



CAMPUS
HELSINGBORG

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

“Idag behöver du vara hållbar för att vara konkurrenskraftig”

En kvalitativ studie om hållbarhet och konkurrenskraft inom klädindustrin

Ebba Blomberg

William Knape

Antal ord: 14 472

Gruppenr: 81

Handledare:
Eerika Saaristo

Examensarbete
VT20

Förord

Vi vill framförallt rikta ett stort tack till företagen och intervjupersonerna som gjorde denna studien möjlig att genomföra. Vi uppskattar innerligen att ni tog er tid att besvara våra frågor och att ni delade med er av ert intressanta arbete, spännande erfarenheter och breda kunskap.

Vi vill även varmt tacka vår handledare Eerika Saaristo för ditt stora engagemang och intresse kring vår uppsats, och för den värdefulla vägledning du gett oss under arbetets gång.

Lund, 28 maj 2020

Ebba Blomberg

William Knappe

Sammanfattning

Klädindustrin är en utav världens största och mest resurskrävande industrier, och den ger upphov till ett stort avtryck på både miljö och samhälle. Pressen på att agera hållbart ökar kraftigt, vilket ställer företagen inför stora utmaningar. Medvetenheten att de bör agera mer hållbart ökar likaså men det tycks finnas stora svårigheter i att överföra medvetenheten till handling. Vidare har det visats att klädföretag som arbetar med hållbarhet blir mer konkurrenskraftiga. Studiens syfte är att undersöka hur små och medelstora företag inom klädindustrin i Sverige förhåller sig till hållbarhetsarbete samt att bidra med en ökad förståelse för relationen mellan hållbarhetsarbete och konkurrenskraft. Genom en kvalitativ ansats och genomförande av semistrukturerade intervjuer undersöker vi hur företagen resonerar kring hållbarhet, hur de implementerar hållbarhet i sina verksamheter, samt hur de uppfattar att hållbarhetsarbetet påverkar deras konkurrenskraft. Det empiriska materialet tolkas med hjälp av teori kring hållbarhet inom klädindustrin och konkurrenskraft. Resultatet visar att företagen i studien uppfattar hållbarhet som en process och ett kontinuerligt förbättringsarbete. Vidare visar även studiens resultat att företagen främst implementerar hållbarhet i design- och produktionsfasen, och att deras hållbara ageranden är starkt kopplade till deras kärnverksamhet. Vidare resulterar studien, utifrån analysen, att företagen bedriver sitt hållbarhetsarbete i syfte att positivt påverka deras konkurrenskraft, men att det inte stämmer överens med deras egna uppfattningar. Slutligen visar studien att företagets hållbarhetsarbete måste kommuniceras för att leda till ökad konkurrenskraft.

Nyckelord: hållbarhet, klädindustri, SME, konkurrens, konkurrenskraft

Innehåll

1 Inledning	1
1.1 Problemdiskussion	2
1.2 Syfte och frågeställningar	3
2 Teori	4
2.1 Hur definieras hållbarhet inom klädindustrin?	4
2.1.1 Tillvägagångssätt för implementering av hållbarhet i klädföretag	5
2.2 Vad är konkurrenskraft?	6
2.2.1 Hållbarhet - ett medel för ökad konkurrenskraft?	8
2.2.2 Hållbarhet - ett medel för ökad konkurrenskraft inom klädindustrin?	8
2.2.3 Vad utmärker SME-företag inom klädindustrin?	9
2.3 Hållbarhetskommunikation	10
3 Metod	12
3.1 Urval	13
3.2 Genomförande av intervjuer	14
3.3 Analysmetod	16
3.4 Studiens kvalitet	16
3.5 Forskningsetik	17
4 Resultat och analys	19
4.1 Hållbarhet - viktigt men tvetydigt	19
4.2 Spridda ageranden	21
4.3 Storlek har betydelse	24
4.3.1 Styrkan i att vara mindre	27
4.4 Stärkt konkurrenskraft - en följd av att agera hållbart	29
4.4.1 Anpassning till omgivningen	30
4.4.2 Hållbarhet - överlevnad, möjligheter och inget unikt	32
4.4.3 Hållbarhet anpassas till kärnverksamheten	33
4.5 Transparent kommunikation - förverkligar konkurrenskraften	35
5 Slutdiskussion	40
5.1 Slutsatser	40
5.2 Diskussion och förslag till vidare forskning	41
Referenslista	44
Bilagor	50
Bilaga 1: Intervjuguide	50

1 Inledning

Klädindustrin utgör en viktig del i alla människors liv. Det är även en av världens största och globalt täckande industrier, med ett uppskattat värde på över en triljon USD och som sysselsätter över 35 miljoner människor världen över (Desore & Narula, 2018). I tillägg skriver också Hur och Cassidy (2019) att kladindustrin är en av världens mest resurskrävande industrier. En kraftigt ökad efterfrågan på kläder, i kombination med billig arbetskraft och välutvecklade logistikkedjor, har enligt Armstrong, Niinimäki, Kujala, Karell och Lang (2015) lett till att priserna per plagg pressas maximalt och att klädföretagens svar på detta är att de producerar en större kvantitet med lägre kvalitet. Biprodukten av den beskrivna processen, som kommit att definieras som fast fashion, är en kritisk överkonsumtion av kläder. Fast fashions framväxt beskrivs av Sener, Biskin och Kilinc (2018) vara anledningen till att företag som H&M, Zara, Next, Primark, Topshop och Uniqlo är bland de högst värderade företagen i världen. Vidare skriver Fletcher (2014) dock att fast fashion nu möter ett ökat motstånd i form av en rörelse kallad slow fashion, som syftar till att möta dagens behov med färre medel, och som i sin tur har initierats av den växande medvetenheten kring miljömässig och social hållbarhet.

Klädindustrin står inför stora utmaningar kring hållbarhet och enligt Camacho-Otero, Nilstad Pettersen och Boks (2019) ökar den redan omfattande produktionen kraftigt, samtidigt som allt mer kläder slängs. Hur och Cassidy (2019) skriver även att utmaningarna är många och på olika plan. Det miljömässiga fotavtrycket som kladindustrin ger upphov till är signifikant, till följd av bland annat förbrukning av stora mängder fossila bränslen, kemikalier, vatten och plast. Likväl har hållbarhet ur ett socialt perspektiv inom industrin länge varit ett hett debatterat ämne, främst på grund av att det har kommit till allmän kännedom att produktionen av kläder ofta sker i fattiga länder och under dåliga arbetsförhållanden (Camacho-Otero et al., 2019).

Battaglia, Testa, Bianchi, Iraldo och Frey (2014) skriver att hållbarhet tar allt större plats i kladindustrin och att det på senare år har fått en allt större betydelse för klädföretag. Hur och Cassidy (2019) skriver även att kladindustrin är en av de mest förändringsintensiva och

trendkänsliga. Det gör att omställningen till en mer hållbar klädindustri kan komma att ske snabbt och för att överleva som företag krävs anpassning (Hur & Cassidy, 2019).

1.1 Problemdiskussion

Bürklin (2018) skriver att många företag inom klädindustrin är väl medvetna om att de bör agera ansvarsfullt och hållbart. Desore och Narula (2018) skriver även att många företag genom handling har svarat positivt på behovet av en mer hållbar klädindustri och att de tar aktiva steg mot att förbättra sitt hållbarhetsarbete. Hur och Cassidy (2019) menar dock att många företag inte kommit mycket längre än medvetenheten om att de bör agera hållbart, med anledning av att det är en stor utmaning för företagen att överföra medvetenheten till handling och implementering i företaget. Hur och Cassidy (2019) kommer i sin studie fram till att det finns ett flertal både interna och externa barriärer mot mer hållbart klädföretagande. Författarna nämner exempelvis att det inte råder konsensus i förståelsen för vad hållbarhet innebär, att efterfrågan från konsumenter inte är tillräckligt hög och att det uppskattade värdet företag får ut av att investera i hållbarhet anses vara förhållandevis lågt (ibid). Hur klädföretag uppfattar hållbarhet och arbetar därefter har därmed blivit ett växande forskningsområde, i takt med att fast fashion och överkonsumtion ifrågasatts allt mer samtidigt som hållbarhetsdebatten tar allt större plats. Det finns mycket att undersöka i klädindustrin, som visats vara en av världens största (Desore & Narula, 2018) och mest resurskrävande (Hur & Cassidy, 2019). Desore och Narula (2018) uppmuntrar till vidare forskning rörande hållbarhet i klädindustrin inom ett flertal områden. Författarna hävdar att det behöver undersökas närmare hur företag uppfattar hållbarhet och hållbarhetsrelaterade problem, samt hur relationen mellan företagens medvetenhet, ageranden och prestation tar sig uttryck (ibid).

Rubio-Andres, del Mar Ramos Gonzalez, Sastre-Castillo och Danvila-del-Valle (2020) skriver att mycket av den tidigare forskningen som rör hållbarhet generellt har fokuserat på stora, multinationella företag. Ett behov av att undersöka hållbarhet i relation till små och medelstora företag (SME) har dock på senare år uppmärksamats (ibid). Relevans av att studera SME-företag vidare blir särskilt tydligt då de utgör 99 procent av den totala mängden företag inom Europeiska Unionen (EU, 2012), samt att SME-företag uppskattningsvis står för 70 procent av de totala föreningarna globalt sett (Johnson, 2015). Definitionen av ett

SME-företag (Small and Medium sized Enterprises) är ett företag som omsätter mellan två och 50 miljoner euro och har mellan 10 och 250 anställda (EU, 2012).

Calabrese, Costa, Levialdi, & Menichini (2019) och Cantele & Zardini (2018) visar att företag som arbetar med hållbarhet kan bli mer konkurrenskraftiga. Det har även visats gälla för företag inom klädindustrin specifikt (Bürklin, 2019; Resta, Dotti, Ciarapica, De Sanctis, Fani, Bandinelli & Rinaldi, 2017). Battaglia et al. (2014) och Taçoğlu, Ceylan & Kazançoğlu (2019) visar även att det positiva sambandet mellan hållbarhetsarbete och ökad konkurrenskraft gäller för SME-företag inom klädindustrin, men de uppmanar till vidare forskning på området. Vi ser ett behov av mer kvalitativa studier på området då mycket av den tidigare forskningen är av kvantitativ karaktär. Vi vill förstå relationen mellan hållbarhet och konkurrenskraft för SME-bolag inom klädindustrin på ett fördjupat och mer nyanserat plan. Dessutom ser vi ett behov att genomföra studier på fler specifika marknader inom Europa. Skandinavien har visats vara framstående vad gäller hållbarhet (Pedersen & Gwozdz, 2014; Lueg, Medelby-Pedersen & Nørregaard-Clemmensen, 2015), och därmed är det av intresse att undersöka de skandinaviska marknaderna närmre.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka hur små och medelstora företag (SME) inom klädindustrin¹ i Sverige förhåller sig till hållbarhetsarbete. Vidare syftar undersökningen till att bidra till en ökad förståelse för relationen mellan hållbarhet och konkurrenskraft.

För att besvara syftet har vi formulerat följande frågeställningar:

- Hur resonerar företagen kring hållbarhet inom klädindustrin?
- Hur implementeras hållbarhet i företagens verksamheter?
- Hur uppfattar företagen att deras hållbarhetsarbete påverkar deras konkurrenskraft?

¹ Med klädindustrin avser vi företag som designar, tillverkar och säljer kläder, skor och accessoarer.

2 Teori

2.1 Hur definieras hållbarhet inom klädindustrin?

Kozłowski, Searcy och Bardecki (2018) skriver att det inte finns någon generellt accepterad definition av vad hållbarhet inom klädindustrin innebär. Innebörden beskrivs istället som en samling visioner, idéer, processer och produkter som är under utveckling. Utöver detta menar författarna att de mer generella definitionerna av hållbart företagande, som i sin tur bygger på definitionen av hållbar utveckling i Brundtlandrapporten (Brundtland, 1987), även innefattar klädindustrin. Brundtland (1987) definierar hållbar utveckling som ”en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”. Kozłowski et al. (2018) kommer dock fram till något som mer kan liknas en definition av hållbarhet specifikt för klädindustrin, även om den är bred och öppen för tolkning. De skriver att hållbarhet inom klädindustrin är den lönsamma designen, produktionen, distributionen, återanvändningen, återvinningen och avyttringen av kläder som stödjer cirkulära system, minimerar negativa och maximerar positiva effekter på både samhället och den naturliga miljön. Henninger, Alevizou och Oates (2016) skriver i linje med Kozłowski et al. (2018) att hållbarhet inom klädindustrin är svårt att definiera och ännu svårare att arbeta utefter. Författarna menar att hållbarhet inom klädindustrin är subjektivt och kan ha olika innebörd för olika människor (Henninger et al., 2016).

Vidare skriver Henninger et al. (2016) att hållbarhet inom klädindustrin är en del av slow fashion-rörelsen som har utvecklats de senaste decennierna. Slow fashion är baserat på hållbara och etiska principer, såsom goda arbetsförhållanden och minskning av miljömässig förstörelse, och ämnar till att utmana fast fashion-paradigmet. Dock menar författarna att kläder, hållbara eller ej, produceras för att tillfredsställa konsumentbehov och att produktionen av mode i sig uppmuntrar konsumenter till att konsumera. I förlängningen innebär det att hållbart mode inte kan existera, då vår ekonomi drivs av konsumtion och konsumtion i sig kan enligt Henninger et al. (2016) inte anses vara hållbart. Författarna skriver dock att även om existensen av hållbarhet i sig går att ifrågasätta, medger de att det finns mer eller mindre hållbara sätt att producera kläder på samt mer eller mindre hållbara plagg.

