När facket gick ur DressCode blev det tydligt att människorättsorganisationer och fackliga organisationer förvisso hade samma mål om att arbetsförhållanden under produktion i utvecklingsländer borde förbättras, men att de hade olika arbetssätt och medel för att nå målet. Industrifacket och ITGLWF, till skillnad från människorättsorganisationerna, sökte inte offentlig uppmärksamhet för frågorna på samma sätt som Fair Trade Center och Rena Kläder. De fackliga organisationerna arbetade långsiktigt för att få på plats konsensusbeslut och ville gärna samarbeta med H&M om fackliga frågor vid produktionen.

Enligt Rena Kläder hade processen i DressCode blivit allt för snabb för facken och när man kände att man inte längre hade kontrollen över vad som skulle komma ut av samarbetet beslöt man att lämna det. På Rena Kläder menade man att det var positivt att facken agerade för att få till stånd fackliga avtal för textilarbetarna, men att människorättsorganisationerna behövdes för att skapa medial uppmärksamhet runt frågorna.

Industrifacket sade i 2003 att de inte kunde vara kvar i DressCode när projektet inte utvecklade sig som facket önskade och att de, genom att stanna kvar, hade gett en legitimitet åt företagen de kanske inte kunde stå för.

Industrifacket ville inte stå i beroendeställning till företagen eftersom själva idén med DressCode var att det skulle finansieras av deltagande företag. Den fackliga representanten i DressCode trodde dessutom att företagen skulle sluta köpa tjänsterna om granskningskraven blev för hårda. Åsikten att det hade varit fullständigt fel mot världens arbetare att ge företagen legitimitet genom att fackliga organisationer fortsatte att vara delaktiga i DressCode hade Industrifacket kommit fram till tillsammans med det internationella fackliga förbundet ITGLWF.

Industrifackets relation med ITGLWF angående företagsansvar i globala leverantörskedjor var en av anledningarna till att de fackliga organisationerna backade ur DressCode trots att man initialt varit positivt inställd till projektet: ITGLWF förespråkade att multinationella klädföretag skulle skriva på så kallade *globala avtal* för att få arbetsförhållanden att förbättras i låglöneländer. Globala avtal var fackliga avtal som slöts mellan det köpande företaget och internationella fackliga organisationen för att säkerställa att ILOs konventioner efterlevdes under det köpande företags produktion. Globala avtal var, enligt Industrifacket den enda vägen att gå eftersom det då var arbetarna själva som, kontrollerade arbetsförhållandena.

Industrifacket tillsammans med ITGLWF försökte därefter istället att få H&M att underteckna ett globalt avtal. Enligt ITGLWF, kom H&M med undanflykter genom att säga att det inte var möjligt för dem att skriva under ett avtal om en tredje part, eftersom ITGLWF argumenterade för att det redan fanns samma typ av fungerande bindande fackliga avtal om en tredje part inom andra områden.

Industrifacket och ITGLWF träffade regelbundet H&M från det att DressCode avslutades i 2002 och fram till 2005. Därefter var kontakten inte lika tät eftersom ITGLWF hade hittat ett annat globalt klädföretag som var mer intresserat av att skriva under ett globalt avtal än H&M. Detta företag var Inditex, som år 2006 skrev under ett globalt avtal med ITGLWF.

ITGLWF gav H&M beröm för vad de gjorde för att ta ansvar i leverantörskedjan, men de såg det som inte tillräckligt. Enligt ITGLWF borde H&M skriva under globala avtal. H&M borde också se till att de som arbetar hos leverantörerna fick en levnadslön.

ITGLWF:s samtal med H&M om att få globala avtal till stånd hade skett utanför den offentliga sfären och utan några mediala påhopp på H&M angående frågan om de globala fackliga avtalen.

ITGLWF jobbade även med ett projekt som de kallade *Urgent Action*. När de fick information från lokala fackföreningar om brott mot arbetsrätten så kontaktade de företag som var kunder hos leverantören. För H&M var detta en god kanal för att få information om det uppstod oegentligheter mellan fackföreningarna och H&M:s leverantörer:

Det är ju svårt att verifiera rätten till organisering, säger Ingrid Schullström. Vi agerar i de fall där vi får indikationer på att så inte är fallet. Vi ställer naturligtvis frågor i våra intervjuer men får sällan några bra indikationer. Vi har ständig kontakt med både ITGLWF och de lokala fackföreningarna. När de försöker organisera arbetare och fabriksledningen motsätter sig det, då kontaktar de oss direkt (Rena Kläder, 2008:15).

Enligt ITGLWF svarade H&M alltid snabbt på dessa aktioner och var samarbetsvilliga för få situationen på fabriken löst: H&M:s dåvarande chef för miljö- och socialt ansvar, Ingrid Schullström, sa att företaget hade en god relation till facket och att man utvärderade olika former av samarbeten.

Sammanfattningsvis kan sägas att ansvarstagandet vid produktionsfabrikerna mer eller mindre varit ett icke-ämne för H&M fram till 1995, trots att det internationellt sett var omtalat och debatterat sedan början av 1990-talet. Visserligen hade H&M krävt att leverantörerna inte använde sig av barnarbetare, men någon formell uppförandekod hade inte funnits. Heller hade H&M inte genomfört kontroller hos leverantörerna. Men i efterdyningarna det stora mediala intresset som skapades av dokumentären H&M-Senaste mode till vilket pris? riktades offentlig kritik – genom aktivistkampanjer och debattartiklar i media – mot H&M som ledde till att både en uppförandekod offentliggjordes och samarbete med de offentliga kritikerna inleddes.

I sista delen av detta kapitel kommer jag använda mig av det analytiska ramverket för att visa hur den utbredda kritiken mot företagets bristande ansvarstagande för mänskliga rättigheter i de globala leverantörskedjorna skapade ett motnarrativ som ifrågasatte det dominerande narrativets legitimitet.

Det dominerande narrativets legitimitet skadas av motnarrativet

Motståndet

Debatten om vad företag bör ha för roll och ansvar i samhället har sedan många år haft en hög temperatur. Det beror på det faktum att i takt med att företag som ekonomiska enheter har växt sig allt större i relation till nationalstater, har de fått allt större direkt och indirekt inflytande som samhällets agendasättare.

Under 1990-talets första hälft började offentliga kritiker i USA ifrågasätta varför kläd- och skoföretag inte tog ansvar för arbetsförhållandena hos leverantörer i låglöneländer. GAP och Levis var klädföretag som tidigt kritiserades. Samma sak skedd mot H&M i 1995.

De offentliga kritikerna kom också med en rad förändringskrav för att få till stånd ansvarstagande för mänskliga rättigheter i leverantörskedjorna till de stora klädföretagen. Förändringskraven, i förhållande till hur produktionspraktiken genomförs, var att klädföretagen skall ta ansvar för att säkerställa att brott mot mänskliga rättigheter inte förekommer i leverantörskedjan. Som nämndes tidigare, kom en rad konkreta förslag för att uppnå detta att framställs till klädföretagen: De skall ha uppförandekoder som skall kommuniceras till leverantörerna, de skall ha en oberoende kontroll av att leverantörerna efterlever uppförandekoderna och de skall betala ett pris för varorna som gör att de kan försäkra sig om att leverantörerna får ekonomiska möjligheter att betala ut levnadslöner till de anställda. Alla dessa förändringskraven skapade tillsammans ett motnarrativ med fokus på förbättrad social prestation från företaget. Förändringskraven blev ett hot mot den nuvarande produktionspraktiken som hittills enbart har styrts av det dominerande narrativet om finansiell prestation, eftersom ökad kontroll betydde att totala produktionskostnader skulle komma att öka.

Risken med att få legitimiteten ifrågasatt

För att företag ska kunna verka i samhället måste de ha legitimitet för sin verksamhet (Se exempelvis Oliver, 1999). Legitimitet kan ses som ett samhällskontrakt utifrån vilket företags verksamhet blir accepterad. Även om inköspraktiken som går ut på att låta producera varor i låglöneländer, där arbetsförhållandena inte lever upp till internationella riktlinjer, i sig inte är olaglig, skapar den offentliga kritiken en situation där de köpande företagens legitimitet ifrågasätts.

Då de företag som kritiseras hade kända varumärken blir de extra känsliga för negativ publicitet eftersom detta kan skada varumärket och i förlängningen såväl försäljning som möjlighet att attrahera personal och samarbetspartners. Därigenom hotas företagens legitimitet.

Legitimitetshotet mot det dominerande narrativet sker genom att de offentliga kritikerna för det första beskriver allvarliga förhållandena som innebär brott mot de mänskliga rättigheterna för textilarbetarna i klädföretagets leverantörskedjor: Arbetande barn kopplade till tillverkning av företagets produkter visas; textilarbetare som trots övertidsarbete får så låg lön att de tvingas ta lån för att köpa mat till sina barn och farliga fabriker ur brand- och konstruktionssäkerhet. För det andra dras paralleller mellan textilarbetarnas fattiga och farliga arbetsförhållande med orsaken till att företaget gjort så stora vinster. Att företagets aktieägare och ägarfamilj tjänar mycket pengar på bekostnad av dem som tillverkar produkterna beskrivs som oansvarigt och omoraliskt. För det tredje argumenterades att klädföretaget (som i detta fall var ett av världens största i sin bransch) hade en möjlighet att kunna motverka brott mot mänskliga rättigheter i leverantörskedjan. Eftersom lönekostnaden som del av den totala kostnaden för produkterna endast är några få procent, argumenterade de offentliga kritikerna att företaget borde säkra utbetalning av levnadslöner då detta endast marginellt skulle påverka priset till slutkunden.

Ifrågasättandet av produktionsprocessens legitimitet gjordes genom att peka på de stora kontrasterna mellan företagets vinster, ägarfamiljens förmögenhet och de låga lönerna hos dem som tillverkar företagets produkter. De offentliga kritikerna argumenterade för att H&M var ett stort företag

och därmed hade hög grad av inflytande i leverantörskedjan, samt att företagets höga vinstmarginaler signalerade att företaget hade råd att utöka ansvarstagandet. Dessa egenskaper, enligt de offentliga kritikerna, borde ha legat till grund för att företaget tar ett större ansvar för att kontrollera att brott mot mänskliga rättigheter inte sker under tillverkningen av produkterna.

Den makt stora företag har att bidra till förbättringar av arbetsförhållandena lyftes fram genom att visa hur textilfabrikerna var i förhandlingsunderläge gentemot stora klädföretag. De stora klädföretagen dikterade de ekonomiska villkoren för produktionen genom att inte betala mer än det låga marknadspriset som pressats ned på grund av den höga konkurrensen på produktionsmarknaden. Detta maktövertag tydliggjordes när företaget flyttade produktion till länder med lägre kostnadsnivå, trots löften om att skapa långsiktiga relationer med befintliga leverantörer.

Motnarrativet poängterade vidare att företagets kunder sa sig villiga att betala några kronor extra per produkt om företaget försäkrade att det pris man betalade till leverantörerna var tillräckligt för att leverantörerna skulle klara att betala ut levnadslöner till de anställda.

Konfrontation och förhandlingar - motståndet delas upp på två fronter

När de fackliga organisationerna bestämde sig för att lämna DressCode-samarbetet blev det uppenbart att de offentliga kritikerna och fackliga organisationerna hade olika lösningsförslag till problemet. På grund av konflikterande perspektiv i relation till hur de systematiska brotten mot mänskliga rättigheter i leverantörskedjan skulle lösas gick man skilda vägar. Detta berodde på att de fackliga organisationerna hade en tilltro till att man genom internationellt fackligt samarbete skulle kunna emancipera textilarbetarna genom att företaget skrev på globala fackliga avtal istället för att genomföra inspektioner hos textilleverantörerna. Därefter genomförde de fackliga organisationerna möten med H&M som inte nådde offentligheten medan de andra kritikerna fortsatte sin offentliga strategi och avslöjade dåliga arbetsförhållanden offentligt. Därför fick företaget två fronter gentemot motnarrativet: En medial front där det konfrontativa motnarrativet med de offentliga

kritikerna fick utkämpas på, och en bakom-kulisserna-front där press från fackliga organisationer om krav på fackliga avtal fick utkämpas på icke-offentliga möten. Eftersom syftet med denna studie har varit att primärt analysera den offentliga kommunikationen mellan offentliga kritiker och H&M har jag valt att efter DressCode samarbetets slut att endast återge de fackliga organisationernas offentliga ställningstaganden när dessa har presenterats publikt i media.

Sammanfattning - kapitel 5

I detta kapitel beskrev jag hur den offentliga kritiken mot att företag hade satt i system att producera varorna billigt i länder utan fungerande arbetsrättsligt lagskydd skapade ett motnarrativ som nådde H&M i 1997 genom den kritiska dokumentären *H&M-Senaste mode till vilket pris?* Motnarrativet blev en motvikt till kraven från det dominerande narrativet om finansiell prestation från aktieägarna. På samma sätt som aktieägare ställde krav till finansiell prestation, ställde nu också människorättsorganisationer och fack krav till förbättrad social prestation för att säkerställa lagliga och säkra arbetsförhållanden för textilarbetarna i H&M:s fabriker. Offentliga kritiker argumenterade för att H&Ms höga vinstsiffror berodde på utnyttjande av billig arbetskraft i fattiga utvecklingsländer. I 1999 tackade H&M ja till att ingå i ett flerpartssamarbete med syfte att utveckla en uppförandekod, DressCode för klädbranschen. Samarbetet upphör dock 2002 på grund av att de fackliga organisationerna valde att gå ur DressCode.

Förväntningarna på H&M hade alltså förändrats. I nästa kapitel kommer jag att redogöra för hur H&M agerade för att återta legitimiteten av sin produktionspraktik efter DressCode samarbetets slut och med den nya förväntningspressen på social prestation, samtidigt som den oförändrade starka förväntningspressen på finansiell prestation från de finansiella intressenterna fortsatte.

Kapitel 6

Kontrollsystem som fallerar men H&M försvarar sig mot kritiken

I detta kapitel beskriver jag hur H&M försökte inkludera motnarrativets krav i det dominerande narrativet och återta legitimiteten genom att skapa en ett system för uppförandekodskontroller. Det visade sig dock att leverantörerna systematiskt fuskade vid kontrollerna genom exempelvis användning av dubbel bokföring och att i smyg lägga ut delar av produktionen på hemliga fabriker. Därför fallerade försöket till översättning av motnarrativets krav genom uppförandekodskontrollerna. Vid sidan av uppbyggnaden av kontrollsystemet använde sig H&M av en kommunikationsstrategi för såväl kortsiktig legitimitetsreparation för specifika anklagelser om missförhållanden – som långsiktigt legitimitetsbyggande för produktionspraktiken.

Internationell utveckling – uppförandekod för global verksamhet

Levis var, vid sidan av Nike, ett av de första klädföretagen som fick kritik för att använda sig av leverantörer med dåliga arbetsförhållanden. Levis leverantörer på ön Saipan höll kinesiska arbetare, som lurats dit i tron att de skulle få jobb i USA, i slavlika förhållanden med argument att de inte fick lämna ön förrän de återbetalat rekryteringsavgiften. När nyheten framkom vilka omständigheter dessa arbetare levde under blev skandalen för Levis ett faktum. Kort därefter annonserade Levis att man nu tog på sig ansvaret att arbetsförhållanden där företaget produkter tillverkades skulle kontrolleras.

1991 blev Levis det första amerikanska företaget som tog fram en uppförandekod, det vill säga riktlinjer för det sociala ansvaret i leverantörskedjan. Det var leverantörerna som skulle signera uppförandekoden och därmed garantera att internationella konventioner för arbetsrätt och säkerhet efterlevdes under produktionsprocessen.

Kort tid därefter samma år publicerade Nike sin uppförandekod. Ytterligare ett amerikanskt klädföretag, GAP, offentliggjorde en uppförandekod i 1992 efter att ha blivit kritiserat för att använda sig av leverantörer med dåliga arbetsförhållanden i El Salvador (Ansett, 2007).

H&M:s konkurrenter avslöjas med brott mot mänskliga rättigheter i produktionen – genomförda uppförandekodskontroller till trots

Under 2000-talet har det blivit en norm för stora- och mellanstora klädföretag att implementera uppförandekoder om ansvarstagande i leverantörskedjan. Dock fortsatte det att rapporteras om missförhållanden i leverantörsleden hos de företag som redan på 1990-talet hade uppförandekoder på plats. Exempelvis skrev tidningen *The Observer* om konkreta fall av barnarbete hos det amerikanska klädföretaget GAPs leverantörer i Indien. Detta trots att GAP haft sin uppförandekod – som förbjuder barnarbete hos leverantörer – sedan 1992:

Observer investigation in the back streets of New Delhi, reveal a tragic consequence of the West's demand for cheap clothing. It exposes how, despite Gap's rigorous social audit systems launched in 2004 to weed out child labour in its production processes, the system is being abused by unscrupulous subcontractors. The result is that children, in this case working in conditions close to slavery, appear to still be making some of its clothes (McDougall, 2007).

Samma tidning skrev 2010 ytterligare ett granskande reportage om GAPs leverantörer i Indien och då framkom att underleverantörer betalade arbetarna hälften av minimilönen och att de tvingats jobba under slavliknande förhållanden:

The Observer investigation found the factories were using workers hired through middlemen who paid them as little as 25p an hour, in the case of Gap and Next, and 26p an hour for M&S.

Workers at the factory used by Gap and Next said they had been required to put in up to eight hours a day in overtime, for which they claim to have been paid at half the legal minimum rate required by the ETI and Indian law. Some workers at the same factory said they had to work seven days a week, a practice condemned by their union as “slave labour.” (McDougall, 2007)

När GAP blev anklagat för att producera hos leverantörer som använde sig av barnarbetare i Kambodja, trots att företaget hade genomfört systematiska kontrollinspektioner, beslutades inom företaget att ytterligare konkretisera och utveckla det sociala ansvarstagandet (Ansett, 2007). Samma sak skedde hos många andra av de stora internationella klädkedjorna som svar mot upprepad kritisk granskning där samma typ av brott mot de mänskliga rättigheterna återkom gång efter annan, trots att företagen offentligt hade anammat ansvarspolicies och kontrollansvar.

I nästa avsnitt kommer jag att beskriva hur H&M svarar mot upprepad kritik under den studerade tidsperioden.

H&M organiseras för att svara mot kritiken

Det var Ingrid Schullström, med tidigare lång erfarenhet som inköpare på H&M, som fick ansvaret att bygga upp H&M:s policy om socialt ansvar i leverantörskedjan. För att konkretisera ansvarstagandet skapade H&M en speciell avdelning för miljö- och socialt ansvar där Ingrid Schullström blev chef.³ Ingrid Schullström satt också med i företagets ledningsgrupp. Från att ha varit en liten grupp på ett fåtal personer i 1998 växte avdelningen till att innefatta 83 personer i 2009. Av de 83 satt 11 på huvudkontoret i Stockholm och resterande 72 befann sig på H&M:s produktionskontor runt om i världen. I takt med att företaget expanderade ytterligare de senaste åren har också hållbarhetsavdelningen växt i proportionerlig takt.

³ Ingrid Schullström ersattes i 2010 av Helena Helmersson och titeln ändrades då till hållbarhetschef. Helena Helmersson jobbade på positionen fram till 2014 då hon lämnade över stafettpippen till Anna Gedda i början av 2015.

Förutom frågor om socialt ansvar jobbade avdelningen också med miljöfrågor.

Fram till 1995 fanns inget i H&M:s kommunikation kring något socialt ansvar i leverantörskedjan. Men efter att den granskande dokumentären *H&M-Senaste mode till vilket pris?* visats i 1997 blev H&M:s egna interna fokus på hur man skall komma till rätta med den legitimitetsrisk som den offentliga kritiken skapat och ansvarstagandet i leverantörskedjan blev ett prioriterat kommunikationsområde i företaget.

Mycket hände på kort tid. I linje med Stefan Persson meddelande i eftertexten till den granskande dokumentären skapade H&M snabbt en uppförandekod. H&M:s avdelning för miljö och socialt ansvar upprättades 1998, samma år som uppförandekoden publicerades offentligt.

På H&M beslutade man också att alla externa förfrågningar om ansvarstagandet i leverantörskedjan skall besvaras. Då bestämde jag mig för att skicka en intervjuförfrågan till Stefan Perssons och fick då svaret att frågan om CSR (*Corporate Social Responsibility*) hade delegerats till Ingrid Schullström och att såväl VD som styrelseordförande stöttade hennes uttalanden och hade inget annat att tillföra.

Nya kontrollsystem

H&M:s initiala strategi för att få till stånd arbetsvillkor som inte bröt mot de mänskliga rättigheterna under produktionen var att utveckla ett kontrollsystem för uppförandekoden. Tanken var att stimulera leverantörerna i rätt riktning genom löften om långsiktiga samarbeten med de leverantörer som uppvisade goda resultat under uppförandekodsinspektionerna. Pristillbudet till leverantörerna förblev det samma. H&M skulle kontrollera att leverantörerna inte utsattes för tidspress genom sena order, order med allt för korta tidsmarginaler eller sistaminuten ändringar. Men trots att leverantörerna stimulerades att efterleva uppförandekoden genom H&M:s löften om förlängda kontrakt, upptäckte H&M:s uppförandekodsinspektörer snart att leverantörerna försökte fuska sig igenom kontrollerna. Redan i H&M:s första hållbarhetsrapport från 2002 nämndes att företaget kommit på leverantörer att uppge felaktiga uppgifter genom att exempelvis anställda hade falska ID-

kort som uppgav inkorrekt ålder; att fabriken opererade med dubbel bokföring för att dölja olaglig övertid; eller att inte den korrekta övertidskompensationen betalades ut till de anställda.

2003 uttalade sig Ingrid Schullström om att efterlevnaden av uppförandekoden hos leverantörerna var skiftande. Ibland blev det bättre och ibland var det sämre förhållanden hos en leverantör man tidigare genomfört inspektion hos. Hon nämnde att H&M var tvungna att bli tuffa mot leverantörer som i flera år inte genomförde de krävda förbättringarna och pekar på att värdet av inspektionerna var begränsad varför utbildningsinsatser var viktiga att satsa på.

2004 hade H&M genomfört uppförandekodskontroller ett antal år men insett att många problem dök upp på nytt gång på gång. Ingrid Schullström förklarade varför man därför behövde hitta en ny inspektionsrutin:

I en del av fabriker har det skett uppåt 20 kontrollbesök sedan 1998, men fortfarande finns samma problem kvar (men som inte varit så allvarliga att samarbetet brutits). En del av de förändringar som genomförts har varit kosmetiska, med syfte att tillfredsställa H&M's kontrollanter och inte för att åstadkomma någon varaktig förändring av arbetsvillkoren. Erfarenheterna visar att kontroller i sig inte behöver leda till förbättringar. Inom H&M finns idag stor kunskap om vilka typer av brister som är vanliga. Däremot behöver instrumenten förbättras för att få igång förändringsprocesser. I en del fall har brister rättats till i fabriker, men sedan har samma problem kommit tillbaka efter något år. Inspektionerna har avslutats med en kravlista från H&M. När förändringar inte fungerat har leverantörerna kunnat skylla på H&M som formulerat kraven. Inspektionerna har varit jämnt fördelade mellan olika typer av leverantörer och inte främst skett där behoven varit störst. Tillverkning hos leverantörer har avbrutits på grund av missnöje med produktionsvillkoren för att sedan återupptas och ibland sedan avbrytas igen. Detta har skapat en ryckighet som inte gynnat någon (Rena Kläder, 2006:16).

På grund av misslyckandet att visa fram stabila förbättringar av arbetsförhållandena på fabriker bestämde sig H&M i 2004 för att ta fram ett nytt system för uppförandekodskontroller, det så kallade *Full Audit Programme* (FAP). FAP-kontrollerna, som startade i 2005, beskrevs som mer grundliga med frågeformulär än de som tidigare använts vid inspektionerna. En FAP-inspektion pågick i flera dagar. Skillnaden mellan FAP och de tidigare

inspektionerna var att H&M nu ville förstå varför leverantören inte levde upp till uppförandekoden.

Mellan 10 och 40 anställda intervjuades åt gången under FAP inspektionerna. Visserligen inne på fabriken men ingen chef fick närvara vid intervjuerna: Ibland hände att anställda i förväg blev instruerade av cheferna hur de ska svara på vissa frågor. För att undvika att de anställda bara repeterade det de lärt sig utantill användes en särskild metodik för att komma bort från att de anställda repeterade inlärd svar. Det nya frågeformuläret innehöll därför också frågor om exempelvis livssituationen; hur de reste till och från jobbet och hur de klarar sin försörjningsbörda. Ingrid Schullström berättade att det, trots den nya metoden, förekommer att de anställda inte vågade tala om de egentliga arbetsförhållandena under intervjun:

-Nyligen fick en av våra granskare ett SMS några timmar efter en intervju. Under intervjun hade arbetaren inte vågat berätta om missförhållandena. Men när hon väl kom ut från fabriken vågade hon skicka SMS, säger Ingrid Schullström (Rena Kläder, 2006: 17).

Tobias Fischer, som i 2006 var H&M:s regionale koordinator för CSR i Indien, Bangladesh och Pakistan och stationerad vid företagets produktionskontor i New Delhi, beskrev också hur FAP-kontrollerna syftade till att skapa förtroende med fabriksledningen och att man på så sätt kunde komma överens om vad som behövde rättas till:

Tobias Fischer återkommer till att det är avgörande att skapa ett förtroende mellan auditörerna och fabriksledningen. Genom ”transparens kan vi undvika nervositet”, säger han. Öppenhet och tydlighet är också, enligt Tobias Fischer, en nödvändighet för att skapa en attityd som kan leda till reella förbättringar, och inte bara löften för att tillfredsställa auditörerna. [...] Under slutdiskussionerna med fabriksledningarna försöker man, enligt Tobias Fischer, att gemensamt definiera områden där det finns problem. Diskussionen får karaktären av en ”process” där ”man går fram och tillbaka”. Tobias Fischer säger att dialogen ofta kommer att handla om leverantörernas policy kring olika områden. Men inte bara hur policyn ser ut, utan också om den är ”kommunicerad”. Ibland har en policy antagits för flera år sedan och fallit i glömska. Ibland är det en snäv grupp som är medvetna om policyn, men inte alla anställda som är berörda. Samma sak kan gälla företagets rutiner. Tobias Fischer betonar att en ”lyckad” FAP leder till en gemensam syn på brister och problem, inte att

fabriksledningarna hamnar i försvarsställning. Ett väletablerat uttryck i samband med FAP är ”agreed weakness”, det vill säga när samstämmighet uppnås om brister i fabriks rutiner och system. [...] Som tidigare nämnts menar Tobias Fischer att leverantörerna i allmänhet har förbättrat arbetsmiljö, säkerhet och rutiner på företagen. Erfarenheten av Full Audit Programme är att andra problem blir tydliga. Tobias Fischer nämner särskilt att de anställda ofta saknar kanaler för att kunna föra fram sina åsikter. I många av fabrikserna finns inte heller några fackliga organisationer som kan fungera (Rena Kläder, 2006:18).

Ingrid Schullström konstaterade att H&M har lärt sig mycket under de år man jobbat med uppförandekoden:

För tio år sedan visste vi knappt var fabrikserna låg eller vem som tillverkade vad. Det var en enorm kartläggningsprocess. Sedan fick vi försöka nå ut med vår uppförandekod och skapa ett kontrollsystem. Det första systemet innebar ett slags ”ögonblicksbild” av hur det såg ut på fabriken när vi var där. De kanske hade ändrat någonting för att vi hade sagt det, men inte ändrat rutinerna så att det görs även när vi inte är där. Vi visste inte bättre då, men gjorde så gott vi kunde (Rena Kläder, 2008:15).

Tidigare gick inspektionerna ut på att peka ut vad som var fel och kräva förbättringar. H&M önskade nu, genom FAP systemet att leverantörerna själva ska ta större ansvar för att komma med förslag för att förbättra arbetsförhållandena på fabrikserna.

Vi försöker flytta ”ägandet” av frågorna till leverantörerna. Förut sa vi vad de skulle åtgärda och hur. Idag får de själva formulera hur de ska lösa problemen. Nästa gång vi kommer dit kan leverantörerna ha något positivt att visa som de själva har formulerat och genomfört. Det är bättre än den negativa kontrollprocess som fanns tidigare. Vi försöker hitta mekanismer för att leverantörerna ska förstå att förändringarna är viktiga både för dem och för de anställda (Rena Kläder, 2008:14).

Trots att H&M i alla hållbarhetsrapporter var transparenta med att problem med att få leverantörerna att följa uppförandekoden existerade, lyftes också H&M fram som ett föredöme för att de genomförde oannonserade uppförandekodsinspektioner:

In Factories B and C in Romania, the auditor of Swedish fashion giant H&M has the right to enter the premises at any time within the working day, without any prior notification. The H&M auditor, with an interpreter, is allowed to circulate un-accompanied inside the factory. Under these unannounced conditions, it is easy to see how an auditor has some chance of spotting problems and getting a sense of the real situation faced by workers. Indeed, in Romania, researchers found that in factories where one buyer was allowed to make unannounced visits, better labour conditions seemed to prevail (CCC, 2008:12).

Leverantörerna fuskar systematiskt

Måhända att H&M:s oannonserade inspektionsbesök var ett av skälen till att inspektörerna ofta hittade brott mot uppförandekoden. Ett återkommande problem som upptäcktes var att många leverantörer hade satt i system att bli godkända vid uppförandekodskontrollerna trots att de bröt mot reglerna i uppförandekoden. Så här stod leverantörernas fuskan beskrivet i H&M:s hållbarhetsrapporter mellan 2002 och 2009:

2002: Double record keeping (pay-slips, salary records, time-cards, log-books etc.). For example, through checking in detail that the information on the time-cards correspond with salary records and pay-slips, our inspectors often detect double record keeping. The records can also be validated through worker interviews (s. 40).

2003: Double record keeping (pay-slips, salary-records, time-cards, logbooks etc.). By keeping double records, the intent by the factory management is to mislead the inspector. However, through checking in detail that the information on the time-cards correspond with salary records and pay-slips, our inspectors often detect double record keeping. The records can also be validated through worker interviews. (s. 45).

2004: Double record-keeping (pay slips, salary records, time cards, log books etc.) is a common violation. The intent is to mislead auditors and/or local authorities. The main reason for faking documents is to hide illegal overtime, and avoid paying correct compensation. By comparing production records, time cards, salary records, pay slips, and other documents, our auditors often detect double record-keeping. The records can also be validated through worker interviews. (s. 46).

2005: Double record-keeping with the main purpose of hiding excessive working hours is still a problem but we believe that improved audit methods together with a cooperative approach to solving the problems together with the suppliers is beginning to have positive effects. (s 31)

2008: We see that overtime remains an ongoing challenge. Greater focus on the issue, more transparency from our suppliers, more unannounced audits and better detection methods seem to bring us closer to the true picture. This has also led to the identification of a number of falsified documents especially in China during 2008. (s. 59).

2009: We are aware of the risk of documents being faked or correct documents being kept from our auditors. For several years we have focused on creating trustful partnerships with our suppliers. This remains to be a challenge, particularly in China. (s. 17).

Även om information om hur många procent av leverantörerna som efterlevde en viss punkt i uppförandekoden framkom i tidigare hållbarhetsrapporter, uppgav H&M att det endast är möjligt att göra jämförelser mellan 2008 och 2009. En svag positiv utveckling kan då skönjas. Samtidigt var denna utveckling osäker eftersom H&M påpekade att leverantörerna hade satt i system att förse H&M:s kontrollanter med falsifierande dokument. Mellan 2002 och 2009 återkom H&M i sina hållbarhetsrapporter till problemet med att leverantörer falsifierade dokument. Detta förde till trovärdighetskomplikationer för hela proceduren med uppförandekodskontrollerna.

Stickprovskontroller i Kina och Turkiet visar på många uppförandekodsbrött

2006 började Fair Labour Association (FLA) göra stickprovskontroller bland H&M:s leverantörer i Kina. FLA var ett flerpartssamarbete mellan företag, universitet och människorättsorganisationer med syfte att förbättra arbetsförhållanden i textilindustri, som la ut resultaten av inspektionerna på sin hemsida.

Mellan 2006 och 2008 kontrollerades H&M:s leverantörer i Kina av FLA genom stickprovsundersökningar. Gick man igenom inspektionsresultaten för H&M fabriker på FLA:s hemsida hittade man i stort sett inte några

leverantörer som följer hela uppförandekoden. Tvärtom är det svårt att hitta uppförandekodskrav som följs. FLA:s inspektionsrapporter var inte alltid kompletta. Ibland lämnade FLA-inspektören inspektionspunkter outfyllda. Därför gick det inte att göra en exakt uträkning av resultatet bland de FLA-inspekterade H&M leverantörerna.

Genom inspektionerna bekräftades beskrivning av Kina som ett land där falsifierandet av dokument har växt fram till bli en egen industri:

Chinese factories have turned the forgery of documents into an art form. Fake timecards, with carefully varied punch-in and punch-out times and worker signatures, are virtually indistinguishable from the genuine article. These techniques are honed by China's ranks of "falsification engineers," consultants who teach companies how to outsmart auditors. The nature of the work ensures that falsification engineers keep a low profile – after all, they are showing Chinese factories how to hide illegal overtime and underpayment of wages. But their presence is widely known among factory managers, labor advocates and auditors. In the game of cat and mouse that auditing has become in China, these engineers are mouse's best friend (Harley, 2008:200).

Under FLA:s inspektioner framkom frekvent att leverantörerna använde sig av underleverantörer som inte var godkända av H&M. Vidare upptäcktes barnarbetare vid upprepade tillfällen i de fabriker där H&M producerade.

Att uppförandekodskontrollerna snarare verkade ha som effekt att pressa leverantörerna att klara sig igenom inspektionerna istället för att resultera i konkreta förbättringar belystes i en studie från 2010 där det visade sig att 48 procent av alla FLA-kontrollerade fabriker under året använde sig av dubbel bokföring för att dölja det korrekta antalet arbetstimmar. I Bangladesh var siffran 100 procent, d.v.s. alla bangladeshiska fabriker dolde det korrekta antalet arbetstimmar under kontrollen (Vaughan-Whitehead, 2011).

FLA:s slutsatser liknade H&M:s konklusioner om vilken arbetsmetod som skulle användas för att få leverantörerna att förbättra arbetsförhållandena: Att inspektioner inte verkade skapa förbättringar av arbetsförhållandena och att därför var nödvändigt att fokusera på samarbete mellan köpande företag och leverantör.

Från att ha utfört enbart monitorering av medlemsföretagens leverantörer utvecklade FLA systemet FLA 3.0. FLA 3.0 var, enligt FLA, ett skifte

från att ha varit granskare till att ingå i partnerskap med leverantörerna. Skälet till denna förändring var att FLA inte såg några förbättringar av leverantörernas arbetsförhållanden genom att enbart utföra kontroller. I samband med detta togs också tidigare resultat från FLA inspektioner bort från FLA:s hemsida.

