



**LTH**  
LUNDS TEKNISKA  
HÖGSKOLA

# Hållbarhet som strategisk kompass

## – En explorativ fallstudie av Nudie Jeans

Hannes Helin

Juni 2021

MIOM05 Examensarbete i produktionsekonomi

Institutionen för teknisk ekonomi och logistik vid Lunds Tekniska Högskola

Handledare: Carl-Johan Asplund

## Förord

Detta examensarbete har skrivits som det avslutande momentet av utbildningen till civilingenjör i Industriell ekonomi vid Lunds Tekniska Högskola.

Jag vill rikta ett stort tack till min handledare Carl-Johan Asplund för all vägledning och konstruktiv kritik under arbetets genomförande. Jag vill även rikta ett stort tack till Sandya Lang och Joakim Levin på Nudie Jeans för att ni tog er tid för deltagande i intervjuer, er djupa kunskap om Nudie Jeans och om klädbranschen har varit ett mycket givande informationstillskott till detta arbete. Sist men inte minst vill jag tacka min partner Tove Eklund för hjälpen med framtaget grafiskt material till arbetet, samt för allt stöd under arbetets gång. Tack även till alla som stöttat mig i genomförandet av arbetet.

## Abstract

### **Title**

Sustainability as strategic compass – An explorative case study of Nudie Jeans

### **Author**

Hannes Helin, Industrial engineering and management 2014, Faculty of Engineering, Lund University

### **Supervisor**

Carl-Johan Asplund, Department of Industrial Management and Logistics, Faculty of Engineering, Lund University

### **Background**

The world is facing several challenges related to sustainability, and the fashion industry is a contributing factor through extensive emissions and bad working conditions. Companies are to an increasing extent held responsible for their actions affecting the environment and local societies, and the fashion industry is frequently criticized for bad working conditions and encouraging unsustainable consumption. Increased regulations and demand from consumers for sustainable products increases the risks of not working with sustainability, but also creates business opportunities for companies working with sustainability. Creating trust among consumers is however a demanding task since consumers want to be able to verify the sustainability of the products. To be able to benefit from the business opportunities, companies therefore need to take a long-term view on their work with sustainability.

### **Purpose**

The main purpose of this thesis is to investigate, explain and understand how a clothing company managed to incorporate sustainability as a core approach to strategy and business development.

### **Methodology**

The study was conducted using an abductive method. Initially a literature study was conducted which resulted in a theoretical framework being created. Using the theoretical framework as a tool, a longitudinal case study of Nudie Jeans was conducted. Empirical data was collected through semi-structured interviews and the collection of secondary data. With the theoretical framework and the empirical data as reference points, a framework for working long-term with sustainability was created.

### **Conclusion**

Nudie had two keystones when the company was started, the esthetical and the sociopolitical. The passion for jeans and their view on company responsibility have been important parts of Nudie's values, which have influenced the company's activities through its history. This have been expressed through a consequent positioning as a jeans brand, continuously improved work with sustainability, control of the supply chain and the ensuring of Nudie as an economically healthy company.

### **Keywords**

Strategy, sustainable strategy, triple bottom line, sustainable value chain

# Sammanfattning

## **Titel**

Hållbarhet som strategisk kompass – En explorativ fallstudie av Nudie Jeans

## **Författare**

Hannes Helin, Industriell ekonomi 2014, LTH

## **Handledare**

Carl-Johan Asplund, Institutionen för teknisk ekonomi och logistik, LTH

## **Bakgrund**

Världen står idag inför flera utmaningar relaterade till hållbarhet, och klädbranschen är en bidragande faktor till detta genom omfattande utsläpp och dåliga arbetsvillkor. Företag hålls i allt högre grad ansvariga för de avtryck deras verksamhet har på miljö och lokalsamhällen, och klädbranschen kritiserar frekvent för att uppmuntra en ohållbar konsumtion och dåliga arbetsvillkor i produktionen. Tilltagande regleringar och en större efterfrågan från konsumenter på hållbart producerade produkter innebär ökade risker förknippat med att inte arbeta med hållbarhet, men skapar även affärsmässiga möjligheter för företag som arbetar med hållbarhet. Att skapa förtroende hos konsumenter tar dock tid, eftersom konsumenterna vill kunna se att företagens påståenden om hållbara produkter är verifierbara. För att kunna dra nytta av de affärsmässiga fördelarna med sitt hållbarhetsarbete behöver företagen därför arbeta långsiktigt med detta.