2.1.1 Tillvägagångssätt för implementering av hållbarhet i klädföretag

Henninger et al. (2016) presenterar ett antal vanligt förekommande initiativ som främjar hållbarhet i klädindustrin enligt följande; att använda mer miljövänliga material, minska användning av bekämpningsmedel samt återanvända material från tidigare kollektioner. Vidare beskriver Strähle och Müller (2017) en modell som belyser fem olika aspekter som klädföretag kan arbeta utifrån i sitt hållbarhetsarbete. Den så kallade R-modellen består av *reduce, reuse, recycle, redesign* och *reimagine*. Strähle och Müller (2017) förklarar att de tre första R:en, *reduce, reuse* och *recycle*, främst integreras i produktionsprocessen. Dessa steg fokuserar på att *reducera* användning av resurser och minimera avfall, *återanvända* produkter i högre grad och sedan *återvinna* det som finns kvar till nya material. Den andra delen av modellen, *reimagine* och *redesign*, bör övervägas innan utformning av hållbarhetsarbetet. Först bör företag *tänka om* över sina produkter och processer, för att sedan utforska sätt att *omdesigna* dessa på ett mer hållbart sätt (Strähle & Müller, 2017).

Kozlowski et al. (2018) skriver att många av de metoder och medel som tagits fram i syfte att underlätta för klädföretag att implementera hållbarhet i sin verksamhet ofta är komplicerade och svåra att arbeta med i praktiken. De tenderar att vara för komplexa, för konceptuella, kräva expertkunskap, kantas av höga kostnader samt att de främst är framtagna för stora företag, vilket gör det svårare för den stora mängd små och medelstora företag (SME) som är verksamma inom branschen. Vidare skriver Calabrese et al. (2019) att det är av stor vikt att integrera hållbarhet i företagets processer, strategier och långsiktiga vision. Författarna förklarar att hållbarhetsarbetet endast kan lyckas om det är väl integrerat i företaget. Resta et al. (2017) skriver i linje med Calabrese et al. (2019) att hållbarhet i sig nödvändigtvis inte skapar något värde till företaget, om det inte integreras i kärnverksamheten. Kozlowski et al. (2018) skriver däremot att hållbarhet ofta integreras ad-hoc och osystematiskt och författarna lägger extra vikt vid att hållbarhet måste integreras redan i designprocessen om företagens ogynnsamma inverkan ska kunna reduceras. Likt Kozlowski et al. (2018) belyser Ozdamar Ertekin och Atik (2015) att det är viktigt att påbörja sitt hållbarhetsarbete i ett tidigt skede, och rekommenderar att det påbörjas i produktionsfasen. Även om design- och produktionsfasen är viktig och får mycket uppmärksamhet i tidigare forskning, lyfter Fletcher

(2014) att det behövs en bättre helhetsbild när det kommer till de båda faserna. Design av kläder måste baseras på det som skapar långsiktig hållbarhet för klädföretaget.

Calabrese et al. (2019) menar vidare att ett strategi- och intressentorienterat förhållningssätt till hållbarhet ökar företagets övergripande prestation. På så sätt bör företag prioritera initiativ inom hållbarhet baserat på intressenternas efterfrågan och använda företagets egna resurser till dessa initiativ. SME-företag inom klädindustrin som väljer att involvera olika intressenter i implementerandet av deras hållbarhetsarbete, får i sin tur en stärkt relation till intressenterna (Battaglia et al., 2014). När det kommer till hållbarhet lyfter Niinimäki (2015) ett flertal intressenter att ta i beaktning. Författaren menar att utöver konsumenter och investerare, är även anställda, leverantörer, företagspartners, konkurrenter, regeringar samt icke vinstdrivande organisationer viktiga att inkludera i hållbarhetsarbetet (Niinimäki, 2015).

2.2 Vad är konkurrenskraft?

Konkurrenskraft är ett flerdimensionellt begrepp som kan användas på både lands-, industri- och företagsnivå. På industri- och företagsnivå finns det dock inget generellt accepterat ramverk eller mätverktyg för konkurrenskraft, menar Draper (2006). Vidare skriver Murtha och Lenway (1998) att konkurrenskraft i generella termer är styrkan av en organisation gentemot dess konkurrenter. Konkurrenskraft på en företagsnivå har traditionellt sett mätts utifrån produktivitet (Porter, 1985), men Barney (1991) menar att konkurrenskraft bör mätas utifrån fler faktorer än produktivitet. Författaren nämner istället mått såsom flexibilitet, anpassningsförmåga, kvalitet eller marknadsföring. Med kvalitet avses inte bara kvalitet på produkter eller tjänster, utan även kapaciteten att tillfredsställa kundbehov (Barney, 1991). Vilanova, Lonzano och Arenas (2009) lyfter vidare att konkurrenskraft även bör ses som företags förmåga att designa, producera och marknadsföra produkter som är bättre än de som erbjuds av konkurrenter.

Mintzberg (1987, 1993) skriver att företag bör etablera långsiktiga strategier och visioner för att stärka sin konkurrenskraft. Företaget bör dock bibehålla flexibilitet i den dagliga verksamheten för att kortsiktigt kunna anpassa sig till förändringar. Författaren menar att det är nästan omöjligt att förutse framtida händelser, och således omöjligt att ha en långsiktig

strategi. Istället bör företaget fokusera på att bygga kapacitet och kompetens för att ha resurserna att förstå, hantera och svara på oväntade förändringar på marknaden och inom den omgivning de är verksamma (Mintzberg, 1987, 1993). Vidare skriver Elkington (1998) att konkurrenskraften för ett företag är beroende av relationen till dess intressenter, dess förståelse för omgivningen samt företagets rykte. Ryktet i sin tur bygger på transparent kommunikation till intressenterna (Elkington, 1998).

Teece, Pisano och Shuen (1997) skriver att begreppet konkurrenskraft är starkt präglad av den välkända modellen "Porters five forces". Modellen syftar till att analysera hur konkurrenskraftigt ett företag är genom att relatera det till dess omgivning. Omgivningen definieras i sin tur främst av den eller de industrier som företaget verkar inom. Industrins struktur förklaras därefter utgöra en starkt påverkande kraft i att sätta ramarna för vad som kan anses vara en mer eller mindre stark konkurrenskraft (Teece et al., 1997). Porter (1980, 1985) skriver att olika industrier ser olika ut och ett företags egenskaper kan vara mer eller mindre konkurrenskraftiga beroende på dess omgivning och kontext. De fem krafterna som används i mätandet av ett företags konkurrenskraft inom en viss industri är kundernas förhandlingsstyrka, leverantörers förhandlingsstyrka, substitut för varan eller tjänsten, konkurrens från nya aktörer samt konkurrens mellan befintliga aktörer (Porter, 1980, 1985).

Likt många andra teoretiska modeller och begrepp har kritik riktats mot Porters Five Forces. Barney (1991) hävdar att modellen utgår från att alla företag som konkurrerar inom en industri har samma strategiska resurser och strategiska målsättningar. Vidare kritiserar även författaren modellen för att utgå från att ett företags resurser är mobila och att eventuella skillnader mellan företags resurser skulle elimineras inom kort. Ur denna kritik har teorin om ett resursbaserat synsätt för skapandet av konkurrensfördelar växt fram, en teori som ger sig ut för att undersöka sambandet mellan ett företags interna egenskaper och dess prestation (Barney, 1991). Ett företag sägs ha en konkurrensfördel när det implementerar en värdeskapande strategi som inte samtidigt implementeras av någon nuvarande eller potentiell konkurrent. Fördelen sägs även vara bibehållen om konkurrenter inte kan kopiera strategin eller dess följder (Barney, 1991).

Konkurrens är inte bara en kamp mellan individuella företag och något som företag behöver hantera på egen hand. Hamel, Doz och Prahalad (1989) skriver att stärkt konkurrenskraft går att uppnå genom samarbete. Samarbete mellan företag kan förkorta vägarna till ny teknik och nya marknader, och därigenom även pressa kostnaderna. Vidare skriver författarna att samarbeten kan leda till ökad effektivitet och förbättrad kvalitetskontroll (Hamel et al., 1989).

2.2.1 Hållbarhet - ett medel för ökad konkurrenskraft?

Vilanova et al. (2009) menar att konkurrenskraft är en av de drivande faktorerna för att implementera hållbarhet i verksamheten. Porter och Kramer (2006) skriver dock att relationen mellan hållbarhet och konkurrenskraft fortfarande är otydlig. Att implementera en hållbarhetsstrategi har däremot enligt Mintzberg (1987, 1993) en inverkan på företagets varumärke, som i sin tur har en direkt påverkan på konkurrenskraft. Vidare skriver författaren att hållbarhetsstrategin måste grundas på företagets egna värderingar och integreras i företagets långsiktiga vision för att även stärka konkurrenskraften på lång sikt (Mintzberg, 1987, 1993). Forsmark Karlsson och Östberg (2016) skriver att hållbarhet har gått från att vara en kostnadsfråga till "... en strategisk förutsättning för företagets framtid och överlevnad" (s. 20). Författarna menar att hållbarhet är en viktig aspekt av företagande idag då det bidrar till ekonomisk värdeutveckling, tillväxt och stärkt konkurrenskraft.

2.2.2 Hållbarhet - ett medel för ökad konkurrenskraft inom klädindustrin?

Strähle och Müller (2017) skriver, i likhet med Forsmark Karlsson och Östberg (2016), att företag i klädindustrin bör se hållbarhet som en viktig aspekt i stärkandet av konkurrenskraft, då det är en fråga om företagets överlevnad. Författarna skriver dessutom att klädföretag med en hållbar affärsmodell inte enbart blir mer konkurrenskraftiga, hållbarhet stärker samtidigt företagets image. Taçoğlu et al. (2019) listar 73 olika variabler som påverkar ett klädföretags konkurrenskraft, och det går endast att utläsa att två av de 73 variablerna är direkt relaterade till hållbarhet. De två hållbarhetsrelaterade variablerna som påverkar företags konkurrenskraft är etiskt agerande och hållbara produkter. Författarna identifierar 15 variabler som särskilt viktiga för skapandet av konkurrenskraft men dock är ingen utav de 15 direkt relaterade till hållbarhet.

Lueg et al. (2015) framhäver i linje med Strähle och Müller (2017) och Taçoğlu et al. (2019), att klädföretag kan stärka sin konkurrenskraft med hjälp av hållbarhet. Författarna nämner ytterligare positiva effekter av att arbeta med hållbarhet, bland annat bättre rykte bland intressenter samt att det även beskrivs att hållbarhetsarbete kan leda till ökad kundnöjdhet. Battaglia et al. (2014) visar även genom sin studie på positiva samband mellan SME-företag inom klädindustrin som implementerar hållbarhet i sin verksamhet och konkurrenskraft. Författarna kommer fram till att ökat hållbarhetsarbete kan ge ökad konkurrenskraft inom tre områden: innovation, marknadsandel samt immateriell prestation. Inom innovation kan det handla om nya arbetssätt, innovativa produkter, tjänster, processer och nya marknadsmöjligheter. Studien visade att ökad innovationsförmåga var den mest direkta och effektiva följden av ett ökat hållbarhetsarbete (Battaglia et al., 2014). När det kommer till marknadsandel visar Battaglia et al. (2014) att SME-företag som arbetar med hållbarhet blir mer attraktiva och efterfrågade på marknaden, samt att de får en större marknadsandel genom att främst attrahera nya kunder. Deras empiriska material avslöjar dock att även om den allmänna uppfattningen av att hållbarhet påverkar hur företag presterar på marknaden stämmer, är det svårt att kvantifiera och mäta effekten av hållbarhetsarbete. Dessutom lyfter Battaglia et al. (2014) att involvering av olika intressenter i hållbarhetsarbetet leder till en stärkt relation till intressenterna och att det i förlängningen leder till ökad konkurrenskraft. Resta et al. (2017) visar, i linje med Battaglia et al. (2014), på ett positivt samband mellan hållbarhet och konkurrenskraft inom klädindustrin. Författarna skriver att klädföretag som implementerar hållbarhet i företagets strategi kan få ett starkare varumärke och öka tillgången till finansiellt kapital. Dessutom ökar hållbarhetsarbetet möjligheten att attrahera, behålla och motivera anställda (Resta et al., 2017).

2.2.3 Vad utmärker SME-företag inom klädindustrin?

Singh Rajesh, Garg Suresh och Deshmukh (2008) skriver att majoriteten av SME-företag är enkla organisationer som karaktäriseras av flexibilitet och förmåga att ta snabba beslut. Deras förståelse för kundbehov gör att de kan agera snabbt mot sina kunder. Trots dessa möjligheter är de under stort tryck att behålla sin konkurrenskraft på både nationella och internationella marknader (Singh Rajesh et al., 2008). Vidare menar Henninger et al. (2016) att SME-företag inom klädindustrin enkelt kan anpassa sig till förändringar på marknaden just på grund av sin

storlek. Även om multinationella företag har större marknadsandel, har de på grund av sin storlek och struktur svårare att snabbt anpassa sig till förändringar (ibid).

2.3 Hållbarhetskommunikation

Taoketao, Feng, Song och Nie (2018) hävdar att det är viktigt för företag att utveckla en hållbar marknadsföringsstrategi då det ökar företagets konkurrenskraft och stärker dess prestation. Ett företag behöver kommunicera sitt hållbarhetsarbete för att det ska komma till kännedom för dess intressenter. Rubio-Andres et al. (2019) skriver att denna kommunikation har positiv inverkan på ett företags rykte om den är trovärdig och kvalitativ. Är kommunikationen inte trovärdig menar författarna att motsatt effekt kan uppstå. Det är därmed en utmaning för företagen att besluta hur de ska kommunicera sitt hållbarhetsarbete. Rubio-Andres et al. (2019) skriver vidare att utmaningarna tenderar att vara större för SME-företag än vad de är för stora, multinationella, företag. Stora företags hållbarhetsarbete övergläns ofta mindre företags ageranden då de använder sig av årliga hållbarhetsrapporter i större utsträckning än vad SME-företag gör. Författarna hävdar även att det är känt att SME-företag ofta misslyckas med att kommunicera sitt hållbarhetsarbete externt på rätt sätt, då de inte har tillräckligt med resurser och kompetens om hur det bör göras (Rubio-Andres et al., 2019).