H&M reviderar Uppförandekoden då den inte längre framstår som trovärdig

För att få bukt med denna paradoxala situation som H&M nu befann sig i stärktes successivt avdelningen för miljö- och sociala ansvar på H&M. Paradoxen var följande: Utåt kommunicerade H&M att alla leverantörer till företaget skall – utan undantag – följa uppförandekoden, men i praktiken var det i stort sett ingen i H&Ms omfattande leverantörsregister som levde upp till de obligatoriska förväntningarna. Detta blev en potentiellt briserande bomb med tanke på att de offentliga kritikerna hårdgranskade H&M.

Genom de år av uppförandekodskontroller som resulterat i insikten att majoriteten av alla leverantörerna fuskar med uppförandekoden på ett eller annat vis, var det därför naturligt att H&Ms uppförandekod i 2010 korrigerades på en liten, men viktig punkt: Från att i 1997 ha uppgivit att alla leverantörer som inte efterlevde uppförandekoden skulle komma att få sina kontrakt avslutade (Zadig, 1997), ändrade H&M formuleringen för att i den första uppförandekoden från 1998 uttala att koden inte var förhandlingsbar och att deras förväntning var att alla leverantörer skulle följa den: ”För att klargöra våra åsikter för leverantörer, egen personal och andra intressenter, har vi upprättat en social uppförandekod. Det är ett icke förhandlingsbart krav från vår sida, att alla våra leverantörer och deras underleverantörer, utan undantag, ska följa denna kod.”

Eftersom det i slutet av 2000-talet var helt uppenbart att det nästan inte var någon leverantör som följde hela koden valde H&M att göra en omformulering: Istället för att säga att uppförandekoden är ”ett icke förhandlingsbart krav” går H&M istället över till att säga att det förväntas att alla leverantörer och underleverantörer skall ”göra sitt bästa” för att följa koden. I uppförandekodsversionen från 2010 står därför: ”H&M förväntar

sig att alla leverantörer och övriga affärspartner respekterar uppförandekoden och gör sitt allra bästa för att leva upp till dess krav.”

Ändringen i 2010 innebar i praktiken att leverantörer som inte lever upp till uppförandekoden, men ”gör sitt allra bästa”, fortfarande accepteras som leverantörer till H&M: Istället för att uppförandekoden sades vara *icke-förhandlingsbar*, förväntade sig H&M nu endast att leverantörerna skulle göra sitt bästa för att följa koden.

Leverantörernas produktionskapacitet

Att H&M jobbade för att öka snabbheten från idé till färdig produkt i butik och för att snabbt kunna ta in kompletterande utbud av produkter som sålde bra under säsong blev en utmaning. Detta betydde nämligen att leverantörerna samtidigt skulle klara att uppfylla uppförandekodens krav till att textilarbetarna inte fick jobba mer övertid än det som var innanför den lagliga gränsen.

We have high expectations of our suppliers – in terms of quality, prices, lead times and Code of Conduct compliance. But demanding progress and good performance is one thing – our own decision-making can have an impact on our suppliers’ ability to live up to these demands.

Late changes to a product’s design and poor communication with our suppliers can lead to tight production lead times and that way have an impact on the working conditions at our suppliers’ factories. In the same instance, this can also have an effect on quality and lead to inefficiencies.

H&M aims to ensure that our own purchasing practices do not conflict with the requirements of our Code of Conduct during design, product planning and purchasing processes. This can sometimes be difficult as we strive to meet the demands of our customers. Regular mutual feedback, open communications and clear expectations all play an important role in overcoming this challenge. (H&M, 2015c).

Att ta emot påfyllningsorder med korta tidsmarginaler kan snabbt resultera i press på textilarbetarna. Det innebar också ökad risk för att leverantörerna, utan att säga något till H&M, skulle lägga ut delar av produktionen på andra

fabriker för att leverera i tid. Därför poängterade Ingrid Schullström att företaget har delansvar för att inte orsaka tidspress hos leverantörerna som i sin tur kunde få en rad negativa konsekvenser för textilarbetarna genom tidspress och okontrollerad produktion vid okända fabriker.

Även om H&M:s policy var att genomföra beställningar som leverantörerna ska kunna klara av att producera inom den lagstadgade arbetstiden, blev det i slutänden omöjligt att veta om detta stämde med verkligheten:

Vi lägger aldrig en större order på en fabrik än vad vi vet att de klarar av med 8 timmars arbetsdag. Men vi kan inte kontrollera vad de tar in från andra köpare. De tar till och med på sig beställningar som inte lönar sig, eftersom de måste betala ut övertidsersättningar. Vi försöker diskutera problematiken med leverantörerna (Rena Kläder, 2008:15).

Det faktum att H&M bara var en av många köpare på en fabrik resulterade i en osäkerhet i att veta hur mycket textilarbetarna jobbade och om leverantören, på grund av att detta kunde ha tagit på sig för stora order och var tvungen att anlita andra fabriker för att få hjälp med att producera färdig beställningarna.

Summan av alla de osäkerhetsmoment runt informationen H&M:s leverantörer uppgav relaterat till hur väl de klarade att uppfylla kraven i uppförandekoden gjorde att det hela tiden fanns risker för att offentliga kritiker skulle upptäcka och rapportera om missförhållanden som inte H&M hade översikt av. För att behålla trovärdigheten hos sina intressenter blev det därför av avgörande betydelse att företaget hade en solid kommunikationsplan och tillräckligt god organisering runt hur man skulle presentera informationen som samlades in genom uppförandekodsinspektionerna samt vara förberedda på att svara på kritik i media. I nästa kapitel skildrar jag några exempel på hur H&M gör detta.

H&M svarar på den offentliga kritiken

H&M:s starka finansiella resultat – ofta trots vikande konjunkturer på 1990-talet – förklarades genom den effektiva och kostnadsmedvetna ”snabba och lätttrörliga” organisationen, samt H&M:s stora internationella expansion.

1993 nämnde H&M för första gången ansvaret för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan genom att nämna att barnarbete inte var tillåtet hos leverantörerna. I takt med att diskussionen om gränsdragningen av företagsansvar för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor tog fart under slutet av 1990-talet, växte gradvis utrymmet i årsredovisningarna dedikerat till ansvarstagandet för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan. Från att ha varit ett icke-tema innan 1995, har därefter textproduktionen om mänskliga rättigheter på produktionsfabrikerna resulterat i att temat minst tagit upp en fjärdedel av det textavsnittet ”Vd:n har ordet” i årsredovisningen.

Från 1997 startade samtidigt ett kontinuerligt beriktigande om att ”låga priserna inte betyder dåliga arbetsförhållanden” som upprepas kontinuerligt i uttalanden, årsrapporter- och hållbarhetsrapporter. I H&M:s texter understryks det att företaget kan hålla låga priser eftersom de själva designar kläderna, att de köper i stora volymer utan mellanhänder och att de har ett effektivt logistiksystem. Att H&M inte själva äger sina fabriker är ett annat konstaterande som upprepas kontinuerligt i uttalanden, årsrapporter- och hållbarhetsrapporter.

Ingrid Schullström, dåvarande chef för miljö- och socialt ansvar på H&M, sa att hon fick stort ansvar av ledningen att själv formulera strategin för det sociala ansvaret. Rent fysiskt var hon placerad tillsammans med H&M:s ledningsgrupp på Stockholmskontoret. Även om Stefan Persson, och senare Rolf Eriksen och Karl-Johan Persson, vid några enstaka tillfällen gjorde uttalanden i media kring H&M:s sociala ansvarstagande, var det Ingrid Schullström som fick vara H&M:s ansikte utåt gällande mänskliga rättigheter och inköspraktik.

Ingrid Schullström hade jobbat på H&M i många år, bland annat som inköpare och stationerad i Asien, innan hon 1998 började som chef för miljö- och socialt ansvar. När jag gjorde min sista intervju med henne i 2008 underströk hon att resan varit lång och att den inte är färdig. Det var ett stort arbete att kartlägga vilka fabriker som användes och därefter strategiskt börja minska på antalet leverantörer.

Eftersom de offentliga kritikerna använde media som arena för att förmedla sin syn på H&M och framföra sina förändringskrav måste företaget snabbt ha svar på tal när negativ uppmärksamhet publiceras. Därför blir

reaktionshastighet viktig och man tillåter inte den offentliga kritiken bli ett oemotsagt narrativ.

Kommunikationen ändrades parallellt med den offentliga kritiken mellan 1995 till 2015 – från att primärt ha fokuserat på finansiella resultat ökade kommunikationen om företagets sociala ansvar markant. Symboliskt var att företagets slogan ändrades från att ha varit ”Mode till billigt pris” innan den offentliga kritiken startade i 1995, till ”Mode och kvalitet till bästa pris” i 2007 som därefter vidareutvecklas till ”Mode och kvalitet till bästa pris – på ett hållbart sätt” i 2015.

Tack vare kommunikationsinsatserna från Ingrid Schullström och hennes team vände H&M:s rykte från att ha varit ett hemlighetsfullt och stängt företag som inte släppte in studenter eller forskare för att studera verksamheten. H&M anammade nu en policy om att svara på alla frågor som hade med mänskliga rättigheter och inköp att göra. Om Ingrid Schullström inte hann med det själv fick någon annan på avdelningen uppgift att svara på frågorna. Som resultat av denna öppenhet har ett stort antal studentuppsatser och akademiska artiklar skrivits om H&M och mänskliga rättigheter där författarna fått intervjua H&M personal.

Kommunikation med kunder och intressenter

När frågor kom från konsumenterna hade de anställda fått information om hur de ska svara genom att hänvisa till H&M:s hemsida om socialt ansvar.

De som skrev vykort till H&M fick svar om de har angett sin adress. I svaret tackade H&M för kontakten och uppförandekoden tillsammans med kontrollerna beskrevs. Vykortskampanjen från SAC resulterade i stora mängder vykort under perioder i 2003 och 2004.

Att svara på frågor från journalister, pådrivare, forskare och studenter var ett ledord i H&M:s idé om ansvar för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan. Internt ordnades utbildningar för butikspersonal, och information om mänskliga rättigheter vid fabrikena lades på intranätet och sattes upp på väggtaflor. H&M:s inköpare var väl insatta i frågorna och kunde se vad en specifik fabrik hade för track-record av följandet av uppförandekoden. Även nyrekryterad personal fick en introduktion i H&M:s arbete som innehöll ett

avsnitt om hur man motverkar brott mot mänskliga rättigheter vid produktionen.

Ingrid Schullström berättade att personal i butikerna utbildades för att vara förberedda och snabbt kunna gå ut med information om det skulle ske en protestaktivitet utanför en H&M butik. H&M valde att inte ha broschyrer om hur de försöker att minimera brott mot mänskliga rättigheter i inköspraktiken utan hänvisade kunder som har frågor till H&M:s hemsida. Trots stora aktiviteter hos människorättsorganisationer för att få upp frågan om mänskliga rättigheter i textilindustrin var det endast ett fåtal kunder som ställde frågor i H&M:s butiker, berättade Ingrid Schullström. Sedan 2004 lät H&M också några av de organisationer som utövar påtryckning mot företaget skriva kommentarer i hållbarhetsrapporterna.

Ingrid Schullström var av uppfattningen att journalister aldrig var intresserade av att skriva om hur H&M aktivt arbetade med att få arbets-situationen hos leverantörerna att förbättras. Hon ansåg att media endast var intresserade av att uppmärksamma missförhållandena som de fick uppgifter om från källor utanför H&M. Om det gällde rapporter hade H&M oftast blivit involverade av den organisation som stod bakom rapporten, men hon upplevde det som problematiskt när enskilda aktivister kontaktade medierna utan att ha intresse av att föra en dialog med H&M. Då förklarade Ingrid Schullström att dialogen med dessa personer fick genomföras via de medier som förmedlat kritiken. En av dessa personer som inte var intresserade av en dialog med H&M var Carina Carlström från SAC, vars aktivism mot H&M beskrevs i kapitel 5. Den andra personen som på egen hand formulerat offentlig kritik mot H&M var frilansjournalisten Sverker Lindström, vars kommunikativa interaktion med H&M beskrivs i avsnittet nedan.

H&M:s kommunikation med enskilda aktivister

För att ge exempel på hur H&M kommunicerade med enskilda aktivister kommer jag att redogöra för hur H&M svarar på debattinlägg i DN från Sverker Lindström, frilansjournalist som i 2004 skrev boken *Gränslösa kläder*. I boken beskriver han den globala klädindustrin och textilarbetarnas situation i låglöneländer. Han framför kritik mot de stora klädföretagen och H&M nämns som exempel på ett företag som borde ta ett större ansvar. Lindström

konkluderade att enda skälet till att klädföretagen satt igång ett arbete runt frågorna om arbetsförhållanden var den press de utsätts för från allmänheten och fackföreningar (Lindström, 2004).

Lindström förde året efter boken publicerades en debatt med H&M:s Ingrid Schullström genom Dagens Nyheter debattsidor:

En kvinna blir slagen av sin arbetsledare. Kamraterna i den stora klädfabriken får nog och lägger ner arbetet i protest mot behandlingen. Fabriksledningen går till motattack och utlöser brandlarmet varpå alla arbetarna tvingas ut på gatan utanför fabriken. Men de vägrar att gå in igen till arbetet om inte fabriksledningen tar itu med arbetsledaren. Först när fabriksledningen meddelar att han fått sparken återvänder de till arbetet.

Fast ganska snart fick de se honom igen. Han hade inte alls avskedats. Då uppsökte 350 av dem det lokala facket för att bli medlemmar och få hjälp mot arbetsledningens brutala metoder. När de kom hem till bostadsbarackerna på fabriksområdet blev de kroppsvisiterade - både män och kvinnor - av företagets manliga vakter. De hade skuggats.

Dagen därpå fick tjugotvå av dem sparken. De fick inte ens tillåtelse att hämta sina personliga tillhörigheter i bostadsbaracken. Några fick dock sina avgångsvederlag. Det hade kunnat stanna där. Men fabriksledningen hade kallat in ett gäng banditer som väntade på gatan utanför fabriken, attackerade och slog ner arbetarna och stal deras pengar.

Det här hände nyligen i en av företaget Square Groups fabriker i Bangladesh, som tillverkar kläder åt H & M och Puma. En majoritet är kvinnor som arbetar 14–16 timmar om dagen, ofta sju dagar i veckan till mycket låga löner, så lite som 200 kronor i månaden är inte ovanligt.

Några veckor efter den här händelsen bekantgjorde H&M-koncernen sitt nya rekordresultat för 2004. Vinsten hade ökat med 15 procent till 10 miljarder kronor. Berömmet från börs- och ekonomijournalisterna blev omfattande. Vinstökningen förklaras med att H&M är bra på att hålla låga priser och expandera i nya länder.

Att framgångarna till stor del skapas av billiga inköp från svältlöneföretag som Square och en människofientlig behandling av arbetarna förtigs. De 530 000 arbetare som sliter åt H&M i olika låglöneländer existerar inte i företagets

berättelser om framgångarna. Övergreppet på arbetarna i Bangladesh är en händelse som är en ickenyhet (Lindström, 2005a).

DN publicerade H&M:s svar på Lindströms artikel där Ingrid Schullström lyfte fram att H&M faktiskt försökte påverka den nämnda fabriken att återanställa de sparkade arbetarna:

I en artikel i DN Kultur (1/3) skriver Sverker Lindström om en allvarlig händelse där arbetare har avskedats och deras rätt till fackföreningsfrihet har kränkts hos en H & M-leverantör i Bangladesh. Men hans berättelse slutar för tidigt. Samma dag som artikeln publicerades mottog vi ett brev från ITGLWF, Världsinternationalen för textilarbetare, med tack för våra insatser för att få de avskedade arbetarna återanställda.

I oktober träffade jag ledaren för det lokala facket i Dhaka. Jag lovade henne att H&M skulle ingripa om arbetare hos våra leverantörer i Dhaka blev avskedade av fackliga orsaker. Och vi har hållit vårt löfte. Trots att H&M är en liten kund hos leverantören var det vi som lyssnade på arbetarnas historia och informerade andra köpare.

Det var H&M som hade möten med fabriksledningen och krävde att arbetarna skulle återanställas. Slutligen kunde en lösning förhandlas fram vid ett möte mellan Square Fashions ledning och facket den 24 februari. Den fackliga ledaren har tackat H&M för hjälpen och bett oss att återuppta affärerna med fabriken. På samma sätt ingriper H&M alltid om brott mot de mänskliga rättigheterna begås hos någon av våra leverantörer, helt i linje med vår uppförandekod. Men de händelserna är, för att använda Sverker Lindströms ord, i vanliga fall ickenyheter. Nu tycker vi dock att DN:s läsare ska få ta del av hela berättelsen, inte bara de delar Sverker Lindström har valt att lyfta fram (Schullström, 2005).

Men Sverker Lindström var inte nöjd med svaret utan skrev då ett nytt debattinlägg där han kom med ny kritik och nu, istället för att fokusera på den specifika händelsen han skrivit om i sitt första debattinlägg, fokuserar på problemet att H&M bara är intresserade av att hitta de lägsta produktionspriserna vilket leder till omänskliga arbetsvillkor för textilarbetarna som skall producera varorna:

Det är bra att H& M ingriper och hjälper arbetarna när missförhållanden för en gångs skull blir offentligt avslöjade. Men övergrepp, extremt långa arbetstider och låga löner förekommer hela tiden. De är ett medel för tillverkningsföretagen att disciplinera arbetarna. För att upprätthålla trycket mot de anställda i Bangladeshs fabriker används ofta inhyrda gangsters.

Facklig verksamhet är farlig och motarbetas med stöd i landets lagar. I det aktuella fallet avskedades arbetarna så fort de gått med i en facklig organisation. De kroppsvisiterades tvångsvis och kastades ut. Några månader senare tar H&M åt sig äran av att de fått tillbaka sina jobb. Det är imageskapande när kritiken kommer. H&M har lärt sig av andra kläd- och skoföretag som till exempel Nike och Reebok, att inte skylla ifrån sig utan tala om att man vill väl. Det viktiga är att man kan fortsätta att köpa sina varor till extremt låga priser. Något som innebär att de som tillverkar dem, arbetarna, inte ges mänskliga levnadsvillkor (Lindström, 2005b).

Ingrid Schullström beskrev Sverker Lindström och Carina Carlström, vars kritiska artiklar i Expressen blev beskrivna i föregående kapitel, som människor som verkar ha som sin livsuppgift att kritisera just H&M. Enligt Schullström hade hon inte varit i kontakt med Sverker Lindström men däremot hade hon upprepade gånger försökt att skapa en dialog med Carina Carlström utan att lyckas. Ingrid Schullström uttryckte också en uppgivenhet i relation till hur Expressen hanterat Carina Carlströms uppgifter eftersom H&M aldrig kontaktades för att få kommentera påståendena innan artikeln trycktes. I nästa avsnitt kommer andra exempel på H&M:s svar på mediala konfrontationer från Fair Trade Center.

Stefan Persson ställs personligen till svars

Fair Trade Center tillsammans med Rena Kläder fick 27 maj 2004 en insändare med kritik riktad mot ett uttalande Stefan Persson gjort dagen före publicerad i DN. Persson hade – på frågan om han känner att det är ett dilemma att kopplingen mellan att H&M:s styrelse beslutat att höja vinstutdelningsgraden och att detta personligen kommer honom till gagn genom att hans privata förmögenhet ökar – svarat att detta inte var ett problem och att han inte hade reflekterat över det personligen utan detta var något som gällde alla aktieägare. Därefter kom den något oväntade delfrågan:

Skulle höjda löner till sömmerskorna vara ett annat alternativ?- Nu har ju inte vi några sömmerskor så det kan inte vi avgöra. Men H&M kan betala sina underleverantörer mer och sätta press på dem att höja lönerna .- Ska vi sätta krav på att betala mer? Är det helt otänkbart? - Ja, det är absolut upp till respektive ägare i respektive bolag i de olika länderna att sköta den saken. Jag tar fullt ansvar för våra egna löner (Gripenberg, 2005).

Detta uttalande som Stefan Persson gjorde när han ställde sig oförstående till journalistens fråga om H&M skulle kunna betala sina leverantörer mer så att textilarbetarna skulle få höjda löner kommenterades dagen efter av Fair Trade Center på följande vis:

I gårdagens (27/5) DN Ekonomi kunde man läsa att H&M:s huvudägare Stefan Persson vill dela ut hälften av vinsten till aktieägarna. Eftersom Persson själv äger nästan hälften av aktierna skulle det innebära att en fjärdedel av H&M:s vinst hamnar direkt i hans ficka. Persson fick då frågan om det inte skulle vara ett alternativ att använda en del av vinsten till att ge sömmerskorna bättre betalt. Svaret blev ”Det kan inte vi avgöra. Ska vi sätta krav på att betala mer?” Det är precis det H&M ska göra. Lönen för en sömmerska i Kina eller Indien är ofta inte mer än 3 kronor i timmen och de måste ofta arbeta 12-14 timmar per dag för att få pengarna att räcka till det nödvändigaste. H&M har sedan länge en uppförandekod som ställer krav på att ingen, vars arbete bidrar till H&M:s framgång, förnekas sina grundläggande mänskliga rättigheter. På samma sätt som H&M ställer krav på sina leverantörer vad det gäller kvalitet och pris, bör de också ställa krav på mänskliga arbetsförhållanden för de anställda. Stefan Perssons uttalande står helt i konflikt med uppförandekodens krav. Är det verkligen så att H&M fransäger sig allt ansvar för sömmerskornas arbetsvillkor? I så fall tappar deras arbete med uppförandekoden all trovärdighet. Är det bara ett pr-trick? Persson säger att han inte tror att H & M:s aktieägare skulle gå med på att en del av vinsten går till högre löner för sömmerskorna. Till största del är ju det Stefan Persson själv. Men alla ni andra investerare och småsparare som äger resten av H&M och alla vi konsumenter som köper kläder där: Kräv att H&M satsar på dem som gör deras affärsidé möjlig, nämligen sömmerskorna. De förtjänar mänskliga levnadsvillkor (DN,2004).

Som kommentar till denna DN-insändare från Fair Trade Center skickar Ingrid Schullström epost och understryker att H&M står fast vid sin uppförandekod, att leverantörerna minst måste utbetala minimilön och att H&M också kontrollerar att detta genomförs:

Jag såg er insändare i DN och jag förstår att ni reagerade på Stefans Perssons svar i DN-intervjun. Jag har diskuterat frågan både med Stefan och med vår VD Rolf Eriksen, och vi är alla helt överens att H&M håller fast vid den linje vi hittills har hållit i dessa frågor, dvs att vi tar uppförandekoden på största allvar.

Jag vet också efter att ha talat med Stefan att svaret i DN inte reflekterar hans åsikt på ett korrekt sätt. Stefan är mycket angelägen om att vi tar ett ansvar för att arbetsvillkoren på fabrikena som tillverkar våra varor är i enlighet med den lokala lagstiftningen och med vår uppförandekod. Det råder ingen tvekan om att våra leverantörer måste betala sömmerskorna minst laglig minimilön, och att vi inte accepterar produktion på fabriker som inte lever upp till det. Ett av intervjusvaren kan tolkas som att vi inte kontrollerar vilka löner som betalas, men det gör vi på varje enskild fabrik som tillverkar varor för H&M.

Jag diskuterar givetvis gärna detta vidare per telefon eller nästa gång vi träffas i något sammanhang (FTC, 2004).

Rena Kläder skickade även samma år ut ett annat pressmeddelande med en kommentar till en debattartikel Stefan Persson var medförfattare till. Debattartikeln handlade om att det borde vara skattemässigt avdragsgillt att skänka pengar till välgörenhet. I pressmeddelandet skrev personer från Rena Kläder att H&M borde se till att arbetarna som producerar H&M:s kläder ska få levnadslöner istället för att ägna sig åt välgörenhet:

Hennes & Mauritz styrelseordförande Stefan Persson och Laurent Leksell, styrelseordförande i medicinteknikföretaget Elekta, visar i ett utspel i DN den 22 november prov på att totalt ha missuppfattat hur konsumenter förväntar sig att företag ska bidra till samhället. I artikeln vill författarna att företag ska få avdragsrätt för gåvor till oegennyttig verksamhet. De skriver att ”konsumenter väljer i högre grad inte bara att köpa varor och tjänster, utan söker också en relation till en samhällsaktör de respekterar”. Detta tror artikelförfattarna att företagen kan uppnå genom att främja allmännyttiga ändamål som forskning, kultur och social verksamhet. Genom att dagligen arbeta med frågor om rättvis och etisk handel vet vi att vad ett växande antal konsumenter efterfrågar från företagen är bättre villkor för anställda i fattiga länder och mindre negativa påverkan på miljön. [...] Vi menar att artikelförfattarna har rätt när de skriver att ”samhället förväntar sig att näringslivet tar ett större socialt ansvar” men att det civila samhället inte efterfrågar att företag med hjälp av skattelättnader ska skänka pengar till välgörenhet utan att företag tar större ansvar för sin egen

verksamhet. Detta genom att värna rättigheterna hos dem som tillverkar företagens produkter samt genom att ta ett ökat ansvar för den negativa miljö- och klimatpåverkan företagets verksamhet skapar. Då kan företag skapa en ”positiv relation till det civila samhället” utan att blanda in gåvor och tacksamhet (Rena Kläder, 2008).

Trots en snabb expansion och stark ekonomisk utvecklingen de senaste två decennierna som ägarfamiljen säkert är stolt över, låg den hårda, och ofta personliga kritiken mot Stefan Persson och Karl-Johan Persson, som smolk i bägaren. För gott anseende och respekt kan inte köpas för pengar. Att bli uthängd som girig, en som berikar sig på att utnyttja fattiga textilarbetare tär med största sannolikhet på nattsömnerna. Hård kritik har riktats direkt mot ägarfamiljens representanter som leder företaget. Eftersom H&M hade som målsättning att bygga en stark företagskultur som bygger på etik, ärlighet och ansvar och eftersom det var familjen Persson som sände ut detta budskap, hotade mediala karaktärsdömd på galjonsfigurerna att ha negativa konsekvenser på H&M-andan internt i företaget. Detta kunde också vara en av förklaringarna till varför Karl-Johan Persson personligen senare ställde upp på intervjuer som handlade om socialt ansvarstagandet i leverantörskedjan. Karl-Johan Perssons uttalanden om H&M:s strategi att förbättra arbetsvillkoren i de låglöneländer där företaget producerar kommer att beskrivas i kapitel 7.

Sandblästring av jeans förbjuds efter påtryckningar
och rapport från Rena Kläder

Karl-Johan Persson intervjuades i P1s Eko-sändning den 24 april 2006. Inslaget handlade om den dödliga lungsjukdomen silikos, även kallad stendammslunga, och var en uppföljning av P1 Kalibers reportage från Kina där journalister från Kaliber har träffat arbetare som hade drabbats av silikos på sina arbetsplatser i industrier som tillverkar smycken utan skyddsutrustning. I Kalibers reportage nämndes H&M bara som ett av de svenska företag som handlade smycken från Kina men ingen leverantör till H&M besöktes. Karl-Johan Persson fick i P1s Eko-sändning frågor om hur situationen ser ut på de fabriker där smykestillverkning för H&M:s räkning ser ut.

När H&M blev ihopkopplade med lungsjukdomen Silikos svarade Karl-Johan Persson att detta kände man inte till men att man genast ska kontakta personalen i Kina för att upprätta kontroller kring detta hos H&M:s leverantörer som tillverkade smycken (Ekot, 2006). Efter denna radiointervju togs inte diskussionen om H&M och smyckestillverkning upp av andra medier. Ämnet togs inte heller upp av offentliga kritiker eller av H&M själva förrän på några år därefter, men H&M hade fått upp ögonen för silikosproblematiken.

Det visade sig att det inte bara var under smyckestillverkning som arbetarna utsattes för hälsofara. Det förelåg samma farliga arbetsmiljö vid sandblästring av jeans. Sandblästring är en metod klädindustrin använder för att få jeans att se slitna ut. Om blästringen utförs med natursand, som är det vanligaste och billigaste blästermedlet, innehåller sanden kvarts som kan orsaka sjukdomen silikos. I Turkiet förbjöds sandblästring med sand innehållande kvarts 2009 efter ett 50-tal dödsfall hade inträffat. Sandblästringen i Turkiet utfördes i trånga instängda lokaler utan ventilation. I vissa fall hade även arbetarna sovit på arbetsplatsen.

Men trots den internationella uppmärksamheten mot hälsoproblemen orsakade av sandblästring resulterade detta bara i ett fåtal artiklar i Sverige.

Fair Trade Center beslutade sig dock för att kontrollera om svenska företag sålde jeans som var sandblästrade eller inte. När man först kontaktade de svenska företagen som ingick i undersökningen – H&M, Fabric Skandinavien, Gina Tricot, Inditex, Åhléns, Tiger of Sweden – svarade samtliga att de använde sandblästring vid jeansproduktion. Men under tiden Fair Trade Center arbetade med rapporten gav sedan alla företagen besked om att de skulle införa en policy för att fasa ut sandblästring. H&M bekräftade under intervjuerna med Fair Trade Center i augusti 2010 att man fortfarande hade leverantörer där man vid inspektioner hade funnit kvartshaltig sand (Riddselius, 2010).

Fair Trade Center konstaterade att undersökningen givit resultat eftersom de tillfrågade företagen nu började utfasa sandblästring som metod:

Ett av resultaten med denna rapport är att flera företag har reagerat snabbt genom att de säger sig börja fasa ut sandblästring. Företagen bör dock inte vänta på att frivilligorganisationer uppmärksammar problem utan bör arbeta mer förebyggande och i samtliga fall göra riskanalyser när nya produktionsmetoder

införs. Sandblästring är ett av många problem som har uppdagats. Frågan är om problemen med sandblästring bara är toppen av ett isberg (Riddselius, 2010:17).

Fair Trade Center påpekade att när intervjuerna för rapporten gjordes i augusti hade H&M inte någon policy för sandblästring, och att det var deras frågor som gav upphov till att H&M agerade snabbt. I september gick H&M, tillsammans med Levis Strauss, ut med ett pressmeddelande om att de omedelbart skulle förbjuda sandblästring vid tillverkning av företagets produkter.

Att denna nyhet var något positivt vad gäller H&M:s ansvarstagande vid produktionen står klart men inte av intresse hos svenska medier eftersom nyheten inte vidareförmedlades. H&M har också vid andra tillfälle skickat ut pressreleaser för att berätta om framsteg som gjorts innanför den kritiserade produktionspraktiken, men också då har mediernas intresse varit svalt. Det blev av media klassificerade som ”icke-nyheter” som Ingrid Schullström konstaterar i repliken till Sverker Lindströms DN-inlägg. I kapitel 8 ges visserligen ett exempel på hur H&M gör ett försök att bättre styra vad som publiceras i media om företaget genom att sponsra the Guardians sektion om hållbart företagande, men för övrigt måste H&M ägna stor tid åt defensiv medial kommunikation vad gäller temat ansvarstagande i leverantörskedjan.

Motnarrativet översätts kontinuerligt för att anpassas till det dominerande narrativet

Eftersom den offentliga kritiken är samstämmig och unisont uttrycker samma förändringskrav – att H&M säkerställer att mänskliga rättigheter efterlevs i produktionspraktiken – skapas ett legitimitetshot gentemot företaget. För att reparera den förlorade legitimiteten översatte företaget förändringskraven om uppförandekod och oberoende kontroll för att passa in i det dominerande narrativet.

Förändringskraven översattes till att H&M nu ställde krav till att leverantörerna efterlevde internationella konventioner om arbetsrätt vid produktionen av H&M:s varor. Kontrollsystemet av uppförandekoden var företagets respons till den offentliga kritiken. H&M tog sitt delansvar genom att kontrollera att uppförandekoden följs.

H&M hade genom uppförandekodskontrollerna och redovisningen av denna svårt att peka på konkreta förbättringar. De förbättringar som kunde materialiseras lyftes fram – bland annat underströk H&M att leverantörerna över åren som kontrollerna skedde generellt förbättrat den fysiska arbetsmiljön och säkerheten på fabrikena. Ventilationssystem och brandsläckningsutrustning hade kommit på plats. Emellertid var den stora utmaningen som kvarstod gällande hur man skulle få leverantörerna att följa reglerna om laglig arbets- och övertid samt fri facklig organisering. År efter år såg H&M, såväl som den externa auditören FLA, att leverantörerna satte fuskande med dokumentation i system för att komma igenom kontrollerna.

H&M menade att det var en lång process att få bukt på dåliga arbetsförhållanden, att det var kulturellt betingat och att förbättringar inte kunde ske över en natt. Men när kritiken fortsatte och avslöjanden om exakt samma missförhållanden som framkommit från mitten av 1990-talet och framåt, var H&M tvungen att respondera med nya grepp för att inte förlora trovärdigheten. Bland annat genom att förändra rutinerna och rapportstrukturen för uppförandekodskontrollerna vid upprepade tillfällen.

Dock visade det sig att leverantörerna, för att undvika att själva behöva ta den ekonomiska kostnaden av att förbättra arbetsförhållandena i paritet med vad uppförandekoden krävde, fortsatte med samma rutiner som tidigare men ändrade dokumentationen och systematiskt fuskade för att den skulle passa inspektörernas kontrollschema. Genom att kontrollrapporter under en tidsperiod publicerades offentligt fick företagets intressenter läsa om de olika metoderna som leverantörerna använde för att dölja exempelvis allt för mycket övertid. Utmaningen för H&M var därför att förklara diskrepansen mellan kraven i uppförandekoden och de undermåliga resultaten från kontrollerna. H&M argumenterade då för att kontroller av att mänskliga rättigheter efterlevdes var ett nytt område; att leverantörerna behövde tid för att ställa om; att man aldrig kunde garantera 100% efterlevnad av uppförandekoden och att man jobbade med utbildningar för att få leverantörerna att förstå varför det var viktigt att de följde uppförandekoden.

Då uppförandekodskraven inte var möjliga att kontrollera på ett tillförlitligt sätt, hade leverantörerna inga reella incitament att genomföra kostbara förbättringar i arbetsförhållandena som ändå inte skulle kompenseras

ekonomiskt av H&M. Snarare skulle leverantörer som följde uppförandekoden till punkt och pricka få en sämre konkurrensmässig utgångspunkt jämfört med andra leverantörer som valde att fuska sig igenom uppförandekodskontrollerna eftersom de visste att detta inte fick konsekvenser – såvida de då inte blev upptäckta med att lägga ut produktion oannonserat. Men med tanke på att det endast blev rapporterat om ett mindre antal fabriker som fick sina kontrakt avbrutna på grund av att de använt sig av oannonserade underleverantörer för att genomföra delar av produktionen, var inte faran att bli påkommen med denna typ av aktivitet överhängande.