## **Syfte**

Examensarbetets huvudsyfte är att undersöka, förklara och förstå hur ett klädföretag inkommererat hållbarhet som ett centralt förhållningssätt i företagets strategiska arbete och affärsmässiga utveckling.

## **Metod**

Arbetet genomfördes med ett abduktivt tillvägagångssätt. Initialt genomfördes en litteraturstudie och utifrån denna skapades ett teoretiskt ramverk. Med utgångspunkt i det teoretiska ramverket genomfördes en

longitudinell fallstudie av Nudie Jeans. Empiriska data samlades in genom semistrukturerade intervjuer samt insamling av sekundärdata. Med utgångspunkt i det teoretiska ramverket och den empiriska datan utvecklades slutligen ett ramverk för strategiskt hållbarhetsarbete.

### **Slutsats**

När Nudie grundades fanns det två grundpelare, den estetiska och den sociopolitiska. Kärleken till jeans och synen på företags ansvar har varit viktiga beståndsdelar i Nudies värdegrund, som genomsyrat deras arbete ända sedan företagets start. Detta har tagit sig uttryck i en konsekvent positionering som jeansföretag, kontinuerligt förbättrat hållbarhetsarbete, kontroll över leverantörskedjan samt säkerställandet av Nudie som ett ekonomiskt sunt företag.

### **Nyckelord**

Strategi, hållbar strategi, triple bottom line, hållbar värdekedja

## Figurförteckning

Figur 1. The research 'onion' .....	7
Figur 2. Schema över metoder att samla in och analysera data.....	13
Figur 3. Matris av aktivitetsbaserad positionering .....	26
Figur 4. Exempel på aktivitetsnätverk (IKEA) .....	30
Figur 5. Sambandet mellan samhälle, ekonomi och miljö.....	34
Figur 6. Porter's värdekedja .....	40
Figur 7. Värdekedjan och möjliga insatser företaget kan fokusera på .....	43
Figur 8. Ramverk för strategiskt hållbarhetsarbete 1.0 .....	45
Figur 9. Tidslinje över viktiga händelser, följande samhällsrörelser och dess uttryck i klädindustrin .....	47
Figur 10. De olika stegen en produkt genomgår enligt cirkulär ekonomi ...	51
Figur 11. Nudie Jeans tidslinje.....	58
Figur 12. Figuren visar Nudies aktivitetsnätverk i uppstartsfasen.....	70
Figur 13. Figuren visar Nudies aktivitetsnätverk i fasen strukturerat hållbarhetsarbete.....	71
Figur 14. Figuren visar Nudies aktivitetsnätverk i förädlingsfasen .....	72
Figur 15. Nudie Jeans Sustainable Material Tool .....	80
Figur 16. Nudie Jeans transporter fördelat på typ av transport och del av försörjningskedjan.....	82
Figur 17. Utdrag av Nudies resultat i Fair Wair Foundations "Brand Performance Check" .....	86
Figur 18. Nudie Jeans värdekedja och intressenter .....	88
Figur 19. Ramverk för strategiskt hållbarhetsarbete 2.0 .....	116

## Tabellförteckning

Tabell 1. Nyckeltal hämtade från Nudies årsredovisningar .....	77
Tabell 2. Andel hållbara produkter och återvunnet material fördelat efter år .....	79
Tabell 3. Antalet jeans som passerat Repair och Re-Use per år från 2014–2019.....	81

## Innehållsförteckning

1.	Introduktion .....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problemformulering .....	3
1.3	Syfte.....	4
1.3.1	Huvudsyfte .....	4
1.3.2	Delsyften .....	4
1.4	Avgränsningar.....	4
1.5	Rapportens disposition.....	4
2.	Metod .....	7
2.1	Forskningsprocessen .....	7
2.1.1	Forskningsfilosofi .....	8
2.1.2	Forskningsprocess .....	9
2.1.3	Forskningsstrategi .....	11
2.1.4	Metodval .....	13
2.1.5	Tidshorisont.....	15
2.1.6	Datainsamling och data-analys .....	15
2.1.7	Studiens validitet och reliabilitet .....	20
3.	Teoretisk referensram .....	23
3.1	Aktivitetsbaserad strategi .....	23
3.1.1	Positionering och unika aktiviteter .....	24
3.1.2	Trade-offs .....	27
3.1.3	Fit.....	28
3.2	Triple Bottom Line .....	32
3.2.1	Economic bottom line .....	34
3.2.2	Social bottom Line.....	35
3.2.3	Environmental bottom line .....	36