Vidare skriver Henninger et al. (2016) att för att lyckas sälja hållbara produkter inom klädindustrin, är det viktigt att tydligt kommunicera detta till företagets intressenter. Att lyfta fram vad hållbarhet innebär för det enskilda företaget, kan leda till ökad konkurrenskraft då det stärker företagets image och motverkar risken för greenwashing, som i sin tur ökar trovärdigheten. Greenwashing innebär att ett företag positionerar sig som mer hållbart än vad det egentligen är för att skapa en bättre image (Strähle & Müller, 2017). Bhaduri och Ha-Brookshire (2017) lyfter även betydelsen för klädföretag att kommunicera transparent information till konsumenter och andra intressenter. Med transparent information avser författarna exempelvis information om var råmaterial kommer från, var produkterna har producerats eller information om de åtgärder som företaget har vidtagit för att säkerställa goda arbetsförhållanden i produktionen. Dessutom poängterar Bhaduri och Ha-Brookshire

(2017) vikten av att kommunicera på ett enkelt, kortfattat och lättförståeligt sätt för att det ska vara trovärdigt.

Lee, Choi, Kim, Han, Ko och Kim (2019) uppmanar klädföretag att ta hårdare tag i sin externa hållbarhetskommunikation. Författarna rekommenderar visserligen inte greenwashing, men uppmanar till att subtilt och symboliskt övertala konsumenter istället för att i enkelhet kommunicera att hållbarhet är något bra. Det är snarare mer effektivt att kommunicera på ett sätt som får konsumenten att känna att deras egen hälsa och välstånd riskerar att försämrans om de inte konsumerar hållbara produkter (Lee et al., 2019).

3 Metod

För att undersöka hur små och medelstora företag (SME) inom klädindustrin i Sverige förhåller sig till hållbarhetsarbete, samt bidra till en ökad förståelse för relationen mellan hållbarhet och konkurrenskraft, har en kvalitativ utgångspunkt använts. Alvehus (2019) menar att kvalitativ forskning är inriktad på tolkning och att bidra till en ökad förståelse för ett visst fenomen. På liknande sätt skriver Bryman (2018) att den kvalitativa ansatsen är tolkningsinriktad och syftar till att förstå den sociala verkligheten utifrån deltagarnas uppfattning av den. Med målet att fånga intervjupersonernas egna uppfattningar och tolkningar kring hållbarhet och hållbarhetsarbete i relation till konkurrens, ansågs en kvalitativ ansats som lämplig. Intervjupersonernas resonemang tolkades i sin tur med hjälp av det teoretiska ramverket för studien, för att på så sätt öka förståelsen för hållbarhet inom klädindustrin samt hållbarhetsarbete i relation till konkurrenskraft. Vidare har studien tillämpat ett konstruktionistiskt förhållningssätt. Det innebär att vi har utgått från att de sociala aktörer som lever i den sociala verkligheten, även är de som kontinuerligt skapar och återskapar den (Bryman, 2018). Intervjupersonernas resonemang, föreställningar och tolkningar kring hållbarhet och relationen till konkurrenskraft inom klädindustrin sågs därmed inte som något mätbart, utan som deras egna konstruktioner av verkligheten de lever i.

Vidare utmärks uppsatsen av ett abduktivt förhållande mellan teori och empiri. Kvale och Brinkmann (2014) förklarar att det är en resonemangsform som används för att förstå eller förklara något. Dessutom skriver Alvehus (2019) att abduktion innebär en växling mellan empirisk och teoretisk reflektion. För att förstå och förklara det insamlade empiriska materialet utgick vi från tidigare forskning och teori kring hållbarhet inom klädindustrin och hållbarhet kopplat till konkurrens. Vi gick löpande fram och tillbaka mellan teori och empiri och reviderade och adderade teori under arbetsprocessen. Genom vårt abduktiva förhållningssätt kunde därmed teorin korrigeras för att förstå, förklara och tolka det empiriska materialet bättre.

3.1 Urval

För att kunna besvara våra frågeställningar var det av stor vikt att våra intervjupersoner var väl insatta i dess företags hållbarhetsarbete. Därmed bestod vårt urval av företagsrepresentanter med ledande positioner såsom VD, design- och produktionschef, grundare, hållbarhetschef och produktchef (se Tabell 1). På så sätt har intervjupersonerna direkt relevans för våra frågeställningar, vilket Bryman (2018) menar är ett målinriktat urval. Urvalet kan också liknas vid ett strategiskt urval, vilket enligt Alvehus (2019) består av intervjupersoner med anknytning till studiens ämne.

Till en början identifierade vi ett antal företag som uppfyllde våra kriterier för att delta, och som vi ansåg var av relevans för att kunna bidra till att besvara vårt syfte. Kriterium för att delta bestod av att tillhöra kategorin små och medelstora företag (SME) inom klädindustrin², vara grundat, hemmahörande och aktivt i Sverige, samt bedriva något slags hållbarhetsarbete. På grund av den begränsade mängden företag som uppfyllde dessa kriterier var andra faktorer, såsom specifik typ av hållbarhetsarbete, inte ansedda som betydande för vår studie. Vi identifierade vi 43 potentiella företag som uppfyllde ovan beskrivna kriterier. Ryen (2004) skriver att efter att den miljö, fält eller organisation undersökningen ska utföras i valts ut, är nästa steg att välja ut enskilda undersökningsspersoner. Detta har vi gjort genom att först och främst kontakta personer på ledande befattningar inom företagen. När det inte var möjligt kontaktade vi företaget som helhet och lät företaget välja ut rätt person, vilket Hallin och Helin (2018) även kallar för ett tvåstegsurval. Av åtta intervjupersoner var det fyra vi fick direkt kontakt med, och fyra vi fick kontakt med efter att ha vänt oss till företaget som helhet. När företaget själv får välja ut intervjuperson finns det risk att de väljer en person som de tror kommer ge en positiv bild av företaget och på sätt manipulera resultatet (Ahrne, 2015). Vi upplever dock att företagsrepresentanterna som valts ut av företagen själva var lämpliga för att kunna besvara våra frågor och berika det empiriska materialet. Vi upplever därmed att risken för ett manipulerat resultat är liten. Det slutgiltiga urvalet berodde främst på företagets vilja att delta och deras möjlighet att vara tillgängliga under perioden då intervjuerna genomfördes. Antalet slutgiltiga intervjupersoner uppkom till åtta stycken och de redovisas i tabellen nedan.

² Med klädindustrin avser vi företag som designar, tillverkar och säljer kläder, skor och accessoarer.

Tabell 1: Information om intervjupersoner

Namn	Nisch inom klädindustrin	Målgrupp	Roll på företag	Intervjutid
Andrea	Modekläder med fokus på funktionalitet	Kvinnor & mammor	Produktchef	71 min
Bror	Modekläder & accessoarer	Män, kvinnor & barn	VD & Grundare	61 min
Carl	Modekläder	Män	VD & Grundare	60 min
Denise	Modekläder	Män, kvinnor & barn	Hållbarhetschef	70 min
Emilio	Segling - & modekläder	Män, kvinnor & barn	Design- & produktionschef	59 min
Flora	Sport - & golfkläder	Kvinnor	Produktionschef	72 min
Gunilla	Sportkläder	Kvinnor	Operativ chef	58 min
Hannes	Outdoorkläder & accessoarer	Män & kvinnor	Säljchef	75 min

3.2 Genomförande av intervjuer

Vår empiri är insamlad med hjälp av åtta kvalitativa, semistrukturerade intervjuer. Enligt Ryen (2004) är den kvalitativa intervjuens styrka potentialen att nå varje intervjuperson på djupet. Likväl menar Alvehus (2019) att intervjuer är en möjlighet att få tillgång till intervjupersonens resonemang, känslor och erfarenheter kring ett visst ämne. I förhållande till undersökningens syfte ansågs därmed intervjuer som en lämplig metod för empiriinsamling.

Inför den första intervjun utformades en intervjuguide (se bilaga 1) med frågor och teman utifrån vårt syfte och frågeställningar. Enligt Trost (2010) är en intervjuguide en lista över de frågeområden och specifika teman som ska behandlas under intervjun. Författaren poängterar dock vikten av följsamhet och att inte låsa sig vid intervjuguiden. Vår intention var att låta

intervjupersonen styra samtalet, varvid vi förhöll oss flexibla till intervjuguiden och arbetade med följdfrågor. Bryman (2019) skriver att tillvägagångssättet ger en indikation på vad intervjupersonen uppfattar som viktigt och relevant inom ämnet. Det hjälpte oss att nå det djup vi eftersträvade i intervjuerna.

De åtta intervjuerna ägde rum mellan 22 april och 4 maj och varade mellan 58 och 76 minuter. Med intervjupersonernas godkännande spelade vi även in intervjuerna. Sju av åtta intervjuer genomfördes som videointervju via Zoom eller Google Hangouts, och en intervju via telefon. Detta var på grund av den rådande globala pandemin (Covid-19) och svenska myndigheters avrådan från icke nödvändiga fysiska möten. En begränsning med video- och telefonintervjuer är att vi inte kunnat fånga detaljer i kroppsspråk på samma sätt som om vi skulle genomfört fysiska intervjuer. Trost (2010) menar att kroppen är en del av den sociala interaktion som sker under en fysisk intervju, i form av till exempel minspel och handrörelser, och att dessa har betydelse för interaktionen mellan parterna i intervjun. Vi tror dock att detta inte påverkade våra intervjuer i en betydande grad, då vårt fokus låg mer på innebörden och innehållet i intervjuerna än kroppsspråkets betydelse.

Bryman (2018) nämner även begränsningar i form av potentiella tekniska problem eller kvalitetsförsämringar vid video- och telefonintervjuer. Vi upplevde dock endast tekniska problem vid en av intervjuerna, vilket är anledningen att den intervjun genomfördes via telefon. Däremot skriver författaren att det finns chans att personer som annars skulle avböja en intervju, har lättare att gå med på en intervju. Vi har dessutom kunnat göra besparingar i form av tid och pengar då våra intervjupersoner har funnits på ett längre geografiskt avstånd (Bryman, 2018). På så sätt har det varit en fördel för oss att genomföra video- och telefonintervjuer.

Vi var båda delaktiga i samtliga intervjuer för att kunna ställa kompletterande frågor och fånga upp olika nyanser i intervjuerna, vilket Trost (2010) menar är viktigt för samspelet i intervjun. Inför varje intervju utsågs dessutom en av oss som ansvarig för att föra korta anteckningar under intervjuns gång. Vi antecknade egna reflektioner som användes för att revidera intervjuguiden kontinuerligt, samt för att underlätta och förbereda analysarbetet, i linje både Kvale och Brinkmann (2014) och Ryen (2004). Vi hade för avsikt att genomföra 10 intervjuer, men efter att vi genomfört åtta av dem upplevde vi en empirisk mättnad.

3.3 Analysmetod

Efter varje intervju diskuterade vi kort anteckningarna och det som har tagits upp under intervjun, och kunde redan där finna innehåll och gemensamma drag i intervjupersonernas resonemang och svar. Vidare transkriberades samtliga intervjuer, vilket Alvehus (2019) menar också är en del av analysarbetets början. Därefter valde vi att skriva ut vår empiri i pappersform. Detta för att skapa överskådlighet och umgås med vårt material, som ett första steg i den process som Rennstam och Wästerfors (2015) kallar för sortering. Utifrån frågeställningarna sorterade vi materialet i olika teman, där vi praktiskt strök under materialet i olika färgpennor utifrån de funna teman. Det gav oss dessutom en överblick över materialet och hur olika teman hängde ihop med varandra. Därefter var nästa steg att välja ut de teman som bäst representerar empirin som helhet, det vill säga reducera materialet (Rennstam & Wästerfors, 2015). Vi valde ut fem övergripande teman för materialet: hållbarhet - viktigt men tvetydigt, spridda ageranden, storlek har betydelse, stärkt konkurrenskraft - en följd av att agera hållbart, samt transparent kommunikation - förverkligar konkurrenskraften. Vissa av citaten i analysen har inte presenterats i sin helhet då text har uteslutits ut citaten. Detta har markerats genom tre punkter om en del av en mening har uteslutits, och genom fyra punkter om text uteslutits mellan meningar. Text har endast uteslutits om vi har ansett att det inte tillfört något av betydelse. Till sist analyserade vi det empiriska materialet med hjälp av den valda teorin, vilket Rennstam och Wästerfors (2015) menar är att teoretisera materialet. Detta gjordes för att kunna bidra till tidigare forskning om hållbarhet inom klädindustrin, samt forskning som rör relationen mellan hållbarhetsarbete och konkurrenskraft.

3.4 Studiens kvalitet

Genomgående under uppsatsarbetet har vi reflekterat över undersökningens kvalitet och eftersträvat en så hög kvalitet som möjligt. För att säkerställa studiens tillförlitlighet har vi utgått från Brymans (2018) fyra delkriterier; trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjlighet att styrka och konfirmera.

Kriteriet om trovärdighet berör huruvida forskarna har tolkat intervjupersonernas sociala verklighet så som de uppfattar den på rätt sätt. Alltså är det trovärdigheten som avgör hur acceptabel studien är utifrån andras ögon (Bryman, 2018). Under intervjuerna ställde vi genomgående tolkande följdfrågor för att försäkra oss om att vi uppfattat och tolkat

intervjupersonernas svar korrekt. På så sätt har trovärdighetskriteriet kontinuerligt tagits i beaktning.

Kriteriet om överförbarhet handlar enligt Bryman (2018) om studiens generaliserbarhet, det vill säga möjligheten att föra över resultatet till en annan kontext eller miljö. Bryman (2018) lyfter vikten av att ge täta och fylliga beskrivningar av det som har studerats för att andra forskare ska kunna avgöra resultatets överförbarhet, vilket är något vi har eftersträvat. Då kvalitativa studier är kontextuellt unika och vanligtvis studerar en mindre grupp individer, har de dessutom inte som mål att dra allmänna slutsatser kring det som har studerats (Bryman, 2018). Därmed kan vi inte säkerställa att vårt resultat är överförbart till andra industrier än klädindustrin. Vi är också medvetna om att urvalets storlek begränsar möjligheten att generalisera och överföra vårt resultat till en annan grupp människor, än till just intervjupersonerna i denna studie.

Pålitlighet i en studie uppnås genom att forskarna utförligt redogör för forskningsprocessens alla delar. Dessutom poängterar Bryman (2018) vikten av att ha ett granskande förhållningssätt till sin studie. Det har vi uppnått genom att kontinuerligt diskutera för- och nackdelar kring våra val i uppsatsarbetets alla delar. Dessutom har vår handledare genomgående bidragit med värdefull kritisk läsning, i linje med Brymans (2018) rekommendation, för att ytterligare förbättra studiens kvalitet.