Som följd av att H&M flera gånger under den studerade tidsperioden ändrade på rutinerna och frågeunderlagen vid uppförandekodskontrollerna blev det för en utomstående omöjligt att verifiera om det skedde någon förbättring av uppförandekodsefterlevelsen eller inte. Genom att läsa FLAs uppförandekodsinspektioner gavs en bild av att majoriteten av leverantörerna kontinuerligt bröt mot de allra flesta uppförandekodskriterierna – antingen öppet eller genom försök att producera dokumentation som var inkorrekt.

Därför kan konstateras att försöket att reparera den förlorade legitimiteten genom uppförandekodskontrollerna var en misslyckad översättning av motnarrativets förändringskrav av produktionspraktiken eftersom den inte blev trovärdig. Förvisso var uppförandekoden och den oberoende kontrollen av denna ett av kraven från motnarrativet, men lika stor vikt lades vid att H&M skulle betala ut levnadslöner och att vara transparenta med vilka fabriker som användes för H&M-produktionen.

Utfallet illustrerar hur H&M missbedömde möjligheten att förbättra arbetsförhållandena hos leverantörerna genom att förlita sig på att de skulle efterleva uppförandekoden. H&M var aldrig den enda kunden på en textilfabrik och det blev därför i praktiken omöjligt att få tillförlitlig information om hur stora order fabriken tagit på sig från andra leverantörer. Eftersom H&M hade som policy att endast avbryta kontrakt om de blev påkomna med de grävsta överträdelserna på uppförandekoden – exempelvis om de kom på leverantören med att lägga ut delar av produktionen på en icke godkänd fabrik – hade inte leverantörerna något att förlora på att exempelvis förfalska dokumentation eftersom detta var ansett som relativt mild överträdelse av

uppförandekoden. Leverantörerna fick vidare förlängda order om de klarade att tillfredsställa H&M:s krav på kvalitet och leveranspunktlighet – efterlevelse av uppförandekoden var bara ett av kraven. Det vill säga att överträdelser av uppförandekoden kunde till viss del kompenseras med hög kvalitet på leveransen och leverantören fick på så sätt ändå nya order. Systematiskt fuskande blev därför ett pragmatiskt sätt för leverantörernas att hantera H&M:s förändringskrav utan att för den sakens skull behöva förändra och fördyra produktionspraktiken.

Tvingande att översätta motnarrativet – mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor blir business-as-usual

Czarniawska & Sevón beskriver hur idéer rör sig, plockas upp och omdefinieras under deras resa mellan olika lokala kontexter, där olika aktörer översätter dem på olika sätt.

Detta beskriver väl vad som hände med begreppet *företagsansvar för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor*. Idén föddes, reste, översattes och omformulerades. Det är inte möjligt att exakt spåra källan till denna idéns ursprung, men det är uppenbart att idén färdades från USA under första hälften av 1990-talet till Europa under andra hälften av 1990-talet.

Det kan göras en distinktion mellan frivillig och påtvingad översättning av idén om företags sociala ansvar i leverantörskedjan. Översättningen skedde frivilligt mellan de olika offentliga kritikerna som jobbade med målet att förbättra arbetsvillkoren för arbetare i låglöneländer genom att påverka storföretag att utöka sin ansvarsfär. Genom att öppet publicera rapporter och fallstudier på internet och senare också på sociala medier (som kommer att exemplifieras i kapitel 8), reste idéerna snabbt mellan olika lokaliteter. Företaget måste förhålla sig till motnarrativet och blev tvingat att kontinuerligt genomföra översättningar av motnarrativet för att harmonisera med det dominerande narrativet och på så vis upprätthålla legitimiteten av den kritiserade produktionspraktiken.

Öppen kommunikation: H&M understryker förbättringar och frånskriver sig exekutiv kontroll över MR-situationen på de H&M-producerande fabrikerna

När offentlig kritik som sammankopplade varumärken med slavliknande arbetsförhållanden blev uppmärksammas i det mediala rummet uppstod ett hot mot företagets legitimitet som måste åtgärdas.

Företaget försvarade sig då genom en repetition av samma argument över tid: För det första förklarades företagets stora ekonomiska vinst samtidigt som produkterna säljs till låga priser med att kostnadseffektivitet är en del av affärsmodellen. Skälet till att produktionspriserna var låga var att företaget fick rabatter genom att köpa in stora kvantiteter och hade effektiva logistik- och lagersystem, menade företagets representanter. I intervjuer tillkännagav företagsrepresentanterna förvisso att man alltid letade efter de lägsta produktionspriserna.

För det andra påpekade H&M att de skapade jobb, utveckling och exportintäkter till de fattiga utvecklingsländerna där produktionen förlades. För det tredje menade H&M att man var ett av de företag som jobbar mest med hållbar produktion i hela branschen och att det inte finns någon relation mellan att företaget höll låga priser och dåliga arbetsförhållanden. Det poängterades att produkter som såldes dubbelt så dyrt till slutkund ofta kunde vara tillverkade på samma fabrik som produkter som såldes billigt till slutkund. För det fjärde underströk H&M också att det inte låg någon motsättning i att lägga produktion på nya marknader med ännu lägre priser eftersom företaget samtidigt växte och därför bibehöll leverantörsrelationerna i de tidigare produktionsländerna.

På så sätt kompenserade H&M det misslyckade legitimitetsskapandet av uppförandekodskontrollerna genom att tillhandahålla en snabb och effektiv kommunikationslinje med offentliga kritiker och journalister som resulterade i att företaget kontinuerligt bemötte skandaler och potentiella skandaler om brott mot mänskliga rättigheter i sin produktionsprocess.

Snabb offentlig respons indikerar att H&M tog legitimitetshotet på allvar

Genom hot mot potentiella legitimitetsförluster, som i sin tur riskerade att leda till bojkotter och omvärldens och anställdas misstro, kunde processuella förändringar av produktionspraktiken (exempelvis förändring av kontrollrutiner och utbildningar av textilarbetarna i fackliga rättigheter) genomföras på kort varsel.

Företaget reagerade vid många tillfällen snabbt och förändrade produktionspraktiken i linje med den offentliga kritiken för att undvika att frågan ytterligare skulle debatteras i media.

Att H&M agerade snabbt och svarade på kritik offentligt visade på att man var responsiv till den offentliga kritiken. Detta illustrerades i kapitlet genom att visa hur H&M snabbt svarade på offentlig medial kritik. Andra exempel på snabb reaktion för att förebygga potentiell legitimitetsförlust skedde när H&M annonserade att man inom kort tid skulle offentliggöra en uppförandekod som skulle ge leverantörerna riktlinjer för hur produktionen skulle föregå för att inte brott mot mänskliga rättigheter skulle förekomma samtidigt som den första kritiska granskningen gjordes av H&M. Ett annat exempel där H&M förutsåg kritik och snabbt beslutade om ändringar i produktionspraktiken skedde när sandblästring förbjöds redan innan den kritiska rapporten om temat publicerades. Företaget förebyggde potentiell trovärdighetsproblematik genom att ta initiativ och stoppa en kritiserad aktivitet på kort varsel.

Sammanfattning - kapitel 6:

På grund av motnarrativets framgång och dess förändringskrav mot H&M har företagets legitimitet hotats. I detta kapitel beskrev jag hur H&M agerat för att återta legitimiteten för produktionspraktiken: de översatte förändringskraven så de passade in i det dominerande narrativet som överordnat styrde produktionspraktiken. I deras version externaliserades ansvarstagandet till leverantörerna; företaget krävde att de skulle efterleva en uppförandekod. Uppförandekodskontroller, som startade samma år som uppförandekoden publicerades, utfördes med jämna mellanrum på leverantörernas

fabriker. Men det visade sig snart att detta försök fallerade eftersom leverantörerna systematiskt började producera dubbel bokföring för att vilseleda företagets kontrollanter. Därför lanserade H&M i 2004 en ny typ av inspektion, FAP, som var mer djupgående än de första årens inspektioner. Samtidigt skapade företaget en kommunikationsstrategi som proaktivt skulle översätta motnarrativets förändringskrav för att passa det dominerande narrativet. Kommunikationen skulle hantera den ständigt återkommande offentliga kritiken som uppkom efter upprepade skandalavslöjanden om missförhållanden under produktionsprocessen. Därigenom skedde en kontinuerlig legitimitetsreparation när företagets omdöme på området gång på gång var hotat av den offentliga kritiken.

Kapitel 7

Ansvarsgränser flyttas – anklagelser och försvar 1995–2015

I förra kapitlet visade jag hur H&M agerade för att återta legitimiteten för sin produktionspraktik genom att översätta förändringskraven så de harmoniserades med det dominerande narrativet. I detta kapitel skall jag följa utvecklingen och visa de kontinuerliga granskningarna under hela den studerade tidsperioden inom de teman som upprepas: Barnarbete; fabrikssäkerhet; transparenta leverantörslistor och lönadslön. Dessa teman var ständigt återkommande och analysen i detta kapitel visar hur H&M väljer att godta eller avvisa förändringskraven beroende på hur förväntningarna på den krävda förändringen påverkar det dominerande narrativets krav om finansiell prestation.

Anklagelser om barnarbete

Barnarbete har varit ett av de teman som varit mest fokus på när avslöjanden gjorts om dåliga arbetsförhållanden i globala leverantörskedjor. Att H&M inte accepterade barnarbete var det första steget företaget tog mot att utöka sitt ansvarstagande för att säkerställa att mänskliga rättigheter upprätthölls för textilarbetare som tillverkade H&M produkter. Från och med årsrapporten från 1993 började H&M att nämna förhållanden i leverantörskedjan och då var det just barnarbete som stod i ensidigt fokus fram till den officiella uppförandekoden publicerades där också andra aspekter av brott mot mänskliga rättigheter i produktionen förbjöds.

Upptäcks barnarbetare mister leverantören kontraktet

Skälet till att det just var barnarbete som var den första frågan om arbetsrättsförhållandena i leverantörskedjan var att det var detta som journalister intresserade sig av att undersöka.

Första anklagelsen om att H&M:s leverantörer använde sig av barnarbetare kom i 1995 när Expressen gjort ett besök hos en H&M producerande fabrik i Kina:

Vår reporter såg flickor som såväl hon som den kinesiska tolken bedömde att inte vara äldre än 15 år.

- 15 år... Det låter kolossalt ungt. Men jag vet inte var gränserna för barnarbete går. Är man 11–12 år är det ju vidrigt, men 15–16, det ligger väl i gränzonen. [...- Är det så att förhållandena verkligen är sådana som ni beskriver, eller att fabriken använder för ung arbetskraft, då kommer det företaget inte längre att vara vår leverantör (Holmen, 1995).

H&M:s dåvarande VD Stefan Persson svarade i 1995 att kontrakt skulle avslutas med leverantörer som blev påkomna med att använda sig av barnarbetare. H&M hade vid denna tidpunkt ännu inte startat kartläggningsarbetet för att lokalisera alla fabriker som tillverkade H&M:s produkter. Eftersom H&M inte utstått någon offentlig kritik var svaret om att avsluta kontraktet med en leverantör som använde sig av barnarbetare logiskt eftersom företaget fortfarande inte såg sig ansvara för arbetsförhållandena under produktionsprocessen.

Nästa gång H&M blev anklagad för att barnarbetare användes i produktion var ett år efter denna första episoden. I filmen *H&M-senaste mode till vilket pris?* från 1997, visades sekvenser av ett barn i Filippinerna som sitter och klipper trådar på ett H&M plagg, vilket beskrivits i kapitel 5. Kommentaren från Stefan Persson till denna händelse var den samma som föregående år när han svarade på om det eventuellt förekom barnarbetare i Kina:

H&M does not feel that the factories shown in this film are representative. H&M does not own its factories, but stipulates in its contracts that no child labor is allowed and that the country's labour laws are followed. H&M does not condone child labor at Eastar Export. Eastar has no contract with H&M but with its supplier - which is a breach of contract. H&M is working on a code of ethic for its manufactures. This will be evaluated in 1998. Suppliers who do not conform will be terminated (Zadig, 1997).

På H&M:s hemsida om socialt ansvar kunde man under "Frågor & Svar" läsa följande försvar mot den insinuerade anklagelsen om barnarbete i Cecilia Zadigs film:

Fråga: I december 1997 sändes i SVT en dokumentär där H&M beskylldes för bland annat barnarbete på Filippinerna. Använder ni er av barnarbetare vid tillverkningen av era kläder?

Svar: På H&M tar vi starkt avstånd från barnarbete och accepterar följaktligen inte att våra leverantörer använder barnarbetare vid tillverkningen av våra kläder. Vi tydliggör detta i den Code of Conduct som alla våra leverantörer förbinder sig att följa. Vi blev själva mycket upprörda över anklagelserna i det här fallet och följde upp dem på en gång. Vi reste i februari 1998 till Filippinerna och träffade de personer som medverkat i filmen. Bland annat den nioåriga flicka som påstods arbeta med att klippa trådar på tröjor. Det visade sig snabbt att anklagelserna var oriktiga. När filmen spelades in (sommaren 1997) hade Jo-Anne, som flickan heter, sommarlov och hälsade på en kväll hos sin moster som arbetade på fabriken. Mostern hade tagit med sig arbete hem och Jo-Anne tyckte att det var roligt att hjälpa till en stund. För att försäkra oss om att den bild som förmedlades till oss vid besöket var riktig hade vi med oss en filippinsk specialist på barnarbete till byn. Hon bekräftade det som Jo-Anne, hennes lärare och föräldrar berättade: Det här är inte ett arbetande barn. Hon går i skolan åtta timmar om dagen och är en duktig elev. Bortsett från detta speciella fall har vi heltidsanställd personal som dagligen besöker våra leverantörers fabriker för att försäkra sig om att uppförandekoden efterföljs och att barnarbete inte förekommer. (H&M,2003b)

Sedan får leverantören en förbättringschans

H&M svängde senare från principen att leverantörer med barnarbete omedelbart skulle få kontraktet avslutade. Denna förändring skedde under de första kontakterna med Rena Kläder som argumenterade att det var oansvarigt att avsluta kontrakt med leverantörer utan att först verka för en förbättring i fabriken. En exit-strategi medförde inga förbättringar hos leverantörerna, var Rena Kläders argument. Därefter togs därför beslutet att leverantörer som upptäcktes med barnarbetare skulle få chans till förbättring. Annars skulle kontraktet avslutas.

På H&M:s hemsida, under rubriken *Vanliga Frågor* om H&M:s hållbarhetsarbete, ställdes frågan om hur H&M kunde kontrollera att barnarbete inte förekom i produktionen. Svaret var att det utfördes regelbundna kontroller för att säkerställa att inga minderåriga jobbade i fabriken och att det var extremt ovanligt att det förekom barnarbete hos H&M:s leverantörer eller underleverantörer. Skulle man trots allt funnit barnarbetare skulle H&M tillsätta en utredning tillsammans med leverantörerna och familjen. En lösning, uppgavs det, var att leverantören bidrog ekonomiskt så att barnet kunde gå i skolan och att familjen kompenserades för förlorad inkomst. Under samma svar informerades läsare om att H&M nu börjat samarbeta med UNICEF för att skydda rättigheterna till de allra fattigaste barnen.

Barnarbetare på bomullsfälten

2007 blev H&M anklagade för att bomullsleverantörer i Uzbekistan använder sig av barnarbete. Nyheten framkom i SVT:s program *Agenda* den 25:e november. Efter programmet rapporterade morgontidningar och kvällstidningar över hela landet med rubriksättningar där H&M förknippades med barnarbete. Svenska Dagbladet hade rubriken *Bomull plockad av barn i H&M:s kläder*, Sydsvenskan *Barnarbete bakom H&M:s bomull*.

Avslöjandet gjordes av SVT:s *Agenda* igår kväll, och visar att underleverantörer till H&M i Bangladesh köper in bomull som plockats av uzbekiska barn. Olika människorättsorganisationer beräknar att omkring 450 000 barn i centralasiatiska Uzbekistan arbetar på bomullsfälten under skördetiden. Enligt *Agenda* stänger skolorna månadsvis under den här perioden, och barn som är så unga som sju

är gamla jobbar åtta timmar per dag till usel lön. Den uzbekiska bomullen blandas ofta med annan bomull, därför är det svårt att veta exakt hur mycket uzbekisk bomull som används av *H&M* (Munck, 2007).

Tidigare hade facket ställt explicita krav om att det sociala ansvaret i leverantörskedjan skulle gälla hela kedjan ner till bomullsfälten.

H&M:s svar på kritiken var att de inte hade möjlighet att ta ansvar för leverantörer så långt bak i leverantörskedjan:

Vi befinner oss i slutet av en lång och komplex förädlingskedja. Vi accepterar inte barnarbete hos våra leverantörer, men vill självklart inte heller att det ska förekomma i någon annan del av förädlingskedjan. Men det är svårt att ställa krav på någon som du inte har någon relation med (Munck, 2007).

Trots att *H&M* i sin hållbarhetsrapport från 2013 menade att det var ytterst ovanligt att man upptäckte barnarbetare vid inspektionerna hävdade den nederländska organisationen SOMO i en rapport från 2014 att det fortfarande fanns risk för att barn arbetar i textilfabrikerna. Dessa barn göms undan när kontrollanter från klädföretagen kommer på inspektioner. Dock är problemet med barnarbete allra mest utbrett längre ned i produktionskedjan, i väverier, spinnerier och på bomullsfälten.

Organisationen Human Rights Watch beskrev situationen för uzbekiska skolbarn, ända ned till 9 års ålder, som tvingades ut på bomullsfälten två månader varje år. Där bodde de i baracker och arbetade varje dag från tidig morgon till kvällen. Skolbarnen kunde krävas att plocka så mycket som 15 kilo bomull per dag och blev slagna, hotade med dåliga betyg eller avstängning från skolan om de inte klarade att uppfylla kraven på antal kilo plockade per dag. Sjukdomar, hunger och utmattning var vanliga (HRW, 2012).

Vanligast med barnarbete hos oannonserade underleverantörer

Inte bara inom bomullsindustrin rapporterades om barnarbete. Det framkom också kontinuerligt dokumentation om barnarbete i textilfabriker i låglöneländer. Exempelvis i en rapport från 2014 (SOMO, 2014) poängterades att det var en extra hög risk för barnarbete i de fabriker som olovligt användes

av leverantörerna om de tagit på sig för stora order eller om det uppstått förseningar i produktionen som gjorde att de inte kom att klara att leverera ordern i tid. Dessa fabriker befann sig utanför klädföretagens radarfält. I Bangladesh uppskattades att närmare hälften av alla textilfabriker inte har exportkontrakt utan bygger sin verksamhet på att ta delar av order som fabrikena med exportkontrakt inte själva har kapacitet till. Vidare uppgavs många av de största textilfabrikerna acceptera orderstorlekar långt större än de själva har kapacitet att producera på grund av det inarbetade systemet av att lägga ut delar av produktionen till underleverantörer okända för det köpande företaget. Eftersom inga köpande företag, så länge de inte har tagit upp hela produktionskapaciteten hos en leverantör på långsiktiga kontrakt, hade överblick över vad textilfabrikerna producerade för andra köpare blev det omöjligt att estimeras om textilfabriken hade den kapacitet som uppgivits eller inte (Lahiri & Passariello, 2013).

Rapporten *Work faster or get out – Labour Rights Abuses in Cambodia’s Garment Industry* var publicerad i februari 2015 av Human Rights Watch (HRW, 2015). HRW har undersökt 73 kambodjanska textilfabriker som producerade för välkända klädmärken, däribland för H&M:

Human Rights Watch also spoke to five workers from a subcontractor factory supplying factory 1. Workers knew their factory was “sharing business” and was producing for H&M because the managers had discussed the brand name and designs with them. When they had rush orders, the workers report that they were not permitted to refuse excessive overtime, including on Sundays and public holidays, and were not paid overtime wage rates. The workers in the subcontractor factory considered organizing a union but were afraid of retaliation if they did so. They also reported that the factory employed some children below the legally permissible age of 15, and that those children were made to work as hard as the adults (HRW, 2015:15).

I undersökningen upptäcktes att 11 av fabrikena som besökts producerade för H&M utan att vara godkända. I en av fabrikena upptäcktes arbetande barn. I rapportens appendix fanns epostkorrespondens mellan HRW och H&M. Där svarade H&M bland annat att om man upptäckte att leverantörer la ut produktion till underleverantörer utan att H&M hade godkänt detta måste leverantören skicka en så kallade action plan till H&M. Denna action

plan skulle beskriva hur användning av underleverantörer som inte var godkända inte skulle förekomma i framtiden. Denna action plan skulle beskriva produktionssystemet, säkra att fabriken produktionsledare var utbildade i policier som förbjöd att lägga ut produktion till icke-godkända underleverantörer, och lova att fabriken inför kontroll- och uppföljningsmekanismer för att motverka att produktion läggs ut till fabriker som inte blev godkända av H&M. Om en leverantör inte klarade att göra denna beskrivning eller om man upptäckte olovligt utlagt produktion upprepade gånger kunde detta leda till att H&M avslutade relationen med denna leverantör. Detta skulle då ske genom gradvis nedtrappning av order för att låta leverantören få tid att hitta andra kunder så att inte de anställda skulle förlora jobbet på grund av att H&M avslutade relationen (HRW, 2015).

Rapporten, som inte bara fokuserade på H&M utan också andra stora klädmärken, fick uppmärksamhet i svenska medier. Nyheten beskrevs på SVT med rubriken *Barn producerar kläder åt H&M*. Därefter upprepades nyheten i en mängd rikstäckande och lokala medier där rubriksättningarna kopplar samman H&M med barnarbete i varierande kombinationer i rubriker som exempelvis ”Barnarbete i H&Ms klädfabriker”, ”Barn uppges sy kläder åt H&M” eller ”Barnarbete bakom H&M-plagg”

Rapporten refererades till under H&M:s pressträff när talen för första kvartalet i 2015 presenterades. Efter specifika ekonomiska frågor kom frågan om HRW-rapporten där det framkom att det var barn som sytt H&M-kläder. H&M:s talesperson svarade då att man varit i kontakt med HRW men inte fått ut information om vilken fabrik detta skulle ha inträffat på, att H&M genomfört tusentals inspektioner och att det var ytterst ovanligt att barnarbetskraft anlitas (Hellekant, 2015).

Temat barnarbete har kommit tillbaka i kritiska granskningar mot H&M i hela den studerade tidsperioden. Eftersom H&M inte tog upp hela produktionskapaciteten hos sina leverantörer försvann kontrollmöjligheterna för att upptäcka brott mot uppförandekoden hos de underleverantörer man inte kände till, däribland barnarbete.

Likaså hade H&M problem att kontrollera säkerhetsaspekter av textilfabrikerna genom hela den studerade tidsperioden. Detta är något som beskrivs i nästföljande kapitel, där kulmen på farliga arbetsförhållanden nås genom katastrofen på den bangladeshiska fabriken Rana Plaza.

Byggnader brinner och kollapsar i Bangladesh – ett hot mot klädindustrins trovärdighet

Brand på H&M fabrik i Bangladesh

Klädindustrijobben i låglöneländer kräver ingen utbildning. Arbetarna utbildas på fabriken och kan eventuellt avancera från enklare uppgifter till att bli en något högre avlönad produktionsledare. Emellertid är säkerhetsriskerna stora. Speciellt risken för att bränder snabbt sprids genom stora mängder lättantändliga textilier i fabrikslokalerna.

Aftonbladets artikel från den 26 februari 2010: *De dog i eldhavet på H&M-fabriken – kvävdes till döds när dörrarna låstes* visade att fabriksbesöken inte alltid leder till att varningsklockor började ringa om säkerheten på fabriken. Enligt Viveka Risberg, kanslichef på Swedwatch som intervjuades, är det en stor utmaning att som företagskontrollant skapa sig en överblick över brand- och konstruktionssäkerhet när det gäller Bangladesh. Enligt henne är landet så korrupt att förfalskade planskisser och brandsäkerhetscertifikat går att köpa (Ritter, 2013).

Mig veterligen har det inte kommit några klagomål från fabriken tidigare. Enligt Håcan Andersson har fabriken genomgått H&M:s besiktning och den uppfyller den uppförandekod som klädföretaget ställer på sina samarbetspartners.– Den uppfyller bland annat våra krav på arbetsförhållanden och minimilöner för de anställda, säger han (Wiman, 2010).

På frågan om hur det var möjligt att en dödsbrand som tog livet av 21 textilarbetare på en H&M-producerande fabrik i Bangladesh kunde ske, trots att H&M utfört uppförandekodkontroller där, svarade H&M:s VD att man brustit i att kontrollera att de krävda förbättringarna hade införts. Samtidigt påpekade han att det generellt var bättre att stanna hos en leverantör för att jobba för att få igenom förbättringar än att avbryta kontraktet:

...that was a disaster. We checked (the building) once and urged them to make improvements. We do not cut off (relationships with) suppliers unless they attract attention at a second inspection. Perhaps in this case we ought to have performed more inspections. But should we have left this factory? No, I don't

think so. That would not have helped anybody. During the months after the tragic accident, our staff visited the factory more often. As there was a willingness to improve the conditions at the factory, we preferred to remain a buyer and support our supplier (Tietz & Amann, 2013).

Två år senare skedde en stor fabriksbrand i Tazreen i Bangladesh där över 112 textilarbetare miste livet. Denna olycka påverkade H&M:s legitimitet även om indirekt. Det var inte deras fabrik, men H&M var ett av de klädföretag som har störst produktion i Bangladesh.

Denna brand kommenterades i en artikel i New York Times i vilken Walmarts ansvar togs upp. Nödutgångar i Tazreen fabriken var blockerade, frånvaron av brandvarnare och olaglig förvaring av tyger var några av de många skälen till att fabriken var en veritabel dödsfälla att arbeta i. Walmart var en stor producent där: Bevismaterial från den nedbrända fabriken visade att Walmart tog upp mer än halva fabriken kapacitet genom sina underleverantörer. Trots detta sa Walmarts VD Mikael Duke, som citerades i artikeln, att Walmart inte la order på fabriker som inte var säkra. Artikeln hade ett mycket kritisk tonläge till påståendet att Walmart kunde producera varor till lägst möjliga priser och samtidigt försäkra kunderna att dessa varor var tillverkade i säkra fabriker som mötte mänskliga rättigheter:

Walmart has become the world's largest retailer by demanding the lowest costs from suppliers and delivering the lowest prices to consumers — while promising its customers that the billions of dollars of goods it buys from Bangladesh, China and other countries are produced in safe, nonsweatshop factories. Walmart buys more than \$1 billion in garments from Bangladesh each year, attracted by the country's \$37-a-month minimum wage, the lowest in the world. [...] But even as the deadly Nov. 24 fire at the Tazreen factory has stirred soul-searching inside and outside the apparel industry about the effectiveness of its global factory monitoring system, some nonprofit groups say Walmart has been an important obstacle to efforts to upgrade fire safety. That is partly because it has shown little interest in changing the existing practice of demanding that the factories, often operating at razor-thin margins, meet fire safety standards at their own cost (Greenhouse & Yardley, 2012).

Frågan om vem som skulle betala för uppgraderingen av fabrikssäkerheten i Bangladesh aktualiserades och sattes på sin spets bara några månader senare när den värsta arbetsrelaterade katastrofen i modern historia tog plats.

Över tusen textilarbetare dog i Rana Plaza kollapsen

The disaster could have been avoided, with warnings of cracks in the building the day before ignored. Ms Begum said: “After I went inside I saw the rumour was true. There was a crack in the pillar and the rods had come out. There were cracks in the ceiling too. It could collapse any time. I told my sister, ‘We made a mistake coming. Let’s leave.’” They never got the chance. “I stood there and screamed and as soon as I screamed I fell into darkness. I was calling my sister’s name. Everyone was screaming. I was thinking, where is my sister?” She remembers finding herself lying in a dark cramped space. “My arm was trapped under rods, beams, machines and tables. My head hurt and I was bleeding from my ear. Many of the people around me had died. Their blood rolled down my body.” Ms Begum eventually took drastic measures. “I never thought that I’d have to amputate my own arm. But I was forced to by the situation. The doctor tried to amputate it but couldn’t reach. He said: ‘I’m giving you a saw and you can do it yourself.’ At first I said I can’t. I had no strength. It was the start of the third day. He said: ‘Give it a try.’ I said, ‘OK, give it to me’ and I cut it. I had only one thing on my mind, to look for my sister. That’s why I could do it (Owen, 2014).”

Katastrofen på Rana Plaza fabriken i Dhaka 24 april 2013, som var den hittills värsta arbetsrelaterade olycka i modern historia, är exempel på att åsidosättande av systematiska brott mot mänskliga rättigheter i arbetslivet kan ha förödande konsekvenser när över 1100 textilarbetare dog när byggnaden, som var en olovlig konstruktion, kollapsade. H&M, som inte hade någon tillverkning vid denna fabrik, blev ändå upprepade gånger kopplat till Rana Plaza-kollapsen i media.

Prispress och korruption var två av de viktigaste orsakerna till att Rana Plaza-fabriken kollapsade och förklaringen till att den bangladeshiska textilindustrin kom i strålkastarljuset som drivet av ett system där exploatering av fattiga underbetalda arbetare riskerade livet på jobbet. Reuters beskrev Bangladesh som ett av världens mest korrupta land som snart skulle komma att gå om Kina som världens största textilexportör tack vare extremt billig

arbetskraft. Starka kopplingar mellan politiker och ägare i textilindustrin hade bevisats. Trots att infrastrukturen var dålig, att landet ofta drabbades av översvämningar och elavbrott och att textilproduktionen de senaste åren hade störts mycket av våldsamma strejker mot de låga minimilönerna, var Bangladesh alltjämt klädföretagens favoritland på grund av de låga lönerna.

Reuters kallade situationen i Bangladesh för ett *race to the bottom* där fabriksägare bjöd under varandra i den hårda konkurrensen om exportkontrakt.

The Western brands regularly press the Bangladeshi government and the garment manufacturers association to ensure factories are safe and workers are paid decent wages. But, says Mikail Shipar, the top bureaucrat in the Ministry of Labor and Employment: “They say we should raise the minimum wage, but they are not very eager to raise their purchase rates.” Several plant owners, factory managers and representatives of retailers in Dhaka, none of whom would speak on record about the subject, said the brands are paying less and less. One said a buyer paid him \$5.00 per piece for a particular make of shirt in 2011 and then offered \$4.50 for the same thing a year later. Another estimated that overall prices have fallen by 40 percent over the past two years. “They pay you like a beggar and take quality like a king,” said Abdul Mannan, who helped open up the industry when he was textiles minister in the early 1990s and now owns more than two dozen factories at home and abroad. Sometimes buyers refuse to negotiate because they know competition among factory owners for high-volume orders is intense. (Chalmers, 2013).”

Transparency International skrev efter Rana Plaza katastrofen en rapport om korruptionen i Bangladesh och kom till följande slutsats:

The NIS [National Integrity Systems] in Bangladesh is characterised by a strong legal framework (albeit with a few exceptions) as opposed to a considerably weak practice profile. This suggests that despite the existence of reasonably sound laws, their implementation is largely inadequate and/or absent and a culture of non-compliance generally prevails. While the lack of political will has been a continuing stumbling block in the process of democratic and accountable governance in Bangladesh, there are other cross cutting issues that have a direct bearing on the current NIS which include weak oversight functions, insufficient resources, lack of incentives, dearth of technical and professional competence of concerned actors, politicisation, nepotism, and corruption and an absence of exemplary punishment for corruption leading to a culture of impunity/denial.

This is exacerbated by low awareness of citizens of their rights and inadequate access to information (Transparency International, 2014:4).

Eftersom den bangladeshiska regeringen visade sig vara inkapabel att möta säkerhetskraven på landets textilfabriker blev det naturligt att företag som H&M, som var en av de största köparna i Bangladesh, var bland de första företagen som skrev på det bindande fackliga avtalet om bygg- och brandsäkerhet i textilfabriker i Bangladesh. Skulle ytterligare framtida katastrofer undvikas var det tydligt att den utländska klädföretagen själva måste ta tag i saken.

Det var de internationella fackliga organisationerna UNI och IndustryAll som, i samarbete med internationella människorättsorganisationerna och FN-organet ILO, har utformat avtalet Bangladesh Accord som över 100 stora och medelstora företag med textilproduktion i Bangladesh har undertecknat.

Men trots stora påtryckningar på några av de största företagen som producerade kläder i Bangladesh, gick det trögt att få dem att skriva under när tiden till fristen då avtalet måste vara påskrivet i slutet av maj 2013 närmade sig. Walmart av rädsla för att bli juridiskt ansvariga om de signerade, har utformat ett eget program, Alliance for Bangladeshi Worker Safety, och försökte värva andra klädföretag att gå med.

Karl-Johan - Enough fashion victims?

En lobbyingkampanj startades då av kampanjorganisationen Avaaz, skapat i 2007 av Rick Patel. Patel, med sin Harvard-utbildning och erfarenhet från det politiska spelet genom jobb i FN, fick gehör när han lovade att det var möjligt att påverka beslut som gynnar minoriteter, förtryckta grupper och föra miljöfrågan framåt. Detta skulle göras genom on-line kampanjer kombinerade med lobbying:

In the life of an issue or a cause, a moment sometimes arises when a decision must be made, and a massive, public outcry can suddenly make all the difference. Getting to that point can take years of painstaking work, usually behind the scenes, by dedicated people focusing on nothing else. But when the moment does come, and the sunlight of public attention floods in, the most crucial

decisions go one way or another depending on leaders' perceptions of the political consequences of each option. It is in these brief windows of tremendous crisis and opportunity that the Avaaz community often makes its mark (Avaaz, 2014).

I början av maj 2013 publicerade Avaaz en on-line kampanj riktad mot H&M:s VD Karl-Johan Persson som person. På kampanjbilden visades ruinerna av Rana Plaza. I förgrunden stod en desperat gråtande ung kvinna som såg ut att försöka ringa någon på sin mobiltelefon. På bilden visades också en bild på Karl-Johan Persson med texten: *Karl-Johan. Enough fashion victims? 682.698 people call on you to sign the Bangladesh fire and building accord.*

H&M:s logotype har Avaaz ändrat så de såg ut som blodröda skräckfilmsbokstäver. Mellan H:et och M:et var &-tecknet utbytt mot en dollarliknande krusidull. Under bildmontaget skrev de:

In the past decade, hundreds of women have been killed, crushed, and burned in garment factory fires and collapses. Thousands more have been maimed and injured. They were mothers, daughters, and sisters. All to make our clothes and industry profits. Let's come together to end this tragedy. Don't play the PR game. Sign the legally binding enforceable safety accord that commit H&M to real action. Because your customers really genuinely care about the women of Bangladesh. And we hope that you do, too (Annonstext återgiven i Forsberg, 2013).