3.3	Hållbar värdekedja .....	38
3.3.1	Värdekedjan .....	38
3.3.2	Den hållbara värdekedjan .....	41
3.4	Ramverk för strategiskt hållbarhetsarbete 1.0 .....	43
4.	Resultat .....	47
4.1	Marknadstrender i klädindustrin .....	47
4.1.1	Ekologisk bomull .....	52
4.2	Nudie Jeans.....	53
4.2.1	Företagshistoria .....	54
4.2.2	Tidslinje .....	55
4.2.3	Aktivitetsbaserad strategi .....	59
4.2.4	Triple Bottom Line.....	73
4.2.5	Hållbar värdekedja .....	88
5.	Diskussion .....	97
5.1	Aktivitetsbaserad strategi .....	97
5.1.1	Positionering och unika aktiviteter .....	97
5.1.2	Trade-offs .....	98
5.1.3	Fit.....	99
5.1.4	Långsiktighet och fit .....	101
5.1.5	Lönsam tillväxt .....	101
5.2	Triple Bottom Line .....	102
5.2.1	Economic bottom line .....	102
5.2.2	Environmental bottom line .....	103
5.2.3	Social bottom line .....	105
5.2.4	Nudie utifrån Elkingtons kritik mot tolkningar av TBL .....	106
5.3	Hållbar värdekedja .....	108
5.4	Nudie i relation till marknaden.....	109
5.5	Ramverk för strategiskt hållbarhetsarbete .....	111

5.5.1	Brister i ramverk 1.0.....	111
5.5.2	Nudies huvudteman för strategiskt hållbarhetsarbete .....	113
5.5.3	Ramverk för strategiskt hållbarhetsarbete 2.0.....	114
5.5.4	Validering av det framtagna ramverket.....	116
5.5.5	Kritisk utvärdering av det framtagna ramverket .....	118
6.	Slutsatser .....	123
7.	Kunskapsbidrag till akademien och industrin.....	125
7.1	Kunskapsbidrag till Nudie Jeans & klädindustrin .....	125
7.2	Kunskapsbidrag till akademien.....	125
7.3	Framtida forskning .....	126
	Referenser.....	127
	Appendix 1 – Intervjuguide 11 februari 2021 - Sandya Lang, Sustainability manager, Nudie Jeans .....	135
	Appendix 2 – Intervjuguide 3 mars 2021 - Joakim Levin, VD, Nudie Jeans	137
	Appendix 3 – Fair Wear Foundation .....	138

## 1. Introduktion

I kapitlet beskrivs bakgrunden och kontexten till arbetet. Bakgrunden problematiseras i en problemformulering som beskriver de frågor arbetet ämnar utreda. Vidare redogörs för arbetets syfte, avgränsningar samt rapportens disposition.

### 1.1 Bakgrund

” Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” – Brundtlands (1987) definition av hållbar utveckling.

Världen står idag inför flera utmaningar relaterat till globala klimatförändringar. Till följd av mänskliga aktiviteter förbrukas naturresurser på ett ohållbart sätt, som riskerar att påverka hur våra liv kommer att se ut i framtiden. Affärsmodellen i fast fashion, som fokuserar på att sälja stora kvantiteter kläder, har bidragit till att den globala klädkonsumtionen dubblats under perioden från år 2000 till år 2015 (Velychko, 2019). Denna ökning är driven av fler kollektioner, kortare modecykler och billigare kläder, i kombination med en växande medelklass globalt och ökad per-capita-försäljning i mogna ekonomier. Klädernas låga försäljningspris speglar dock inte de faktiska miljökostnader de ger upphov till. Inte heller är de tillräckligt höga för att kunna täcka de arbetskostnaderna kopplade till plaggen om de vore producerade under skäliga omständigheter (Velychko, 2019).

Modeindustrin står idag för en betydande andel av världens koldioxidutsläpp, vattenförbrukning samt utsläpp av bekämpningsmedel. Modeindustrin står för cirka 10% av världens globala koldioxidutsläpp, vilket är mer än världens samlade utsläpp från båtfrakt och internationella flyg, och är den industri som förbrukar näst mest vatten (UN Environment, 2019). För att klara 1,5-gradersmålet behöver modeindustrin, för att bidra med sin andel till att nå målet, sänka värdekedjans koldioxidutsläpp med 50% till år 2030 (OmVärlden Podd, 2019). Om nuvarande trend håller i sig

beräknas koldioxidutsläppen från modeindustrin öka med 50% till år 2030 (The World Bank, 2019).