Möjlighet att styrka och konfirmera handlar slutligen om att forskaren agerat i god tro och att personliga värderingar inte har påverkat studiens slutsatser (Bryman, 2018). Författaren menar att fullständig objektivitet är omöjligt att uppnå i kvalitativa studier, därmed har vi strävat efter ett så objektivt förhållnings- och arbetssätt som möjligt. För att inte låta vår förförståelse forma vår uppfattning om intervjupersonernas svar, har vi ställt öppna frågor under intervjuerna och låtit intervjupersonerna leda samtalet.

3.5 Forskningsetik

Genomgående under studien har de forskningsetiska principerna tagits i beaktning. Bryman (2018) förklarar att dessa principer kan delas upp fyra olika krav. Informationskravet har

uppfyllts i samband med samtliga intervjuernas start. Då har vi informerat samtliga intervjupersoner om studiens syfte, att deras deltagande är frivilligt och att de har möjlighet att när som helst avbryta intervjun, i linje med Bryman (2018) och Kvale och Brinkmann (2014).

Samtyckeskravet innebär att intervjupersonerna deltar frivilligt och själva bestämmer över sin medverkan i studien (Bryman, 2018; Hallin & Helin, 2018). Detta krav har uppfyllts genom att samtliga deltagare i vår studie har blivit informerade om undersökningens syfte. Dessutom har de blivit upplysta om rätten att avbryta eller avböja från att svara på frågor, i linje med Trost (2010).

Det tredje kravet är konfidentialitetskravet, vilket enligt Bryman (2018) innebär att samtliga deltagares personuppgifter ska behandlas konfidentiellt och förvaras oåtkomligt för obehöriga. För att säkerställa intervjupersonernas anonymitet har vi gett samtliga intervjupersoner fiktiva namn, som Hallin och Helin (2018) rekommenderar. I slutet av varje intervju har dessutom intervjupersonen tillfrågats om det är något som uppkommit som de vill att vi ska exkludera från materialet. Dessutom menar Trost (2010) att det kan tolkas integritetskränkande att citera någon direkt från talspråk. Därmed har vissa omformuleringar i citaten gjorts, dock med stor försiktighet för att inte förvränga något uttalande från intervjupersonerna.

Slutligen handlar nyttjandekravet om att det insamlade materialet endast får användas i studiens syfte (Bryman, 2018; Hallin & Helin, 2018). I början av varje intervju informerades deltagarna om att det insamlade materialet endast kommer användas i uppsatsarbetet, samt att uppsatsen i sin helhet kommer att publiceras för allmänhetens tillgång.

4 Resultat och analys

I följande kapitel analyseras inledningsvis hur företagen i studien uppfattar och resonerar kring hållbarhet och dess innebörd i klädindustrin. Därefter analyseras företagens hållbara ageranden och hur företagens storlek påverkar deras hållbarhetsarbete. Avslutningsvis analyseras företagens uppfattning kring relationen mellan hållbarhetsarbete och konkurrenskraft.

4.1 Hållbarhet - viktigt men tvetydigt

Bürklin (2018) skriver att många företag inom klädindustrin är väl medvetna om att ett de bör agera ansvarsfullt och hållbart, vilket även har visats vara fallet för företagen i denna studie. Samtliga intervjupersoner framhåller med olika ord vikten av att de som företag måste arbeta aktivt mot att bli mer hållbara. Bror framhäver det troligen tydligast med citatet nedan.

“Vi är mitt inne i den sjätte massutrotningen på planeten och denna gången är det vi som är orsaken. Det är helt extremt som det är nu...det sker liksom på vår vakt.... Då vill man iallafall göra det man kan och just påverka i den här lilla bubblan, och helst vidga bubblan så att man når fler. Så det är ju motivationen, alternativet skulle kännas helt meningslöst.”

- Bror

Definitionen av vad hållbarhet i klädindustrin innebär tycks det däremot inte finnas något enkelt och enhälligt svar på bland intervjupersonerna, vilket är i linje med Kozlowski et al. (2018) som skriver att det inte finns någon generellt accepterad definition av vad hållbarhet inom modeindustrin innebär. Det författarna däremot kommer fram till, och som kan liknas vid en definition, är att hållbarhet inom klädindustrin är den lönsamma designen, produktionen, distributionen, återanvändningen, återvinningen eller avyttringen av mode som stödjer cirkulära system, minimerar negativa och maximerar positiva effekter på både samhället och den naturliga miljön. Det är en definition öppen för tolkning och den gör det nödvändigtvis inte mycket enklare för klädföretagen att veta hur de ska gå tillväga för att agera hållbart, åtminstone inte på ett detaljerat plan. Det definitionen däremot indikerar är att hållbarhet inom klädindustrin inte är något statiskt, utan den uppmanar snarare till att se hållbarhet som en fortlöpande förbättringsprocess. Att företagens hållbarhetsarbete är en

konstant process är också något som intervjupersonerna indikerar, delvis genom följande citat.

“... det viktigaste är bara att börja någonstans. Då har man liksom öppnat lådan och kan se andra verktyg och förbättringar sen.” - Bror

“... det finns inget annat alternativ. Det finns ingen go back liksom utan det är bara gå framåt...och göra mer hela tiden.” - Flora

“Det är ju ett arbete som liksom aldrig slutar nästan för att det är...man kan ju hela tiden liksom ha ett förbättringsarbete där.” - Denise

De beskriver alla tre hur det alltid går att göra mer som företag när det kommer till hållbarhet, Flora och Denise genom att säga det mer direkt, och Bror genom att likna hållbarhetsarbete vid att öppna en låda som när väl öppnats bara kommer att synliggöra mer och mer potentiella förbättringar och hjälpmedel i arbetet. Något som stärker indikationen av att företagen i denna studie ser hållbarhet som en process är att flera intervjupersoner uttrycker en tydlig skepsis till begreppet hållbarhet i sig, då det används i en kontext där det beskrivs vara något statistiskt och slutgiltigt.

“Jag kan ju börja med att säga att hållbarhet som begrepp är livsfarligt...totalt urvattnat. Varenda jävla dag släpper någon ny “jonny” ett nytt hållbarhetscertifikat som får folk att tro att man kan köpa sig till att rädda planeten...Varje köp, varje produkt, har ett avtryck Och om man ser på hållbarhet i modeindustrin liksom så slänger sig ju alla med...ah men...100% hållbara till 2030...100% cirkulärt till...men det är ju så fruktansvärt komplext liksom Vad fan menar du med 100% hållbart? Vad betyder ens 100% hållbart?” - Carl

“...no brand can be sustainable. If you want to be 100% sustainable you don't produce, that's sustainable ... ” - Hannes

“De som är riktigt insatta inser nog att man inte kan konsumera sig ur klimatkrisen.” - Bror

Carl är minst sagt upprörd över hur begreppet hållbarhet på sina håll används och hur det skapar en falsk tro att det går att konsumera sig ur hållbarhet, något som Hannes och Bror i en mildare ton uttrycker sig liknande kring. De uppmanar alltså, genom att i viss grad ifrågasätta

sin egen existens som företag, till allmän försiktighet i användandet av begreppet hållbarhet. Deras uppfattning liknar Henninger et al. (2016) som skriver att hållbarhet inom klädindustrin inte kan existera eftersom det bygger på konsumtion, och så länge något konsumeras är det inte hållbart. Det tycks finnas en vilja att intervjupersonernas tolkning av hållbarhet inom klädindustrin, som en kontinuerlig process, ska nå ut till en större skara aktörer och intressenter i samhället. Att det upphör att användas som något uppnåeligt, åtminstone inom en snar framtid, och att fler tar det i beaktning. Relevansen av det företagen uttrycker stärks av att klädindustrin är något som enligt Desore och Narula (2018) berör alla människor och att utmaningarna som industrin står inför vad gäller hållbarhet är många (Camacho-Otero et al., 2019; Hur & Cassidy, 2019). Samtidigt skriver Henninger et al. (2016) att hållbarhet inom klädindustrin har olika innebörd för olika människor, vilket kan förklara en mer spridd syn på hur det tolkas.

4.2 Spridda ageranden

Intervjupersonerna har resonerat relativt samstämmigt i hur de upplever hållbarhet och vad hållbarhet innebär inom klädindustrin. I takt med att analysen närmar sig företagens mer praktiska ageranden börjar däremot det hittills homogena att lösas upp och skiljaktigheter synliggörs. Kunskapen om att det går att göra en mängd olika hållbara insatser i olika delar av företagets verksamheter upplevs hög och alla nämner potentiella förbättringar inom allt ifrån design, material och produktion till återanvändning och återvinning. Det kan tolkas som en medvetenhet kring det Strähle och Müller (2017) beskriver som R-modellen, som i sin tur består av reduce, reuse, recycle, redesign och reimagine. En modell som synliggör olika områden ett företag kan arbeta utifrån för att underlätta sin omställningsprocess mot att bli mer hållbara, där beståndsdelarna kan bidra till att ge hållbarhetsarbetet en mer tydlig riktning. Däremot lyfter ingen av intervjupersonerna att de bedriver sitt hållbarhetsarbete utifrån något specifikt ramverk eller modell.

Den process som dock tveklöst visats få mest uppmärksamhet av de intervjuade är design- och produktionsprocessen, vilket även Kozlowski et al. (2018) trycker på är extra viktigt för att klädföretag ska kunna reducera sin ogynnsamma inverkan på samhället. Hur och Cassidy (2019) skriver också att design och produktion är bland det viktigaste att fokusera på när det

kommer till hållbarhet inom klädindustrin. Författarna framhäver det genom att främst belysa vikten av att börja med designprocessen, men att den i sin tur är mycket nära knuten till produktionen och att de influerar varandra. Ozdamar Ertekin och Atik (2015) hävdar också att hållbarhetsarbetet måste påbörjas i ett tidigt skede men trycker till skillnad från Hur och Cassidy (2019) på att produktionsfasen är viktigast. Bror illustrerar att de olika faserna är nära relaterade till varandra genom följande citat: “Det är många steg man kan ta men man lär väl kolla på material i första hand, i och med att det har störst påverkan, och sen val av fabriker”. Material rör främst design men steget därefter är just produktion, som Bror säger i citatet innebär val av fabriker. Bror säger också att det är många steg de som företag kan ta när det kommer till hållbarhet, vilket bekräftar att arbetet med hållbarhet är mångfacetterat (Strähle & Müller, 2017).

Den vidare analysen av företagens ageranden mot en mer hållbar design och produktion illustrerar tydligt deras heterogenitet. Flora berättar stolt att de har ökat andelen återvunna fibrer i sina plagg, och att de hela tiden arbetar med att försöka minska spillet av tyg hos sina leverantörer. Gunilla säger att de har flera produkter som varit med länge och kallar det för hållbar design. Även Emilio och Hannes pratar om att de har plagg som varit med länge, och lyfter det hållbara i att kunna behålla designen och förbättra produkten, istället för att skapa helt nytt. Emilio exemplifierar produktförbättring utan att tumma på design genom att de slutat använda fluorocarboner i sina plagg, och Hannes på liknande sätt men genom upphörandet av dragkedjor som innehöll Teflon. Bror höjer deras ekologiska bomull till skyarna och passar samtidigt på att totalt såga BCI-bomull (Better Cotton Initiative), och användningen av kemikalier i klädproduktion.

“58% av all bomull är better cotton initiative (BCI). Vilket är ett satans påfund, och den största greenwashingen vi har idag. Det är helt djävulskt. Vår bomull släpper ut 46% mindre koldioxid än BCI-bomull och använder 0 kemikalier per kilo bomull. BCI-bomull innehåller ett kilo kemikalier per kilo bomull.” - Bror

Denise säger likt Bror att BCI-bomull inte är ett hållbart material och tycker det är fel att de stora klädkedjorna använder det som ett hållbart alternativ. Carls företag har inte ekologisk bomull men med sin permanenta kollektion har de ett fokus på hållbar design, likt Gunilla,

Emilio och Hannes, samt på att bara producera det nödvändiga och tidlösa. Hannes lyfter även vikten av att producera produkter som håller länge vilket också kan kopplas till design- och produktion. Det kanske mest tydliga exemplet på skiljaktigheter i företagens ageranden som går att utläsa ur det empiriska materialet är dock följande.

“Vi börjar.. om en månad kommer en mini-badkollektion som är helt gjort av något som kallas econyl, då plockar man upp plaster ur haven...och genererar nya fibrer av det som blir badkläder. Så det här är jättebra, det är ju 0% resursförbrukning tvärtom man tar ju plast från ställen där det absolut inte ska ligga och istället då gör kläder av det. Så det är verkligen en win-win-situation.” - Gunilla

“Plastklädesplagg kan i princip inte recycclas...det kommer antingen brännas eller så kommer det landa på en skräphög och ta 200 år innan det bryts ned.”
- Carl

Gunilla lyfter återvunnen plast i tillverkningen som något positivt och ett verkligt hållbart alternativ. Carl har däremot en annan uppfattning och säger med en självsäker ton att det inte alls kan ses som ett hållbart material eftersom klädesplagg gjorda av plast inte kan återvinnas på ett hållbart sätt. Något som är intressant här är även att Gunilla i ett senare skede av intervjun bekräftar det Carl säger.

“Jo alltså det som är hindret det är väl tycker jag...alltså när du går ner och lägger dina flaskor och plastförpackningar du vet så på sopstationen så är det ju ingenstans och sortera klädavfall. Så blir det inte bra och så hamnar dem i soporna, jag vet inte var folk gör av sina grejer.”
- Gunilla

En tydlig motsägelse från vad Gunilla tidigare sa om användandet av återvunnen plast i plaggen, och en indikation på att råder delade meningar mellan företagens ageranden. Det visar även på en hög grad av komplexitet och att det tycks finnas en viss bristande helhetssyn i hållbarhetsarbetet bland vissa av de intervjuade företagen. Fletcher (2014) skriver att det är viktigt att skapa en helhetsbild över hållbarhetsarbetet, och att design av kläder måste baseras på det som skapar långsiktig hållbarhet. En långsiktigt hållbar design bör därmed även inkludera både plaggets livslängd och vad som händer med plagget när det slutar användas (ibid). En helhetssyn över plaggets livslånga påverkan räcker dock inte, Calabrese et al.