Vidare förklarades att tiden var knapp för att skriva under kampanjen eftersom det bara återstod dagar innan fristen för det bindande avtalet gick ut. Det bindande avtalet för brand- och byggsäkerhet skulle vara ett viktigt steg framåt för att förhindra att nya olyckor som Rana Plaza. Avaaz varnade H&M och GAP för att skriva under det konkurrerande alternativa eftersom det ansågs vara en PR-bluff som inte hade med fackliga organisationer eller ILO att göra:

Negotiations end in days. H&M and GAP are most likely to flip first to support a strong agreement, and the best way to press them is to go after their CEOs. If one million of us appeal directly to them in a petition, Facebook pages, tweets, and ads, their friends and families will all hear about it. They'll know that their

own and their companies' reputations are on the line. People are being forced to make our clothing in outrageously dangerous buildings—sign on to make them safe, and share this page widely (Annonstext återgiven i Forsberg, 2013).

För att skapa ännu starkare påtryckning mot Karl-Johan Persson bestämde sig Avaaz kampanjchef att köpa en helsides annonsplats i Dagens Industri. Tidningen ville dock inte ta in annonsen med argumentet att det är osmakligt att rikta kritik direkt till en person: ”Det är ett branschproblem men den här annonsen går för hårt åt honom som person, han har bevisligen inte gjort något fel (Forsberg, 2013).”

Avaaz fick ändå uppmärksamhet för sin kampanj riktad mot Karl-Johan Persson i såväl svenska som internationella medier. Aftonbladets artikel med titeln *DI vägrade ta in en H&M-kritisk annons* återberättade historien om att Avaaz nekats köpa annonsplats i Dagens Industri och visade samtidigt kampanjbilden med bildtexten som återgivits ovan (Forsberg, 2013).

H&M, som skrev på avtalet innan fristen gått ut, fick med sig ett antal andra stora klädföretag och fick applåder av Clean Clothes Campaign (CCC, 2013b). Både representanter från människorättsorganisationer och fackliga organisationer hävdade att det var det faktum att över 900 000 personer skrivit under kampanjen som fick H&M att underteckna avtalet. H&M:s Anna Gedda, förklarade å andra sidan att det var ett arbete med förbättringar av arbetsförhållandena i Bangladesh som slutligen resulterat i att Bangladesh Accord signerades (Alderman, 2013).

Trots att man från H&M uttalade sig om att annonskampanjen inte skulle vara orsaken till att man väntade tills det bara återstod några få dagar innan avtalsfristen löpte ut, menade både representanter från människorättsorganisationer- och fackliga organisationer att det var det faktum att över 900 000 personer digitalt signerat sig stå bakom kampanjen som fick H&M att slutligen skriva under.

Skarp kritik mot H&M:s agerande i Bangladesh

H&M gav vid två tillfällen donationer till offrens familjer genom sin stiftelse *Conscious Foundation*. När två-årsdagen – 24 april 2015 – för Rana Plaza-katastrofen, närmade sig kom H&M ut med ett pressmeddelande där man

berättade att man igen skulle skänka 100 000 dollar. I pressmeddelandet passade man samtidigt på att förtydliga att H&M aldrig haft produktion vid Rana Plaza:

The H&M Conscious Foundation, an independent non-profit global foundation, today makes a donation to the victims and the families affected by the Rana Plaza collapse two years ago. This is the second donation from the H&M Conscious Foundation. H&M has never had any production at any of the factories situated in Rana Plaza, so the H&M Conscious Foundation bases the decision for donation on humanitarian grounds (H&M, 2015b).

Alke Boessiger, chef för handelsområdet i UNI, var av uppfattningen att H&M borde betala mer till fonden eftersom företaget var den största köparen verksam i Bangladesh. Hon uttalade sig i SvD Näringsliv i artikeln med namnet *Skarp kritik mot H&M:s agerande i Bangladesh* (Efendić, 2015). Enligt henne var alla företag som köpte från landet delansvariga för att i årtal ha profiterat ekonomiskt från de dåliga villkoren och låga lönerna i Bangladesh. Därför såg hon det som en självklarhet att de var med och kompenserade de drabbade, oavsett om de hade produktion vid Rana Plaza eller inte:

De har varit med och skapat industrin och dess katastrofala tillstånd och därför borde de nu tillsammans betala kompensation till offren [...] (Efendić, 2015).

Muhammad Yunus, grundare av mikrokreditrörelsen Grameen Bank i Bangladesh och tidigare vinnare av Nobels fredspris för sina insatser mot fattigdomsbekämpning, var också inne på samma linje. Han föreslog att de köpande företagen skulle gå samman och betala ett högre pris per plagg. Han menade att det behövdes en dubbling av lönenivån för textilarbetare för att undvika framtida tragedier:

This might be about 50 cents an hour, twice the level typically found in Bangladesh. This minimum wage would be an integral part of reforming the industry, which would help to prevent future tragedies. We have to make international companies understand that while the workers are physically in Bangladesh, they are contributing their labour to the businesses: they are

stakeholders. Physical separation should not be grounds to ignore the wellbeing of this labour (Yunus, 2013).

En av orsakerna för hans krav på en gemensam handling kunde ha varit det faktum att det var vanligt förekommande att leverantörer la ut delar av produktionen till fabriker som inte är godkända. På grund av den hårda konkurrensen i textilindustrin hände det ofta att leverantörerna tog på sig för stora order som de på förhand visste att de inte skulle klara att färdigställa i tid. Detta löstes, som beskrivits tidigare, genom att leverantören har kontakt med andra fabriker som väntar på att producera den del av ordern som huvudleverantören inte tidsmässigt klarade av. I dessa, så kallade *shadow factories*, var ofta arbetsförhållandena av en markant sämre standard än på den fabrik som godkänts för produktion. Förutom att barnarbete var ett problem vid utlagd produktion, som den tidigare återgivna HRW-rapporten konstaterade, var byggnadssäkerheten också dålig. H&M hade uppmärksammat problemet och informerade leverantörerna om att detta var ett av de allvarligaste brotten mot uppförandekoden som kunde inträffa. Leverantörer som lagt ut produktion på icke-godkända fabriker riskerade att förlora kontrakt.

Trots att H&M jobbade aktivt med att informera leverantörerna, var det något som upptäckts regelbundet – såväl av H&M som av offentliga kritiker. Rana Plaza var den typ av fabrik som tog order från andra leverantörer som blivit godkända genom kontroller. Wal-Mart uppgav exempelvis att de inte vetat om att deras leverantör hade lagt ut produktion till Rana Plaza.

Olyckor och tragedier i textilindustrin orsakade det indirekta trycket på H&M mot ökat ansvarstagande även om de inte hade produktion vid de fabriker som drabbades. Eftersom leverantörer, utan H&M:s information, la ut delar av tillverkningen på underleverantörer var det inte är tillräckligt för H&M att endast fokusera på sina egna fabrikers säkerhet. Men däremot genom fackliga samarbeten kunde också fabriker som potentiellt kunde genomföra H&M produktion nås och på så sätt undvika faran att leverantörer utan att informera H&M kunde lägga produktion på fabriker som inte är säkra.

Som sagt var det sedan 2002 som fackliga representanter har varit i kontakt med H&M för att få till stånd globala fackliga avtal för textilarbetarna i H&M:s leverantörskedja, vilket beskrevs i kapitel 5. Även om H&M gått de

fackliga organisationerna tillmötes genom att upprätthålla en kontinuerlig dialog sedan DressCode samarbetet avslutades i 2002. Att kontakten med IF Metall upprätthölls var viktig som legitimitetsförstärkande förebyggande aktivitet. Exempelvis kunde H&M offentliggöra, kort tid efter den legitimitetshotande granskande dokumentären hösten 2012, ett samarbetsprojekt genom IF Metall med kambodjanska fackliga organisationer för att stärka dialogen mellan textilarbetare och arbetsgivare i landet.

Genom acceptering av ett ansvarstagande över den generella säkerhetsnivån på bangladeshiska fabriker efter Rana Plaza-katastrofen och fackligt samarbete både i Bangladesh och Kambodja, hade H&M godtagit de offentliga kritikernas krav till förbättrade rutiner för kontroll av säkerheten.

Levnadslöner

Sjukdagar bestraffas hårt med flera dagars löneavdrag. Kvinnor tvingas leva trångt många tillsammans i små rum, arbetsdagarna är alltid minst nio timmar, nästan alltid längre, ofta hela nätterna. Det är inte ovanligt att fabriker håller inne flera månadslöner för att inte arbetarna ska kunna säga upp sig. Du anser inte att det gör det moraliskt betänkligt att investera i Kina?

- Det där känner jag inte alls till. Det låter inte alls bra, som svensk reagerar jag precis som du. Men faktum är ju att det är få länder ute i världen där man har den standard som vi vant oss vid i Sverige (Holmen, 1995).

Stefan Perssons reaktion på avslöjandet om dåliga arbetsförhållanden på en H&M-producerande fabrik i Kina i 1995 visade att företaget vid denna tidpunkt inte hade undersökt textilarbetarnas situation. Än mindre visste man vad de hade för löner. Men när uppförandekoden infördes i 1997 ställde H&M krav till att leverantörerna skulle betala ut minst den lagliga minimilönen, något som kontrollerades genom uppförandekodsinspektionerna:

Det råder ingen tvekan om att våra leverantörer måste betala sömmerskorna minst laglig minimilön, och att vi inte accepterar produktion på fabriker som inte lever upp till det (FTC, 2004).

Men H&M:s egna uppförandekodsinspektioner, som beskrevs i kapitel 5, påvisade att många leverantörer hade satt i system att genomföra dubbelbokföring för att dölja inkorrekta löner.

Ingrid Schullström var 2005 negativ till tanken på levnadslön trots att hon menade att minimilönerna i många länder var för låga. Hon hävdade att H&M inte hade någon möjlighet att kontrollera om leverantörerna betalade ut levnadslön till textilarbetarna eller om de stoppade den extra betalningen i egen ficka istället. Enligt henne var inte H&M, vid denna tidsperiod, redo att ställa krav till levnadslön i uppförandekoden eftersom de inte var ensamma köpare hos en leverantör och att det skulle uppstå orättvisa situationer på fabriken om de som jobbade med H&M produktion fick högre löner än de andra textilarbetarna som sydde för ett annat klädmärke. Dessutom underströk hon att det inte fanns någon allmänt accepterad definition av uträknande av en levnadslön.

Besök hos den bangladeshiske premiärministern

H&M:s VD besökte Bangladesh premiärminister första gången i 2006 för att föra fram H&M:s åsikt om att landet måste höja minimilönerna så de var möjliga för textilarbetarna att överleva på. Rena Kläder tyckte det var ett bra initiativ men ansåg samtidigt att H&M borde jobba parallellt för att leverantörerna skulle betala ut levnadslöner. Rena Kläder var också kritiska till att H&M inte krävde levnadslöner i sin uppförandekod. Enligt H&M skulle det bli svårt att kontrollera att en levnadslön betalades ut, något som Rena Kläder ställde sig frågande till: Om H&M nu sa sig kontrollera att minimilöner betalades ut, borde det inte vara någon skillnad att kontrollera att levnadslöner betalades ut (Rena Kläder, 2006)?

Lönerna täcker inte de basala behoven

I 2009 skrev Rena Kläder ett pressmeddelande om en undersökning av svenska och norska klädföretag. Undersökningen hette ”Syr kläder för småpengar – varför levnadslön måste ersätta minimilön i klädindustrin” och var skriven av den norska Rena Kläder-organisationen. I pressmeddelandet stod det att undersökningen av 25 skandinaviska klädföretag visade att

mycket få företag insett att minimilöner i de flesta produktionsländerna inte räckte för att täcka de basala behoven för arbetarna och deras familjer. I rapporten pekades H&M ut som ett av de företag som endast krävde att leverantörerna skulle betala ut minimilön. Det påpekades att minimilönerna i många av de klädproducerande länderna var under den av FN definierade fattigdomsgränsen på 2 dollar per dag. Bangladesh användes som exempel på ett land där minimilönerna låg under fattigdomsgränsen. Undersökningen berömde å andra sidan två företag, norska Stormberg och svenska Dem Collection, vilka hade som krav att levnadslön skulle betalas till de textilarbetare som producerade deras varor. Rapporten underströk också vikten av att ha långsiktiga relationer med leverantörerna som då får en ekonomiskt stabilare tillvaro och större möjligheter att höja lönerna, istället för att efter varje order leva i ovisshet om nya order skall komma. Dessutom, stod det i rapporten, borde klädföretagen räkna ut att det styckpris man betalade per plagg täckte leverantörens kostnad för att betala ut levnadslöner (Rena Kläder, 2009).

I nästa avsnitt som handlar om kambodjanska textilarbetare som svimmar, dras paralleller vidare mellan de låga lönerna, långa arbetspassen och dålig hälsa.

Rapporter om att kambodjanska textilarbetare svimmar

I 2011 började det komma rapporter om masssvimningar bland kambodjanska textilarbetare. I hundratals svimmade textilarbetare i Kambodja vid upprepade tillfällen i olika fabriker.

De låga lönerna ledde till att textilarbetare som producerade för bland annat H&M var tvungna att jobba 10–13 timmar per dag för att få en lön som knappt räckte till att betala för familjens basala behov, skrivs det i artikeln *Deras situation liknar slaveri* (Hagström, 2013).

Organisationen Labour behind the Label (LBL) genomförde en studie för att komma fram till orsaken bakom svimningsanfallen och konstaterade att en av orsakerna var de låga lönerna som leder till dålig hälsa för arbetarna. Andra bidragande orsaker var stor psykisk arbetspress, dålig ventilation och kemikalier. I studien uppmanades köpande företag i Kambodja att engagera sig i textilarbetarnas låga löner och se till att löneförhandlingar genomfördes

mellan de fabriker de producerar på och de lokala fackföreningarna. I studien framkom att minimilönen gjorde att textilarbetarna tjänade så lite att de inte hade råd att äta ordentligt och att svimningarna var ett symptom på detta. Därför krävdes att globala klädföretag som hade tillverkning i Kambodja skulle försäkra sig om att textilarbetarna som tillverkade deras produkter fick utbetalt levnadslöner och att arbetsmiljön var under acceptabla förhållanden på fabrikerna (LBL, 2013).

Asia Floor Wage alarmerar: Stor skillnad mellan minimilön och levnadslön

Asia Floor Wage (AFW) startades som en kampanj för att kräva levnadslön för textilarbetare i Asien. Kampanjen bestod av en koalition av 15 olika fackliga organisationer och människorättsorganisationer i Asien, Nordamerika och Europa. Utgångspunkten för kampanjen var att textilindustrin var den industri i Asien som var utsatt för mest kostnadstryck som pressade ner lönerna för textilarbetarna till nivåer de inte klarade att överleva på. AFW pekade ut de stora klädföretagen som ansvariga för att de som tillverkade deras produkter skall klara att överleva på lönen. AFW underströk att det inte skulle påverka prisnivån till slutkund mer än marginellt eftersom lönekostnaden för ett plagg endast låg på 1–3% av slutpriset.

AFW räknade ut vad en minsta lön för textilarbetare i de asiatiska länderna skulle behöva vara för att arbetarna skulle kunna överleva på sin lön utan att behöva jobba övertid, ta extrajobb eller ta lån för att klara att betala de mest grundläggande kostnaderna för familjen. Under uträkningarna estimerades bland annat att kostnaderna för matinköp för att täcka det basala näringsintaget var högre än det textilarbetarna fick i minimilön i många asiatiska länder. Därutöver kom hyreskostnader som var högre än 50 procent av minimilönen (AFW, 2009). Det stod, genom uträkningarna från AFW, klart att minimilönerna inte räckte till att täcka näringsbehovet och hyreskostnaderna för textilarbetaren och familjen.

Nya möten i Bangladesh – H&M menar minimilönen är för låg

Fram till 2010 argumenterade H&M för att det inte var möjligt att betala ett högre produktionspris till leverantörerna. I 2010 ändrade H&M dock sin ställning efter att ha beslutat att erbjuda sina bangladeshiska leverantörer ett högre produktionspris mot att de betalade textilarbetarna högre löner. Genom att uppmana leverantörerna att höja lönerna för de anställda frångick H&M nu sin tidigare policy om att inte erbjuda de bangladeshiska leverantörerna mer betalt mot att de kunde visa att de samtidigt höjde textilarbetarnas löner. Men leverantörerna vägrade att gå med på detta med argumenten att det skulle vara negativt för deras konkurrensförmåga och att andra köpare inte skulle vara intresserade av att betala mer för att kompensera för högre lönekostnader. Därför, konstaterade man på H&M, var det enda sättet att höja lönerna för textilarbetarna att arbeta för lagstiftning, stödja fackliga avtal och frivilliga initiativ från textilproducenternas och exportörernas organisation i Bangladesh. På H&M menade man att företaget kunde göra skillnad och jobba mot att lönenivån höjdes på grund av sin storlek, inflytande och nätverk.

I september 2012 träffade H&M:s VD Karl-Johan Persson den bangladeshiska premiärministern igen för att diskutera utmaningen med Bangladesh låga minimilöner. Persson underströk att Bangladesh borde höja minimilönen och genomföra årliga revisioner där lönerna justerades till inflations-takten för att skapa en stabil textilindustri och för att undvika oroligheter och strejker bland textilarbetarna på grund av de låga lönerna. Han sa vidare att H&M önskade att kompensera alla som var med och bidrog till företagets framgång men att det endast var den bangladeshiska regeringen som kunde höja minimilönerna i landet:

Bangladesh is an important buying market for H&M. H&M has been buying from suppliers in Bangladesh since 1982 and opened a production office in Dhaka in 1983. H&M does not own any factories or make decisions on wages, but like all companies buying products from Bangladesh, H&M has a responsibility towards everyone contributing to the success. The Bangladeshi government is the only body with the power to increase the minimum wage (H&M, 2012b).

I en intervju efter mötet sa han att den bangladeshiska minimilönen var för låg men önskade samtidigt inte precisera vad som skulle vara en rimlig levnadslönsnivå. Persson underströk att frågan var komplex eftersom den låga lönenivån samtidigt gav landet sin konkurrenskraft på den internationella marknaden. Samtidigt avvisade han möjligheten att H&M själva skulle kunna kräva att textilarbetarna skulle få utbetalt högre löner:

Men varför kan ni inte bara kräva att era leverantörer dubblar minimilönen? Det skulle väl inte göra så mycket på er vinst?

- Vi som ensam köpare kan inte göra det. Det skulle inte vara hållbart för landet. Om det är flera köpare från en leverantör skulle det bli oroligt om vissa tjänade mycket mer än andra med tanke på att en fabrik levererar till flera olika köpare och det skulle göra att arbetarna fick olika löner, säger Persson (Sjöhult, 2012).

Som beskrivits i kapitel 1 ledde i 2013 de låga minimilönerna i Bangladesh till demonstrationer och strejker i Bangladesh men trots att lönenivån då höjdes menade organisationer som AFW att landet fortfarande låg långt bort från en levnadslönsnivå. Situationen i Kambodja verkade inte ha förbättrats vad gäller lönenivån, trots att H&M exempelvis genomförde fackliga utbildningar på sina kambodjanska fabriker och samarbetade med ILO i flera år för att skapa bättre villkor inom textilindustrin i landet. I avsnittet nedan har H&M svårt att formulera konkreta förbättringar av lönenivåerna på de kambodjanska fabrikerna efter Kalla Faktas granskning där i 2012.

Kalla faktas granskning i Kambodja: "Drömmen om en levnadslön"

Kalla Fakta gjorde två granskande avsnitt av H&M i oktober och december 2012: *Drömmen om en levnadslön* och *H&M och Stefan Persson*. För att exemplifiera hur offentliga kritiker framlade information om förhållandena på H&M-fabriker och hur H&M svarar på denna kritik kommer jag nu att sammanfatta vad som framkom i granskningen i oktober 2012.

Det första avsnittet inleddes med att programledaren Lennart Ekdal sa att programmet skulle handla om den som syr ett klädesplagg och den som plockar hem vinsten. Frågan som ställdes till sin spets var om H&M, som

gjorde miljardvinster, verkligen var ansvarstagande när det kom till produktionspraktiken. Därefter berättade han om sin intervju med Stefan Persson i slutet av 1990-talet och visade klipp från intervjun där Stefan Persson konstaterade att han var fullt medveten om H&M:s roll i samhället och att de måste ta större ansvar. Ekdal frågade sedan retoriskt om textilarbetarna i realiteten kunde leva på sina löner, och om H&M verkligen var ledande när det gällde socialt ansvar. Det var ett ifrågasättande av Helena Helmerssons, dåvarande hållbarhetsansvarig på H&M, tidigare uttalande om att H&M var ledande på ansvarstagande i leverantörskedjan.

Nästa sekvens i programmet visade en H&M-fabrik i Kambodja, M&V International. Det var där 284 sömmerskor svimmade 2011. TV teamet stoppades eftersom det hade utbrutit en strejk på fabriken. De strejkande krävde bättre betalt. Ekdal beskrev strejken på den H&M-producerande fabriken på följande sätt:

Vi skall besöka en fabrik men en vild strejk har brutit ut. Fabriken känner att i detta tidiga skedet i förhandlingarna kan de inte ta emot externa gäster. De strejkar för att de vill ha bättre betalt. Fabriken heter M&V international. De har flera stora köpare, en av dem är H&M. De tjänar 3 kr i timmen. Lönen är så låg att många tvingas låna pengar för att köpa mat. På lånen tvingas de betala hög ränta. På M&V svimmade över 250 sömmerskor på två dagar. Lågt kaloriintag och utmattning var resultatet av den H&M-utredning som gjordes för att finna orsaken (Kalla Fakta, 2012a).

H&M underströk att det varit beklagligt att Kalla Faktas fabriksbesök var tvunget att stoppas på grund av strejken. H&M framhöll det faktum att man själva inte ägde fabriker och därför varit tvungna att respektera fabriksägarnas beslut om att neka besöket på grund av strejken. Strejken slutade, enligt H&M, två dagar efter Kalla Faktas inplanerade besök. H&M avslutade sitt uttalande med att påpeka att ledningen på H&M var medvetna om utmaningarna vad gäller arbetarnas villkor, men att de önskade att vara transparenta i sitt arbete och kommer därför även i framtiden att bjuda in journalister när det är möjligt (H&M, 2012c).

Tola Moen, som jobbade för en människorättsorganisation i Kambodja, intervjuades därefter i programmet och sa att H&M var ansvariga för att de

kambodjanska textilarbetarna som sydde deras kläder arbetade under slavlika förhållanden:

They put the workers in slave like conditions. Because of the low wages they have to work long hours and they eat less and sleep less. They can not make any savings (Kalla Fakta, 2012a).

Sedan intervjuades textilarbeterskan Sofon som var anställd på en H&M-producerande kambodjansk textilfabrik. Sofon berättade att hon ofta jobbade över 70 timmar i veckan för att överleva.

Jag jobbar hela tiden. Även när jag borde vara ledig. Jag oroar mig hela tiden. Ibland har jag inte råd att köpa mjölk till mina barn. All min lön går till att betala lån. Om jag tjänade lite mer skulle jag betala skola för mina barn, köpa mat. Om det blev något över skulle jag köpa en cykel eller en moped så barnen kan ta sig till skolan (Kalla Fakta, 2012a).

Ekdal informerade tittarna om att H&M poängterade att de verkade för att höja minimilönerna, och citerade det som H&M uttryckte om att företaget forsatte sitt arbete för att höja minimilönerna:

We will continue to use our influence and demand minimum wages to increase wherever they are not enough to live on (Kalla Fakta, 2012a).

När Kalla fakta frågade Helena Helmersson, sa hon ”Vi behöver lära oss mer om behoven i de olika länderna. Jag tycker att det är positivt att arbetare gör sin röst hörd. Jag tycker att strejk är positivt. På lång sikt är det ett sätt att de själva kan bidra till att förbättra sina egna villkor”.

Programledaren tyckte att det skulle vara bra om H&M skrev in ett krav på en levnadslön i deras uppförandekod. Företag som hade gjort detta tidigare var t.ex. Filippa K, Marks & Spencer och Inditex. I H&M:s uppförandekod var det endast utlovat att H&M skall kräva utbetalning av den sedvanliga minimilönen. När han frågade H&M:s hållbarhetschef förklarade hon att det inte gick att kräva att H&M-fabrikerna utbetalade en levnadslön till textilarbetarna eftersom det inte fanns någon vedertagen branschstandard för uträkning av vad denna levnadslön skulle ligga på för belopp.

Christopher Riddselius från Fair Trade Center kommenterade detta. Enligt honom kändes detta med att H&M inte skulle veta hur man räknade ut en levnadslön som en undanflykt för att inte arbeta med frågan. I hans åsikt var det mycket olyckligt att H&M inte tagit med levnadslön i sin uppförandekod, för det skulle visa på att de tog frågan om löner seriöst.

Programledaren citerade en rapport från *Labour Behind the Label*, där ett antal stora företag, som Marks & Spencer och Inditex fick betyg 3,5 av 5 för att ha tagit flera viktiga steg mot levnadslön. H&M fick betyget 1. På frågan om varför hon trodde att H&M inte gjort det sa Anne McMullen från Labour Behind the Label att det antagligen var för att det kostade pengar. Då påminde programledaren tittarna om att H&M hade delat ut 15 miljarder i aktieägarutdelning. 5 miljarder gick till ägarfamiljen Persson.

På pressträffen för kvartalsrapporten tackade Karl-Johan Persson nej till att svara på frågor. Kalla Fakta ställde då istället sina frågor till H&M-representanten som medverkade i programmet och fick följande svar:

Varför ställer ni inte krav på levnadslön?

-Vi är branschledande både när det gäller miljö- och socialt ansvar. Det är en väldigt komplex fråga vilket även Fair Wage Network tycker. Vi håller på med en kartläggning nu.

I Kambodja har vi besökt kvinnor som jobbar för er. De har vittnat som svärtlöner. De jobbar 70–80 timmar en del så mycket att de svimmar under sina arbetspass. Är det rimligt?

- I Kambodja finns fackliga diskussioner som fungerar. Det finns kollektivavtal som fungerar. Det kan bli bättre absolut, men handlar om hela landets konkurrenskraft. Det bästa man kan göra är att köpa från landet. Det är inte en fråga om vi inte skall vara där. Det hade varit mycket mycket sämre om vi inte var där (Kalla Fakta, 2012a).

I livedebatten efter sändningen av Kalla Faktas H&M-program *Drömmen om en levnadslön*, fick tittarna höra att Karl-Johan Persson bjudits in men avböjt medverkan. Istället kom Pierre Börjesson, som jobbade med sociala hållbarhetsfrågor på H&M, till studion och fick i den direktsända debatten svara på frågor från bland annat Christopher Riddselius från Fair Trade Center; Cecilia Zadig, frilansjournalist och ansvarig för den första Kalla Fakta granskningen av H&M – *H&M senaste mode – till vilket pris?*; samt Sanna Samuelsson, moderedaktör på Nöjesguiden.

Pierre Börjesson började med att konstatera att reportaget visade hemska bilder, något som H&M inte stod bakom. Han sa sig förstå att tittarna blev frustrerade men att programmet inte visade en representativ bild av H&M:s verksamhet. När debattledaren frågade varför, sa Börjesson att H&M här lyfts fram som ett sämre exempel och att det är orättvist eftersom H&M var ett av de företag som jobbade mest med frågan. Christopher Riddselius inflikade då att det faktiskt var så att H&M, när det kommer till just lönefrågan, var ett av de sämsta företagen. Han påpekade att H&M inte utmärkte sig som ett företag som låg i framkant när det gällde levnadslöneproblematiken och att lönerna på H&M:s fabriker fortfarande kunde karaktäriseras som extremt låga svältlöner.

Cecilia Zadig refererade till den granskning hon gjorde för 15 år sedan och som sedan resulterade i att H&M 14 dagar efter programmet kom ut med en uppförandekod, och lovade att förbättra villkoren och göra oberoende observationer. Hon undrade varför så lite hade hänt om man jämför de två granskningarna. Zadig påpekade också att H&M hela tiden flyttade produktionen till billigare länder och att det bidrog till en nedåtgående spiral eftersom konkurrensen då hårdnade, fabriksägarna spelades ut mot varandra och tvingades sänka lönerna för att få kontrakt. Enligt henne var det H&M som satte villkoren för fabriksägarna, som var helt i händerna på ett sådant stort företag som H&M och var under en enorm press för att leverera till låga priser.

Börjesson svarade då att detta inte stämde. Det hade hänt mycket och H&M jobbar stenhårt för att lyfta minimilönen, eftersom det var självklart att människor skall kunna leva på sin lön. I Bangladesh, påpekade Börjesson, hade lönerna höjts men inte tillräckligt och därför fortsätta påtryckningsarbetet. Dessutom om H&M flyttade produktionen till det billigaste produktionslandet skulle all produktion vara lokaliserad till Bangladesh och det stämde inte. Tvärtom, H&M var ett företag som skapar arbetstillfällen i fattiga länder menade han.

Riddselius kom in och påpekade att det förvisso var positivt att det skapades arbetstillfällen men undrade om H&M visste att de fabriksanställda fick så låga löner att de var undernärda. Börjesson replikerade att H&M hade genomfört cirka 2000 fabriksbesök motsvarande 70 000–80 000 arbetstimmar och att de hade en enorm närvaro på fabrikerna där de jobbade stenhårt

på att förbättra arbetsvillkoren. Börjesson konstaterade vidare att H&M ville att de människor som producerade H&M:s kläder skulle kunna leva på sina löner, men själva kunde H&M inte lösa detta problem. Det var ett branschproblem, menade Börjesson, och klädföretagen måste jobba tillsammans för att lösa problemet med de låga lönerna enligt honom. Vidare, påpekade han – och fick sista ordet i debatten – var fattigdom ett världsproblem och inte orsakat av H&M. H&M kunde, enligt Börjesson, bara ansvar för att bekämpa fattigdomsproblematiken på de fabriker som producerade för H&M (Kalla Fakta, 2012b).

Andra Kalla Fakta avsnittet: *H&M och Stefan Persson*

Kalla Faktas andra del av H&M granskningen hette *H&M och Stefan Persson* och sändes den 12 december 2012. Den började med en påminnelse om att H&M själva lyfte fram Bangladesh som exempel på ett land där de hade gjort mycket för att förbättra textilarbetarnas situation. Dock hade det för två år sedan dött 20 personer i en brand på en fabrik där H&M producerade.

Denna gången var det Sam Mahler som representerade Labour Behind the Label:

They are not there to help workers, they are there to exploit their poverty, to get the lowest possible cost they can, and that comes to a price, and that is incredible low wages (Kalla Fakta, 2012d).

Tittarna påmindes om att minimilön i Bangladesh var mindre än 2 kr i timmen och fick möta en textilarbetare:

Vi jobbar från kl 7 på morgonen till långt in på natten. Ändå får vi inte tillräckligt med lön. Jag tjänar 500 kr i månaden men det klarar jag mig inte på, det är inte tillräckligt för att leva. Hon önskar att H&M skall ta mer ansvar (Kalla Fakta, 2012d).

Kvinnorna levde i slumområden och blev ofta sjuka av arbetet. Många organisationer krävde att H&M skulle betala en levnadslön som täckte mat, mediciner och skola för barnen. Men enligt Kalla Fakta ville inte H&M ställa det kravet på fabrikena. H&M:s representanter informerade Kalla Fakta om

att det inte fanns någon definition på levnadslön. Däremot hade H&M uppvaktat Bangladesh premiärminister för att ställa krav på att minimilönerna skall höjas.

Men hittills hade minimilönen bara höjts till 250 kr, medan levnadslön beräknades vara 1500 kr. Enligt Sam Mahler var uppvaktande av Bangladesh regering ett pr-trick, eftersom H&M inte hade gjort något annat för att se till att lönerna ökar (Kalla Fakta, 2012d).

Efter sändningen skickade H&M en e-post till redaktören för Kalla Fakta där det upprepades att företaget jobbade för att de anställda i fabriker som producerade för dem skulle få en lön de kan leva på. Samtidigt poängterade H&M i brevet att modellen med levnadslön som presenteras i programmet inte är hållbar. Istället övervägde företaget att införa en annan lönomodell:

I nyheterna säger uppläsaren att ”... H&M vill inte införa krav på sina leverantörer så att sömmerskorna ska få lön som de kan leva på, det här avslöjar Kalla Fakta i kväll.” Detta är helt fel. Vi vill och kämpar för att sömmerskorna ska ha en lön som de kan leva på och vi arbetar för det men det finns olika vägar att gå. Vi anser inte att modellen levnadslön är hållbar av anledningar som vi tidigare beskrivit för er och detta bör framgå. Vi har övervägt att införa levnadslön men kommit fram till att Fair Wage lönomodell är starkare, eftersom den tar hänsyn till alla arbetare, oavsett vem man syr kläder för. Som vi tidigare informerat er om driver vi lönefrågan även på andra sätt (Kalla Fakta, 2012c).

Inslaget illustrerades med flygbilder från Stefan Perssons gods, trots att H&M försökt att förhindra detta.

H&M får backning av IF Metall

Strax efter att granskningen sändes presenterade H&M ett samarbete med IF Metall som gick ut på att lära kambodjanska fackklubbar och fabriksägare att samarbete och föra dialog. Det kan man se som ett sätt att bygga legitimitet. Företaget har upparbetat relationen med IF Metall sedan slutet av 1990-talet. Nu bar den frukt genom att den tidigare DressCode-kritiska IF Metall-representanten nu kunde lyftas fram som en facklig samarbetspartner till

H&M. H&M publicerade ett pressmeddelande där ett intentionssamarbetsavtal med IF Metall för att förbättra den dialogen mellan de kambodjanska fackliga organisationerna och de H&M-producerande fabriker beskrevs:

“We agree that wages should be set by negotiation. The road is long to go but the work we are doing together with H&M when it comes to developing social dialogue and industrial relations in for example Cambodia, is a step in the right direction,” says Mats Svensson, International Secretary at Swedish union IF Metall (H&M, 2014d).

Kalla Fakta-program får nordiska konsumentministrar att engagera sig

De två Kalla Fakta reportagen provocerade liknande politiska respons som efter den första granskningen i 1997, men denna gång var det inte i Sverige de politiska utspelen kom, utan i Danmark och Norge. Den danska handelsministern Pia Olsen Dyhr och den norska konsumentministern Inga Marte Thorkildsen kallade in H&M till ett krismöte för att höra hur H&M förklarade de slavliknande förhållandena vid produktionen i Kambodja. Den svenska handelsministern Ewa Björling sa att hon hade kontinuerlig kontakt med H&M och regelbundet diskuterade produktionsförhållandena hos underleverantörerna (P3, 2012). Inga Marte Thorkildsen var av en annan åsikt:

- Jeg mener H&M lener seg for mye på minstelønn og ikke er i god nok dialog med lokale fagforeninger. Argumentet med at andre betaler dårligere enn deres minstelønn, holder ikke. Ingen gjør opprør mot anstendig lønn, opprør skjer på grunn av underbetaling. H&M kan ta ansvar der de kan påvirke. Andre aktører kan ta seg av politikerne, sier statsråden (Fuglehaug, 2012).