Globalt är över 300 miljoner människor anställda i modeindustrins värdekedja (Ellen MacArthur Foundation, 2017). För att kunna upprätthålla låga priser på kläder väljer många företag att placera stora delar av sin produktion i låglöneländer, som exempelvis Bangladesh, Indien och Kina. I många av dessa länder är minimilönen betydligt lägre än den beräknade levnadslönen, den lagstadgade minimilönen i flera länder där produktion är vanligt förekommande är mellan 19% och 54% av den uppskattade levnadslönen. När företag strävar efter att köpa in sina produkter till så lågt pris som möjligt, och därmed pressar de anställdas löner ner till minimilönen, får det följderna att de inte bidrar till ett välmående lokalsamhälle på produktionsorten. Då många av dessa länder har stor tillgång till arbetskraft, skapas en skev maktbalans mellan det producerande företaget och de anställda, vilket hindrar de anställdas möjlighet att förändra arbetsvillkoren. Utöver låga löner utgörs de huvudsakliga problemen med arbetsförhållandena av skadlig arbetsmiljö, osäkra anställningar och hinder mot fackligt engagemang (Clean Clothes Campaign, 2014; Clean Clothes Campaign u.å; Velychko, 2019).

Med hållbarhet identifierat som en megatrend (Mittelstaedt et al, 2014) och ett ökande intresse bland konsumenter för hållbarhetsfrågor (Porter, 2006), finns det en möjlighet för företag att ändra sättet de arbetar på. Tilltagande regleringar och att företag i allt högre utsträckning kritiserats och hålls ansvariga för sin verksamhet gör det alltmer riskabelt för företag att inte arbeta med hållbarhet (Porter, 2006), men det skapar också möjligheter att använda hållbarhet som en konkurrensfördel. Konsumentkampanjer som sätter press på företag kan ofta tolkas som ledande indikatorer för kommande regleringar, motivationen hos företagets anställda och skifte i konsumenters preferenser (Davis, 2005). Men det kan också reflektera att det finns otillfredsställda konsumentpreferenser som kan utgöra lönsamma möjligheter för de företag som kan upptäcka dessa innan konkurrenterna gör det (Davis,

2005). En effekt av att företag identifierat affärsmöjligheter i hållbarhet är att det blivit vanligare att företag använder buzzwords som ekologiskt, hållbart producerat eller ”gröna produkter”, och att företag i högre utsträckning använder sig av greenwashing i sin kommunikation (Henninger et al, 2015). En konsekvens av detta är att konsumenter är skeptiska till påståenden om hållbara produkter som inte är möjliga att verifiera, och att förtroende tar tid att bygga upp mellan företaget och konsumenten (Henninger et al, 2015). Genom att göra hållbarhet en del av företagets strategi kan de minimera risker med företagets verksamhet och stärka sitt varumärke, något som fått ett allt större värde för företag (Savitz & Weber, 2007). För att företagen ska bygga ett starkt varumärke kring hållbarhet och få kunder att lita på att produkterna är hållbara, bör de inkorporera långsiktiga hållbarhetsstrategier i sitt strategiska arbete (Chen, 2010).

## 1.2 Problemformulering

De globala klimatförändringarna och de dåliga arbetsvillkoren för många av de anställda i klädproducerande låglöneländer, leder till ökade krav på klädföretagen att ta ansvar för sin del av problemet och för sin värdekedja. I takt med att konsumenter blir alltmer medvetna och i högre grad ställer krav på att produkterna de köper ska vara hållbart producerade, blir det allt viktigare för företagen att vara transparenta med hur de arbetar med hållbarhet för att vinna konsumenternas förtroende. Detta leder också till att det blir alltmer riskabelt för företag i klädindustrin att inte ta hänsyn till hållbarhetsaspekten av sin verksamhet, då uppmärksammande av dåliga arbetsförhållanden i produktionen eller en miljöskadlig process vid produktion och utvinning av råvaror riskerar att skada varumärket. Konsumenters ökade medvetenhet om hållbarhetsfrågor skapar möjligheter för företag att skapa sig konkurrensfördelar genom att möta dessa preferenser för hållbara produkter. Konsumenterna är dock uppmärksamma på försök till greenwashing, och att ertappas med falska påståenden om en produkts hållbarhet riskerar att skada förtroendet och varumärket. Denna risk kan minimeras genom att göra hållbarhet till en del av företagets strategi, och genom detta bygga ett hållbart varumärke.

### 1.3 Syfte

#### 1.3.1 Huvudsyfte

Studiens syfte är att undersöka, förklara och förstå hur Nudie Jeans inkorporerat hållbarhet som ett centralt förhållningssätt i företagets strategiska arbete och affärsmässiga utveckling.