(2018) poängterar nämligen vikten av att hållbarhet behöver integreras i hela företagets verksamhet och processer för att det ska bli framgångsrikt. Kozlowski et al. (2018) lyfter att det ofta inte är fallet och att hållbara ageranden ofta implementeras ad-hoc och osystematiskt bland företag i klädindustrin. Av de företagsspecifika ageranden som intervjupersonerna har delat med sig av, är det svårt att i detalj avgöra hur väl integrerat hållbarhet är i deras verksamheter. Det är även otydligt, både utifrån tidigare forskning och det empiriska materialet, vad ett övergripande och väl integrerat hållbarhetsarbete innebär.

4.3 Storlek har betydelse

Företagens hållbara ageranden har visats vara både spretiga och att de stundvis går emot varandra. Något som eventuellt kan förklara varför det råder bristande konsensus i de specifika ageranden som företagen uppvisat är företagens storlek och tillgång på resurser. Att bedriva ett framgångsrikt hållbarhetsarbete i klädindustrin kräver mycket resurser av olika slag, något som Kozlowski et al. (2018) redogör för genom att skriva att implementerandet av hållbarhet i företagens verksamheter är komplicerat att arbeta med i praktiken, svårt att översätta från koncept till verklighet, och att det är både kostnads- och kunskapsintensivt. Det kan låta som en stor utmaning att bedriva ett gediget hållbarhetsarbete, oavsett hur stort ett företag är. Kozlowski et al. (2018) menar dock att det är än svårare för företag av liten eller medelstor storlek då många utav de verktyg som finns tillgängliga, med syftet att underlätta hållbarhetsarbete, är framtagna för stora företag primärt. Samtliga intervjupersoner lyfter att deras hållbarhetsarbete påverkas av att resurserna är begränsade och den kanske mest frekvent nämnda resursbristen framgår tydligt genom följande citat.

“Det som begränsar oss är ju liksom tid och pengar.” - Andrea

“Så det finns tydliga puckar att det här ska vi göra...i en bra fas så att vi inte heller dukar under vad det gäller...pengen, som det kostar.” - Flora

Att få ekonomi i hållbarhetsarbetet är en utmaning alla företagen i denna studie ställs inför. Intervjupersonerna beskriver att det kan handla både om att de inte har nog med ekonomiska resurser för att kunna göra en viss hållbarhetsinvestering, eller att många av de hållbarhetssatsningar som är relevanta för dem att genomföra inte genererar tillfredsställande mängd avkastning. Hur och Cassidy (2019) skriver att klädindustrin på flera plan är en av de

mest resurskrävande industrierna som finns och att mer hållbara alternativ kräver investering av både mer tid och pengar, vilket är samma faktorer som Andrea, i citatet ovan, säger begränsar dem som mest. Att kombinera klädindustrins resurskrävande karaktär i sig tillsammans med det faktum att Koslowski et al. (2018) även beskrivit hur kraftigt resurskrävande ett framgångsrikt hållbarhetsarbete är, gör förståelsen för utmaningarna som SME-företag inom industrin ställs inför desto tydligare.

Utöver den ekonomiska faktorn, och i viss mån tid, nämns även fler resurser som begränsar hållbarhetsarbetet för företagen. Flora nämner humankapital och antal anställda, som en begränsning och ställer det i relation till en stor aktör som H&M.

“Men det är lite tufft som ett litet företag, om man jämför med H&M som jag kommer från där vi hade en organisation på 300 personer som bara jobbar med sustainability, här sitter jag...på det här bygget. Så det är otrolig skillnad på vad man kan göra och hur säkert man kan göra saker.” - Flora

Det kan översättas till det Koslowski et al. (2018) beskriver som en resursbrist i form av kompetens. Inte att misstolka för att de anställda inom företagen i studien har bristande kompetens, utan snarare att det kan krävas fler med hög kompetens för att arbeta effektivt med hållbarhet. Något som i sin tur åter kan kopplas tillbaka till att vara ett resultat av ekonomisk begränsning. De nämnda resursbegränsningarna kan däremot hanteras och bli mer eller mindre överkomliga enligt intervjupersonerna. Brors företag tar sig exempelvis runt en del av problematiken av att ha begränsade resurser genom att använda sig av efterforskning och rapporter kring hållbarhet som stora företag likt McKinsey tar fram, och låter det delvis ligga till grund för beslut rörande deras hållbarhetsarbete.

“Det är ju stora företag som McKinsey och mängder med andra, ex textile change. De tar fram informationen, det är vårt beslutsunderlag, vad gäller sourcing, material och sådär. Vilka som är klimatsmarta, slitstarka alternativ och har bra egenskaper.” - Bror

På liknande sätt beskriver Emilio hur de tar hjälp av en expert i utformandet av en nulägesanalys som ska ge dem en inblick i vad de kan och behöver förbättra rörande sitt

hållbarhetsarbete. Vilken typ av expert de har anlitat framgår dock inte, och inte heller vad det kostar företaget.

“Kollar man den här analysen vi gör av oss själva också nu, där tar vi hjälp av en expert som går in på alla dom här olika punkterna som jag radade upp i början här...med fairtrade, sourcing, produktion, transport, förpackningar, resor, etc..” - Emilio

Till viss del tycks det alltså som att det går att, som SME-företag, ta sig runt en del av de begränsningar som kommer med att vara en mindre aktör genom att ta hjälp av andra aktörer. Samarbeten av det här slaget kan leda till minskade kostnader, förbättrad kvalitetskontroll och ökad effektivitet (Hamel et al., 1989). Således behöver inte begränsningar relaterade till finansiellt kapital och kunskap utgöra en lika stor begränsning i företagens hållbarhetsarbete. Calabrese et al. (2019) har tidigare nämnt att ett företags hållbarhetsarbete behöver integreras i hela verksamheten för att lyckas. De anställda utgör en stor del utav företagen i denna studie och därmed kan det tänkas vara viktigt att samtliga anställda involveras i arbetet för att bättre kunna ta sig runt begränsningarna. Denise som är hållbarhetschef beskriver exempelvis hur gruppen om tre på företaget, som specifikt är anställda för att arbeta med hållbarhetsfrågor, kompletteras av att hållbarhet är något som många fler arbetar med.

“Sen så har vi många andra kollegor som jobbar med hållbarhet naturligtvis i organisationen i och med att det är en sån integrerad del i det vi håller på med ... “ - Denise

Emilio, Carl, Bror, Hannes och Andrea nämner på liknande sätt vikten av att hållbarhet bör integreras i hela företaget, och att alla anställda är medvetna om vad hållbarhetsarbetet innebär för dem och hur planen framåt ser ut. Hållbarhet är också något som intervjupersonerna säger, även inkluderat Gunilla och Flora, att arbetssökande värderar högt och flera av de anställda är hos dem för just det aktiva hållbarhetsarbetet de bedriver. Att ha en tydlig framtidsvision kring hur deras hållbarhetsarbete ska utvecklas över tid attraherar likasinnade och skapar bättre förutsättningar för integration av hållbarhet i hela organisationen (Calabrese et al., 2019).

4.3.1 Styrkan i att vara mindre

Att vara ett mindre företag är mer än en kamp mot begränsade resurser och ett sökande efter kreativa vägar i syfte att skapa effekten av att vara större än vad de är. Det finns direkta fördelar att som företag befinna sig inom kategorin SME och det är något som intervjupersonerna i denna studie lyfter fram i högre grad än att storleken skulle vara något som begränsar dem. Det finns en tydlig styrka i det lilla och flera av intervjupersonerna beskriver på olika sätt hur de har en förmåga av att ta snabba beslut i hållbarhetsfrågor till följd av att de är en mindre organisation. Flora och Emilio visar det genom följande citat.

“Vi har inga beslutsvägar utan VD sitter bredvid mig liksom. Så det...går så fort, verkligen Alltså snabbheten är ju det viktigaste och vi bestämmer själva vad vi vill göra för det är ju vårt eget lilla märke.”

- Flora

“Vi kan egentligen ta beslut på ett möte och sjösätta det dagen efter.”

- Emilio

De beskriver båda två hur storleken gynnar deras förmåga av att ta snabba beslut vilket även Singh Rajesh et al. (2008) skriver är något som SME-företag generellt kan ha stor nytta av. Författarna skriver även att SME-företag gynnas av att de ofta är enklare organisationer rent strukturmässigt, något som även det går att utläsa som positivt ur det Flora säger. De har korta beslutsvägar och VD sitter bredvid övriga anställda, något som kan tänkas stärka snabbheten avsevärt i beslutsfattande som rör deras hållbara ageranden. Beaktas vidare den växande slow fashion-rörelsen och motståndet mot överkonsumtion (Sener et al., 2018), att hållbarhet blir allt viktigare för klädföretag (Battaglia et al., 2014) tillsammans med klädindustrins trendkänsliga och förändringsintensiva karaktär (Hur & Cassidy, 2019), kan snabbheten hos SME-företagen tänkas vara mycket gynnsamt. Henninger et al. (2016) bekräftar det Singh Rajesh et al. (2008) skriver, dock genom att illustrera det från ett annat perspektiv, att multinationella företag inom klädindustrin helt enkelt har svårigheter i att agera snabbt på grund av sin storlek och struktur.

Tid nämndes tidigare som en begränsande faktor vad gäller företagens hållbarhetsarbete. Tid till beslut indikeras ovan däremot vara något som tvärtom går mycket snabbt och effektivt, och lyfts som en fördel gentemot större företag. Det indikerar troligen att tid som begränsande

faktor handlar mer om att hållbarhetsprocessen, arbetet med att ställa om, tar längre tid än önskat och att det kanske mer rör sig om begränsning i form av resurser såsom pengar och humankapital som hade kunnat snabba på processen. Att det kan dra ut på tiden kan alltså tänkas vara mer en följd av andra begränsningar, än att tid skulle vara något som de inte har tillräckligt av. Vilket blir särskilt tydligt vid en tillbakablick till analysens inledande avsnitt då intervjupersonerna indikerade att hållbarhet inom klädindustrin är en fortlöpande process utan slut.

Hur och Cassidy (2019) skriver inte enbart att klädindustrin är en av de mest förändringsintensiva och trendkänsliga inom retailbranschen i stort, författarna trycker även på att klädföretag behöver anpassa sig efter förändringar och trender för att överleva. Debatten kring hållbarhet upplevs av samtliga intervjupersoner ha gått snabbt i branschen, och ett skifte i den samhällseliga debatten beskrivs ha skett mellan 2015 och 2017. Som illustrerats tidigare finns det flera egenskaper som gör SME-företag inom klädindustrin mer agila än stora företag. Henninger et al. (2016) bekräftar det då författarna skriver att de enkelt kan anpassa sig till förändringar på marknaden. Singh Rajesh et al. (2008) skriver att SME-företag generellt karaktäriseras av flexibilitet, vilket även tycks vara applicerbart på SME-företag inom klädindustrin. Viljan av att vara just flexibel framhävs nämligen av Hannes som viktigare än att växa sig stora, enligt citatet nedan.

“We don’t want to be bigger than this and this and this...Because then you limit yourself in how flexible you are ... “ - Hannes

Även om det inte gäller alla intervjupersoner säger det mycket om att flexibilitet kan vara något av det högst värderade hos mindre företag i klädindustrin. Vidare ramar dock Hannes in den relativt generella uppfattningen, bland de intervjuade företagen, av vilken betydelse storleken har för dem i det löpande hållbarhetsarbetet. De begränsningar och möjligheter som kommer med att vara ett SME-företag i klädindustrin kan alltså i stort sett sammanfattas av citatet nedan.

“I think the only thing limiting us is the budget and the cashflow that we have...That limits smaller companies more than bigger one but on the other hand it makes us more flexible because we don’t have that many employees...” - Hannes

4.4 Stärkt konkurrenskraft - en följd av att agera hållbart

Enligt analysen går det inte att utläsa någon konsensus i hur företagen agerar på ett mer detaljerat plan eller hur de väver in hållbarhet i sina verksamheter, förutom att samtliga tycks fokusera sina hållbara ageranden inom design och produktion. Vidare undersöks vad företagen förväntar sig få ut av sitt hållbarhetsarbete.

Hannes uttrycker genom följande citat att deras hållbarhetsarbete direkt handlar om ökad konkurrenskraft, "I think nowadays you need to be sustainable to be competitive", vilket är i linje med mycket av den tidigare forskningen som visat att hållbarhetsarbete kan relateras till företags konkurrenskraft (Lueg et al., 2015; Taçoğlu et al., 2019; Battaglia et al., 2014; Resta et al., 2017). Murtha och Lenway (1998) beskriver konkurrenskraft som styrkan en organisation har gentemot dess konkurrenter. Vidare beskriver Porter (1980, 1985) att ett företag behöver sättas i relation till sin omgivning eller industri för att konkurrenskraftens styrka ska kunna avgöras. Industrin i denna studie utgörs av klädindustrin, och Hannes menar att de som företag behöver agera hållbart för att kunna konkurrera med andra klädföretag. Hannes är en av få intervjupersoner som uttrycker rakt ut att de agerar hållbart för att främja deras konkurrenskraft. Övriga intervjupersoner ställer sig relativt passiva till att direkt prata om hållbarhet som konkurrensmedel eller medel för ökad konkurrenskraft. De upplevs ovana vid att se hållbarhet som något som påverkar deras konkurrenskraft eller att deras hållbarhetsarbete skulle bedrivas i syfte att stärka deras konkurrenskraft. Det kan bero på att det är svårt att veta vad exakt deras hållbarhetsarbete ger för effekter. Battaglia et al. (2014) skriver nämligen att det är svårt för ett SME-företag inom klädindustrin att mäta och kvantifiera effekterna av sitt hållbarhetsarbete.