Efterdyningar från Kalla Faktas granskningar: H&M går in för rättvisa levnadslöner

Fram till tidpunkten för Kalla Fakta-programmet i 2012 hade H&M, trots intensiva påtryckningar och offentlig kritik både i Sverige och internationellt, hållit fast vid att de inte kunde kräva att H&M-leverantörerna betalade en

levnadslön till textilarbetarna. H&M argumenterade för att det inte fanns en branschstandard, det vill säga en generellt accepterad definition av hur man räknade ut en levnadslön och därigenom hade man menat att det inte var en möjlighet för dem att kräva att leverantörerna betalade mer än ländernas minimilöner. Det andra argumentet hade varit att det var omöjligt att kräva H&M-leverantörerna att utbetala levnadslöner eftersom de andra klädföretagen som producerade hos samma leverantör inte ställde krav till levnadslöner.

H&M:s “Roadmap to Fair Living Wage”

I november 2013, året efter Kalla Fakta-programmet, publicerades emellertid H&M:s *Roadmap to Fair Living Wages*. H&M hade i detta dokument lagt upp sin strategi för att få leverantörerna att betala en rättvis levnadslön (H&M, 2013b). H&M beskrev nu satsningen på levnadslöner som en ”investering i kunderbudandet” och något som kommer att vara fördelaktigt för företaget långsikt på (H&M, 2013c). Det var en markant skiljemarkör från den retorik man tidigare använt om levnadslönsbegreppet.

Enligt *Roadmap to Fair Living Wages* skulle H&M vidare samarbeta med leverantörerna, textilarbetarna och producentländernas regeringar. Målet var att till 2018 få alla H&M:s strategiska leverantörerna att betala ut en rättvis levnadslön till de anställda. H&M själva skulle genomföra en revision av inköpsverksamheten för att försäkra sig om att undvika att lägga order så leverantörerna fick produktionstoppar som försvårade produktionsplaneringen. Dessutom skulle H&M utveckla en metod för att räkna ut att man betalade ett pris som möjliggjorde för leverantörerna att betala ut levnadslöner till textilarbetarna, samt revidera uppförandekoden så att den bättre reflekterade strategin för utbetalning av levnadslöner.

Enligt H&M:s uppskattning var det 850 000 personer som skulle få en rättvis levnadslön. Detta skulle ske genom först ett pilotprojekt i fem år, med start i 2014, på tre *model factories*. På dessa modellfabriker, varav två låg i Bangladesh och en i Kambodja, skulle H&M ta upp 100 procent av produktionskapaciteten. Där skulle man introducera Fair Wage Networks modell för att få till stånd levnadslöner. Denna modell gick ut på att, genom

regelbundna löneförhandlingar, justera lönerna så de stod i paritet med att täcka det basala behovet för en textilarbetare och hennes/hans familj:

Wage levels and wage-fixing mechanisms that provide a living wage floor for workers, while complying with national wage regulations (such as the minimum wage, payment of wages, overtime payments, provision of paid holidays and social insurance payments), ensure proper wage adjustments and lead to balanced wage developments in the company (with regard to wage disparity, skills, individual and collective performance and adequate internal communication and collective bargaining on wage issues) (FWN, 2013).

Clean Clothes Campaign blev försiktigt positiva till H&M:s *Roadmap to Fair Living Wages*. Samtidigt påpekades att H&M inte hade en trovärdig strategi i relation till hur de lärdomarna, som skall komma från de tre modellfabrikerna, skulle överföras till övriga fabriker där H&M bara är en av många köpare. Man hävdade också att H&M borde definiera vad en levnadslön skulle innehålla och uppfordrade H&M att använda sig av uträkningarna gjorda av Asia Floor Wage. De var kritiska till att H&M inte hade någon mer konkret måttstock till vilken nivå lönerna skulle ligga på för att få kallas rättvisa levnadslöner. Enligt deras åsikt var det orealistiskt att tro att lönediskussioner mellan arbetarna och fabriksägarna skulle kunna leda till att levnadslöner kom till stånd:

H&M's stated commitment to negotiate between factory management and workers is vital in achieving a living wage and is to be applauded. However, this alone will not achieve 'fair living wages'. The wages that are possible in negotiations at a factory level, when the starting position is a minimum wage of only a quarter or a sixth of a living wage, will never reach an actual living wage sufficient to feed and support a family. By setting real benchmarks for a living wage, H&M can raise the bar for the industry. Global brands have the power and money, and this money and power is needed to turn things around for workers. The importance of factory level negotiations is a key inclusion in the roadmap. However we feel H&M should go further in ensuring the inclusion and critical role of local unions (CCC, 2013b).

Samtidigt verkade H&M inte veta om de skall genomdriva lönehöjningarna själva eller om de först skulle få med andra aktörer i branschen:

I'll say it again: H&M does not own any factories and hence does not pay the wages. What is needed is a complete solution. It is no use if we alone pay better. All the buyers must act together. If we were to take up all of a supplier's capacity then perhaps it might work, but in reality, things are not like that. So far, we only have four factories that work exclusively for us, and there we have been trying things out (Tietz & Amann, 2013).

Citatet är taget från en intervju med Karl-Johan Persson i den tyska tidningen *Der Spiegel* i 2013. I samma intervju frågade journalisten sedan om H&M:s inställning till hur man skall få till stånd förbättrade arbetsvillkor och löner i Bangladesh. Journalisten påpekade att en textilarbetare i landet måste jobba 100 timmar övertid i månaden för att få ihop till den levnadslön som Asia Floor Wage räknat ut till 120 Euro i månaden med den minimilön som idag ligger på 30 Euro i månaden. Karl-Johan Persson svarade då att Asia Floor Wage-standarden var kontroversiell och att H&M istället hade valt att samarbeta med Fair Wage Network. Fair Wage Network hade genomfört en undersökning hos 200 H&M-leverantörer och konstaterade att det var svårt att uppskatta exakt vad en levnadslön skulle vara. Han upprepade dock vid flera tillfällen att H&M inte ägde några fabriker och därför inte kunde bestämma lönenivån. Att H&M skulle kunna betala ut högre löner menade han i dagsläget inte var genomförbart eftersom H&M inte tog upp hela produktionskapaciteten hos leverantörerna. Han menade dock att detta skulle kunna vara möjligt i framtiden och att H&M testade konceptet på modellfabrikerna.

Karl-Johan Persson poängterade att om H&M skulle äga fabriker i Bangladesh och kostnadsnivån i landet skulle stiga skulle kanske H&M bli kvar men tusentals andra köpare skulle lämna landet. Detta skulle bli katastrofalt för Bangladesh där klädexport står för 80% av landets exportintäkter.

SPIEGEL: Did you never consider building up your own factories?

Persson: No, that would be a completely different business model. Our business is design and retail, something we have years of experience in. We intend to focus on that. The majority of retailers do not have their own factories. Yet that does not have to be a drawback. We still manage to give millions of people jobs who 20 years ago were living in poverty. That's a wonderful thing. We are helping people live a better life (Tietz & Amann, 2013).

Intervjun avslutades med att Karl-Johan Persson underströk att ett av huvudskälen till att H&M producerade i Bangladesh var de låga kostnaderna:

SPIEGEL: Now you sound like a charity organization with no economic interests whatsoever.

Persson: No, you're misunderstanding me. We are a profit-oriented and competitive company. There are four reasons why we are in Bangladesh and China: low costs, good quality, sustainability and nearness to the market. But to me, producing cost-effectively and creating prosperity in our producing countries is not a contradiction (Tietz & Amann, 2013).

Fair Trade Center är trots allt fortfarande kritiska

Vi tycker att med en sådan hög vinst som H&M har i dagsläget, har de mycket större möjligheter att göra mer för att höja lönerna. Och se till att arbetarna kan leva ett drägligt liv tillsammans med sina familjer, säger Catrin Rosquist, projektledare på organisationen Fair Trade Center.

Kritiken mot H&M för att de gjorde stora vinster som gick till ägarfamiljen och de andra aktieägarna men inte gjorde tillräckligt för de fattiga sömnerskorna som sydde H&M:s kläder kom år 2013 när nyheten om att hela H&M:s vinst delades ut efter skatt. Den mycket höga vinstmarginalen samt att Stefan Persson fick 5,6 miljarder kronor i vinstutdelning och nu var världens 17:e rikaste man uppmärksammades i SVT Nyheter. Samtidigt fick de som arbetade med att sy H&M-plaggen i Bangladesh en minimilön på cirka 300 kronor vilket de inte kunde leva på eftersom levnadslönen låg på 1500 kronor i månaden. I inslaget ifrågasattes varför H&M inte var tydligare än att referera till nivån på en levnadslön i sin uppförandekod trots att H&M nu sagt att de som tillverkade H&M:s produkter skall få en lön de kunde försörja sig själva och sin familj på (Rognerud, 2013).

H&M hade då ännu inte reviderat uppförandekoden enligt levnadslönstrategin, förutom en referens till FN:s deklaration om mänskliga rättigheter som inledde uppförandekodens kapitel som handlade om lönesättning. I uppförandekoden stod därför att alla som jobbar skall ha rätt till rättvis lön som möjliggör för en värdig existens för personen och personens familj.

“Everyone who works has the right to just and favourable remuneration ensuring for himself and his family an existence worthy of human dignity.” Under denna punkt skriver H&M istället att bolagets minimikrav är att underleverantören betalar minst minimilön (Rognerud, 2013).

Sammanfattningsvis kunde konstateras att H&M, under hela den studerade tidsperioden fram till brytningspunkten och helomvändningen som skedde efter kritiken hösten 2012 och våren 2013, ensidigt tillbakavisade kraven på transparens och att kontrollera och ta ansvar för levnadslön. Från början argumenterade H&M för att de inte kunde kontrollera om en extra betalning skulle komma textilarbetarna tillgodo eller hamna i fickorna på fabriksägarna. Rapporter kom från textilarbetare som svimmade på grund av näringsbrist relaterat till de minimala lönerna och därefter, när den offentliga kritiken intensifierades i frågan om varför H&M inte krävde levnadslöner medan andra klädföretag gjorde det, var svaret från H&M att det inte finns en vedertagen standard för uträkning av levnadslön. H&M:s VD besökte också premiärministern i Bangladesh för att kräva att minimilönen höjdes i landet. Efter de två kritiska granskningarna av H&M – med fokus på kontrasten mellan H&M:s vinst och textilarbetarna i Kambodjas fattigdom – gjorde H&M en helomvändning och introducerade året efter en plan för hur alla textilarbetare hos strategiska leverantörer skall få levnadslöner utbetalda.

I nästa avsnitt kommer jag att beskriva hur H&M i den studerade tidsperioden gång på gång avvisade kravet från de offentliga kritikerna om att publicera vilka fabriker som användes för tillverkning av företagets produkter.

Transparens i leverantörskedjan

H&M hävdade upprepat under den studerade tidsperioden att kravet från människorättsorganisationer om att redovisa för vilka tillverkningsenheter som producerade H&M:s varor inte kunde avslöjas på grund av konkurrensskäl. Före detta chefen för miljö- och socialt ansvar på H&M, menade i 2005 att H&M inte hade några planer på att lämna ut sina leverantörer eftersom de enda som skulle titta på listan var företagets konkurrenter. Hon argumenterade vidare att det ändå inte skulle vara möjligt för någon att komma in på de fabriker som producerade för H&M eftersom någon som

knackade på dörren inte skulle bli insläppt. Att andra stora kläd- och sportföretag hade publicerat sina leverantörslistor var enligt Ingrid Schullström bara en gimmick eftersom det såg transparent ut men inte gjorde någon praktisk nytta.

Trots H&M:s nekande fortsatte påtryckningarna, bland annat från organisationen Rena Kläder. När H&M erbjöd dem att skriva kommentarer i företagets hållbarhetsrapport 2005 uppmanade de H&M att vara transparenta med vilka leverantörer som användes vid tillverkningen av H&M:s produkter:

H&M is ambitious when it comes to CSR. Rena Kläder applauds that. Nevertheless, during 2005 Nike, Puma and Levi's disclosed their list of suppliers, in what seems to become a trend. H&M could have set this trend, and should certainly follow it (H&M Hållbarhetsrapport, 2005: 46).

Enligt Rena Kläder var H&M:s konkurrensargument inte hållbart eftersom alla konkurrenter i klädbranschen ändå visste vilka leverantörer som används av vilka företag. Ett annat argument som de använde för att öppna leverantörslistorna var att en rad amerikanska kläd- och skoföretag av samma storlek som H&M redan öppet redovisade var produkterna tillverkades. Rena Kläder argumenterade därför för att H&M:s hemlighållande var tvivelaktigt och att detta signalerade att H&M hade något att dölja (Rena Kläder, 2006:31–32).

En artikel i affärstidningen Veckans Affärer 2012 kritiserade H&M för att inte ha öppna leverantörslistor. Ekonomijournalisten argumenterade för att detta kunde ses som att företaget hade något att dölja och avfärdade förklaringen att leverantörerna inte publicerades på grund av konkurrensskäl som ohållbar. Han underströk också att omdömesrisken H&M utsatte sig för genom att inte låta intressenter veta i vilka fabriker produktionen av H&M plagg ägde rum var så överhängande att den kunde påverka företagets långsiktiga resultat negativt:

Att H&M mörkar det mesta av insidan på sina underleverantörers fabriker är inte bara ett hot mot miljö och anställda, det är även ett hot mot långsiktig utdelningsförmåga och aktieägare.

Klädjätten Hennes & Mauritz har både risats och rosats för sitt hållbarhetsarbete, men mycket av de verkliga förhållandena i H&M:s produktionskedja är fortfarande höljt i dunkel, ett dunkel som H&M självt är noga med att upprätthålla och kontrollera. [...] Att man som stor dominerande spelare inte gör mer för att öppna upp för insyn i produktionskedjan - att få besöka en H&M-fabrik i Kina som journalist är någonstans mellan svårt och omöjligt - är klandervärt. Speciellt i ljuset av att H&M rapporterar några av branschens högsta bruttomarginaler, vilket gör det extra svårt att förstå hur de kan erbjuda sina leverantörer och underleverantörer tillräckligt med utrymme för anständiga villkor (Widmark, 2012).

Att det vid denna tid också kommit att bli en vanlig praxis bland stora multinationella företag att offentliggöra sina leverantörslistor bidrog till att pressen på H&M till att öppna sina leverantörslistor ökade.

Trots kritiken om hemlighållande gav inte H&M vika förrän i mars 2013 då leverantörslistan publicerades kort efter att en stor namninsamlingskampanj för öppna leverantörslistor genomförts i Norge av organisationen Framtiden i våre hender. Denna organisation hade sedan många år jobbat med att påverka såväl svenska som norska klädföretag till att ta ett ökat ansvar i leverantörskedjan och H&M hade varit i fokus under rapportskrivningar och kampanjer. Namninsamlingskampanjen, som hade namnet *Vreng kleskjedene innsiden ut!*, startade efter de två kritiska H&M-granskningarna i Kalla Fakta hösten 2012:

Framtiden i våre henders holdning er at selskaper som ønsker å bygge troverdighet må satse på full åpenhet, uten at noen agerer som dørvakt for hvem eller hvilken organisasjon som skal få se hva. Omverden forventer det. De siste månedenes fokus på arbeidsforhold bak de klærne som produseres viser at både media, forbrukerne og en rekke organisasjoner synes at dette er et viktig spørsmål. Det er en helt klar trend at forbrukerne etterspør både mer åpenhet og mer informasjon om under hvilke forhold varene de kjøper produseres (Leffler, 2013).

Under kampanjtiden hann de få in över 10 000 underskrifter för att H&M öppet skulle publicera sin leverantörslista. Kampanjen riktade sig också mot andra klädföretag. Kort tid efter att de norska klädföretagen Varnergruppen och Moods of Norway deklarerat att de skulle öppna sina leverantörslistor i

2013, tog H&M också steget och publicerade sina leverantörslistor i mars 2013 (Fossmark, 2013).

I medier förklarades H&M:s förändrade inställning till att nu kunna visa upp sin leverantörslista med det stora tryck företaget varit föremål för sedan de kritiska granskningen i Kalla Fakta:

Efter medieavslöjandet att H&M använder sig av leverantörer i länder som betalar timlöner på cirka 2 kronor i timmen publicerar klädjätten nu en lista över alla sina leverantörer (Söderlind, 2013).

Sedan första publiceringen av tillverkningsenheterna i mars 2013 uppdaterade H&M listan årligen och hade också inkluderat underleverantörerna. Listan delades också med fackliga organisationer i produktionsländer som t.ex. Kambodja för att underlätta för de lokala fackliga organisationerna att kontakta H&M om de upptäckte missförhållanden vid någon fabrik.

Nya försök att förena motnarrativet med det dominerande narrativet

I detta kapitel har vi återigen sett exempel på hur förändringskrav framfördes och hur offentliga kritik hotade H&M:s legitimitet. H&M försökte att återta legitimiteten genom att respondera till kritiken. Det var av stor vikt för H&M att vara lyhörd mot omgivningen och lyssna på de krav som ställdes från samhället – så upprätthåller man förtroende. Samtidigt styrdes H&M av det dominerande narrativet och måste därför överväga hur alla förändringskrav kunde påverka konkurrenssituationen på marknaden på lång och kort sikt. Enligt det dominerade narrativet var företagets aktieägare de som företaget hade huvudansvar för att leverera vinst till. All annan verksamhet skedde på förutsättning av att företagets konkurrenskraft på marknaden upprätthölls.

Utifrån det dominerande narrativet måste företagen först överväga hur pass allvarligt hot den offentliga kritiken utgjorde och därefter formulera svarsalternativ. Om den offentliga kritiken blev legitim i samhället, det vill säga att motnarrativet generellt blev accepterat som moraliskt korrekt, måste företaget parera mellan de krav som skulle införas i produktionspraktiken

och de krav som kunde bortses från i största möjliga mån för att klara att hålla kvar vid affärsmodellen – produktion till lägsta möjliga pris.

Motnarrativet stärktes successivt. Från 1995 och framåt framkom kontinuerligt rapporter, filmer och reportage om ovärdiga, svåra och farliga arbetsförhållanden. Motnarrativets representanter pekade på att de inte pratade om gamla missförhållanden som blev korrigerade utan att aktuella missförhållanden som upprepade sig på ett sätt som antyder att inga stora förbättringar skett under åren som företaget arbetat med ansvarstagande. Eftersom den offentliga kritiken innehöll samma typ av historier år efter år mellan 1995 till 2015, bidrog varje nytt vittnesbörd till ett ifrågasättande av effekten av de åtgärder företaget sa sig ha tagit för att motverka att brott mot mänskliga rättigheter i leverantörskedjan inträffade. Motnarrativet letade sig också in i traditionell ekonomijournalistik och även tidningar och journalister som tidigare inte visat intresse för den offentliga kritiken mot H&M började också ställa kritiska frågor.

Förändringskrav som inte passade in det dominerade narrativet kunde vara sådana som skulle betyda alltför långtgående konsekvenser för produktionspraktiken och inte skulle vara härledningsbara till lönsamhetsaspekt. Eftersom den bärande principen i det dominerande narrativet var att produktionspraktiken skall baseras på en så billig produktion som möjligt, kunde förändringskrav som skulle öka produktionskostnaderna bortses från, om de inte samtidigt var nödvändiga ur legitimeringsperspektiv. Att godta förändringskrav som enkelt kunde harmoniseras med den bärande principen om lönsamhet och avvisa de andra – kallade Oliver (1999) för hantering av ett externt förändringstryck.

Detta innebar att företaget försökte avvärja motnarrativets legitimitetshot mot produktionspraktiken genom att översätta (Czarniawska & Sevón, 1996) motnarrativet till det dominerande narrativet.

Första godtagandet av förändringskrav var den offentliga uppförandekoden som reglerade att produktionen skulle ske med respekt för mänskliga rättigheter.

När kravet till fackliga utbildningar för textilarbetarna samt kravet till att förbjuda sandblästring kom, var dessa också något som företaget var snabba med att godta och genomföra. Dessa var typer av förändringskrav som H&M

kunde godta direkt på grund av att det var okomplicerat att översätta dem till det dominerade narrativet på grund av legitimitetsskäl.

Men översättningen av att H&M sa sig utvidga ansvarssfären och genom uppförandekoden inte tillåta barnarbete eller farliga fabriker blev misslyckad eftersom den offentliga kritiken på dessa områden inte avtog. Eftersom de offentliga kritikerna misstrodde H&M:s möjlighet att genom uppförandekodskontroller klara att producera sina varor i fabriker som var säkra och inte tillät barnarbetare, fortsatte granskningarna på dessa områden.

Transparens och rättvisa levnadslöner – slutligen godtas ansvarsutvidgandet

Levnadslön var ett förändringskrav som varit med sedan den offentliga kritiken startade. Under årens lopp pressades företaget kontinuerligt i upprepade kritiska rapporter, artiklar och reportage. Företaget avvisade fram till 2006 helt detta krav och kom med en rad olika argument till varför det inte var möjligt att kräva att leverantörerna skulle betala levnadslöner till textilarbetarna som producerade H&M:s varor. Orsakerna som presenterades var: Att företaget inte kunde kontrollera att leverantörerna de facto betalar ut en levnadslön till textilarbetarna; att H&M:s aktieägare inte skulle acceptera att kostnadsnivån för produktionen höjdes; att levnadslöner till de textilarbetare som producerade för H&M skulle vara orättvist mot de andra textilarbetarna; att högre löner till textilarbetare skulle kunna leda till ekonomiskt kaos i produktionsländerna och att det inte var ett utländskt köpande företags roll att blanda sig in i hur lönerna förhandlades fram.

I 2006 gick dock H&M från positionen att helt avvisa att de hade något att göra med textilarbetarnas löner till att säga att situationen inte var bra men att företaget själva inte kunde göra något för att skapa förbättring. En förbättring, menade H&M då, kan endast nås om klädföretagen jobbar tillsammans och trycker på producentlandens regeringar för höjda löner. Företagets VD mötte i 2006 och 2012 premiärministern i Bangladesh för att uttrycka sin oro över de bangladeshiska minimilönerna. I 2013 mötte han också premiärministern i Kambodja och förde fram samma ställningstagande. Dessa möten, trots att det inte var klart vad som var deras resultat,

presenterades för H&M:s intressenter och utpekades i hållbarhetsrapporterna som ett exempel av företagets proaktiva agerande för att finna lösningar till löneproblematiken.

Den starka press som företaget utsattes för, med kontinuerlig offentlig kritik gällande levnadslön för textilarbetarna, kulminerade i den stora kritiska Kalla Fakta-granskning hösten 2012. Efteråt godtogs förändringskravet och H&M presenterade sin strategi för hur textilarbetarna som tillverkar företagets produkter skulle få rättvisa levnadslöner.

Genom Kalla Fakta-granskningarna hösten 2012, som byggde på ackumulerad kritik från 1995, nåddes en kulmen av aggregerat förändringstryck som byggts upp under hela den studerade tidsperioden.

Det resulterade i att H&M inte längre framstod som trovärdig i sin argumentation om att företaget gjorde mer än konkurrenterna för att säkerställa goda arbetsvillkor under produktionen. Företaget fick retirera och anamma samma linje som de andra klädföretag som godtagit kraven på offentliga leverantörskedjor och levnadslönskrav till leverantörerna.

På samma sätt kulminerade det mångåriga kravet till att H&M skulle publicera sina leverantörer offentligt. Genom den stora negativa uppmärksamheten som företaget fått efter Kalla Fakta granskningarna var trycket också för stort att fortsätta avvisa kravet på transparens när kampanjen för öppna leverantörslistor genomfördes några månader efter. Det indirekta trycket kom från konkurrenter som hade publicerat leverantörslistor och ställde krav om levnadslön finns också med i bilden.

Alla de studerade förändringskraven från motnarrativet som ställts mot företaget sedan 1995 hade därmed slutligen i 2013 godtagits och översatts in i det dominerande narrativet.

Sammanfattning – kapitel 7:

I detta kapitel har jag redogjort för olika teman runt vilka den offentliga kritiken har varit koncentrerad genom hela den studerade tidsperioden 1995–2015. Av dessa så *godtas* ansvaret för att barnarbete inte skall förekomma och ansvaret för fabrikssäkerhet med en gång krav om detta ställdes. Däremot *avvisas* kontinuerligt kraven på transparens och levnadslön upprepat under hela den studerade tidsperioden fram till 2013. Skälet till att H&M till slut

måste backa från argumenten att företaget inte vill öppna sina leverantörslistor av konkurrensskäl och inte vill skriva ut krav på levnadslön i uppförandekoden var att kritiken inte upphörde, utan eskalerade genom spridning på internet och i sociala medier. H&M hade därför i 2013 godtagit alla de fyra tematiska kraven på ökad social prestation genom ökat ansvarstagande i produktionsprocessen.

Kapitel 8

Kritik sprids – från Omo Valley till cyberrymden

I kapitel 8 beskriver jag först hur kritisk granskning av H&M:s produktion i Etiopien resulterade i att H&M uttalade ett ansvarstagande för hela leverantörskedjan ner till bomullsfälten. Därefter visar jag hur H&M försökte att styra om diskussionen om företagsansvar till de positiva samhällliga effekter deras verksamhet resulterar i samtidigt som den negativa exponeringen på sociala medier fortsatte, nu med en exponentiellt ökande spridning.

H&M till Afrika

”Afrika är bra ur kostnadssynpunkt”. Karl-Johan Persson rättar till mikrofonen vid kinden och tittar runt i åhörarskaran. Den består mest av aktieanalytiker. Männan i kostymer lystrar. Det är torsdag förmiddag och sekunderna tidigare har han berättat att H&M nyligen låtit provproducera kläder i Etiopien.

Låt oss gå till kärnan: Det är billigare att sy upp kläder i Etiopien än i textilvärldens nuvarande låglöneländer Bangladesh och Kambodja. Enligt Fair Trade Center är minimilönerna i Kambodja 75 dollar per månad, i Bangladesh 38 dollar och i Etiopien 23 dollar. Minimilönen i Etiopien gäller för statligt anställda, men ger ändå ett hum om lönenivån i landet.

H&M expanderar starkt. Karl-Johan Persson måste därför hålla nere kostnaderna för att stå sig i konkurrensen och blidka marknaden (Fröberg, 2013).

Citatet ovan kommer från SvD Näringsliv som deltagit på pressträff med H&M i början av hösten 2013. Att ”Afrika är bra ur kostnadssynpunkt” visade tydligt att H&M var det dominerande narrativet alltså trognast. Och trots att man tidigare understrukt vikten av att utveckla sina existerande leverantörer genom långsiktiga relationer valde man att gå in på ännu en ny produktionsmarknad.

Beslutet om att lägga produktion i Etiopien blev kontroversiellt eftersom Etiopien sågs som en repressiv diktatur och ett av de mest ofria länderna i världen. Organisationen Human Rights Watch beskriver den etiopiska regeringen som auktoritär, odemokratisk och korrupt. En regering som bevakar makten genom att censurera meningsmotståndare och genom att systematiskt fängsla journalister (HRW, 2015). Etiopiens regering har också genomfört tvångsförflyttningar av människor, så kallad *landgrabbing*, för ekonomiska utvecklingsprojekt i landet. Detta har bland annat skett i Omo Valley, där nu bomull odlas för textilindustrin i landet. Detta projekt har fått stor internationell uppmärksamhet för att brott mot mänskliga rättigheter har skett när folk som bott i regionerna i generationer, även ursprungsbefolkning, blivit tvångsförflyttade (Horne, 2014).

Reaktioner på H&M:s beslut om att lägga produktion i landet kom snabbt i såväl svenska som utländska medier. Martin Schibbye, en av de två svenska journalisterna som suttit fängslade i Etiopien, uttalade sig med anledning av nyheten att H&M skulle börja producera kläder i Etiopien. Han sa att det etiopiska regeringspartiet dominerar det politiska livet totalt eftersom oppositionella och journalister fängslas, och att H&M bör använda sin ställning och inflytande när man träffar etiopiska politiker och beslutsfattare. Rådet till H&M var att inte bara tala i största allmänhet om demokrati och mänskliga rättigheter utan att lära sig namnen på alla de journalister som sitter fängslade utantill. H&M borde också veta vad journalisterna var dömda för och ha kunskap om deras situation, konstaterade Schibbye (Magnusson, 2013).

Varningsbrev

Ett öppet brev från Obang Metho, generalsekreterare för organisationen Solidarity Movement for a New Ethiopia (SMNE), till H&M:s VD Karl-Johan Persson publicerades 20 november 2014 på organisationens hemsida

(Metho, 2014). Brevet inleds med att gratulera Karl-Johan Persson för att han utnämns av Global Fairness Initiative (GFI) till en av mottagarna av Fairness Award 2014. Fairness Award är en utmärkelse som delas ut till “exceptional leaders whose work and life have opened opportunity and access for poor and marginalized communities. By honoring these outstanding individuals, GFI hopes to inspire a new generation of leaders to dedicate themselves to economic justice, fairness, and equality (Fairness Award, 2015).” Därefter följde Obang Methos beskrivning av den politiska situationen i Etiopien som odemokratisk eftersom stora delar av den ekonomiska makten var i händerna på en politisk elit. Han varnade H&M och Swedfund, som samarbetar med H&M:s investeringar för att stimulera en hållbar utveckling av textilindustrin i Etiopien genom ett utvecklingsprojekt med två av H&M:s etiopiska leverantörer, för att sammanblandas med brott mot mänskliga rättigheter som pågår i Etiopien:

We believe H&M and Swedfund can provide an excellent model for doing mutually beneficial business in Ethiopia. However, we want to strongly caution H&M and Swedfund that the business climate is inseparable from the complete domination of the current corrupt regime and their friends and cronies. As the winner of the Fairness Award and as a business with high ethical standards, you will face significant challenges in partnering with Ethiopian government-controlled businesses. We believe it is critically important to your long-term success to know this in advance. Companies of high repute can unwittingly damage their reputations by acts of their partners (Metho, 2014).

Obang Metho avslutade brevet med att uppmana H&M att följa sina värderingar. Det respekterade företaget som H&M är kan bli en förändringskraft för människor som lider under förtryck i länder som Etiopien.

H&M samarbetar med Swedfund

Den svenska Swedfund är statens organ för att utföra målet om att svensk politik skall bidra till global utveckling. Swedfund samarbetar med strategiska partners för att medverka till ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbara investeringar som kan skapa bättre levnadsvillkor för människor som lever i fattigdom och förtryck.

H&M är en sådan strategisk partner som Swedfund skall samarbeta med för att utveckla två av företagets leverantörer i Etiopien. I detta samarbetet hade Swedfund rollen som investerare medan H&M skulle producera sina varor vid de båda fabrikerna. Anna Ryott, VD för Swedfund, sa att målet var att utveckla den etiopiska textilindustrin genom att skapa jobb med goda arbetsvillkor och därigenom lyfta människor, speciellt kvinnor, ur fattigdom. Med investeringar på runt 30–40 miljoner kronor i vardera fabrik var tanken att leverantörerna skulle utvecklas och klara att erbjuda både tygproduktion och sömnad (Alestig, 2014).

H&M kallade samarbetet för unikt och hävdade att målet var att medverka till utvecklingen av en ansvarsfull etiopisk textilindustri som skulle kunna karaktäriseras av höga miljö- och sociala standarder.

– We see the cooperation as an opportunity to get involved in Ethiopia’s growing textile industry at an early stage and to contribute to more jobs. We have for many years worked in existing manufacturing countries to improve working conditions and the environment. This experience is included with the establishment of cooperation with Ethiopian suppliers, says Karl-Johan Persson, CEO at H&M (H&M, 2014c).

Enligt H&M var Etiopien ett land som har en stark utveckling, och H&M trodde sig kunna bidra till ekonomisk tillväxt genom att sträva efter att vidareutveckla hela textilsektorn i landet, inte bara de egna leverantörerna (Agenda, 2013). Vidare påstods det att valet av Etiopien inte primärt berodde på det låga löneläget utan byggde på en strategi där man valde att satsa långsiktigt på leverantörer som kunde leva upp till de hållbarhetskrav som står i uppförandekoden. H&M förklarade att företaget har en snabb expansionstakt och att man därför hela tiden letade efter nya potentiella inköpsmarknader för att kunna garantera att ha kapacitet att leverera produkter till sina butiker. Dessutom underströk H&M:s representanter att man samtidigt ökade produktionen på de existerande produktionsmarknaderna. Men inte alla var övertygade av detta resonemang:

Globala bolags beteende när de söker produktionsorter tycks ibland likna hur ström eller vatten beter sig när de automatiskt söker den enklaste vägen framåt. Finansdirektörer har letat sig neråt i det globala näringslivets skoningslösa

näringskedja – till de lägsta kostnaderna. H&M har gått via Kina – där textilarbetarlönerna dubblerats på sex år – till Kambodja och Bangladesh. Nu har man hittat Etiopien.

I ett tempererat konferensrum på en finansavdelning där världen består av siffror i excelark är kanske valet lätt.

Ur andra synvinklar är det svårare. Som vilket ansvar ett multinationellt bolag egentligen har.

Här finns den uppenbara frågan om H&M, på ren svenska, utnyttjar lokalbefolkningen genom de låga lönerna. Men det finns också andra frågor: Kommer H&M genom en närvaro att medverka till kränkningar av rätten till fackföreningsfrihet?

Den etiopiska regeringen är en av de mest anti-fackliga i Afrika och hindrar facklig organisering i många branscher. Dessutom finns ofta inte hela produktionskedjan i dag i Etiopien, som garnfärgning och vävning av textilier. Etiopien förblir därför i värsta fall bara en ”syfabrik” som lätt kan flyttas till nästa lägstnivå i den globala näringskedjan. Ska H&M vara där då?

Ett litet tips till Karl-Johan Persson: Behandla dessa frågor i ledningsgruppen. Den kommer nämligen garanterat att få dem i knäet i alla fall (Fröberg, 2013).

Näringslivsjournalisten Jonas Fröbergs profetia om att H&M:s satsning i Etiopien skulle hamna i knäet på styrelsen visade sig stämma. Trots att företaget samarbetar med SIDA och Swefund möttes det av kritik, och denna gång inte bara från människorättsorganisationer. När näringslivsjournalister i såväl Veckans Affärer som Svenska Dagbladet uttryckte oro kan man tolka det som ett tecken på att motnarrativet fått fäste som en integrerad del av det dominerande narrativet.