#### 1.3.2 Delsyften

- Att granska och beskriva Nudie Jeans strategiska arbete, utvecklingen av detta arbete och dess effekter på företaget
- Genom att kombinera teorier och begrepp om hållbarhet samt strategi utveckla ett teoretiskt ramverk 1.0 för att stödja insamling av data och analysen av huvudsyftet
- Validera det framtagna ramverkets relevans

### 1.4 Avgränsningar

Studien avgränsas till en fallstudie av Nudie Jeans. I fallstudien analyseras företagets historiska samt nutida arbete.

### 1.5 Rapportens disposition

Rapportens disposition är enligt följande:

#### Kapitel 1 – Introduktion

I kapitlet beskrivs bakgrunden och kontexten till arbetet. Bakgrunden problematiseras i en problemformulering som beskriver de frågor arbetet ämnar utreda. Vidare redogörs för arbetets syfte, avgränsningar samt rapportens disposition.

#### Kapitel 2 – Metod

I kapitlet förklaras, beskrivs och motiveras den metodik som använts vid genomförandet av examensarbetet samt val av teorier och modeller. Vidare beskrivs och motiveras tillvägagångssättet för urval av fallföretag och intervjuobjekt, datainsamling samt analys.

### Kapitel 3 – Teoretisk referensram

I kapitlet redogörs och diskuteras de teoretiska modeller, begrepp och ramverk som används för att analysera den empiriska datan. Slutligen presenteras en första version till det ramverk som utgör syftet med studien. Denna första version är enbart baserat på de teoretiska modellerna och kommer senare förfinas, justeras och valideras via datainsamling.

### Kapitel 4 – Resultat

Kapitlet inleds med marknadsöversikt som beskriver historiska marknadstrender i klädindustrin. I kapitlet redogörs för insamlad primär- och sekundärdata om fallföretaget Nudie Jeans. Datan samlades in med utgångspunkt i det teoretiska ramverk som presenterades i rapportens teoridel. Kapitlet beskriver Nudies företagshistoria samt deras hållbarhetsarbete i tre olika faser med utgångspunkt i det teoretiska ramverket.

### Kapitel 5 – Diskussion

I kapitlet hålls en diskussion där det teoretiska ramverket jämförs med de strategiska teman som observerats hos Nudie Jeans i den empiriska datainsamlingen. Diskussionen har strukturerats i enlighet med ramverket för strategiskt hållbarhetsarbete 1.0. Nudies arbete med hållbarhet sätts även i relation till teman i klädindustrin. De brister som identifierats i teorin genom den insamlade datan diskuteras samt de strategiska huvudteman som präglat Nudies hållbarhetsarbete identifieras och diskuteras. Slutligen utvecklas det teoretiska ramverket, med utgångspunkt i diskussionen om fallstudiens resultat, till version 2.0 av ramverket för strategiskt hållbarhetsarbete.

## Kapitel 6 – Slutsatser

Kapitlet presenterar studiens svar på syftet samt andra slutsatser som kan dras från arbetet.

## Kapitel 7 – Kunskapsbidrag till akademien och industrin

I detta kapitel diskuteras hur examensarbetet bidrar till akademien, Nudie Jeans och klädindustrin samt vilken framtida forskning som skulle kunna bygga vidare på examensarbetet.