Konkurrenskraft är enligt Draper (2006) ett flerdimensionellt begrepp och ovan lyfte Murtha och Lenway (1998) att det innebär styrkan som en organisation har gentemot dess konkurrenter. Konkurrenskraft som begrepp innefattar därmed inte någonting på egen hand, vilket också kan förklara varför majoriteten av intervjupersonerna inte säger rakt ut att det är konkurrenskraft som deras hållbarhetsarbete förväntas generera. Med detta i åtanke går det däremot att utläsa att samtliga intervjupersoner indirekt nämner ett flertal följder av deras

hållbarhetsarbete som direkt går att koppla till teori om konkurrenskraft, även om det inte beskrivs rakt ut. Bror säger exempelvis att det förväntade utfallet av deras hållbarhetsarbete är följande, "Vi vill ju stärka vårt brand". Resta et al. (2017) bekräftar det Bror säger då författarna också lyfter att företag inom klädindustrin som bedriver ett hållbarhetsarbete kan få starkare varumärke. I ett nästa steg går det härleda ett starkare varumärke till ökad konkurrenskraft, vilket är ett samband som Mintzberg (1987, 1993) redogör för.

4.4.1 Anpassning till omgivningen

Ohållbara ageranden och motståndet mot överkonsumtion som klädindustrin ger upphov till har tidigare redogjorts växa (Sener et al., 2018) och företagen i denna studien har visat på ett behov och en vilja av att agera mer hållbart. Flera utav de intervjuade företagen bedriver sitt hållbarhetsarbete på grund av att det råder en ökad press från dess omgivning - klädindustrin. Carl uttryckte tidigare i analysen att hållbarhet är något som alla företag slänger sig med, vilket belyser ett eventuellt behov av att klädföretag behöver anpassa sig, och att deras konkurrenskraft försvagas om de inte kan svara på det konkurrenter gör. Omgivningen innefattar enligt Porter (1980) mer än andra direkt konkurrerande företag, däribland konsumenter. Både Carl och Emilio indikerar nedan att de även bedriver sitt hållbarhetsarbete till viss del av att det råder en ökad press på hållbarhet från konsumenter.

“Eeh, nä men jag tycker att det gått väldigt snabbt.. Eh..sista åren egentligen och kraven ifrån slutkunderna..” - Emilio

“...vi gör årliga undersökningar och från första året till nu har det skett gradvis skett ett skifte när vi frågar folk.... och då har andelen av dom som pratar om transparens och hållbarhet gått upp...Men från en början var det liksom 90% produktrelaterade USP:ar (Unique Selling Points).” - Carl

Företagens kunder beskrivs kräva och efterfråga mer hållbara produkter och det är enligt samtliga intervjupersoner något som växer stadigt - gruppen av medvetna och hållbarhetssökande konsumenter. Att företagen lyssnar på sina kunders åsikter kan tänkas vara gynnsamt och återigen handla om konkurrenskraft, då både Calabrese et al. (2019) och Battaglia et al. (2014) skriver att inkludering av intressenter i företags hållbarhetsarbete kan stärka både dess prestation och konkurrenskraft. Vilanova et al. (2009) lyfter också att konkurrenskraft bör ses som ett företags förmåga att designa och producera produkter som är

bättre än de som erbjuds av konkurrenter. Om klädkonsumenter ställer högre krav på mer hållbara produkter och allt fler klädföretag engagerar sig i att erbjuda hållbara alternativ, kan det därmed tänkas vara en fördel att svara på det. Ett företag som kan erbjuda hållbara produkter som är bättre än konkurrerande företags kan alltså få stärkt konkurrenskraft, och därmed går det att återigen utläsa att företagen i denna studie agerar hållbart för att stärka sin konkurrenskraft.

Även om samtliga intervjupersoner framhåller att konsumenter efterfrågar och kräver mer hållbarhet i klädindustrin, framhäver även vissa att denna grupp som efterfrågar eller kräver mer hållbara produkter, är fortsatt liten. Bror framhäver det tydligt i följande citat.

“Vi brukar inte fråga dem så mycket, vi brukar mer informera dem. Vi har sjukt mycket erfarenhet själva ju. Konsumenten som regel vet inte så mycket. Det finns ju en liten grupp som är påläst, och den växer ju...men det är fortfarande en nisch” - Bror

Bror säger även här att de inte brukar involvera sina konsumenter särskilt mycket genom att närmare undersöka vad de efterfrågar, utan att de bedriver sitt hållbarhetsarbete utifrån egen kunskap och istället informerar kunderna om vad de gör. Vilket går emot Calabrese et al. (2019) och Battaglia et al. (2014) rekommendation av att inkludera intressenterna i hållbarhetsarbetet. Dock trycker Bror på att de har mycket erfarenhet själva och indikerar att kunskapen om hållbarhet inom bolaget är större än konsumentens. Kunskap om hållbarhet kan i sig tänkas vara gynnsamt då Taçoğlu et al. (2019) visar att kunskap inom ett företag leder till ökad konkurrenskraft. Att gruppen av kunder som efterfrågar hållbarhet upplevs växa är mer av en gemensam nämnare för de intervjuade, än att gruppen av hållbarhetskrävande konsumenter idag är stor.

Det går vidare att utläsa genom Bror som säger att ”Hållbart mode växer globalt 19% per år, 30% i EU, så även om andelen är liten så växer den ju stadigt” och genom Gunilla som menar att hållbara kläder i framtiden kommer att vara normen, “...det kommer vara så man gör kläder”. Citaten illustrerar att hållbarhet inom klädindustrin upplevs växa och att det kommer växa till den grad att det kommer att bli den nya normen. Elkington (1998) redogör vidare för att konkurrenskraften hos ett företag är beroende av en förståelse för sin omgivning, i denna

studie klädindustrin, vilket intervjupersonerna indikerar att de har. En del av företagens förståelse för sin omgivning visar de genom att de identifierat att omgivningen står inför förändringar vad gäller hållbarhet, och Mintzberg (1987, 1993) redogör för att just en förståelse för framtiden kan ha en positiv inverkan på företags konkurrenskraft. Författaren skriver att företag blir mer konkurrenskraftiga om de etablerar långsiktiga visioner och samtidigt behåller flexibilitet att stå emot kortsiktiga förändringar på marknaden (Mintzberg, 1987, 1993). Det går i linje med studiens företag då de tydligt visat på en långsiktighet i deras hållbarhetsarbete, samt att de tidigare i analysen visat på en hög grad av flexibilitet.

4.4.2 Hållbarhet - överlevnad, möjligheter och inget unikt

Strähle och Müller (2017) och Forsmark Karlsson och Östberg (2016) beskriver att hållbarhetsarbete är en fråga om just företags framtida överlevnad och en nödvändighet för att bibehålla konkurrenskraft på marknaden. Gunilla beskriver det kanske tydligast genom “Alltså det är liksom...det är survival mode att göra de här grejerna”. Överlevnad genom att arbeta hållbart är även något som alla företag i denna studie långsiktigt tycks arbeta efter, även om det inte är helt tydligt när eller på vilket sätt hållbart blir den nya normen i klädindustrin. Företagens ageranden går i linje med Mintzberg (1987, 1993) som skriver att det nästan är omöjligt att förutse framtida händelser och rekommenderar att företag bör bygga kapacitet och kompetens för att kunna svara omgivningens förändringar. Företagen indikerar att om de inte skulle arbeta med hållbarhet och ställa om sitt arbete, löper de en avsevärd risk att förlora mot de företag som gör det eller företagen som gör det bättre. Förlora i studiens kontext kan på så sätt innebära att företagen antingen får en minskad konkurrenskraft eller att de helt enkelt går under, om de inte ställer om sitt arbete till att bli mer hållbart.

Bror och Denise nämner ytterligare en följd av sitt hållbarhetsarbete som går att relatera till konkurrenskraft. Denise berättar att “...vi har en väldigt stor andel försäljning i såna här...vad ska man säga, sustainable shops liksom och där är vi ju ett av de första märkena de vill ta in”. På liknande sätt beskriver Bror att “Vi säljer ju till hundratals såna här eco-fashionbutiker och det är ju en stor business som vi bara har på grund av vårt hållbarhetsarbete”. Detta kan tolkas gå i linje med Battaglia et al. (2014) som menar att SME-företag i klädindustrin blir

mer efterfrågade och kan nå nya marknader genom att ha ett gediget hållbarhetsarbete, och att det är något som i sig stärker företagets konkurrenskraft.

Vidare uttrycker Bror att hållbarhet som konkurrensmedel tappat sitt värde då alla aktörer i klädindustrin arbetar med det idag. Vidare säger han även att deras eventuella möjligheter till att skapa konkurrensfördelar med hjälp av hållbarhet tas ut när konkurrensen hårdnar.

“Aa det är ju både mer efterfrågan och mer konkurrens så det går nog på ett ut” - Bror

Enligt Barney (1991) sägs ett företag ha en konkurrensfördel när det implementerar en värdeskapande strategi som samtidigt inte implementeras av någon nuvarande eller potentiell konkurrent. Om konkurrenter inte kan kopiera strategin sägs konkurrensfördelen även vara bibehållen. Om det nu är såsom Bror säger, att hållbarhet är något som alla arbetar med, kan det knappast tänkas skapa en konkurrensfördel för något företag i klädindustrin.

4.4.3 Hållbarhet anpassas till kärnverksamheten

Sett till tabellen över de intervjuade företagen (se tabell 1), är det en stor spridning över vilka inriktningar de har inom klädindustrin. Däribland outdoor, funktionella mödrakläder, segling, träningskläder och vardagligt mode. Det som förenar dem är att de samtliga är klädföretag inom SME-sektorn. Företagens olika hållbara ageranden kan vidare kopplas till deras olika inriktningar, eller kärnverksamhet. Emilio, Andrea och Hannes framhäver vikten av att fokusera på sin kärnverksamhet i följande citat.

“vi har ju en vision av att...är vi inte i framkant inom det som är vår core, våra tekniska produkter...då kommer vi inte heller sälja pikétröjor och t-shirts heller.”

- Emilio

“... så fort vi går för långt ifrån vår core så tappar vi ju kunden. Vi måste liksom ändå...funktionen måste finnas. För att annars är vi...vi liksom går för långt bort ifrån vår core och då blir vi inte trovärdiga.” - Andrea

“...as a brand, it's super important to stay with your roots.” - Hannes

De berättar alla tre hur de som företag måste fokusera på att behålla kärnan för att inte tappa intäkter och kunder och företagets kärna utgörs till stor del av deras specifika produkter. Tidigare i analysen redogjordes att konsumenter efterfrågar mer hållbara produkter, och att det kan innebära en möjlighet för klädföretag som kan producera mer hållbara produkter än konkurrenter att få en ökad konkurrenskraft. Porter (1980) beskriver vidare att ett företags produkter utgör en del av deras konkurrenskraft och mer specifikt att företag behöver arbeta med att upprätthålla produkternas egenskaper för att inte riskera att ersättas av annan produkt från annan aktör. Även Vilanova et al. (2009) har framhävt att ett företags produkter utgör en stor del av deras konkurrenskraft. Företagen kan alltså inte implementera hållbarhet utan att ta hänsyn till deras produkter. Att göra sina produkter mer hållbara kan skapa effekter som direkt påverkar deras konkurrenskraft negativt, vilket Emilio redogör för tydligt nedan.

“-Jag tror att du måste börja med kärnan och jag menar våran kärna är våra produkter... finns det inte alternativa material som är mer hållbara så kan det sluta med att kunden uppfattar produkten sämre än den produkten som man hade tidigare. Och det var i ropet framförallt när man ändrade fluorocarbonerna..alltså kunden som vi hade var väldigt nöjd med sin slutprodukt..den var vattentät och den andades..och den hade en ytbeläggning som gjorde att vattnet rann av väldigt lätt. Innan det kom alternativ där som var funktionsdugliga så uppfattade ju egentligen kunden slutprodukten sämre än den gamla.” - Emilio

Han menar att de måste börja hållbarhetsarbetet med sina produkter, som i tidigare citat beskrivs som deras tekniska produkter. Han redogör även tydligt för hur konsumenten upplevde deras produkt sämre trots att den blivit mer hållbar. Det visar på komplexiteten företags ställs inför i implementerandet av hållbarhet (Kozlowski et al., 2018). Gruppen av konsumenter som efterfrågar mer hållbarhet växer och företagen agerar därefter, men som tidigare visat i analysen är det fortfarande en liten grupp konsumenter som efterfrågar det idag. Företagen arbetar proaktivt men en majoritet av konsumenterna prioriterar andra faktorer högre, vilket Emilio belyser nedan.

“Jag tror att alla gillar att prata om hållbarhet och att investera i hållbara produkter, sen i slutändan så handlar det ju väldigt mycket om pris...och kanske inte hållbarhetsfrågorna är de viktigaste.” - Emilio

Vikten av att agera genomtänkt kan anses vara en avgörande faktor för att lyckas med sitt hållbarhetsarbete, vilket märks att företagen tänker på. De tycks agera i linje med Calabrese et al. (2014), då de integrerar hållbarhet både systematiskt och strategiskt, i syfte att inte agera på aktiviteter utanför sin kärna. Att hållbarhet anpassas systematiskt och strategiskt visas tydligast av Carl som beskriver hur hållbarhet i efterhand har anpassats till hela deras affärsidé. Vilket i sin tur kan kopplas till ett skapande av konkurrenskraft genom att utgå ifrån företagets egna resurser och interna egenskaper (Barney, 1991).