Karl-Johan Persson var dock optimistisk till H&M:s roll i produktionsländerna eftersom företaget skulle vara med och skapa arbetstillfällen. Han påpekade att det var viktigt att H&M, som ett lågprisföretag, inte förknippades med dåliga arbetsförhållanden eftersom slutpriset till kunden inte hade något att göra med textilarbetarnas situation på fabriken. För att komma till rätta med systematiska problem, som för låga löner och bristande respekt för

fackföreningar, har H&M ett ansvar tillsammans med hela branschen, underströk han.

Kalla Fakta spårar H&M bomull till Omo Valley

Droppen som fick bägaren att rinna över var Kalla Faktas granskande reportage *Bomullens pris*, tisdagen den 11 november 2014, denna gång med produktionen i Etiopien som tema (Kalla Fakta, 2014a): Journalisten i Kalla Fakta sa sig ha spårat bomull som använts i H&M:s produkter till ett företag som hette Omo Valley Agro Industry och som låg i Omo Valley, den region som var mest utsatt för landgrabbing. Enligt människorättsorganisation Anywaa Survival som Kalla Fakta intervjuade, hade cirka 40 000 personer blivit tvångsförflyttade från tusentals hektar mark där det idag odlades bomull. Anuradha Mittal, människorättsexpert på Oakland Institute som också intervjuades i granskningen och sa att det var otroligt skamligt att ett sånt stort företag som H&M inte har gjort sitt nödvändiga arbete med att finna ut varifrån bomullen kommer från. Andra stora människorättsorganisationer som Amnesty och Human Rights Watch uppgavs också vara kritiska mot H&M:s agerande.

I programmet intervjuades Felix Horne, som jobbar på Human Rights Watch. Han sa att H&M inte hade ställt frågor om var bomullen kom ifrån, och att det var en besvikelse att ett stort och ansett företag inte ställde de frågor de borde ställt. I programmet ifrågasattes också att H&M gjort en riskanalys som inte gjordes offentlig. Felix Horne tolkade detta som att det inte fanns några bevis på att H&M hade ställt de riktiga frågorna till experter på mänskliga rättigheter i Etiopien innan de bestämde sig för att gå in i landet.

H&M lade ut en kommentar till Kalla Faktas granskning på sin hemsida. Där förklarades att skälet till att H&M inte hade valt att medverka i en filmad intervju var erfarenheter från medverkan i tidigare Kalla Fakta intervjuer där väsentlig information klipptes bort så intervjuerna inte givit en korrekt bild av det arbete H&M gjorde. Därefter konstaterades det att H&M inte accepterade landgrabbing eftersom det strider mot såväl företagets egna som FN:s principer. Texten säger också att den riskanalys som gjordes innefattade de leverantörer som H&M hade direkta affärsrelationer med. Resultatet från riskanalysen visade att H&M:s leverantörer inte hade produktion i de

områden där det fanns risk för landgrabbing men att det i dagsläget inte gick att spåra om det förekommit landgrabbing längre ner i produktionskedjan som var kopplat till bomull som används i H&M:s produkter. I H&M:s riskanalys ingick därför endast en kontroll av att den mark där textilfabrikerna, som H&M:s produkter tillverkades på, inte låg i områden som varit utsatta för landgrabbing (Kalla Fakta, 2014a).

H&M skrev som svar till Kalla Fakta att de inte kunde garantera att bomull som användes i H&M:s plagg som tillverkas i Etiopien inte kom från de områden som är utsatta för landgrabbing:

Idag går det inte att spåra ursprunget av konventionell bomull då möjligheten att spåra bomullen till ett specifikt bomullsfält är begränsad. Eftersom bomullen blandas från olika regioner vet vi inte ursprunget av den bomull som använts i just H&M:s produkter. Vi kan därför inte garantera att bomullsfibern inte kommer från de utsatta områdena (Kalla Fakta, 2014b).

I texten sades vidare att man varit medveten om problemet med landgrabbing i Etiopien när H&M bestämde sig för att starta produktion i landet och att företaget skulle komma att vidta åtgärder för att förebygga och motverka landgrabbing framöver. Vidare underströks det att genom att vara verksam i landet tillsammans med andra aktörer kunde H&M bidra till att motverka brott mot mänskliga rättigheter på bomullsplantagen:

Genom att närvara i landet ser vi att vi kan påverka detta i positiv riktning. Vi har ett ansvar att tillsammans med andra aktörer komma tillrätta med problematiken kring så kallad landgrabbing eftersom det innebär en risk för kränkning av mänskliga rättigheter utifrån vår policy och FN:s ”UN guiding principles on business and human rights”. Eftersom det är ett utbrett problem har vi haft en dialog med myndigheter, miljö- och människorättsorganisationer kring detta. Det vi gör just nu är att utvärdera hur vi på bästa sätt hanterar frågan längre ned i vårt eget produktionsled ned till bomullsfälten. Vi har diskuterat frågan med representanter för etiopiska regeringen för att sedan kunna sätta en tydlig handlingsplan för att kunna hantera detta längre bak i produktionsledet, inklusive bomullsodlingen. Det pågår idag en dialog med den etiopiska regeringen och vi ser att vi kan bidra i det arbetet men även på andra områden. Nyckelfrågor är hur lokalbefolkningen involveras och kompenseras på ett korrekt sätt när staten upplåter mark (Kalla Fakta, 2014b).

H&M uppgav att den svenska regeringen var positiv och att beslutet att börja producera i Etiopien föregicks av en grundlig riskanalys där ILO, SIDA och UD varit involverade.

Företaget lyfte även fram att de var med i Better Cotton Initiative som jobbade för att förbättra situationen på bomullsplantage världen över, men att det för närvarande endast var möjligt att spåra den ekologiska bomullen. H&M:s mål är att använda 100% ekologisk bomull till 2020; det påpekades att de idag var världens största köpare av ekologisk bomull.

Det faktum att H&M var på plats i landet och skulle arbeta för att motverka landgrabbing lyftes upp som en positiv konsekvens för det etiopiska folket. Paralleller gjordes till Bangladesh där H&M hade varit verksam som påtryckare för att få upp löneläget och där nu minimilönerna tredubblats sedan 2006. H&M:s inställning var att ökad handel förbättrade situationen för utvecklingsländerna. I texten underströks vidare att tack vare sin storlek och engagemang hade H&M haft möjlighet att påverka regeringar och beslutsfattare i produktionsländerna för att få till stånd positiva och angelägna förändringar inom olika områden (H&M, 2014b).

Samma dag som Kalla Fakta sändes uppmärksammade såväl Aftonbladet som Expressen innehållet i granskningen. Artikeln i Aftonbladet hette *Kalla Fakta – Människorättsbrott bakom H&M:s etiopiska bomull* (Eriksson, 2014) och ingressen lød: ”H&M:s kläder från Etiopien är gjorda på bomull som fläckats av mord, tortyr och våldtäkter, enligt en granskning från TV4:s ’Kalla Fakta’”. I artikeln beskrevs samma förlopp som Kalla Fakta redogjort för. I Expressens artikel *HM kritiserar nu för satsningen i Etiopien* stod det att tidningen kontaktat H&M för en kommentar men företaget då hänvisade till sitt svar på Kalla Faktas frågor (Högström, 2014).

Reparera legitimitetsförlust

6 november 2014 annonserade H&M att de tillsammans med Kinnevik donerat 4,4 miljoner kronor var till unga entreprenörer i Etiopien för projekt riktat mot en hållbar utveckling för kvinnor och barn i Etiopien. Denna nyhet kom några veckor efter det att Kalla Fakta börjat skicka e-post till H&M med frågor rörande produktionen i Etiopien och kan därför tolkas som ett sätt för företaget att stärka sin legitimitet gällande affärsrelationerna i landet.

Donationen skulle ske genom H&M:s Conscious Foundation, stiftelsen som H&M kallar för ”sin filantropiska arm.” Conscious Foundation skulle komplettera det hållbarhetsarbete som bedrevs i företaget. Men initiativet blev ifrågasatt av en journalist under en intervju med Helena Thybell som är ansvarig för stiftelsen:

Men 8,8 miljoner kronor är inte det löjligt lite?

Nej, det är inte så lite pengar. Det är en summa som kan göra skillnad. Vi måste inte uppfinna hjulet på nytt, utan vi har utarbetade metoder för att nå resultat. Det är här en bra start, säger Helena Thybell.

Hur ska pengarna räcka till något?

Det kommer räcka till att stödja entreprenörer och kommer att ge effekt. Det är inte lite pengar. Det kommer att uppmuntra entreprenörer. Och vi hoppas att det ska ge ringar på vattnet och ge inspiration för andra aktörer som vill skapa en förändring, säger Helena Thybell.

H&M redovisade en vinst på 13,8 miljarder kronor för de senaste nio månaderna. (Brännström, 2014).

Camilla Emilsson-Falk, H&M:s pressavdelning, blev intervjuad och framhöll att skälet till att H&M lägger produktion i Etiopien var att H&M var inne i en expansiv fas. Hon hävdade att H&M inte skulle minska produktion i andra länder som resultat av satsningen i Etiopien. Kalla Fakta som kom 5 dagar senare har dock presenterat en annan bild av expansionen.

Den 23 januari 2015 kom TV 4 med nyheten om att H&M nu hade slutat köpa bomull från Omo Valley. Viveka Risberg, kanslichef för Swedwatch, intervjuades och sa att hon tyckte att det var positivt att H&M tagit till sig kritiken, men att H&M själva i sin riskanalys borde ha kommit i sin riskanalys till att de skulle kräva att leverantörerna inte använde bomull från Omo Valley. Hon påpekade att det var extra viktigt att genomföra väldigt grundläggande riskanalyser i länder där man vet att landgrabbing och brott mot mänskliga rättigheter förekommer. Representanter från H&M ville själva inte ställa upp på intervju men skrev ett följande mailsvar:

Sedan den 4 december förra året kräver vi att våra leverantörer som vi samarbetar med i Etiopien skall säkerställa att våra produkter inte innehåller bomull som kommer från den etiopiska regionen Omo Valley där det finns en ökad risk för så kallad landgrabbing (Kalla Fakta, 2015).

Till tidningen Ecotextile uppgav H&M 20 januari 2015 att alla de etiopiska leverantörerna hade undertecknat ett skriftligt avtal om att inte använda bomull som kommer från Omo Valley. Enligt tidningen hade det tyska företaget Tchibo också sagt, bara några dagar tidigare, att de nu försäkrade att företagets produkter inte innehöll någon bomull som kommer från Omo Valley (Mowbray, 2015).

I svenska H&M-butiker sattes vintern 2015 informationsplakat upp ovanför kassorna – som ett lugnande svar till eventuella oroliga kunder som sett Kalla Faktas granskning av H&M:s leverantörer i Etiopien. Där stod skrivet: ”With great fashion comes great responsibility: Från bomullsodlingar till plaggen i våra butiker arbetar H&M med att göra mode mer hållbart.”

Nu blir också bomullsodlingarna medräknade i ansvarssfären

När H&M gick in i Etiopien upprepades den offentliga kritiken om bristande ansvar för förhållanden i leverantörskedjan. Denna gång gällde den omständligheter vid bomullsplantagen samt anklagelser om att H&M stödde den etiopiska diktaturen genom samarbete med fabriker som delägdes av personer i den etiopiska regimen. Den tidigare frågan om ansvaret för under vilka förhållanden bomullen producerades, som var aktuell när företaget fick kritik för användandet av uzbekisk bomull som plockats av barnarbetare reaktualiseras genom H&M:s produktionsuppstart i Etiopien. Såväl Kalla Fakta som H&M publicerade e-postkorrespondensen på sina hemsidor. H&M svarade inte direkt på anklagelserna att de stödjer regimen genom produktionen i Etiopien, något som kan tolkas som undvikande. Försök att legitimera uppstart av produktionen i landet gjordes genom att H&M hänvisade till offentliga organisationer som SIDA. H&M försökte sedan kompensera legitimitetsförlusten som uppkom genom den kritiska granskningen med ett filantropiskt projekt i landet. När journalisterna som gjorde den kritiska granskningen lyckades med att spåra den bomull som använts i H&M:s kläder till de kontroversiella områdena där landgrabbing hade förekommit

backade H&M. Det blev då uppenbart att H&M faktiskt hade möjlighet att kontrollera bomullens härkomst. Därför blev trycket för stort och H&M lovade att de nu skulle kräva att leverantörerna uppgav varifrån bomullen kommer och att bomull från landgrabbing-områdena inte skall användas.

Slutligen godtog därför H&M kravet att säkerställa att mänskliga rättigheter är uppfyllda i bomullsproduktionen fram till sista delen av leverantörskedjan. Detta förändrade ännu en gång den offentliga framställningen av företagets ansvarstagande för mänskliga rättigheter. Från att tidigare svarat på offentlig kritik om brott mot mänskliga rättigheter under bomullsproduktionen genom att hänvisa till omöjligheten att ta ansvar för förhållanden under produktionsprocessen där de inte har en direkt relation till leverantören, erkände företaget nu att denna typ av sociala ansvarsprestation var möjlig. Genom denna förändring i offentlig framställning av ansvarstagandet lovade H&M att få översikt och kontroll över arbetsvillkoren i hela leverantörskedjan genom att ta upp hela leverantörens produktionskapacitet och ingå i strategiska långsiktiga samarbeten. H&M har kommunicerat denna nya sociala ansvarsprestation även till slutkunder i butikerna i sina informationsplakat. Balansen har återigen blivit uppnådd.

För att undersöka hur H&M:s narrativa instatser gång på gång efter det att företaget hamnat i blåsväder av offentlig kritik mot bristande ansvar för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan beskrivs i nästa avsnitt H&M:s ansvarskommunikation.

H&M:s ansvarskommunikation

Som jag tidigare diskuterade i så väl kapitel 6 som 7 så sker kontinuerlig offentlig kritik och uthängning av H&M som varumärke. I media görs ofta rubriksättningar på ett sätt som gör att H&M direkt ihopkopplas med exempelvis barnarbete. Som beskrevs skedde efter Human Rights Watch rapporten från 2015 där det framkom att inspektörerna påträffat minderåriga textilarbetare på fabriker som tillverkade H&M-produkter. Trots att H&M:s mantra under åren avseende kritik har varit att upprepa att företaget inte äger några fabriker blir textilarbetarna hos de H&M-producerande fabrikerna mer och mer ihopkopplade med H&M:s varumärke. Och då spelar det ingen roll att H&M:s formella relation till fabrikerna bara är som kund. Att samma

typ av kritik återkommer under hela den studerade tidsperioden är en kommunikativ utmaning även för ett framgångsrikt världsledande företag som H&M. H&M bemöter kritiken genom anpassning och genom att kontinuerligt förändra den kommunicerade ansvarssfären.

Offentlig kritik blir en akilleshäl när den riktas personligen till ägaren

Också det faktum att H&M:s nuvarande VD, Karl-Johan Persson, och den tidigare Vd:n Stefan Persson, personligen vid upprepade tillfällen blivit direkt adresserade med kritik i media mellan 1995 till 2015 blev detta ett direkt hot mot H&M:s legitimitet eftersom dessa personer i mångt och mycket personifierade H&M på samma sätt som Ingvar Kamprad personifierade IKEA. Exempelvis i filmen H&M-Senaste mode till vilket pris? som redogjordes för i kapitel 5, och Kalla Faktas granskningar i 2013 och 2014 som beskrevs i kapitel 7, gjordes jämförelser mellan ägarfamiljens lön och förmögenhet och den lön som textilarbetarna som tillverkade H&M:s produkter får. Avaaz kampanjen för att få H&M att skriva under Bangladesh Accord i 2013 som skildrades i kapitel 7, adresserade H&M:s VD Karl-Johan Persson direkt med anklagelsen om att hans företag utnyttjade fattiga textilarbetare i Bangladesh, där många dött eller skadats, för att maximera vinsterna i H&M och andra klädföretag.

Eftersom H&M bygger hela sin företagskultur på att det är ett familjeföretag där en speciell H&M-anda råder, blir kommunikationsinsatserna för att motverka det legitimitetshot som uppstår vid offentlig kritik viktiga. Ägarfamiljen måste återvinna sin heder. Detta kan också förklara Ingrid Schullströms till synes väldigt personliga engagemang när hon återberättade sina känslor av upprördhet över att de två frilansjournalisterna som av henne beskrevs som att de ”förde personliga korståg mot H&M” i kapitel 6. Paralleller kan här dras mellan hur Nikes grundare Phil Knight vid många tillfällen blivit personligen anklagad för brott mot mänskliga rättigheter på Nikes fabriker i Sydostasien. Bland annat figurerar han på ett sätt som är allt annat än smickrande i Michael Moores film *The Big One* (Moore, 1997). I filmen framkom det bland annat att Phil Knight aldrig varit i Indonesien trots att största delen av Nikes produktion skedde i indonesiska fabriker. På

samma sätt som H&M ofta förekommer som exempel på tydligt ansvarstagande i leverantörskedjan, används också Nike på samma sätt som ett föregångsexempel inom sportindustrin. Även om det inte är förklaringen på hela utvecklingen torde en ägares personliga engagemang i frågan markant spela in i beslutsfattandet. Sannolikheten att det är en personlig börda att offentligt bli kritiserad och ihopkopplad med barnarbete och slavarbete är stor. Frågan om det skulle föreligga ett samband mellan direktriktad personlig kritik mot ett storföretags ägare och omfattningen företaget sedermera lägger på att förbättra arbetsvillkoren hos sina leverantörer ligger dock utanför ramen för denna avhandling.

People, Planet & Profit

Ett sätt som anammats för att profilera sig som hållbart och ansvarstagande är att kommunicera brett till sina målgrupper om att företagets målsättning inte bara är att agera utifrån profithänsyn, men också att ta hänsyn till miljö och människor:

Sustainability for H&M covers three areas: People, Planet and Profit. These three areas cannot be treated separately. They are deeply interconnected (H&M Hållbarhetsrapport, 2008:5).

Den offentliga framställningen av H&M:s förändring och acceptering av motnarrativets krav reflekterades i H&M:s företagslogan People, Planet & Profit från 2008, genom att det, från det dominerande narrativets perspektiv, viktigaste P:et i People, Planet & Profit, placeras sist. Den sociala prestationen genom People (och Planet) minskar risken för framtida legitimitetskriser vilka kan få negativ effekt på långsiktig framtida lönsamhetsgenerering till aktieägarna. Detta illustrerades också tydligt när att H&M:s företagslogan förändrades: Från den ursprungliga ”mode till billigt pris” ändrades den efter första kritikvågen på slutet av 1990-talet till ”mode och kvalitet till bästa pris.” I 2015 blev det ännu tydligare sammankopplat med ”people, planet & profit”-retoriken när ”på ett hållbart sätt” adderas till slutet: ”Mode och kvalitet till bästa pris – på ett hållbart sätt.”

Trots att begreppet användes frekvent i H&M:s presentationsmaterial finns inte någon förklaring av hur sammankopplingen manifesteras rent praktiskt. Emellertid signalerade H&M, genom användningen av detta begrepp, att företaget såg att vinsten var beroende av parametrar som mänskliga rättigheter i leverantörskedjan. Detta kan också bekräftas genom genomgången av H&Ms årsredovisningar mellan 1995 och 2016 (H&M Årsredovisningar, 1995-2016) samt H&Ms hållbarhetsrapporter mellan 2002 och 2016 (H&M Hållbarhetsrapporter, 2002-2016). Emellertid kan konstateras att utrymmet för frågan om ansvarstagandet för brott som begås i företagets globala leverantörskedja under den studerade tidsperioden ägnas stor uppmärksamhet i såväl årsrapporter som hållbarhetsrapporter.

Not all news are good news – H&M betalar the Guardian för att få positiva nyheter publicerade medan kritiken i sociala medier får explosiv spridning

Också i detta kapitel – som handlade om hur H&M blir kritiserat på grund av att företaget inte kunde säkerställa att bomull som användes i deras plagg inte kom från det landområde där fördrivningar av boende ägt rum – visades på hur känsligt företaget är för mediala negativa granskningar. H&M som världsledande företag får ofta exemplifiera problematiken med brott mot mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor och de offentliga kritikerna kräver att med den storleken och den makt över produktionsförhållandena som H&M besitter skall de också agera som föredöme i branschen. Trots att Karl-Johan Persson exempelvis i H&Ms årsrapport understryker företagets ansvarstagande är det sällan dessa budskap vidareförs genom dagstidningar och sociala medier:

I flera länder visar utvecklingen att jobben i textilindustrin med tiden leder till en vidare industriell utveckling – med ökad produktivitet, högre kunskapsnivå, mer specialisering och högre löner som följd. Den fortsatta närvaron av långsiktiga, ansvarsfulla inköpare är därför viktig för ländernas framtid (H&M Årsredovisning, 2017: 37).

Det blir istället de många mediaskandalerna som för ut den motsatta bilden av H&M –inte som ett företag som bidrar till att hjälpa låglöneländer att

utvecklas ekonomiskt men som ett företag där det frekvent sker brott mot mänskliga rättigheter i företagets globala leverantörskedjor och som riskerar att påverka H&M:s varumärke negativt. Därför kan det tolkas som ett led i det att bygga ett starkare varumärke, laddat med positiva associationer relaterat till H&M:s arbete för att förbättra arbetsvillkoren i leverantörskedjan, att H&M i 2014 inledde ett samarbete med *The Guardian*. För att få en ny kanal att nå ut med sitt hållbarhetsbudskap började H&M i 2014 sponsra tidningen *The Guardians Sustainable Fashion Hub*. Som betalande partner fick H&M själva delvis styra över vad som skrivs på denna kanal.

Detta gav H&M möjlighet att lägga ut artiklar som de själva skrev på *The Guardians* hemsida. Artiklarna var uppdelade i två olika kategorier.

Artiklar i *the Guardians Sustainable Fashion Hub* var sponsrade av H&M men tidningen påpekade att allt material var redaktionellt oberoende förutom artiklar som var märkta som reklamartiklar.

Artiklar som fanns att läsa i sektionen som heter *H&M partner zone* var skrivna av H&M själva. De var snarlikt skrivna de artiklar som *The Guardian* själv producerade. Ur marknadsföringssynpunkt är det intressant att dessa artiklar, när de delas på sociala medier, klickas upp med *the Guardians* URL. Detta betyder att dessa artiklar bidrar till att skapa en positiv bild av H&M:s arbete med hållbarhet och mänskliga rättigheter i leverantörskedjan på ett neutralare sätt än om artiklarna skulle vara skrivna på H&M:s egna hemsida eller i egenproducerade hållbarhetsrapporter. Vidare kom H&M:s artiklar i *The Guardian* högt upp på sökmotorernas träfflistor eftersom det är så många andra hemsidor som länkas till *The Guardian*. Detta kan ses som en viktig strategi för att komma runt problemet med att medierna hellre skriver om negativa aspekter av H&M:s leverantörskedjeförhållanden än positiva.

Ett exempel är artikeln *'Fair wage, decent wage, living wage...'* *Six things you need to know* (Gould, 2015). I artikeln beskrevs bland annat hur Daniel Vaughan-Whitehead, som står bakom organisationen Fair Wage Network, resonerade om vad som är möjligheterna och utmaningarna när det gäller att skapa lönelägen i textilindustrins låglöneländer som möjliggör att textilarbetarna kan leva värdiga och hälsosamma liv. H&M samarbetar med Fair Wage Network i frågan om levnadslöner, och organisationen har bland annat gjort en undersökning för att ta reda på hur lönestrukturerna ser ut. Daniel Vaughan-Whitehead underströk flera dimensioner som han trodde var

viktiga att ta hänsyn till när man skall ta reda på vad som är en rättvis lön. Också H&M uttalade sig i artikeln och betonade vikten av samarbete inom industrin och ansvaret som ligger hos ländernas regeringar. Kopplat till artikeln var också en live-chat där läsarna fick möjlighet att ställa frågor bland annat till H&M och Daniel Vaughan-Whitehead.

Den norska serien “Sweatshop” ses av fyra miljoner

Denna proaktiva kommunikation var en motvikt till den snabba spridning via sociala medier som porträtterade H&M som oansvarigt. Exempelvis fick den norska WebTV dokumentären med namnet *Sweatshop* stor spridning på internet. Sweatshop var en serie som handlar om norska ungdomar som får prova på att jobba som textilarbetare i Kambodja. Sweatshops första säsong från 2014 sågs av över fyra miljoner tittare och den textades till engelska, spanska och franska. Ett av skälen till det stora antalet tittare på detta program var att den delades och rekommenderades på sociala medier, bland annat av den amerikanska skådespelaren Ashton Kutcher som själv hade 18 miljoner följare (Aldridge, 2015). Producenten för serien, Jonas Brenna, förklarade att målet med serien var att förmedla en bild av hur textilarbetarnas vardag såg ut och att genom att låta unga norska välfärdsungdomar få inblick i hur produktionen av de varor som de handlar går till och därigenom skapa en djupare förståelse för arbetsvillkoren i globala leverantörskedjor:

— Jeg tror det handler mye å møte seg selv i døren. Det ligger i menneskets natur å distansere seg fra det forferdelige. I det øyeblikket man plasserer representanter for vestlige, privilegerte mennesker inn Kambodsjas tekstilindustri, blir man nødt til å ta det innover seg. Med Sweatshop ønsket vi å sette søkelyset på konsekvensene av våre bemidlede liv, sier Brenna (Aldridge, 2015).

Även om deltagarna i programmet aldrig var inne på en H&M-producerande fabrik nämndes kritik mot H&M upprepade gånger, bland annat eftersom besök som skulle ha genomförts på en H&M-producerande fabrik i Kambodja ställdes in eftersom H&M uppgav att fabriken inte uppfyllde H&Ms uppförandekodskrav. En av de norska deltagarna i serien uttalade sig på följande sätt om att de inte hade fått besöka fabriken:

I Sweatshop sesong 2 ber vi om å få besøke en H&M fabrikk ved navn Tak Son. Dagen etter at vi spør om å få komme inn, fjerner H&M denne fabrikken fra sine leverandørlistor. Argumentet er «... fabrikken oppfyller ikke kravene for vår Code of Conduct». Betyr det at de likevel hadde brukt en «Sweatshop» (Ottesen, 2015)?

Att denna typen av offentlig kritik där företagets intentioner ifrågasätts är ett tecken på att den turbulenta narrativa perioden om innebörden av företags ansvar för brott mot mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor kvarstår. Den enorma spridningspotential offentlig kritik har fått genom att förändringskrav läggs ut på internet och på sociala medier bidrar till att motnarrativet stärks och legitimitetsrisken ökar.

Som fältmaterialet i denna avhandling mellan 1995 och 2015 har visat, har H&M gång efter annan varit tvungna att försvara sin ambition om ansvarstagandet när kritiska rapporter och dokumentärer upprepade gånger pekat på att ansvaret sviktat. Vad som händer i framtiden är helt avgörande av hur H&M klarar att koppla samman den utökade sociala prestationen med kraven på finansiell prestation, men tydligt är att H&M:s ambitioner alltså är höga om att alla ska behandlas med respekt:

H&M-gruppen äger inga fabriker. Våra produkter tillverkas av oberoende leverantörer, ofta i utvecklingsländer. Det skulle vara omöjligt för oss att bedriva vår verksamhet om vi inte tog ansvar för hur våra leverantörer behandlar de människor som arbetar för dem. Alla ska behandlas med respekt och leverantören ska erbjuda arbetarna rättvisa löner och goda arbetsförhållanden (H&M, 2017b).

Sammanfattning – kapitel 8:

I detta kapitel har jag beskrivit den mediala skandalen som var resultatet av att H&M inte kunde garantera att den bomull som används för H&M-produktion i Etiopien inte kom från områden varifrån befolkningen fördrivits från sina hem.

Genom att ta upp hela produktionskapaciteten hos strategiska leverantörer fick H&M en realistisk möjlighet att kontrollera produktionen och underliggande råvaruleverantörskedja. Även om beslutet att lägga produktion

i Etiopien blev kritiserat för att det kunde tolkas som ett stöd till den etiopiska regimen, kunde H&M lägga ut produktion i ett av de textilproducerande länderna på världsmarknaden som för närvarande hade de lägsta produktionspriserna samtidigt som möjligheter till att kontrollera att uppförandekoden verkligen efterlevdes ända ner till bomullsfälten då realiserades.

Kapitlet visade också H&M:s strategiska grepp med syfte att få ut positiva nyheter i media. Dock karaktäriserades H&M:s försök att balansera kritiken genom egenproducerad information som en kamp mot väderkvarnar. Trots H&M:s finansiella styrka är snabbheten och spridningseffekten av negativa nyheter, avslöjanden och skandaler genom sociala medier ett stort konstant överhängande hot mot legitimiteten som understryker det faktum att finansiell- och social prestation förblev något företaget varit tvunget att förhålla sig till under hela den studerade tidsperioden.

Kapitel 9

Motnarrativ blir med tiden integrerad med marknadens narrativ

I detta kapitel sammanfattas analyserna från kapitel 4 till 8 för att slutligen svara på avhandlingens forskningsfråga: Hur hanterar företag långvarig och ihållande kritik mot bristande ansvarstagande för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor från ett narrativt perspektiv? Jag kommer fram till att agerandet kan beskrivas som en narrativ balansakt där företaget successivt godtar och översätter motnarrativets förändringskrav till det dominerande marknadsnarrativet beroende på graden av upplevd nödvändig legitimitetsförstärkning. Graden av upplevd nödvändig legitimitetsförstärkning är beroende av den aggregerade påtryckningshistoriken och den offentliga kritikens spridningspotential. Detta förändras kontinuerligt beroende på intensiteten i en turbulent narrativ period. Vid hög intensitet kan narrativa vändpunkter ske genom att förändringskrav som kontinuerligt avvisats plötsligt kan komma att godtas.

Den offentliga kritiken handlade om vad som betecknades som ansvarslös lönsamhetskapande. De offentliga kritikerna hävdade att H&M, som ett världsledande klädföretag, hade stort inflytande på de förhållanden deras produkter tillverkades under. Därför, menade de, måste H&M få slut på de systematiska brotten mot mänskliga rättigheter som förekom i H&M:s globala leverantörskedja. De offentliga kritikerna, så väl människorättsorganisationer som fackliga organisationer, använde sig av samma argument (även om de var oense om metoden för hur det ökade ansvarstagandet skulle uppnås). På så sätt bildades ett enhetligt *motnarrativ*, där exempelvis höjda

löner och förbättrade fackliga rättigheter för textilarbetarna lyftes fram som de avgörande faktorerna för förbättrade arbetsvillkor.

H&M, vars produktionspraktik var baserad på det *dominerande narrativet* om finansiell prestation gentemot aktieägarna, försvarade sig gentemot motnarrativets påhopp genom att poängtera att H&M inte ägde egna fabriker men att deras produktionsverksamhet bidrog till att skapa jobb och utveckling i produktionsländerna. De första stegen efter den initiala kritiken, vilken redogjordes för i kapitel 5, var därför av narrativ karaktär: H&M *godtog* och *översatte* motnarrativets krav så att de verkade stämna, eller åtminstone inte strida, mot det dominerande narrativet. Detta gjordes genom att understryka att barnarbete var förbjudet; genom upprättandet av den offentliga uppförandekoden, och genom medverkandet i DressCode- samarbetet tillsammans med de offentliga kritikerna.

Ytterligare ett led i översättningen av motnarrativets förväntningar på utökad ansvarstagande var uppförandekodens kontrollregim. Kontrollregimen innebar att H&M delegerade ansvarsfrågan till sina leverantörer men tog på sitt ansvar att kontrollera att leverantörerna efterlevde uppförandekodens krav.

Men processen av kontinuerligt återkommande offentlig kritik fortsatte trots översättningsförsöken, eftersom H&M:s leverantörskontroll inte satte punkt för brotten mot mänskliga rättigheter vid tillverkningen av företagets produkter. Leverantörerna hade metoder för att fuska sig igenom uppförandekodskontrollerna; på grund av detta kunde de offentliga kritikerna kontinuerligt lägga fram konkreta exempel på att missförhållandena på fabrikerna kvarstod, trots att leverantörerna hade accepterat villkoren i uppförandekoden. Incidenter som Rana Plaza katastrofen i 2013, där över tusen textilarbetare dog, bidrog till att fokus på frågan skärptes eftersom H&M vid den tidpunkten var det största producerande klädföretaget i Bangladesh. H&M hade därför inte något annat val än att detta år slutligen godta även de tidigare kategoriskt *avvisade* förändringskraven om transparenta leverantörskedjor och levnadslön till textilarbetarna.

Från att H&M:s talesperson i 2007 hade förklarat omöjligheten att kontrollera arbetsförhållandena på bomullsplantagen, utökade H&M ansvarstagandet efter Omo Valley-kritiken 2014 till att innefatta hela leverantörskedjan ned till bomullsfälten.

Samtidigt som H&M fortsatt att översätta motnarrativets krav till sin fördel, kommunikerade företaget sitt ansvarstagande för mänskliga rättigheter i leverantörskedja med information om vikten av dessa frågor i årsrapporter, hållbarhetsrapporter och reklamfilmer. Där försökte man översätta och förena motnarrativet med det dominerande narrativet genom att poängtera att H&M jobbar för ”people, planet & profit” – ett uttryck som fanns inte bara i hållbarhetsrapporterna utan också i årsrapporter och löpande kommunikation på företagets hemsida.

Från “mode till billigt pris” till “mode till bästa pris – på ett hållbart sätt”

Eftersom H&M är börsnoterat blir den finansiella avkastningen till aktieägarna kvitteringen på framgång enligt det dominerande marknadsnarrativet. Karl-Johan Perssons vana att titta på försäljningssiffrorna det första han gjorde varje morgon, var en talande liknelse av hur det dominerande marknadsnarrativet målstyr den organisatoriska aktiviteten i företaget. Att företaget inte utsattes för kritik som riskerade att rasera legitimiteten var viktigt, men bara en av många faktorer som påverkade företagets intjäningsförmåga. Det betydde att företaget inte förutsättningslöst anpassade sig till alla typer av förändringstryck som ställdes – bara till de förändringstryck som ansågs som hotande för den framtida lönsamheten, eller ansågs som en potentiellt lönsam investering för att öka framtida lönsamhet godtogs.

Exempel på förändringstryck som ansågs hota den framtida lönsamheten eller ansågs som potentiellt lönsam investering var upprättandet av en offentlig uppförandekod i 1998; skapandet av en systematisk kontrollrutin för uppförandekoden i 2002; förbudandet av sandblästring i 2010; offentliggörande av leverantörslistor i 2013; och formulering av en strategi som skulle försäkra att textilarbetare som producerar H&M-kläder fick en ”rättvis levnadslön” senare samma år.