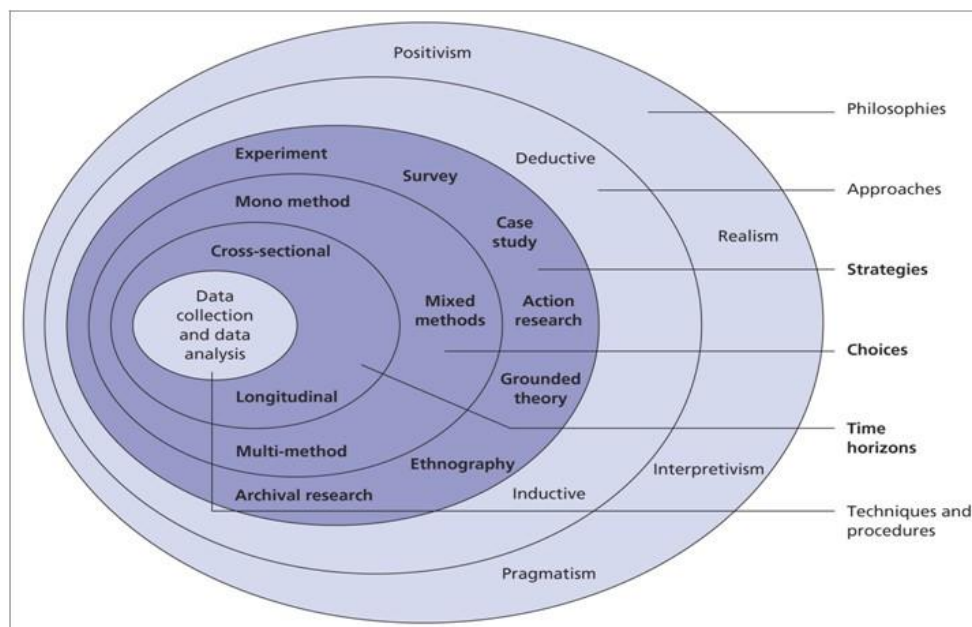


## 2. Metod

I kapitlet förklaras, beskrivs och motiveras den metodik som använts vid genomförandet av examensarbetet samt val av teorier och modeller. Vidare beskrivs och motiveras tillvägagångssättet för urval av fallföretag och intervjuobjekt, datainsamling samt analys.

### 2.1 Forskningsprocessen

Saunders, Lewis och Thornhill (2009) illustrerar strukturen hos ett forskningsprojekt med modellen "the research 'onion'", se figur 1. Modellen visar olika områden av forskningsprocessen forskaren behöver ta ställning till för att bestämma exempelvis hur data ska samlas in och forskningsfrågan besvaras, och därigenom utforma sin forskningsprocess. Modellen används genom att forskaren börjar i det yttre lagret där forskningsfilosofi bestäms. Därefter arbetar forskaren sig lager för lager genom "löken" tills mitten är nådd. Lökens sex lager ger tillsammans en samlad bild av den forskningsstruktur som använts under forskningsprojektet.



Figur 1. The research 'onion' (Saunders, Lewis och Thornhill, 2009, s 108)

### 2.1.1 Forskningsfilosofi

Forskningsfilosofi är ett begrepp som handlar om på vilket sätt kunskap utvecklas och den utvecklade kunskapens natur. Forskningsfilosofin som används påverkar forskarens antaganden och hur omvärlden tolkas. Forskningsfilosofin påverkar inte bara metodval och vilken forskningsstrategi som används, utan påverkar även forskarens bedömning av vilken information som är viktig att ta i beaktande. Således är ingen av de olika typerna av forskningsfilosofi bättre än någon annan i alla sammanhang. Snarare är det forskningsfrågans karaktär som avgör vilken typ av forskningsfilosofi som är mest lämplig att använda. De fyra olika forskningsfilosofierna är positivism, realism, interpretivism och pragmatism (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 107-109, 119).

Positivism är den filosofi som ofta förknippas med naturvetenskaplig forskning. Endast observerbara fenomen anses godtagbart i generandet av tillförlitliga data. Forskningen genomförs utan att forskarens värderingar påverkar utfallet av studien. Detta faller sig naturligt eftersom endast observerbara data tillåts. Därmed påverkas inte vilken data som insamlas av forskarens inställning till de observerade fenomenen. Positivistisk forskning är ofta strukturerad i genomförandet, vilket främjar replikerbarhet. En positivistisk filosofi leder ofta till generaliserbara slutsatser (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 113–114).

Realism utgår från principen att det som observeras är det som existerar, oberoende av betraktarens tankar och kunskap om det observerade. Realismen har två grenar: direkt realism och kritisk realism. Direkt realism anser att det som observeras är det som är sant, och eventuella felaktigheter beror på ofullständig information. Kritisk realism anser att det som observeras är intryck av verkligheten, men att intrycket tolkas av observatören och dennes erfarenheter. En direkt realist ser världen som relativt oföränderlig och att observationer endast kan ske på en nivå, som individ-, grupp-, eller organisations-nivå. En kritisk realist anser att världen förändras och inser vikten av att studera flera nivåer, och att observationer från olika nivåer kan bidra till forskarens möjlighet att skapa fördjupad

förståelse av det som studeras (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 114–115, 119).

Inom interpretivismen anses den positivistiska filosofin vara alltför rigid och benägen att dra generaliserande slutsatser för att vara lämplig att använda för att analysera den komplexa företags-världen utan att värdefulla insikter går förlorade. Interpretivismen menar att det är viktigt för forskaren att förstå det mänskliga samspelet, och att forskaren kan sätta sig in i, och förstå sammanhang ur forskningsobjektens perspektiv. Denna filosofi anses lämplig för att analysera de unika och komplexa sammanhang som återfinns i företag och management, speciellt inom frågor som rör mänskliga faktorer inom företaget som organisationsbeteende, marknadsföring och HR. Filosofin används ofta vid ett litet urval och djupgående studier (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 115–116, 119).