Men..eeh...det var inte det som var problemet...eller den stora uspen vi såg, att det skulle handla om hållbarhet, utan det var liksom perfekta kläder, kompromisslösa kläder egentligen och sen så visade sig det skulle passa som handen i handsken för vad som sen skulle bli liksom...aah...historiens största dialog kring hållbarhet i mode följande år...etik och arbetsvillkor hade redan kommit på tal efter Rana-Plaza kollapsen i Bangladesh men miljöfrågorna var inte riktigt på tapeten än...eeh...så det händer sig helt enkelt att det vi gjorde dessutom var perfekt lämpat för att skala ned konsumtion och gradvis så insåg vi det och jobbade mer och mer åt det hållet.” - Carl

4.5 Transparent kommunikation - förverkligar konkurrenskraften

I analysen av det empiriska materialet har det även framkommit att samtliga intervjupersoner indikerar hur viktig kommunikationen kring deras hållbarhetsarbete är. De uttrycker att det är av betydelse att hållbarhetsarbetet ska komma till kännedom för kunder och andra intressenter, för att i sin tur ge ökad konkurrenskraft. Det går i linje med Henninger et al. (2016), som menar att tydlig kommunikation till företagets intressenter stärker trovärdigheten kring hållbarhetsarbetet. Andrea uttrycker på ett tydligt sätt hur viktigt det är att kommunicera sitt hållbarhetsarbete: “... för att man ska överleva idag som företag så måste man ju vara duktig på att kommunicera sitt hållbarhetsarbete.” Citatet går att koppla direkt till konkurrenskraft, då hon beskriver att det inte går att överleva som företag utan kommunikationen. Inte fullt så dramatiskt som Andrea uttalat sig, skriver Taoketao et al. (2018) att det är viktigt för företag idag att utveckla en hållbar marknadsföringsstrategi då det ökar företagets konkurrenskraft och stärker dess övergripande prestation. Bror säger dock att det är olyckligt att många företag bara marknadsför och kommunicerar att de är hållbara, utan att faktiskt agerar därefter. Att marknadsföringen skapar en falsk bild av verkligheten.

“Ja man kommunicerar ju väldigt mycket men det är väldigt få som producerar hållbart och ansvarstagande.” - Bror

“H&M är en av de bästa kommunikatörerna, de gör mycket bra men de gör ju fortfarande allt dåligt de har gjort också. De kanske står för 10% av Sveriges klimatbelastning, alltså hela landets, men det är ingen som pratar om det. De har lyckats extremt bra med deras greenwash-kommunikation.” - Bror

Bror menar att många klädföretags kommunikation är ren greenwashing, vilket innebär att företaget positionerar sig som mer hållbart än vad de är för att skapa en bättre image (Strähle & Müller, 2017). Rubio-Andres et al. (2019) skriver även att stora, multinationella, företags hållbarhetskommunikation ofta överglänsar SME-företags, vilket Bror enligt citatet ovan tycks instämma i.

Kommunikation som rör hållbarhet kan därmed användas som ett konkurrensmedel i sig, utan någon större bakomliggande handling, även om det kan uppfattas oärligt. Det kan upplevas fel att agera likt detta, men att helt döma ut det kanske inte går. Lee et al. (2019) uppmanar nämligen företag i klädindustrin att ta till hårdare tag i sin externa kommunikation. Författarna skriver visserligen inte att greenwashing är något att rekommendera, men uppmanar till att subtilt och symboliskt övertala konsumenter istället för att i enkelhet berätta att “hållbart är bra”. Exempelvis är det mer effektivt att kommunicera på ett sätt som får konsumenten att känna att deras egen hälsa och välbefinnande riskerar att försämrans om de inte konsumerar hållbart (Lee et al., 2019). Att det ska kommuniceras subtilt och inte “trycka upp det i ansiktet” på konsumenterna är i linje med intervjupersonernas ställningstagande, men empirin och teorin skiljer sig åt när det kommer till övertalan. Intervjupersonerna menar istället att det bör kommuniceras försiktigt och att kunden får hitta information själv.

“... den intresserade konsumenten ska kunna få reda på väldigt mycket om sin produkt, lika väl som att man...kollar på innehållsförteckningen, alltså när man köper en matprodukt liksom, vad innehåller den. Så ska man också kunna få reda på här, vad innehåller den här produkten, hur har den gjorts liksom, var är den gjord någonstans, hur ser det ut på de ställena man har tillverkat den här produkten.” - Denise

Citatet ovan, från intervjun med Denise, talar för att de inte försöker övertala kunden genom en känsla av negativa följder för konsumenten om den inte konsumerar hållbart. Det visar istället på en något mer passiv kommunikation som mer handlar om att ha information tillgänglig för den intresserade konsumenten. Det går att känna av en rädsla bland intervjupersonerna för att kommunicera något de inte kan stå för, som en motreaktion till greenwashing.

“Just nu sitter vi och jobbar med nuvärdesanalysen liksom, vart befinner vi oss, vad gör vi idag...mer för att skapa ett internt verktyg så att alla som jobbar hos oss kan svara på liknande sätt...oavsett om man jobbar i butik eller om man jobbar med mig...om man pratar med kundtjänst eller någon annan.” - Emilio

Det Emilio säger i citatet ovan indikerar hur viktigt de anser att de hållbara budskapen är i kommunikationen och att de genomsyrar hela verksamheten. Det tycks handla mer om att kunna besvara frågor från intressenter, än att vara den som pratar först. Både Calabrese et al. (2019) och Resta et al. (2014) förklarar att hållbarhetsarbetet måste integreras i hela företaget för att skapa något värde. Genom att se till att samtliga anställda på Emilios företag ska ha kunskap kring hållbarhetsarbetet, tyder det på att de har förstått vikten av att integrera hållbarhet i hela företaget. Detta för att kunna kommunicera en enhetlig och trovärdig bild av hållbarhetsarbetet i framtiden.

Som tidigare nämnt, har vi kunnat utläsa en rädsla för greenwashing i företagets kommunikation. Kommunikation kring hållbarhetsarbetet har endast positiv inverkan på företagets rykte om den är trovärdig och kvalitativ (Rubio-Andres et al., 2019), vilket intervjupersonerna tycks bekräfta. Både Gunilla och Flora beskriver detta i följande citat.

“... vi skulle ju aldrig börja kommunicera om vi inte har något alltså då får man ju kommunicera kring det man har Men ingen greenwashing alltså kommunicera sånt som inte är hållbart.” - Gunilla

“Så det gäller ju att vara väldigt tydlig med att greenwashing är ingenting vi håller på med här, vi är transparenta med att säga att det finns svårigheter men vi gör så mycket vi bara kan.” - Flora

Intervjupersonerna är överens om att deras hållbara ageranden måste kommuniceras för att ge effekt. De lyfter även att hållbarhetskommunikationen inte nödvändigtvis behöver ske genom stora kampanjer, utan snarare genom att successivt bygga upp en trovärdig och transparent kommunikation. Just transparens är även något som samtliga intervjupersoner lyfter fram som viktigt i hållbarhetsarbetet. Flora berör transparens i citatet ovan, men även Emilio och Hannes uttrycker dess betydelse i hållbarhetsarbetet.

“En av de viktigaste punkterna i hela hållbarhetstänket...är inte att bocka av att vi är bäst i klassen, utan jag tror det är transparensen, att vara tydlig mot våra kunder med transparensen i det vi gör...eller inte gör transparensen är det viktigaste” - Emilio

“We are very transparent anyway....because that’s in our DNA...but also because we see transparency as one of the most important features in our company because there are so many brands that aren’t transparent.” - Hannes

Emilio belyser att transparens är en av de viktigaste punkterna i hållbarhetsarbetet, och Hannes menar att transparens är en del av deras DNA. Bhaduri och Ha-Brookshire (2017) skriver att transparent information och kommunikation kring klädföretags hållbarhetsarbete kan utmärka dem mot konkurrenter. Dessutom menar författarna att hållbarhetskommunikationen måste vara enkel, kortfattad och lättförståelig för att den ska vara trovärdig. Bror illustrerar kopplingen mellan transparens och trovärdighet genom att säga “Transparens föder ju trovärdighet. Det gör brandet trovärdigt och tydligare.” Transparens och trovärdighet tycks alltså hänga ihop och vara två viktiga faktorer i hållbarhetskommunikation enligt företagen i denna studie.

Samtliga intervjupersoner lyfter vikten av att kommunicera sitt hållbarhetsarbete på ett trovärdigt och transparent sätt och att det utgör ett medel för att stärka deras befintliga konkurrenskraft. Trovärdighet och transparens tycks på så sätt förverkliga konkurrenskraften i hållbarhetsarbetet. Denise illustrerar i följande citat hur hennes företag gynnas av att vara öppna med sitt hållbarhetsarbete och att det indirekt leder till ökad konkurrenskraft.

“ ... men jag tror ändå i the long run på något sätt att...att vi liksom...benefitar från att vara öppna med...ah men exempelvis genom att

ha studentintervjuer, att vara öppen med leverantörerna, att liksom ha en rak kommunikation med alla intressenter...även andra varumärken kring dem här grejerna gör att vi i längden liksom vinner på det...på något sätt.” -
Denise

5 Slutdiskussion

5.1 Slutsatser

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur små och medelstora företag (SME) inom klädindustrin i Sverige förhåller sig till hållbarhetsarbete. Studien har även syftat till att bidra till en ökad förståelse för relationen mellan hållbarhetsarbete och konkurrenskraft.

Efter genomförd analys kan vi konstatera att varje enskilt företag i studien anser att de har ett ansvar att bidra till en mer hållbar klädindustri. Det har dock framkommit att det råder en viss frustration kring hållbarhetsbegreppets komplexa karaktär. Somliga av företagen visar på en ren skepsis när hållbarhet uttrycks som något annat än en pågående process. Vi kan dock vidare dra slutsatsen att samtliga av företagen i studien uppfattar hållbarhet inom klädindustrin som ett kontinuerligt förbättringsarbete, med varken en tydlig början eller ett definierat slut.

Samtliga företag i studien uttrycker en medvetenhet att de bör agera mer hållbart. Denna medvetenhet överförs till olika typer av hållbara handlingar men det råder ingen större konsensus över hur de agerar. Vi kan däremot dra slutsatsen att implementeringen av hållbarhet främst sker i design- och produktionsfasen av företagets verksamheter. Vidare har det framkommit i analysen att företagens spridda ageranden delvis är en följd av deras storlek. Företagen beskriver hållbarhetsarbete som någonting omfattande och möjligt att implementera i olika delar av deras verksamheter, och med begränsade resurser tvingas de att prioritera hur de ska agera. Vidare går det ur analysen att utläsa ytterligare en potentiell förklaring till varför företagens ageranden är spridda. Företagen tycks anpassa sitt hållbarhetsarbete till sin kärnverksamhet, som till stor del utgörs av deras unika produkter, och som i sin tur utgör en stor del av deras konkurrenskraft.

Det är få av företagen som uttryckligen beskriver att stärkt konkurrenskraft är en förväntad effekt av deras hållbarhetsarbete, men samtliga företag uttrycker dock indirekt att det är ett förväntat utfall. Vi kan därmed dra slutsatsen att företagen i denna studie bedriver sitt hållbarhetsarbete i syfte att positivt påverka deras konkurrenskraft, men att det inte stämmer

överens med företagens egna uppfattningar. Vidare har det framkommit att företagen uppfattar att deras hållbarhetsarbete måste kommuniceras för att kunna generera stärkt konkurrenskraft. Slutligen framkom det att företagen anser att de måste vara transparenta i sin hållbarhetskommunikation för att de ska uppfattas som trovärdiga.

5.2 Diskussion och förslag till vidare forskning

I studiens inledning beskrivs klädindustrin som en av de största och mest resurskrävande industrierna i världen (Desore & Narula, 2018). Den ökade efterfrågan på kläder beskrivs vidare drivit fram en kraftig överkonsumtion som möter allt större motstånd, till följd av en ökad medvetenhet kring miljömässig och social hållbarhet (Fletcher, 2014). Klädindustrin beskrivs ge upphov till ett signifikant avtryck på miljön och det sociala ansvaret är på många plan bristfälligt (Camacho-Otero et al., 2019). Vikten av att agera mer hållbart har på senare år fått allt mer utrymme och kraven på klädföretagen ökar (Battaglia et al., 2014). Tidigare forskning har visat att det råder en ökad medvetenhet bland klädföretag att agera mer hållbart (Bürklin, 2018), men att det råder delade meningar i hur det bör implementeras (Hur & Cassidy, 2019). Vår studie utgav sig för att inledningsvis undersöka hållbarhet inom klädindustrin, och mer specifikt på hur svenska SME-företag inom industrin förhåller sig till hållbarhetsarbete, då tidigare forskning främst fokuserat på stora och multinationella företag.

Genom vår kvalitativa studie har vi kunnat bidra till en djupare förståelse för hur företag, och mer specifikt svenska SME-företag, förhåller sig till hållbarhet inom klädindustrin. Vi har kommit fram till att företagen i vår studie tolkar hållbarhet inom klädindustrin som en pågående process och ett kontinuerligt förbättringsarbete, vilket delvis är i linje med Koslowski et al. (2018). På grund av studiens begränsade urval är vårt resultat inte generaliserbart, men det kan tänkas vara applicerbart på ett mer generellt plan inom klädindustrin, då företagen i studien uppvisar en samstämmighet trots att de representerar olika delar av industrin. Vi har också kunnat utläsa en frustration över hållbarhetsbegreppets komplexa karaktär och innebörd inom klädindustrin. Det indikerar på ett behov av att utveckla begreppet och alternativt att bryta ned det. Det kan tänkas gynnsamt om begreppet kan brytas ned till mer lätthanterliga beståndsdelar att arbeta utifrån, som också är anpassade till industrins olika aktörer. Vi uppmanar därmed till vidare forskning som utforskar

hållbarhetsbegreppets innebörd vidare och hur företag inom klädindustrin tolkar och arbetar utifrån det. Vi anser även att SME-företag specifikt utgör ett intressant segment inom klädindustrin då en stor del av den totala mängden företag utgörs av just SME-företag (EU, 2012), och att den existerande forskningen som rör SME-företag behöver berikas.

I ett nästa steg har vår studie undersökt hur företagen implementerar hållbarhet i deras verksamheter. Vi har kunnat visa att det råder en viss heterogenitet rörande företagens hållbara ageranden, vilket kan tänkas illustrera svårigheten i att översätta medvetenheten kring hållbarhet till praktiska handlingar (Hur & Cassidy, 2019). Studien visar dock att företagen främst implementerar sina hållbara ageranden i design- och produktionsfasen vilket går i linje med tidigare forsknings rekommendationer (Kozlowski et al., 2018; Ozdamar Ertekin och Atik, 2015). En bidragande orsak till att företagens hållbara ageranden skiljer sig åt kan till viss del ha att göra med att de har begränsade resurser och att de helt enkelt behöver prioritera. Något som kan tänkas påverka stora som små företag i deras ageranden men kanske i synnerhet SME-företag. Som visats tidigare representerar företagen i vår studie olika delar av klädindustrin och utifrån det har vi kunnat utläsa att företagens ageranden även är kopplade och anpassade till deras kärnverksamhet och produkter. Vilket i sin tur vidare har kunnat bidra till en ökad förståelse för företagens skiljaktigheter när det kommer till deras hållbara ageranden. Det kan därmed vara intressant att vidare undersöka företag som är verksamma inom liknande områden inom klädindustrin, oavsett storlek, och undersöka vad som skiljer och förenar deras hållbara ageranden.