Vad gäller kampen om tolkningsföreträdet av vad som menas med företagsansvar för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor kan dess intensitet förklaras av den kontinuerliga offentliga kritiken mot H&M som varit på en mer eller mindre konstant högintensiv nivå under hela den

studerade tidsperioden 1995-2015. Sammandrabbningarna mellan motnarrativet och det dominerande narrativet skedde frekvent eftersom de offentliga kritikerna inte accepterade företagets försök till legitimitetsreparation.

De offentliga kritikernas hävstångseffekt

Kritikerna som agerade för att företag skulle ta ansvar för upprätthållandet av mänskliga rättigheter i leverantörskedjan hade lyckats skapa en situation där de utövade inflytande genom att använda sig av en påtryckningsstrategi som innebar att de skapade en hävstångseffekt gentemot de företag de kritiserade. Nyhetsvärdet och dramaturgin av mötet mellan den mäktiga stora klädjätten H&M och den svaga lilla utsatta textilarbetaren var tillräckligt stora fenomen för att intressera medierna och få nyheterna att spridas. Och eftersom media, med hjälp av sociala medier och internet, får en allt större plats som förmedlare av nyhetsbudskap i samhället (Se exempelvis Pallas et al., 2014), ökar hävstångseffekten till fördel för de offentliga kritikerna.

Hävstångseffekten uppstod genom att skapa medial negativ uppmärksamhet riktad mot kända varumärken.

The media are a vital source of such visibility, which includes but is not exclusively preoccupied with the purely economic. We have also seen in the past few decades the rise of the single-issue pressuregroups, the non-governmental organizations (NGOs), which have made very effective use of the media to make visible some of the negative social and environmental consequences of business conduct. In this respect, globalization has proved a mixed blessing for business. [...] it creates a new form of corporate vulnerability—the potential for global reputational damage to brands. The video camera and Internet can now create a global visibility for what, from a corporate perspective, had previously been assumed to be both distant and local, and likely to remain so. So a more direct explanation for the rise of talk of business ethics is that it is the product of the emergence of new forms of external visibility that are able to subject business conduct to more than financial scrutiny (Roberts, 2003:255).

De verktyg de offentliga kritikerna använde för att skapa en hävstångseffekt var av tre typer. För det första genomfördes lobbyingkampanjer som fick en stor räckvidd. De använde sig av direktkontakt med företaget och indirekta påtryckningar, bland annat via traditionella och digitala vykortskampanjer.

Därigenom skapades en ansvarskoppling mellan företaget och dess externa underleverantörer. För det andra använde de sig av metaforer som kontrasterade företagets glamorösa modevisningar och leverantörsfabriker- nas olagliga nattliga övertidsskift; aktieägarnas och ägarfamiljs stora ekono- miska vinster och arbetarnas låga löner och miserabla vardag. Protester spred sig fort och exponentiellt genom de sociala medierna – ju fler mottagare av meddelande desto starkare effekt. För det tredje – och kanske det viktigaste – var att de offentliga kritikerna hade ett moraliskt övertag gentemot H&M eftersom deras engagemang byggde antingen på frivillighet eller på deras anställning hos en organisation vars mål var att förbättra arbetsvillkoren för fattiga och utsatta textilarbetare. Det moraliska övertaget var också en viktig förklaring till att de enkelt fick mediernas uppmärksamhet och därför hade lätt för att få sina rapporter och debattartiklar citerade i TV, radio och press. Denna moraliska hävstångseffekt förklarar hur enskilda aktivister, som beskrevs i kapitel 5, klarade av att få så stor genomslagskraft i media.

Att hantera förväntningar till social prestation mot förväntningar till finansiell prestation

Ett skäl till att frågan om levnadslöner så länge förkastades av H&M kan ha orsakats av osäkerheten på hur detta skulle påverka den finansiella presta- tionen. Även om produktionskostnaderna endast utgjorde några procent av den färdiga produktens totala kostnader, var det från det dominerande narrativet om finansiell prestation ologiskt att betala mer än marknadspriset för en vara om inte denna investering kunde anses nödvändig som före- byggande av den potentiellt kostsamma konsekvensen av att ignorera föränd- ringskravet. Det skulle också påverka det finansiella resultatet negativt på grund av H&M:s uttalade ovilja till att höja butikspriserna på grund av ökade produktionskostnader. Viktigt att komma ihåg är att konkurrenstrycket på den övermättade detaljistmarknaden som H&M verkade inom är hårt och prisförändringar på varor med nära substitut kunde enkelt göra att prismed- vetna icke-varumärkestrogna kunder hellre handlar från konkurrenten vid sidan av H&M:s butik om priserna på H&Ms produkter höjdes.

Osäkerheten om hur mycket dyrare en levnadslön skulle komma att bli i förhållande till minimilönerna, kombinerat med vissheten om leverantörernas fuskande och manipulerande av lönelistor, gjorde att levnadslönskravet utifrån ett affärsmässigt perspektiv förkastades fram till 2013.

Men när det kritiska mediala trycket i 2012 och 2013 blev för stort, var legitimitetsrisken allt för hög för att fortsätta ignorera kravet. Dels var den fackliga internationella organisationen ITGLWF fortfarande involverad och en potentiellt stark påtryckningspartner som ännu inte valt att gå ut i medierna med kritik mot H&M men som potentiellt sett kunde göra detta. Dels hade det mediala landskapet markant ändrats från slutet av 1990-talet när vykort fortfarande skickades per post till H&M och där intressenter uttryckte kritik. Sociala medier som Twitter och Facebook gjorde att kritiska utsagor bokstavligen kunde färdas obegränsat inom loppet av några få sekunder och nå enorma exponentiella delningseffekter på global nivå.

Legitimitetsrisken leder till att produktionsstrategin omformuleras – från korta kontrakt till långsiktiga samarbeten

Trots att retoriken och den offentliga framställningen av ansvarstagandet var uttalad i alla årsrapporter, blev fastläggandet i 2015 om att H&M bestämt sig för att enbart fokusera på långsiktiga relationer med ett mindre antal leverantörer ytterligare ett godtagande av förändringskravet från motnarrativet på grund av legitimitetsrisken. Istället för att bedriva kostnadsjakt för att hitta nya billigare produktionsmarknader skulle företaget stå fast vid de existerande leverantörerna och satsa på att upprätta långsiktiga förhållanden med dem. Detta accepterande antyder att H&M:s ledning såg risken med avslöjanden om människorättsbrott under produktion som så pass allvarlig att hela företags produktionsstrategi har omformulerats – från lätttrörlighet med kortsiktiga kontrakt till strategiska samarbeten med långsiktiga kontrakt. Därigenom blev det också lättare att få kontroll över vad som händer under produktionsprocessen och risken för nya legitimitetshotande skandaler minskade betydligt. Från den ursprungliga ”mode till billigt pris” gick de efter första kritikvågen på slutet av 1990-talet till ”mode och kvalitet till bästa pris”, och i 2015 till ännu tydligare när ”på ett hållbart sätt” adderades till slutet.

Ökad social prestation baserad på legitimitetsbehov

Det dominerande narrativet om finansiell prestation som utgår från att alltid söka efter de billigaste produktionsmöjligheterna, fick en trovärdighetstörn genom att motnarrativet kontinuerligt poängterade att företagets aktieägare, varibland ägarfamiljen är i majoritet, gjorde enorma vinster samtidigt som de som tillverkade produkterna svimmade av näringsbrist och utmattning på grund av de låga lönerna och långa arbetspassen. Även det faktum att H&M var ett världsledande klädföretag och därför, enligt motnarrativet, hade stort ansvar och stora möjligheter att kunna motverka brott mot mänskliga rättigheter i leverantörskedjan, skapade press på det dominerande narrativets legitimitet.

H&M:s strategi blev att uppfylla krav på sociala prestation från motnarrativet utan att detta skulle innebära att förväntningarna från det dominerande narrativet, i form av fortsatt god och eller ökande finansiell prestation, behövde nedjusteras.

Under den studerade tidsperioden växte motnarrativet fram och blev ett allt starkare tryck mot H&M. De upprepade avslöjandena om brott mot mänskliga rättigheter i H&M:s produktion ledde till ständigt ny offentlig medial kritik mot företaget, som dess ledare och hållbarhetstalespersoner gång på gång tvingades förhålla sig till genom att defensivt återuppbygga varumärkets legitimitet.

Valen att godta eller avvisa nya krav till social prestation blev en balansakt mellan att tillgodose det dominerande narrativet om att upprätthålla en finansiellt lönsam konkurrensposition på marknaden men samtidigt inte riskera en legitimitetsförlust som kunde leda till negativa finansiella konsekvenser.

Förändringskraven som godtogs harmoniserade med finansmarknadens lönsamhetskrav genom att risken för goodwillförluster därigenom kunde minimeras. Förändringskravet kunde alltså inte avvisas eftersom detta kunde komma att betyda att företagets legitimitet sattes på spel.

Detta kom till uttryck bland annat i det att H&M hela tiden underströk att de justeringar av produktionspraktiken som genomfördes inte kom att resultera i högre priser i butikerna. Samtidigt påpekades, för att minska ansvarstrycket, att företaget de facto inte ägde några fabriker och därför

aldrig kunde bära huvudansvar för att produktionen skedde med respekt av mänskliga rättigheter.

Att fokusera på vad ett utökat socialt ansvarstagande fick för finansiella effekter utkristalliserar sig således som en naturlig beslutsmodell för hur förändringskraven skulle besvaras enligt marknadsnarrativet. Att anamma kraven och göra de krävda förändringarna i produktionspraktiken måste därför antingen vara lönsamt att implementera eller olönsamt att lämna därhän, om varumärkesskador då skulle uppstå som i sin tur skulle kunna hota lönsamheten.

Under den studerade tidsperioden hade företaget sökt finna lösningar till hur de systematiska brotten mot nationell arbetsrättslagstiftning och mänskliga rättigheter som förekom på H&M-producerande fabriker skulle upphöra. Inte bara i de omfattningsrika hållbarhetsrapporterna, utan också i årsrapporter, förklarade H&M sitt ansvarstagande. Företaget hade gradvis, under årens lopp, utvidgat kommunikationen om sitt egenpåtagna ansvar för att få leverantörerna att erbjuda goda arbetsförhållanden på de H&M-producerande fabrikerna.

Potentiella ekonomiska förluster kunde exempelvis uppstå om kunder startade bojkottaktioner; nyckelpersoner i verksamheten lämnade företaget på grund av kritiken eller om finansiella aktörer tappade tilltron till affärsmodellen och drog tillbaka sina investeringar på grund av de finansiella riskerna som uppkom genom legitimitetshoten.

Företaget gjorde gradvisa justeringar av produktionsstrategin och samtidigt stora kommunikativa insatser på området för att återuppbygga legitimitet. Kommunikationen innebar både att möta direkt kritik och att inkorporera motnarrativets förändringskrav i det dominerande marknadsnarrativet.

H&M:s finansiella mål var att generera långsiktig avkastning till aktieägarna genom kostnadseffektivitet och expansion. När kritiken mot brist på ansvarstagande för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan hotade företagets trovärdighet, var företaget tvunget att göra avvägningar som grundade sig på affärsstrategin i relation till hur den offentliga kritiken bemöttes. Affärsstrategin var företagets motor och existensberättiganden gentemot ägarna. Den offentliga kritikens krav till ökat ansvarstagande måste därför harmoniseras med ägarnas avkastningskrav, något som betydde att alla beslut

om ökat ansvarstagande i grund och botten måste baseras på en långsiktig finansiellt hållbar konkurrensposition på marknaden.

På grund av det ökade användandet av sociala medier och den snabba spridningen av nyheter under den studerade tidsperioden, blev risken med att avvisa förändringsförslag från motnarrativet högre ju större potential offentliga kritiker hade att sprida sitt budskap till företagets alla intressenter.

Sist men inte minst skall poängteras att ett företag med ett så exponerat konsumentnära varumärke som H&M kontinuerligt får utstå kritik från olika intressenter. Exempelvis har kritik framförts mot att H&M indirekt medverkade till ätstörningar genom användandet av underviktiga modeller. Ett annat exempel på kritik företaget fått riktat mot sig är att barnkläder uppdelat på speciella färger och motiv till flickor (tex rosa tyllkjolar) och pojkar (t.ex. blå pirattröjor) cementerar konservativa könsroller. Denna typ av kritik har dock inte varit av global karaktär och inte heller organiserats över tid hos etablerade förändringsaktörer. Därför kan det inte heller skönjas samma engagemang och förändringsvillighet vad gäller dessa kritikområden från företagets sida. Det visar också på svårigheten för offentliga kritiker att förändra finansiellt vinnande koncept om inte förändringstrycket visar sig vara tillräckligt starkt, utbrett och ihållande över tid, som illustreras i denna studie av förändringskraven att ta större hänsyn till upprätthållandet av mänskliga rättigheter under produktionsprocessen.

En balansakt med narrativa vändpunkter

Sammanfattningsvis visar studien hur motnarrativet om mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor - genom den offentliga kritiken - påverkat företaget till att gå från ett narrativt initialt icke-ansvar till ett omfattande narrativt ansvarstagande. Men de första översättningsförsöken räckte inte; kritiken fortsatte att lägga fram de ihållande förändringskraven eftersom granskande rapporter poängterade att samma brott mot de mänskliga rättigheterna upprepades i hela den studerade tidsperioden. Den långvariga och ihållande kritiken ledde till att företaget kontinuerligt måste fortsätta sina översättningar av motnarrativet.

Till vilket pris?

Syftet med denna studie var att undersöka en utveckling som är tidstypisk för den internationella klädindustrin och många andra industrier inom detaljhandeln i dag: Hur de hanterar långvarig och ihållande kritik mot bristande ansvarstagande av mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor från ett narrativt perspektiv.

Eftersom börsnoterade företags huvuduppgift från ett aktieägarperspektiv är att leverera utifrån förväntad finansiell prestation till företagets aktieägare är det ett *dominerande narrativ* som målstyr företag mot att kontinuerligt överträffa de finansiella marknadernas förväntningar. All annan verksamhet sker med förutsättning av att företagets konkurrenskraft på marknaden upprätthålls. Detta med målsättningen om att attrahera nya aktieägare och upprätthålla existerande ägares förtroende. Det betyder även att kraven från olika typer av *motnarrativ* måste översättas till konkreta åtgärder när ett företags *legitimitet* är hotat, för att inte motnarrativet skall skapa negativa finansiella effekter som kan uppkomma om företagets intressenter tappar förtroendet för den rådande affärsmodellen.

Kraven på förbättrad social prestation *godtas* eller *avvisas* i relation till legitimitetshotet mot den långsiktigt hållbara finansiella prestationen.

Motnarrativet kan spridas med exponentiell hastighet och nå intressenter till företaget över hela världen genom att offentliga kritiker är aktiva på internet och sociala medier; därför måste företag kontinuerligt omvärdera tidigare avvisade förändringskrav samt överväga nya typer av förändringskrav för att värna om att varumärkesladdning inte blir negativt och förtroendet därigenom kan komma att skadas.

När företag översätter motnarrativet så att det blir en del av det dominerande narrativet kan detta sammanfattas på följande vis: Översättningar sker när företag befinner sig i turbulenta narrativa perioder och då måste balansera förväntningar på finansiell- och social prestation. Företag hanterar på det sättet den utmaning det innebär att avgöra hur mycket som kan investeras i den sociala prestationen i relation till ovissheten om hur denna investering påverkar den kort- och långsiktiga finansiella prestationen. Det är denna växelverkan mellan kritik och försvar som formar hur samhället bedömer

den föränderliga sociala konstruktionen som kallas företagsansvar av mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor.

Som svar på forskningsfrågan – *Hur hanterar företag långvarig och ihållande kritik mot bristande ansvarstagande för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor från ett narrativt perspektiv?* – kom jag med utgångspunkt i studiens analysramverk, fram till följande: Kritik mot bristande ansvarstagande för mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor skapar turbulenta narrativa perioder och hanteras av företaget genom utförandet av en *narrativ balansakt*. Den narrativa balansakten innebär att a) det dominerande marknadsnarrativet blir sammankopplat med motnarrativet om ansvarstagande för brott mot mänskliga rättigheter som sker i globala leverantörskedjor. Detta betyder alltså att den sociala prestationen inte längre kan ses som en sidoverksamhet, exempelvis filantropisk verksamhet, men istället kopplas direkt till företaget kärnverksamhet, det vill säga på vilket sätt den finansiella prestationen uppnås. Vidare visar studien att det sker b) narrativa vändpunkter under den narrativa balansakten. Narrativa vändpunkter inträffar när företaget plötsligt godtar förändringskrav som tidigare kontinuerligt, över långa tidsperioder, avvisats. De narrativa vändpunkter kan karaktäriseras som ett resultat av perioder av ihållande persistenta förändringskrav som kulminerar i ny period av intensiv negativ uppmärksamhet riktad mot företaget. Vid de narrativa vändpunkterna blir det tydligt att den finansiella prestationen kan påverkas mer på grund av eventuella legitimitetsskador som kan uppkomma genom att fortsätta avvisa förändringskrav än de kostnader som medföljer den utökade sociala prestationen.

Framtida forskning

Denna studie har haft som syfte att studera den offentliga interaktionen mellan dominerande marknadsnarrativ och motnarrativ om ansvarstagande av brott mot mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor. Slutsatsen blev att företaget måste genomföra en balansakt för att navigera mellan de finansiella kraven från aktieägare å ena sidan och de sociala kraven från människorättsorganisationer å andra sidan när de befinner sig i turbulenta narrativa perioder. Slutsatsen leder till en rad nya frågeställningar.

Balansakten illustrerar företagets sårbarhet mot legitimitetshotande offentlig kritik som är ett högaktuellt tema på kundmarknader med hög konkurrens. I en hårt konkurrensutsatt marknad – som klädmarknaden inom detaljhandeln – kan ett dåligt rykte i förlängningen leda till att den långsiktigt ekonomiskt hållbara affärsmodellen riskera att urholkas om inte ansvarsförväntningarna infrias.

Den intensiva narrativa kampen, där nidkaraktärisering av företag som exploatörer kontrasteras med företagsnarrativ om världsförbättrande aktiviteter, är ett generellt tecken på att företagets roll, ansvar och existensberättigande i dagens hypermediala samhälle tvingar dem att iklä sig en politisk dräkt och stå till svars för produktionsbeslut i låglöneländer där brott mot mänskliga rättigheter förekommer. Anpassning är därför en grundläggande förutsättning när krav till företagstransparens och öppenhet blir norm.

De offentliga kritikernas förändringskrav, som ansvarliggör de internationella företagen för brott mot mänskliga rättigheter i globala leverantörskedjor, översätts av internationella regelsättande överstatliga institutioner och på så sätt förstärks förändringskravens legitimitet. Detta bidrar till att öka förändringstrycket mot företag att offentligt framställa verksamheten som legitim och på linje med motnarrativet om företagsansvar och mänskliga rättigheter. Den förändrade omvärldsbilden kan bli grunden till tre möjliga framtida studier:

Utgör den finansiella marknadens kvartalsrapporteringskrav ett hinder för ökad social prestation i globala leverantörskedjor?

På grund av denna politiserade kontext där företagen samtidigt skall tillgodose finansmarknadens krav på finansiell prestation och samhällets krav på social prestation hade en intressant studie varit hur styrelser i börsnoterade konsumentnära företag hanterar denna nya verklighet. Många har påpekat att börsnoterade företags kvartalsrapporter orsakar en stress i förhållande till att kortsiktiga finansiella vinster måste uppvisas. Hur påverkar detta exempelvis implementeringen av de ökande kraven på ansvarstagande i leverantörskedjan av pressen att ständigt uppvisa ökande resultat i kvartalsrapporterna?

Unilevers VD Paul Polman har gjort sig känd som en aktiv förespråkare för att Unilever skall ta ansvar för att brott mot mänskliga rättigheter sker i företagets globala leverantörskedja. För att detta skall vara möjligt har Unilever slutat att kvartalsrapportera. Men hur klarar en VD att genomföra denna typ av radikala förändringar? Företagets VD tar då också samtidigt på sig en roll som världsförbättrare som traditionellt sett varit politikernas ansvar. Vilket med- och/eller mothåll stöter denne VD på internt i företaget och externt gentemot exempelvis aktieägarna? En möjlig studie skulle kunna bestå av en direkt observation av beslutsfattandeprocesser på ett multinationellt företag som jobbar med att införa ökat ansvarstagande för mänskliga rättigheter i leverantörskedjan.

Finansiella risker och socialt ansvarigt ägande

En annan studie kunde undersöka hur den traditionella finansiella marknaden i dagsläget väger in riskerna av legitimitetsförluster i relation till den totala investeringsvärderingen. Har finansiella aktörers riskmodeller justerats i relation till detta tema? Kan mediala skandaler – amplifierade av spridningsrisken på sociala medier – ge upphov till risk för framtida avkastningar? Sedan många år tillbaka arbetar de flesta finansiella institutioner med ansvarsfulla investeringar som del av verksamheten. En av de vanliga strategierna för ansvarsfulla investeringar är att gå i dialog med företag man har innehav i men som man fått indikation om att de bryter internationella normer gällande miljö- och arbetsrätt. Om företaget i dessa dialoger inte visar vilja till förändring kan en konsekvens vara att den finansiella institutionen säljer ut innehavet av aktier i det aktuella företaget. Detta får då negativ signaleffekt gentemot övriga institutionella aktieägare.

Möjliga risker om verksamheten befläckas med ett dåligt rykte kan vara kundbojkotter, flykt av nyckelanställda och rekryteringsproblem vilket leder till direkta finansiella risker. Därför hade det också vara intressant att undersöka om de beslut som tas internt i företag gällande ansvar i globala leverantörskedjor baseras på finansiella analyser av olika beslutsscenarioer.

Hur påverkar sociala medier företagets kommunikationsstrategier?

Slutligen hade en tredje studie varit intressant med åtanke på de stora förändringarna gällande kommunikationen mellan företag, organisationer, kunder och kritiker som sociala medier ger upphov till. Detta exemplifierades i kapitel 8 när det visade sig att den kritiska norska web-dokumentären som undersöker förhållanden på textilfabriker i låglöneländer, där H&M porträtteras ur en kritisk vinkel, sågs av miljoner tittare. Vad har varumärkeskänsliga företag som utsätts för offentlig kritik för strategier för att hantera potentiella stora och spridda hot mot legitimitetsförluster när en viktig del av företagets målgrupp nås av företagskritisk information? Ett förslag till framtida forskning med avstamp i denna studies fältmaterial kan vara att gå innanför företagets organisatoriska väggar och studera hur beslutfattningsprocesser går till för att formulera företagets offentliga kommunikation under situationer av pressande offentlig kritik som, genom sociala medier och internet, snabbt sprids och kan väcka opinion och negativa reaktioner som hotar företagets varumärkeslegitimitet.

Bilaga 1: Händelseförloppet

1995: H&M:s årsredovisning understryker att barnarbete inte var tillåtet i de fabriker som producerade H&M:s varor.

1995: Den första kritiska artikeln om H&M publiceras i Sverige.

1997, december: Kritisk dokumentär får stor uppmärksamhet: *H&M-Senaste mode till vilket pris?*

1998: H&M publicerar sin första uppförandekod.

1999: Projektet DressCode startar (människorättsorganisationer, fackliga organisationer och klädbranschen, däribland H&M, skall samarbeta och ta fram en gemensam uppförandekod med oberoende kontroll).

2002: Projektet DressCode läggs ner.

2004: En ny typ av inspektion (FAP – Full Audit Programme) lanseras.

2006: Fair Labour Association börjar att göra stickprovskontroller hos H&M:s leverantörer i Kina. Både dessa kontroller och H&M:s egna visar att leverantörerna systematiskt fuskar sig igenom kontrollerna.

2010, augusti: Fair Trade Center H&M genomför en kritisk granskning om sandblästring och H&M förbjuder direkt därefter sandblästring.

2012, oktober: Första delen av en kritisk H&M granskningen, *Drömmen om en levnadslön*, visas.

2012, december: Andra delen av den kritiska H&M granskningen *H&M och Stefan Persson*, visas.

2013: Kritiken intensifiera genom underskriftkampanjen *Vreng kejskedene innsida ut!* som kräver att H&M öppnar upp sina leverantörslistor. Den norska konsumentministern fastslår att företaget måste uppvisa konkreta resultat av förbättringar av förhållandena för textilarbetarna på fabriker.

2013, mars: H&M godtar krav om att upprätta offentliga leverantörslistor.

2013, april: Rana Plaza katastrofen i Bangladesh där över 1100 textilarbetare dog när byggnaden kollapsade.

2013, maj: H&M skriver under Bangladesh Accord efter att Avaaz kampanjen samlat in över 900 000 underskrifter som påtryckning mot H&M.

2013, november: H&M godtar också kravet till att textilarbetarna som producerar företagets varor skall få utbetalt levnadslöner.

2014: WebTV dokumentären *Sweatshop* visas. Där H&M kritiseras av norska ungdomar för arbetsförhållandena i Kambodja. *Sweatshop* får över fyra miljoner tittare.

2014, november: H&M annonserar att de tillsammans med Kinnevik donerar 4,4 miljoner kronor var till unga entreprenörer i Etiopien.

2014, november: En ny kritisk granskning, som handlar om att H&M inte kan garantera att den bomull som används för H&M-produktion i Etiopien inte kommer från land där de bofasta drivits iväg från.

2015, januari: H&M uttalar offentligt att alla bomullsleverantörer i Etiopien från och med nu skall vara efterleva samma uppförandekod som leverantörerna och deras underleverantörer.

Bilaga 2: Intervjuförteckning

Kristina Bjurling, grundare och medarbetare Swedwatch/FTC, Stockholm (intervjuad 2003-03-24, 2004-06-10)

Tomas Brytting, ordförande i DressCode (2004-06-29)

Elsa Carlberg, aktieägare och aktivist på H&M:s bolagsstämma (2003-06-10)

Carina Carlström, frilansjournalist och författare till boken Världen i din ficka, Stockholm (intervjuad 2003-05-04, 2004-04-11, 2005-04-07)

Neil Kearney, internationell sekreterare ITGLWF, Brussel (2005-09-01)

Joel Lindefors, medarbetare Rena Kläder, Stockholm (intervjuad 2003-04-25, 2005-04-20, 2006-02-26)

Henrik Lindholm, medarbetare FTC, Stockholm (intervjuad 2003-06-11, 2006-03-07,)

Sverker Lindström, frilansjournalist och författare till boken Gränslösa Kläder, Stockholm (2006-01-24)

Ingrid Schullström, miljö och CSR ansvarig H&M, Stockholm (2003-04-09, 2004-05-18, 2005-05-10, 2008-12-01)

Mats Svensson, internationell sekreterare, IF Metall, Stockholm (2004-01-27, 2005-06-20, 2007-01-29)

Cecilia Zadig, journalist och producent av filmen Hennes & Mauritz – Senaste mode – till vilket pris?” (2003-06-12)

Bilaga 3: Seminarieförteckning

2002

Svenskt Näringsliv. 2002. Halvdagsseminarium den 21 oktober om varför svenska företag är världsledande då det gäller hållbar tillväxt. Stockholm. 21 oktober 2002. Svenskt Näringsliv, Stockholm.

Sida. 2002. Det goda företaget – utopi eller självklarhet? 6 november 2002. Sida, Stockholm.

2003

Näringslivets miljöchefer. 2003. Gisslan eller påverkan – om ideella organisationers samverkan med näringslivet. 18 mars 2003. Stadsmissionen, Stockholm.

Globalt Ansvar. 2003. Globalt Ansvars seminarium om Global Reporting Initiative. 27 mars 2003. Rosenbads konferenscenter, Stockholm.

CSR Europe. 2003. Företag med samhällsengagemang. 11 april 2003. Riksdagshuset, Stockholm.

Timbro. 2003. Banditer eller samariter? Godhetens fallgropar och företagens samhällsansvar (CSR). 18 maj 2003. Salén konferens, Stockholm.

Globalt Ansvar. 2003. The Ethical Trade Initiative. 26 maj 2003. Rosenbads konferenscenter, Stockholm.

Globalt Ansvar. 2003. Globalt Ansvars Seminarium med Dansk Industri. 6 oktober 2003. Rosenbads konferenscenter, Stockholm.

MEGHA, Handelshögskolan i Stockholm. 2003. Response/ability – En dag om Corporate Social Responsibility. 27 november 2003. Handelshögskolan i Stockholm.

2004

IVL. 2004. State of the world 2004. 12 februari 2004. KTH, Stockholm.

Globalt Ansvar. 2004a. Hur långt sträcker sig ett företags ansvar? 5 mars 2004. Rosenbads konferenscenter, Stockholm.

Globalt Ansvar. 2004b. Invitation to seminar: on the Proposal for ”Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regards to Human Rights”. 9 mars 2004. Rosenbads konferenscenter, Stockholm.

UD. 2004. Development Cooperation and corporate social responsibility. 22-23 mars 2004. Polstjärnan Konferens, Stockholm.

Globalt Ansvar. 2004c. Företags sociala ansvar (CSR) och utveckling – hur maximerar vi fattigdomsbekämpningen? 23 mars 2004. Rosenbads konferenscenter, Stockholm.

Globalt Ansvar. 2004d. Sustainable Approaches to Supply Chain Management. 17 juni 2004. Klara Kyrksal, Stockholm.

Globalt Ansvar. 2004f. Implementing CSR in global supply chains – challenges and opportunities. 18 november 2004. Rosenbads konferenscenter, Stockholm.

2005

Globalt Ansvar. 2005. The Labour Principles of the UN Global Compact. 24 februari 2005. Hotell Radisson, Stockholm.

Globalt Ansvar. 2005. Vilket ansvar har företag för mänskliga rättigheter? 8 mars 2005. Klara Kyrksal, Stockholm.

ISO. 2005. ISO 26000 – en standard för socialt ansvarstagande. 24 maj 2005. Klara Kyrksal, Stockholm.

2006

Senter for Bedriftens Samfunnsansvar. 2006. Formiddagsseminar om samfunnsansvarig ledelse med Idar Kreuter, Storebrand. 22 februari 2006. BI, Oslo.

Timbro. 2006. Presentation av boken Avlatsindustrin. 9 mars 2006. Timbro, Stockholm.

SWESIF. 2006. Ansvarsfulla företag – vackra ord eller ren affärsnytta? 19 maj 2006. IVA, Stockholm.

SVN Sweden. 2006. Hållbar handel – med morot eller piska? 23 maj 2006.

Etikakademin, CSR Sweden och SVN Sweden. 2006. vad gör dina politiker för att stötta hållbar utveckling och socialt engagemang? 22 augusti 2006. Hasselbacken, Stockholm.

FN förbundet. 2006. Business Unusual 4 oktober 2006. FN förbundet. Stockholm.

Amnesty International Stockholm. 2006. Human Rights and the responsibility of companies: The Nigeria example. 7 november 2006. Immanuelskyrkan, Stockholm.

Stockholms tempofestival. 2006. Mat, makt och miljö. 11 november 2006.
Finlandsinstitutet, Stockholm.

English summary

«Everyone should be respected» – Narrative developments on human rights in global supply chains

The purpose of this thesis was to study how legitimacy threatening criticism affects and changes the exposed company's narrative on its responsibility of human rights in the supply chain.

The research question is the following: How does a company manage sustained criticism towards insufficient responsibility over human rights breaches in global supply chain from a narrative perspective?

In order to answer the research question, a case study of the Swedish apparel retailer H&M was conducted. The time period of the study is between 1995-2015. To analyse the field material and answer the research question, a narrative theoretical framework was used. From the field material the narratives of the actors criticising H&M were compared with the responses of H&M towards this criticism. The study revealed that the dominant narrative of financial performance had to be adapted to the counter narrative of social performance. The legitimacy threatening criticism and demands of increasing the scope of the social performance from the counter narrative was translated by the company by either accepting the demands or rejecting them. The conclusion was that the company is forced into a balancing act where the demands for improved social performance were implemented when they were threatening the long term financial performance of the company. Narrative turning points appeared when the company suddenly accepted social performance demands, after a long period of a sustained rejection strategy.