Pragmatismen utgår från att det viktigaste att ta hänsyn till är forskningens frågeställning, och inser att olika filosofier är lämpliga att använda för att söka svar på olika frågor. Pragmatismen kombinerar alltså de andra filosofierna, eftersom det anses att vissa delar av frågeställningen kräver olika angreppssätt (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 109).

Den filosofi som valts till detta arbete är den interpretivistiska. Det motiveras av att studien avser göra en djupgående fallstudie av ett enskilt företag, där kvalitativa data samlas in och forskaren behöver tolka och förstå motiv bakom fallföretagets agerande.

### 2.1.2 Forskningsprocess

Forskningsprocessen kan utformas på två olika sätt, induktiv och deduktiv. Skillnaden mellan processerna beror på om data från undersökningen används för att testa en hypotes, eller om data används för att utforma teori (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 124).

Vid deduktiv forskningsprocess används teori för att utforma en hypotes. Den insamlade datan används sedan för att testa hypotesen. Vid deduktiv process behöver forskningen vara strukturerad så att den går att replikera, och forskaren ha en oberoende inställning till den insamlade datan. Vid deduktiv forskningsprocess är det viktigt att resultaten går att generalisera. Därför behöver data-urvalet vara stort och kvantifierbart. Deduktiv process används ofta i kombination med positivistisk forskningsfilosofi, och ofta i naturvetenskaplig forskning (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 124–125).

Vid induktiv forskningsprocess används insamlad data till att utforma teori. Där den deduktiva forskningsprocessen är vanligt förekommande i naturvetenskaplig forskning, så är induktiv forskningsprocess mer förknippad med samhällsvetenskaplig forskning. Samhällsvetenskapen tolkade den deduktiva metoden som allt för rigid och mekanisk för att skapa förståelse för hur de observerade personernas världsbild påverkade deras handlingar, och därmed riskera att missa viktiga nyanser vid datainsamling. Vid induktiv forskningsprocess läggs ofta stor vikt vid kontexten för en händelse, vilket gör ett litet data-urval lämpligt. Forskare som använder induktiv forskningsprocess använder ofta kvalitativ data, och är benägna att använda flera olika metoder för datainsamling för att förstå olika perspektiv (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 125–126).

Forskaren behöver dock inte nödvändigtvis välja mellan induktiv och deduktiv forskningsprocess, de går att kombinera (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 127) och kallas då abduktiv forskningsprocess. Vid abduktiv forskning kan forskaren iterera mellan teori och empiri (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 127–128).

I detta arbete används en abduktiv forskningsprocess eftersom undersökningens utformning bygger på iteration mellan teori och empiri.

### 2.1.3 Forskningsstrategi

Det viktigaste vid val av forskningsstrategi är huruvida strategin kan ge svar på forskningsfrågan och uppnå studiens syfte. Valet av forskningsstrategi styrs utöver forskningsfrågan och syftet, av forskarens förkunskaper i ämnet, hur mycket tid och resurser som finns tillgängligt samt vilken forskningsfilosofi som valts. Det finns sju olika forskningsstrategier: experiment, enkät, fallstudie, aktionsforskning, grundad teori, etnografi och arkivforskning. Forskaren behöver inte exklusivt välja en strategi, de går att kombinera (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 141).

Experiment används ofta inom naturvetenskapen och syftar till att hitta kausala samband. Experiment används ofta i utforskande och förklarande sammanhang för att svar på frågor som 'hur' och 'varför'. Vid ett klassiskt experiment delas forskningsobjekt in i två grupper där den ena gruppen utsätts för någon form av påverkan, och den andra gruppen utgör kontrollgrupp. Utfallet grupperna emellan jämförs sedan för att dra slutsatser om den påverkan som experiment-gruppen utsattes för hade någon effekt (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 142-144).

Enkäter används ofta inom företags- och management-forskning. Strategin svarar ofta på frågor som 'vem', 'vad', 'var', 'hur mycket' och 'hur många' och används därför ofta i utforskande och beskrivande studier. Enkäter är en populär strategi eftersom den möjliggör insamlade av mycket data från en stor population, men kräver inte mycket ekonomiska resurser för att genomföra (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 144-145).