Vidare undersökte vi hur företagen uppfattar att deras hållbarhetsarbete påverkar deras konkurrenskraft. Tidigare forskning har visat på positiva samband mellan hållbarhetsarbete och ökad konkurrenskraft (Calabrese et al., 2019; Cantele & Zardini, 2018), vilket även visats gälla för företag inom klädindustrin specifikt (Bürklin, 2019; Resta et al., 2017). Battaglia et al. (2014) och Taçoğlu et al. (2019) visar även att det positiva sambandet gäller för SME-företag inom klädindustrin. Tidigare studier som undersökt sambandet har varit kvantitativa och vi ansåg att det fanns behov av att kvalitativt undersöka företagens uppfattning av sambandet. Genom vår studie har vi därmed kunnat bidra till en ökad förståelse för relationen mellan hållbarhetsarbete och konkurrenskraft inom klädindustrin. Utifrån vår analys av SME-företag inom klädindustrin har vi i linje med tidigare forskning,

kunnat utläsa ett positivt samband mellan hållbarhetsarbete och konkurrenskraft. Vi har baserat vårt resultat på företagens egna ord och upplevelser, och finner det intressant att vi kan identifiera ett liknande samband som den kvantitativa forskningen som rör SME-företag inom klädindustrin (Battaglia et al., 2014; Taçoğlu et al., 2019). Det var dock få av företagen som själva uppfattade att deras hållbarhetsarbete på något sätt skulle påverka deras konkurrenskraft, men samtliga företag uttryckte indirekt att det var ett förväntat utfall. De redogjorde istället mer för en mängd olika anledningar till varför de bedrev sitt hållbarhetsarbete och vad de förväntade sig att det skulle generera. Genom att analysera deras redogörelser för varför de bedrev sitt hållbarhetsarbete, med hjälp av vårt teoretiska ramverk, kunde vi däremot komma fram till att samtliga av företagets hållbarhetsarbete indirekt handlade om att stärka deras konkurrenskraft. Vi är dock medvetna om att våra tolkningar av företagen kan ha en inverkan på resultatet, vilket gör att vi inte kan generalisera det till några andra företag än till studiens. Då sambandet mellan hållbarhetsarbete och konkurrenskraft visats vara relativt tydlig i tidigare forskning, uppmanar vi till vidare forskning som likt vår studie antar en kvalitativ ansats och vidare undersöker klädföretags uppfattningar om relationen mellan hållbarhet och konkurrenskraft.

Avslutningsvis har vi kunnat tolka att ett klädföretags hållbarhetsarbete tycks behöva kommuniceras för att det ska få någon effekt på företagets konkurrenskraft. Företagen i studien har även uttryckt att de måste vara transparenta i sin hållbarhetskommunikation, vilket kan indikera att hållbarhet inom klädindustrin inte handlar om att upprätthålla en fasad gentemot intressenter. De tycks snarare vilja bjuda in intressenter till att få en större insyn i deras verksamheter. Slutligen anser vi därmed att det vore intressant med vidare forskning som närmare undersöker effekterna av transparent hållbarhetskommunikation inom klädindustrin, både ur företags och intressenters perspektiv.

Referenslista

Ahrne, G., Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. (2., [utök. och aktualiserade] uppl.) Stockholm: Liber.

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (Upplaga 2). Stockholm: Liber.

Armstrong, C. M., Niinimäki, K., Kujala, S., Karell, E., & Lang, C. (2015). Sustainable product-service systems for clothing: exploring consumer perceptions of consumption alternatives in Finland. *Journal of Cleaner Production*, 97, 30–39. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.046>

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.

Battaglia, M., Testa, F., Bianchi, L., Iraldo, F. and Frey, M. (2014), “Corporate social responsibility and competitiveness within SMEs of the fashion industry: evidence from Italy and France”, *Sustainability*, Vol. 6 No. 2, pp. 872-893, doi: 10.3390/su6020872.

Bhaduri, G., & Ha-Brookshire, J. (2017). The role of brand schemas, information transparency, and source of message on apparel brands’ social responsibility communication. *Journal of Marketing Communications*, 23(3), 293–310. <https://doi.org/10.1080/13527266.2015.1040441>

Brundtland, G. H. (1987). *Our common future, world commission on environment and development (WCED)*. Oxford: Oxford University Press.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber.

Bürklin, N. (2018). Institutional enhancement of consumer responsibility in fashion. *Journal of fashion marketing and management*. Vol. 23: 43-65

Calabrese, A., Costa, R., Levialedi, N., & Menichini, T. (2019). Integrating sustainability into strategic decision-making: A fuzzy AHP method for the selection of relevant sustainability issues. *Technological Forecasting & Social Change*, 139, 155–168. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.11.005>

Camacho-Otero, J., Nilstad Pettersen, I., & Casper, B. (2019). Consumer engagement in the circular economy: Exploring clothes swapping in the emerging economies from a social perspective. *Sustainable Development*. 2020; 28:279-293.

Cantele, S., & Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability financial performance relationship. *JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION*, 182, 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.016>

Desore, A., & Narula, S. A. (2018). An overview on corporate response towards sustainability issues in textile industry. *Environment, Development & Sustainability*, 20(4), 1439–1459. <https://doi.org/10.1007/s10668-017-9949-1>

Draper, S. (2006), ‘Corporate Responsibility and Competitiveness at the Meso Level: Key Models for Delivering Sector-Level Corporate Responsibility’, *Corporate Governance* 6(4), 409–419

Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom*. Line of 21st Century Business (New Society Publishers).

EU. (2012). *Evaluation of the SME definition*. Hämtad från <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5849c2fe-dcd9-410e-af37-1d375088e886> [2020-05-08]

Fletcher, K. (2014). *Sustainable fashion and textiles: design journeys*. (Second edition). Milton Park, Abingdon, Oxon: Routledge.

Forsmark Karlsson, G. & Östberg, G. (2016). *Hållbara affärer: så ökar du företagets konkurrenskraft och lönsamhet*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.

Hallin, A. & Helin, J. (2018). *Intervjuer*. (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur.

Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with Your Competitors--and Win. *Harvard Business Review*, 67(1), 133

Henninger, C. E., Alevizou, P. J., & Oates, C. J. (2016). What is sustainable fashion? *Journal of Fashion Marketing & Management*, 20(4), 400–416.
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/JFMM-07-2015-0052>

Hur, E., & Cassidy, T. (2019) Perceptions and attitudes towards sustainable fashion design: challenges and opportunities for implementing sustainability in fashion. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 12:2, 208-217, DOI: <https://doi.org/10.1080/17543266.2019.1572789>

Johnson, M.P. (2015). Sustainability Management and Small and Medium Sized Enterprises: Managers' Awareness and Implementation of Innovative Tool. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 22, 271-285.

Kozłowski, A., Searcy, C., & Bardecki, M., (2018). The reDesign Canvas: Fashion design as a tool for sustainability. *Journal of cleaner production*. 183, 194-207.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Lee, E.-J., Choi, H., Kim, D. H., Han, J., Ko, E., & Kim, K. H. (2019). How to “Nudge” your consumers toward sustainable fashion consumption: An fMRI investigation. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.050>

Lueg, R., Pedersen, M. M., & Clemmensen, S. N. (2015). The Role of Corporate Sustainability in a Low-Cost Business Model - A Case Study in the Scandinavian Fashion Industry. *Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)*, 24(5), 344–359.
<https://doi.org/10.1002/bse.1825>

Mintzberg, H. (1987). ‘Crafting Strategy’, *Harvard Business Review* 65(4), 66–75.

Mintzberg, H. (1993). *The Rise and Fall of Strategic Planning* (Free Press, New York).

Murtha, T. P. & Lenway, S. A. (1998). 'Country Capabilities and the Strategic State: How National Political Institutions Affect MNC Strategies', *Strategic Management Journal* 15(5), 113–119.

Niinimäki, K. (2015). Ethical foundations in sustainable fashion. *Textiles and Clothing Sustainability*, 1:3 DOI 10.1186/s40689-015-0002-1

Ozdamar Ertekin, Z., & Atik, D. (2015). Sustainable Markets: Motivating Factors, Barriers, and Remedies for Mobilization of Slow Fashion. *Journal of Macromarketing*, 35(1), 53.

Pedersen, E., & Gwozdz, W. (2014). From Resistance to Opportunity-Seeking: Strategic Responses to Institutional Pressures for Corporate Social Responsibility in the Nordic Fashion Industry. *Journal of Business Ethics*, 119(2), 245–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1630-5>

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Free Press, New York).

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Free Press, New York).

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Resta, B., Dotti, S., Ciarapica, F. E., De Sanctis, I., Fani, V., Bandinelli, R., & Rinaldi, R. (2017). Leveraging environmental sustainability for competitive advantage in the Italian Clothing and Leather sector. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 11(2), 169–186. <https://doi.org/10.1080/17543266.2017.1356380>

Rubio-Andrés, M., del Mar Ramos-González, M., Sastre-Castillo, MÁ., & Danvila-del-Valle, I. (2020). Exploring sustainability, good governance, and social responsibility in small and medium enterprises. *Corp Soc Resp Env Ma.* 2020;27:852–869. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1002/csr.1849>

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.

Sener, T., Biskin, F., & Kilinc, N. (2019). Sustainable dressing: Consumers value perceptions towards slow fashion. *Bus Strat Env.* 28: 1548-1557. <http://doi.org/10.1002/bse.2330>

Singh Rajesh K., Garg Suresh K., & Deshmukh S.G. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness; a review. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 525–547. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/14635770810903132>

Strähle, J., & Müller, V. (2017). Key Aspects of Sustainability in Fashion Retail. In J. Strähle (ed.), *Green Fashion Retail*, Springer Series in Fashion Business, DOI 10.1007/978-981-10-2440-5_2

Taçoğlu, C., Ceylan, C. & Kazançoğlu, Y. (2019). Analysis of variables affecting competitiveness of SMEs in the textile industry. *Journal of Business Economics and Management*, 20(4). <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.9853>

Taoketao, E., Feng, T., Song, Y., & Nie Y. (2018). Does sustainability marketing strategy achieve payback profits? A signaling theory perspective. *Corp Soc Resp Env Ma.* 25: 1039-1049.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, 18(7), 509.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. (4., [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Vilanova, M., Lonzano, J. M., & Arenas, D. (2009). Exploring the Nature of the Relationship between CSR and Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87, 57. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9812-2>

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Inledande:

- Först och främst: Tack så mycket för att du ville ta dig tid att delta i vår undersökning.
- Om oss: Ebba och William, läser vår sista termin på Service Management-programmet med inriktning retail.
- Informera om studiens syfte.
- Svaren kommer enbart att användas för att besvara denna studiens syfte. Allt som säger i denna intervju kommer att behandlas konfidentiellt och du och ditt företag kommer att vara anonyma. Ditt deltagande är helt frivilligt, och du kan när som helst avbryta intervjun eller välja att inte svara på frågor.
- Vi kommer att spela in intervjun, är det okej för dig?
- Har du någon fråga innan vi kör igång? Det går även bra att ställa frågor under tiden.

Vill du berätta kort om dig själv?

- Roll, utveckling på företaget, vad som ingår i dina arbetsuppgifter.
- Vad är det ni gör? Vilka riktningar ni er till? Hur positionerar ni er?
- Varför finns ni?

Del 1: Hållbarhetsarbete

Hur skulle du, med dina egna ord, beskriva begreppet hållbarhet?

Hur skulle du beskriva hållbarhet inom klädindustrin?

Kan du berätta om vad för hållbarhetsarbete ni bedriver idag?

Varför bedriver ni ert hållbarhetsarbete?

- Vad är det primära syftet?
- Vad hoppas ni att få ut av det?

Kan du redogöra för hållbara ageranden i olika delar av värdekedjan? Design-Konsument.

Kan du berätta om hur ert hållbarhetsarbete har förändrats över tid?

Del 2: Process och beslut

Kan du berätta om hur ni arbetar med att ta fram underlag för hur ni ska agera och ta strategiska beslut rörande hållbarhet?

- Hur utvärderar ni vilka hållbarhets-satsningar ni ska göra? Vad väger in?
- Prioriterar ni någon form av hållbarhet framför den andra? Varför? Varför måste ni prioritera?

Vilka involverar ni i utformandet av era hållbarhetsstrategier?

- Interna/externa aktörer
- vilka intressenter? varför?

Kan du berätta om det finns några större avgörande/betydande beslut ni har tagit i syfte att främja ert hållbarhetsarbete?

- bytt material, fabrik, lokalisering, code of conducts, arbetsvillkor

Del 3: Konkurrens

Vad anser ni är er/era främsta konkurrensmedel?

Hur ser ni på hållbarhet som konkurrensmedel?

- Kommer betydelsen av hållbarhet att öka?

Vad tror ni att ert hållbarhetsarbete skapar för slags konkurrenskraft?

Upplever ni att ert hållbarhetsarbete ger någon/några konkurrensfördelar gentemot era konkurrenter och marknaden i stort?

Hur upplever du att er storlek påverkar ert hållbarhetsarbete?

Samarbetar ni med andra aktörer för att stärka er konkurrenskraft? Vilka?

Finns det något direkt negativ följd av hållbarhet vad gäller konkurrens?

Avslutande del

Någon särskilt du vill lyfta och som du anser är viktigt och betydande i ert hållbarhetsarbete?

Något som du tycker att vi inte berört och vill att vi får med oss?

Är det något som kommit upp under intervjun som du inte vill att vi tar med? Något du undrar över? Något du vill att vi ska förtydliga?

Tack för din medverkan!