Referenser

- AFW (2009). *Raising Wages on a Regional Level: The Asia Floor Wage*. Hämtad 5 juli 2014 från <http://asia.floorwage.org/resources/essays-and-reports/raising-wages-on-a-regional-level-the-asia-floor-wage/view>
- Agenda (2013, 15 september). *H&M svarar på frågor om produktionen i Etiopien*. Hämtad 25 juli 2015 från <https://www.svt.se/agenda/h-och-m-svarar-pa-fragor-om-produktionen-i-etiopien>
- Alderman, L. (2013, 19 maj). Public Outrage Over Factory Conditions Spurs Labor Deal. *The New York Times*. Hämtad 20 juli 2013 från <http://www.nytimes.com/2013/05/20/business/global/hm-led-labor-breakthrough-by-european-retailers.html?mcubz=3>
- Aldridge, Øystein (2015, 23 januari) «Sweatshop» tar helt av etter at Ashton Kutcher anbefalte den på Facebook. *Aftenposten*. Hämtad 15 juli 2015 från <https://www.aftenposten.no/kultur/i/egly/Sweatshop-tar-helt-av-etter-at-Ashton-Kutcher-anbefalte-den-pa-Facebook>
- Alestig, P. (2014, 2 september). Staten skal hjelpe H&M i Etiopien. *Svenska Dagbladet*. Hämtad 24 juli 2015 från <https://www.svd.se/staten-ska-hjalpa-hm-i-etiopien>
- Alvesson, M och Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersen, M & Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 75-86.
- Ansett, S. (2007). Mind the Gap: A Journey to Sustainable Supply Chains. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 295-303.
- Armbruster-Sandoval, R. (2005). *Globalization and cross-boarder solidarity in the Americas: The anti-sweatshop movement and the struggle for social justice*. New York: Routledge.
- Avaaz (2014). What we do: We focus on tipping-point moments of crisis and opportunity. Hämtad 8 juli 2015 från <https://www.avaaz.org/page/en/about/>
- Bahri, C. (1997, 30 december). Barn arbetar åt H&M. *Göteborgs-Posten*.
- Bajaj, V. (2010, 16 juli). Bangladesh, With Low Pay, Moves In on China. *The New York Times*. Hämtad 16 juli 2015 från http://www.nytimes.com/2010/07/17/business/global/17textile.html?_r=0

- Ballinger, J. (1992, Augusti). The new free-trade heel. Nike's profits jump on the backs of Asian workers. *Harper's Magazine*. Hämtad 17 juli 2014 från <https://harpers.org/archive/1992/08/the-new-free-trade-heel/>
- Berger, P. & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin Books.
- Brunsson, N. & Hägg, I. (2002). *Marknadens makt*. Stockholm: SNS Förlag.
- Brännström, S. (2014). H&M och Kinnevik samarbetar i Etiopien. *Svenska Dagbladet*. Hämtad 26 juli 2016 från <https://www.svd.se/hm-och-kinnevik-samarbetar-i-etiopien>
- Callon, M. (1998). An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology. In M. Callon (Ed.), *Laws of the Markets*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Carlström, C. (2010). *Tal på H&Ms bolagsstämma 2010*. Tal framfört på H&Ms bolagsstämma 2010. Personlig kommunikation.
- Carlström, C. (2006, 7 juni). Flickornas lön för H&M-tröjan: 14 öre. *Expressen*. Hämtad 3 juli 2014 från <http://www.expressen.se/nyheter/flickornas-lon-for-hm-trojan-14-ore/>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Cervenka, A. (2009, 24 september). H&M-aktien har gått upp med 425 000 procent. *SvD Näringsliv*. Hämtad den 3 juli 2016 från <https://www.svd.se/hm-aktien-har-gatt-upp-med-425-000-procent>
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20 (1): 92-117.
- CCC (2008). *Looking for a quick fix-How weak social auditing is keeping workers in sweatshops*. Hämtad 24 juli 2014 från <https://cleanclothes.org/resources/publications/05-quick-fix.pdf/view>
- CCC (2013a, 28 november). *H&M's living wage roadmap needs concrete benchmarks*. Hämtad 15 juli 2014 från <https://cleanclothes.org/news/2013/11/28/ccc-cautiously-welcomes-h-ms-living-wage-roadmap>
- CCC (2013b, 15 maj). *We made it! - Global Breakthrough as Retail Brands sign up to Bangladesh Factory Safety Deal*. Hämtad 22 juli 2014 från <https://cleanclothes.org/news/2013/05/16/global-breakthrough-as-retail-brands-sign-up-to-bangladesh-factory-safety-deal>
- CCC (2017). *Wage Struggle in Bangladesh*. Hämtad 23 juli 2017 från <https://cleanclothes.org/resources/background/background-wage-struggle-bangladesh-december-2016>

- Chalmers, J. (2013, 3 maj). Special report - How textile kings weave a hold on Bangladesh. *Reuters*. Hämtad 5 juli 2016 från <http://in.reuters.com/article/bangladesh-garments/special-report-how-textile-kings-weave-a-hold-on-bangladesh-idINDEE9410IZ20130502>
- Carlström, C & Peruzzi, B. (1998, 8 april). De jobbar som slavarna för H&M. *Aftonbladet*. Hämtad 4 juli 2015 från <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article10205084.ab>
- Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 42-56.
- Czarniawska, B. (2014). *Ute på fältet, inne vid skrivbordet*. Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (1996). Introduction. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating Organizational Change*. Berlin: de Gruyter.
- Dagens Industri (2007, 28 mars). *Börsen i dag: H&M - börsens bästa vinstmaskin*. Hämtad 29 juli 2017 från <http://www.di.se/artiklar/2007/3/28/borsen-i-dag-hm---borsens-basta-vinstmaskin/>
- Dahlstrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Dagens Nyheter (2004, 28 maj). *Insändare: Fair Trade Center*.
- Dagens Nyheter (2010, 3 oktober). *Dyrare inköp oroar i H&M*. Hämtad 9 juli 2017 från <http://www.dn.se/ekonomi/dyrare-inkop-oroar-i-hm/>
- Dagens Nyheter (2013, 30 januari). *H&M passerar drömgränsen 3000 butiker i år*. Hämtad 25 juli 2017 från <http://www.dn.se/ekonomi/h-m-passerar-dromgransen-3000-butiker-i-ar/>
- Davis, K. (1973). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- Dessing, M. (2004). Sweatshops: the theory of the firm revisited. *Journal of Economic Studies*, 31(6), 549-579.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and Agency in Institutional Theory In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. Cambridge Ballinger Publishing Company.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited - Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Donaldson, T & Preston L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Efendić, N. (2015, 18 februari). Skarp kritik mot H&M:s agerande i Bangladesh. *Svenska Dagbladet*. Hämtad 20 juli 2015 från <https://www.svd.se/skarp-kritik-mot-hms-agerande-i-bangladesh>
- Ekot (2006, 24 april). *Klädkejdor reagerar på missförhållanden*. Hämtat 17 juli 2017 från <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=843219>
- Egels-Zandén, N. (2007). Suppliers' compliance with MNCs' codes of conduct: Behind the scenes at Chinese toy suppliers. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 45-62.

- Egels-Zandén, N., Lindberg, K. & Hyllman, P. (2015). Multiple institutional logics in union–NGO relations: Private labour regulation in the Swedish Clean Clothes Campaign. *Business Ethics: A European Review*, 24(4), 347-360.
- Ekelund, L. (2002). Vi handlar – vem betalar? *Swedwatch*. Hämtad 16 juli 2015 från <http://www.swedwatch.org/sv/video/vi-handlar-vem-betalar>
- Ekström, K, Gustafsson, E, Hjelmgren, D. & Salomonson, N. (2012) *Mot en mer hållbar konsumtion : en studie om konsumenters anskaffning och avyttring av kläder*. Borås: Högskolan i Borås.
- Emerson, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California Management Review*, 45(4), 35-51.
- Eriksson, N. (2014). Kalla Fakta: Människorättsbrott bakom H&M:s Etiopien-bomull. *Aftonbladet*. Hämtad 10 juli 2015 från <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article19836803.ab>
- FTC (1998). *Rapport om uppförandekoder och oberoende kontroll*. Stockholm: Fair Trade Center. Hämtad 17 juli 2014 från <http://www.fairtradecenter.se/sites/default/files/seminarierapport1998.pdf>
- FTC (2003). *Företagens ansvar. Vad förväntas av det ansvarsfulla företaget?* Stockholm: Fair Trade Center. Hämtad 17 juli 2014 från http://www.fairtradecenter.se/sites/default/files/ansvar_0.pdf
- FTC (2004). *Epost-korrespondens med Fair Trade Center*.
- Fairness Award (2015). *About the award*. Hämtad 17 juli 2015 från <http://www.fairnessaward.org/about>
- FWN (2013). *Definition of fair wages*. Hämtad 12 juli 2015 från <http://www.fair-wage.com/en/fair-wage-approach-menu/definition-of-fair-wages.html>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Fossmark, H. (2013, 5 september). Her mottar Inga Marte de 10.000 underskriftene. *Framtiden i våre hender*. Hämtad 27 juli 2015 från <https://www.framtiden.no/201309056222/aktuelt/levelonn/her-mottar-inga-marte-de-10.000-underskriftene.html>
- Forsberg, O. (2013, 10 maj). DI vägrade ta in en H&M-kritisk annons. *Aftonbladet*. Hämtad 9 juli från <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article16747820.ab>
- Foucault, M. (1973). *Madness and Civilization: A History of Insanity in the Age of Reason*. New York: Random House.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. Harmondsworth: Penguin.
- Foucault, M. (1978). *The history of sexuality*. New York: Pantheon Books.
- Frandsen, S., Kuhn, T., & Wolff Lundholt, M. (Eds.). (2017). *Counter narratives and organization*. Abington, Oxon, OX: Routledge.
- Friedman, R.E. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Profits. *New York Times Magazine*, 13 september 1970.

- Fröberg, J. (2013, 27 september). Bolagets jakt en svår balansgång. *Svenska Dagbladet*. Hämtad 24 juli 2015 från <https://www.svd.se/bolagets-jakt-en-svar-balansgang>
- Fuglehaug, W. (2012, 19 november). H&M om kritikken: - Ingen er perfekte. *Aftenposten*. Hämtad 12 juli 2015 från <https://www.aftenposten.no/norge/i/XgMpx/HM-om-kritikken---Ingen-er-perfekte>
- Gereffi, G & Meedovic, O. (2003). *The global apparel value chain: What prospects for upgrading by developing countries*. Wien: UNIDO.
- Göbbels, M. (2002). Reframing corporate social responsibility: The contemporary conception of a fuzzy notion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105.
- Godfrey, P. C. & Hatch, N. W. (2006). Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century. *Journal of Business Ethics*, 70(1), 87-98.
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B. & Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management. *Strategic Management Journal*, 30: 425-445.
- Gould, H. (2015). 'Fair wage, decent wage, living wage...' Six things you need to know. *The Guardian Sustainable Business*. Hämtad 24 juli 2016 från <https://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainable-fashion-blog/2015/feb/05/fair-wage-living-wage-fashion-six-things-you-need-to-know>
- Greenhouse, S & Yardley, J. (2012, 28 december). As Walmart makes safety vows, it's seen as an obstacle to change. *The New York Times*.
- Gripenberg, P. (2004, 26 maj). Persson vill dela ut halva H&M:s vinst. *Dagens Nyheter*. Hämtad 18 juli 2015 från <http://www.dn.se/ekonomi/persson-vill-dela-ut-halva-hms-vinst/>
- Gustafsson, K. (2013, 22 maj). H&M Says Garments Made in Cambodian Factory Without Approval. *Bloomberg*. Hämtad 24 juli 2013 från <https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-05-22/h-m-says-garments-made-in-cambodian-factory-without-approval>
- H&M Årsredovisningar (1995-2016). Hämtade 16 juli 2017 från www.hm.com
- H&M Hållbarhetsrapporter (2002-2016). Hämtade 17 juli 2017 från www.hm.com
- H&M (2003b). *Frågor & Svar*. Nu borttagen sektion från H&Ms hållbarhetssidor på internet.
- H&M (2012b). *Press release: Meeting between the CEO of H&M Karl-Johan Persson, and the prime minister of Bangladesh*. Hämtad 6 juli 2015 från <http://about.hm.com/en/media/news/meeting-between-hm-and-prime-minister-of-Bangladesh.html>
- H&M (2012c). *Visits to our suppliers' factories*. Hämtad 12 juli 2015 från <http://about.hm.com/en/media/news/Visits-to-our-suppliers-factories.html>
- H&M (2013b). *H&M's roadmap towards a fair living wage in the textile industry*. Hämtad 26 juli 2015 från

- <http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/masterlanguage/CSR/Others/HM-Roadmap-to-fair-living-wage.pdf>
- H&M (2013c). *Fair Living Wage*. Hämtad 26 juli 2015 från <http://sustainability.hm.com/en/sustainability/commitments/choose-and-reward-responsible-partners/fair-living-wage.html>
- H&M (2014b). *Kommentarer till Kalla Fakta-program*. Hämtad 12 juli 2015 från <http://about.hm.com/en/media/news/kommentarer-till-kalla-fakta-program.html>
- H&M (2014c). *H&M and Swedfund initiate cooperation in Ethiopia's textile industry*. Hämtad 7 juli 2015 från <http://about.hm.com/en/media/news/hm-and-swedfund-initiate-cooperation-in-ethiopia-textile-industry.html>
- H&M (2014d). *H&M's comment on the "Tailored wage report"*. Hämtad 22 juli 2016 från <http://about.hm.com/sv/media/news/hm-comment-on-the-tailored-wages-report.html>
- H&M (2015b, 17 mars). *H&M Conscious foundation makes a second donation to the Rana Plaza donors trust fund*. Hämtad 20 juli 2015 från <http://about.hm.com/en/media/news/hm-conscious-foundation-makes-a-second-donation-to-the-rana-plaza-donors-trust-fund.html>
- H&M (2015c). *Responsible purchasing practices*. Hämtad 22 juli 2017 från <http://sustainability.hm.com/en/sustainability/commitments/choose-and-reward-responsible-partners/responsible-purchasing.html>
- H&M (2017b) *Fem år i sammandrag*. Hämtad 19 juli från <http://about.hm.com/sv/investors/five-year-summary.html>
- H&M (2017b). *Arbetsförhållanden i produktionsländer*. Hämtad 18 juli 2017 från <https://about.hm.com/sv/sustainability/sustainable-fashion/working-conditions.html>
- HRW (2012). *World Report 2012: Uzbekistan*. Hämtad 9 juli 2014 från <https://www.hrw.org/world-report/2012/country-chapters/uzbekistan>
- HRW (2014). *"Work Faster or Get Out" Labor Rights Abuses in Cambodia's Garment Industry*. Hämtad 19 juli 2014 från https://www.hrw.org/sites/default/files/reports/cambodia0315_ForUpload.pdf
- HRW (2015,21 januari). *Ethiopia: Media Being Decimated: Legal, Policy Reforms Crucial Prior to May Elections*. Hämtad 14 juli 2016 från <https://www.hrw.org/news/2015/01/21/ethiopia-media-being-decimated>
- Hagström, M (2013). Deras situation liknar slaveri. *Svenska Dagbladet*. Hämtad 24 juli 2015 från http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/varlden/deras-situation-liknar-slaveri_7858092.svd
- Harley, A. (2008). *The China Price The True Cost of Chinese Competitive Advantage*. New York, USA The Penguin Press.

- Hedlund, I. & Carlström, C. (2006). Flickornas lön för H&M-tröjan: 14 öre. *Expressen*. Hämtad 19 juli 2014 från <https://www.expressen.se/nyheter/flickornas-lon-for-hm-trojan-14-ore/>
- Henderson (2001). *Misguided Virtue: False notions of corporate social responsibility*. Wellington: New Zealand Business Round Table.
- Hellekant, J. (2015, 24 mars). H&M:s aktie föll under presskonferensen. *Svenska Dagbladet*. Hämtad 28 juli 2016 från <https://www.svd.se/hms-aktie-foll-under-pesskonferensen>
- Henriksson, D. (2014). HM-Persson tar ut 5,9 miljarder. *Göteborgsposten*. Hämtad 21 juli 2015 från <http://www.gp.se/nyheter/ekonomi/hm-persson-tar-ut-5-9-miljarder-1.435570>
- Hoffman, A. J. (2001). *From Heresy to Dogma - an Institutional History of Corporate Environmentalism*. Stanford, USA: Stanford University Press.
- Holmen, C. (1995, 10 september). H&M-chefen: Det låter inte alls bra. *Expressen*.
- Horne, F. (2014, 17 november). Tom Lantos Human Rights Commission: Hearing on the Human Rights Dilemmas in Ethiopia. *Human Rights Watch*. Hämtad 8 juli 2015 från <https://www.hrw.org/news/2014/11/17/tom-lantos-human-rights-commission-hearing-human-rights-dilemmas-ethiopia>
- Högström, E. (2014, 11 november). HM kritiserar nu för satsningen i Etiopien. *Expressen*. Hämtad 12 juli 2015 från <http://www.expressen.se/nyheter/hm-kritiserar-nu-for-satsningen-i-etiopien/>
- ILO (2014). *Wages and Working Hours in the Textiles, Clothing, Leather and Footwear Industries*. Hämtad 19 juli 2015 från http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@sector/documents/publication/wcms_300463.pdf
- ILO (2016). *Improving working conditions in the ready made garment industry: Progress and achievements*. Hämtad 3 juli 2017 från http://www.ilo.org/dhaka/Whatwedo/Projects/WCMS_240343/lang-en/index.htm
- Jenkins, Ryan. (2003). Corporate Codes of Conduct and Self Regulation in a Global Economy. In NGLS development dossiers (ed) *Voluntary Approaches to Corporate Social Responsibility: Readings and Resource Guide*. United Nations: UN-NGLS Publications.
- Jenkins, R. O., Pearson, R., & Seyfang, G. (2002). *Corporate Responsibility and Labor Rights: Codes of Conduct in the Global Economy*. London: Earthscan.
- Jones, M & Fleming, P. (2003). Unpacking complexity through critical stakeholder analysis the case of globalization *Business and Society*; 42(4), 430-454.
- Jonker, J & Marberg, A. (2007). Corporate Social Responsibility Quo Vadis? A Critical Inquiry into a Discursive Struggle. *The Journal of Corporate Citizenship*, 27 (3), 107-118.

- Johnson, Y. (1997, 30 december). Winberg: - Jag tänker inte handla mer på H &M. *Aftonbladet*.
- Kalla Fakta (2012a, 24 oktober). *Kalla Fakta del 2 – Drömmen om levnadslön*. Hämtad 9 juli 2015 från <https://www.tv4play.se/program/kalla-fakta/2232383>
- Kalla Fakta (2012b, 24 oktober). *Kalla Fakta del 2 – Drömmen om levnadslön. Live debatt*. Hämtad 9 juli 2015 från <https://www.tv4play.se/program/kalla-fakta/2232403>
- Kalla Fakta (2012c, 24 oktober). *Kalla fakta svarar på H&M:s kritik mot granskningen*. Hämtad 10 juli 2015 från <http://www.tv4.se/kalla-fakta/artiklar/kalla-fakta-svarar-p%C3%A5-hms-kritik-mot-granskningen-5088311504bf7214a3000004>
- Kalla Fakta (2012d, 12 december). *Kalla Fakta del 8 – H&M och Stefan Persson*. Hämtad 9 juli 2015 från <https://www.tv4play.se/program/kalla-fakta/2249800>
- Kalla Fakta (2015, 23 januari). *H&M slutar köpa etiopisk bomull från Omo Valley*. Hämtad 21 juli 2016 från <http://www.tv4.se/nyheterna/klipp/hm-slutar-k%C3%B6pa-etiopisk-bomull-fr%C3%A5n-omo-valley-3050185>
- Kalla Fakta (2014a, 11 november). *Kalla fakta del 8 – Bomullens pris*. Hämtad 26 juli 2015 från <http://www.tv4.se/kalla-fakta/klipp/kalla-fakta-del-8-bomullens-pris-3010681>
- Kalla Fakta (2014b, 10 november). *Svar från H&M*. Hämtad 18 juli från <http://www.tv4.se/kalla-fakta/artiklar/svar-fr%C3%A5n-hm-5460f7bcc4594820e6000078>
- Kallio, T. J. (2007). Taboos in corporate social responsibility discourse. *Journal of Business Ethics*, 74(2), 165-175.
- Karnani, A. (2010, 20 augusti). The Case Against Corporate Social Responsibility. *The Wall Street Journal*. Hämtad 14 juli 2014 från <https://pdfs.semanticscholar.org/560c/b15fc48e8f8a64896c184dec5761844499e9.pdf>
- Kaufman, A., Tiantubtim, E., Pussayapibul, N & Davids, P. (2004). Implementing Voluntary Labour Standards and Codes of Conduct in the Thai Garment Industry. *Journal of Corporate Citizenship*, 13, 91-99.
- Kim, S & Radar, S. (2010). What they can do versus how much they care: Assessing corporate communication strategies on Fortune 500 web sites. *Journal of Communication Management*, 14(1), 59-80.
- Kline, J. M. (1985). *International Codes and Multinational Business: setting guidelines for international business operations*. Westport: Quorum Books.
- Kolk, A., & van Tulder, R. (2002). The Effectiveness of Self-regulation: Corporate Codes of Conduct and Child Labour. *European Management Journal*, 20(3), 260-271.
- Korten, D. C. (1995). *When Corporations Rule the World*. London: Earthscan.

- Kourula, A., & Halme, M. (2008). Types of corporate responsibility and engagement with NGOs: an exploration of business and societal outcomes. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 8(4), 557-570.
- LBL (2013). *Shop 'til they drop: Fainting and Malnutrition in Garment Workers in Cambodia*. Hämtad 11 juli 2015 från <https://cleanclothes.org/resources/national-cccs/shop-til-they-drop>
- Laclau, E., & Mouffe, C. (2001). *Hegemony and Socialist Strategy: Towards a Radical Democratic Politics*. UK: Verso.
- Lahiri, T. & Passariello, C. (2013, 24 juli). Why Retailers Don't Know Who Sews Their Clothing. *Wall Street Journal*.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632.
- Leffler, C. (2013). Gode grunner til åpne leverandørlistor. *Framtiden i våre hender*. Hämtad 7 juli 2015 från <https://www.framtiden.no/201302076012/aktuelt/levelonn/gode-grunner-til-apne-leverandorlister.html>
- Levy, D. L & Newell, P. J. (2002). Business Strategy and International Environmental Governance: Toward a Neo-Gramscian Synthesis. *Global Environmental Politics* 2(4) , 84-101.
- Lindén, S. (1997, 15 januari). Var tredje svensk nobbar H&M. *Expressen*.
- Lim, S. & Philips, J. (2007). Embedding CSR Values: The Global Footwear Industry's Evolving Governance Structure. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 143-156.
- Lindström, S. (2004). *Gränslösa kläder*. Stockholm: Atlas
- Lindström, S. (2005a, 1 mars). Vårmodet i Dhaka. Det ska vara gratisarbete i år. *Dagens Nyheter*.
- Lindström, S. (2005b, 3 mars). H&M vill bara fortsätta köpa billigt. *Dagens Nyheter*.
- Levy, D. L. (2008). Political contestation in global production networks. *Academy of Management Review*, 33(4), 943-963.
- Locke, R. M., Qin, F., & Brause, A. (2007). Does monitoring improve labor standards? Lessons from Nike. *Industrial and Labor Relations Review*, 61(1), 3-31.
- Ma, J. L., Lee, H. & Goerlitz, K. (2016). Transparency of Global Apparel Supply Chains: Quantitative Analysis of Corporate Disclosures *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(5), 308-318.
- Magnusson, A. (2013, 15 september). Martin Schibbye: Ta chansen att påverka! *SVT*. Hämtad 6 juli 2015 från <https://www.svt.se/agenda/martin-sch>
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.

- McCloskey, D. (1994). *Knowledge and Persuasion in Economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McDougall, D. (2007, 28 oktober). Child sweatshop shame threatens Gap's ethical image. *The Guardian*. Hämtad 18 juli 2015 från <https://www.theguardian.com/business/2007/oct/28/ethicalbusiness.india>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Metho, O. (2014, 20 november). *Open Letter to Mr. Karl Johan Persson, Winner of 2014 Fairness Award Faces Significant Challenges in Partnering with Autocratic and Corrupt Ethiopian Government-Controlled Businesses*. Hämtad 3 juli 2015 från <http://www.solidaritymovement.org/141120-Letter-to-Karl-Johan-Persson.php>
- Methven O'Brian, C., & Dhanarajan, S. (2016). The corporate responsibility to respect human rights: a status review. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(4), 542-567
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal-structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mitchell, L. E. (2001). *Corporate Irresponsibility America's Newest Export*. Yale: Yale University Press.
- Micheletti, M. (2003). *Political virtue and shopping: Individuals, consumerism, and collective action*. New York: Palgrave.
- Moore, M (1997). *The big one*. Hämtad 15 juli 2014 från <http://www.imdb.com/title/tt0124295/>
- Mowbray, J (2015). H&M cuts cotton ties with Omo Valley. *Ecotextile*. Hämtad 26 juli 2016 från <https://www.ecotextile.com/2015012021257/materials-production-news/h-m-cuts-cotton-ties-with-omo-valley.html>
- Munck, A. (2007, 25 november). *Barnarbete bakom H&M-plagg*. Hämtad 13 juli 2015 från http://www.svd.se/nyheter/inrikes/barnarbete-bakom-h-m-plagg_628467.svd
- Nisen, M. (2013, 9 maj). How Nike Solved Its Sweatshop Problem. *Business Insider*. Hämtad 22 juli 2015 från <http://www.businessinsider.com/how-nike-solved-its-sweatshop-problem-2013-5?r=US&IR=T&IR=T>
- OECD (2017). *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector*. Hämtat 28 juli 2017 från <http://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-Garment-Footwear.pdf>
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.

- Olsson, K. V. (1997, 30 december). Blomberg vill samla handelns parter om barnarbete. *Tidningarnas Telegrambyrå*.
- Ottesen, F. (2015). De store kleskjedene må ta ansvar. *Aftenposten*. Hämtad 14 juli 2016 från
<https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/R9rO2/De-store-kleskjedene-ma-ta-ansvar--Frida-Ottesen>
- Owen, J. (2014, 19 juli). The day the Rana Plaza garment workers died: New documentary tells the stories of those who survived the collapse of a clothing factory near Dhaka. *Independent*. Hämtad 25 juli 2015 från
<http://www.independent.co.uk/news/world/asia/the-day-the-rana-plaza-garment-workers-died-new-documentary-tells-the-stories-of-those-who-survived-9616932.html>
- Oxfam (2010). *Better jobs in better supply chains*. Hämtad 10 juli 2014 från
<https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/b4b-better-jobs-better-supply-chains.pdf>
- Oxfam (2010). *Better jobs in better supply chains*. Hämtad 26 juli 2014 från
<https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/b4b-better-jobs-better-supply-chains.pdf>
- P3 (2012, 5 november). *Ministrar kräver möte med H&M*. Hämtad 13 juli 2015 från
<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=1646&artikel=5335926>
- Pallas, J., Strannegård, L., & Jonsson, S. (2014). *Organizations and the Media: Organizing in a Mediatized World*. London: Routledge.
- Pettersson, B. (2001). *Handelsmännen: Så skapade Erling och Stefan Persson sitt modeimperium*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Pretious, M. & Love, M. (2006). Sourcing ethics and the global market: The case of the UK retail clothing sector, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(12), 892-903.
- Radin, T. J., & Calkins, M. (2006). The struggle against sweatshops: Moving toward responsible global business. *Journal of Business Ethics*, 66(2-3), 261-272.
- Rahm, J (2000, 27 augusti). MITT-i. Johan Rahm träffar kvinnorna som syr dina och H&M-Perssons brallor. – ...För en handfull dollar. *Expressen*.
- Rena Kläder (1997). *Kampanjvskort*. Tryckt version.
- Rena Kläder (1998). *Rapport om Uppförandekoder och Oberoende Kontroll*. Stockholm: Rena Kläder. Hämtad 26 juli 2015 från
<http://www.fairtradecenter.se/sites/default/files/seminarierapport1998.pdf>
- Rena Kläder (2006). *Rapport # 1: Hennes & Mauritz – Infrastruktur för granskning och förbättringar av arbetsvillkoren i leverantörskedjan*. Hämtad 4 juli 2015 från
http://www.renaker.com/sites/default/files/material/Rapport_1_HM.pdf

- Rena Kläder (2008). *Blir det bättre? -Arbetsvillkor i leverantörsleden - 10 år efter debattens uppkomst*. Hämtad 14 juli 2015 från http://www.renaklader.se/sites/default/files/material/Blir_det_bättre.pdf
- Rena Kläder (2008b). Anständiga löner. Inte välgörenhet. *Dagens Nyheter* <http://www.renaklader.org/nyheter/%E2%80%9Danstandiga-arbeten-inte-valgorenhet%E2%80%9D>
- Rena Kläder (2009). Ny rapport: Levnadslön måste ersätta minimilön. Hämtad 6 juli 2014 från <http://www.renaklader.se/nyheter/nyhetsbrev/ny-rapport-levnadsl-n-m-ste-ers-tta-minimil-n>
- Rena Kläder (2010a). *Kampanj för levnadslön*. e-Vykort. Hämtad 12 juli 2014 från <http://www.renaklader.se/send/send/321>
- Rena Kläder (2010b). *Tvättlinan*. Hämtad 22 juli 2015 från <http://www.renaklader.se/agera/aktionstips/tvattlinan?page=11>
- Rena Kläder (2010c). *Kampanjtips*. Hämtad 23 juli 2015 från http://www.renaklader.se/sites/default/files/movevisnings_manus.pdf
- Reuters (2014, 13 april). *Rising wages squeeze Bangladesh garment makers as factories await upgrades*. Hämtat 26 juli 2014 från <http://www.reuters.com/article/bangladesh-garments/rising-wages-squeeze-bangladesh-garment-makers-as-factories-await-upgrades-idUSL4N0MT12K20140413>
- Riddselius, C. (2010). *Sjukt snyggt – en rapport om sandblästrad demin*. Stockholm: Fair Trade Center. Hämtad 8 juli 2015 från <http://www.fairtradecenter.se/sites/default/files/JEANSRAPPORT.pdf>
- Ritter, A (2013, 6 maj). Fast i fabriken. *Fokus*. Hämtad 5 juli 2015 från <https://www.fokus.se/2013/05/fast-i-fabriken/>
- Roberts, J. (2003). The Manufacture of Corporate Social Responsibility: Constructing Corporate Sensibility. *Organization*, 10(2), 249-265.
- Rognerud, K. (2013). *Kritik mot H&M:s låga löner*. Hämtad 13 juli 2015 från <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/kritik-mot-h-och-m-s-laga-loner>
- Rosenau, J. N. & Czempiel, E. (1992). *Governance Without Government: Order and Change in World Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Said, E. (1986). Foucault and the Imagination of Power. In D. C. Hoy (Ed.), *Foucault: A Critical Reader*. Oxford, UK: Blackwell Publishers Ltd.
- Scherer, A.G. & Palazzo, G. (2007) Toward a Political Conception of Corporate Responsibility. Business and Society Seen from a Habermasian Perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096–1120
- SAC (1998). *Kampanjvykort*. Tryckt vykort.
- SAC (2003) *Mera Motstånd*. Tryckt broschyr.
- Schullström, I. (2005, 4 mars). Berättelsen från Dhaka slutar för tidigt. *Dagens Nyheter*.

- SOMO (2014). *Factsheet: Child Labour in the textile & garment industry*. Hämtad 13 juli 2015 från <https://www.somo.nl/fact-sheet-child-labour-focus-on-the-role-of-buying-companies/>
- Shenon, P. (1993, 18 juli). *Made in the U.S.A.? -- Hard Labor on a Pacific Island/ A special report.; Saipan Sweatshops Are No American Dream*. Hämtad 24 juli 2014 från <http://www.nytimes.com/1993/07/18/world/made-usa-hard-labor-pacific-island-special-report-saipan-sweatshops-are-no.html>
- Sjöhult, F (2012). De tjänar 11 kr om dagen i H&M:s fabriker. *Expressen*. Hämtad 7 juli 2015 från <http://www.expressen.se/nyheter/de-tjanar-11-kr-om-dagen-i-hms-fabriker/>
- Spar, D. L., & La Mure, L. T. (2003). The power of activism: Assessing the impact of NGOs on global business. *California Management Review*, 45(3), 78-101.
- Stigzelius, I., & Mark-Herbert, C. (2009). Tailoring corporate responsibility to suppliers: Managing SA8000 in Indian garment manufacturing. *Scandinavian Journal of Management*, 25(1), 46-56.
- Ström, A. (2015, 3 april). Nyckeln till H&M:s framgångssaga. *Aktiespararna*. Hämtad 18 juli 2016 från <https://www.aktiespararna.se/artiklar/Reportage/Nyckeln-till-HMs-framgangssaga>
- Svenska Dagbladet (1997, 31 december). *LO hotar sälja H&M-aktier*.
- van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95-105.
- Söderlind, O. (2013, 21 mars). H&M avslöjar leverantörslista. *Affärsvärlden*. Hämtad 30 juli 2015 från <https://www.affarsvarlden.se/bors-ekonominyheter/h-m-avslojar-leverantorslista-6657133>
- Tietz, J & Amann, S. (2013, 10 juli). H&M Boss. 'We Are Helping People Live a Better Life.' *Der Spiegel*. Hämtad 10 juli 2014 från <http://www.spiegel.de/international/europe/interview-with-h-m-boss-on-bangladesh-working-conditions-a-910054.html>
- Transparency International (2014). *National Integrity System Assessment: Bangladesh*. Hämtad 7 juli 2016 från https://www.tibangladesh.org/beta3/images/2014/es_nicsa_nis_14_en.pdf
- UNCTAD (2005). *TNCs and the Removal of Textiles and Clothing Quotas*. Hämtad 17 juli 2014 från http://unctad.org/en/Docs/iteiia20051_en.pdf
- UNHCR (2012). *The Corporate Responsibility to Respect Human Rights – An Interpretative Guide*. Hämtad 17 juli 2014 från http://www.ohchr.org/Documents/Publications/HR.PUB.12.2_En.pdf
- UNIDO (2015). *Bangladesh - the World's 2nd Largest Apparel Exporter*. Hämtad 19 juli 2016 från <http://www.unido.or.jp/en/news/1650/>

- Utrikesdepartementet (2015). *Handlingsplan för företagande och mänskliga rättigheter*. Hämtat 9 juli 2015 från <http://www.regeringen.se/contentassets/1012abb0e5a84defa089a77eb6a5ee21/handlingsplan-for-foretagande-och-manskliga-rattigheter.pdf>
- Veckans Affärer (2016, 29 november). *Det här är Sveriges 500 största företag 2016*. Hämtat den 7 juli 2016 från <https://www.va.se/nyheter/2016/11/29/det-har-ar-sveriges-500-storsta-foretag-2016/>
- Veckans Affärer (2010, 26 april). *H&M:s lönsamhetschock*. Hämtad 22 juli 2017 från <https://www.va.se/nyheter/2010/04/26/hms-lonsamhetschock/>
- Vaughan-Whitehead, D. (2011). *How 'fair' are wage practices along the supply chain? Global assessment in 2010-11*. Artikel som presenterades under the Better Work conference, 26-28 October 2011, Washington DC
- Widmark, J. (2012, 13 september). Kejsarens nya kläder. *Veckans Affärer*.
- Wills, J., & Hale, A. (2005). Threads of Labour in the Global Garment Industry. In A. Hale & J. Wills (Eds.), *Threads of Labour: Garment Industry Supply Chains from the Workers' Perspective* (pp. 1-15). Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Wilshaw, R. (2010). *Better Jobs in Better Supply Chains*. Hämtad 30 juli 2015 från <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/better-jobs-in-better-supply-chains-114001>
- Wiman, E. (2010, 26 februari). De dog i eldhavet på H&M-fabriken - Kvädades till döds när dörrarna låstes. *Aftonbladet*. Hämtad 11 juli 2014 från <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article12197156.ab>
- Winther Jørgensen, M & Phillips, L. (2000). *Diskursanalys som teori och method*. Lund: Studentlitteratur.
- Wolff Lundholt, M. (2016). Counter-Narratives and Organizational Crisis: How LEGO Bricks Became a Slippery Business. In S. Frandsen, T. Kuhn & M. Wolff Lundholt (Eds.), *Counter-Narratives and Organization*. London: Routledge.
- Yu, X. (2008). Impacts of Corporate Code of Conduct on Labor Standards: A Case Study of Reeboks Athletic Footwear Supplier Factory in China. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 513-529.
- Yunus, M. (2013, 12 maj). After the Savar tragedy, time for an international minimum wage. *The Guardian*. Hämtad 26 juli 2014 från <https://www.theguardian.com/commentisfree/2013/may/12/savar-bangladesh-international-minimum-wage>
- Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 82(12), 125-132.
- Zadig, C. (1997, 29 december). H&M – Senaste Mode till vilket pris? *SVT2* Hämtad 23 juli 2014 från <https://smdb.kb.se/catalog/id/001746193>

- Ählström, J. (2010). Corporate Response to CSO Criticism: Decoupling the Corporate Responsibility Discourse from Business Practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(2), 70-80.
- Ählström, J., & Egels-Zandén, N. (2008). The processes of defining corporate responsibility: a study of Swedish garment retailers' responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 17(4), 230-244.