En fallstudie är en forskningsstrategi som innefattar en empirisk undersökning av ett fenomen i dess naturliga miljö med hjälp av flera olika källor. Det kan vara svårt att avgöra var gränsen mellan det studerade fenomenet och dess kontext går, vilket står i rak motsats till experiment som görs under kontrollerade förhållanden. Fallstudier svarar ofta på frågorna 'varför', 'vad' och 'hur' och möjliggör för forskaren att få en djup förståelse för det observerade objektet. Vid genomförandet av en

fallstudie är triangulering en vanligt förekommande teknik för datainsamling för att säkerställa att den insamlade datan är korrekt (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 145-146).

Vid aktionsforskning är forskaren aktivt deltagande i en förändringsprocess hos det observerade objektet. Genomförande-processen är iterativ och innehåller de fyra stegen: diagnostisering, planering, genomförande och utvärdering. Aktionsforskning skiljer sig från andra forskningsstrategier genom det tydliga fokuset på att genomföra en konkret förändring hos det observerade objektet under studiens genomförande (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 147-148).

Grundad teori används för att skapa ny teori genom en kombination av induktion och deduktion. Det är användbart för forskaren som ett sätt att förutse och förklara beteenden, och utifrån det utveckla och skapa ny teori. Tillvägagångssättet är att data samlas in utan något tidigare teoretiskt ramverk. Utifrån den insamlade datan skapas hypoteser som sedan bekräftas eller dementeras genom ytterligare datainsamling. Denna process itereras tills studien anses färdigställd (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 148-149).

Vid etnografisk forskningsstrategi försöker forskaren beskriva forskningsobjektets sociala miljö så som de själva skulle beskriva den. Strategin är tidskrävande eftersom forskaren behöver fördjupa sig i forskningsobjektets sociala miljö och förstå den grundligt (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 149-150).

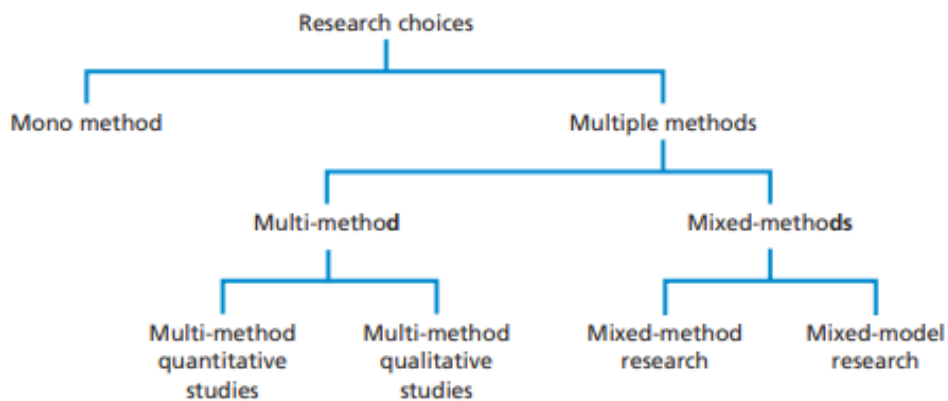
Vid arkivforskning används administrativa handlingar och dokument, såväl nyligen producerade som historiska, som huvudsaklig källa för datainsamling. Arkivforskning möjliggör forskningsfrågor som fokuserar på historiska händelser, eller förändringar över tid. En försvårande omständighet vid arkivforskning är att dokumentation kan saknas, inte ge

den nödvändiga informationen för att besvara forskningsfrågan eller vara otillgänglig av konfidentiella skäl (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 150).

Den forskningsstrategi som valdes för detta arbete var fallstudie. Eftersom arbetets syfte är att utreda hur ett fallföretags strategi har påverkats av deras tidiga fokus på hållbarhet, är det nödvändigt för forskaren att få en djup förståelse för det observerade företaget. Frågorna 'vad', 'varför' och 'hur' är nödvändiga för att skapa förståelse för hur företaget agerat och bakomliggande resonemang.

#### 2.1.4 Metodval

Metodvalet påverkar vilken typ av data som samlas in, och hur den analyseras. Data kan delas in i de två typerna, kvalitativ och kvantitativ. Kvantitativ används för att beskriva datainsamling och analys som genererar eller använder numerisk data. Kvalitativ används för att beskriva datainsamling och analys som genererar eller använder icke-numerisk data, som exempelvis ord och bilder (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 151). I figur 2 visas de olika sätten forskaren kan välja att samla in och analysera data på.



Figur 2. Schema över metoder att samla in och analysera data (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 152)

### **Mono-metod**

Endast en typ av data och analys används. Antingen kvalitativ data samt analys eller kvantitativ data samt analys.

### **Flera metoder**

Använder fler än en typ av datainsamling. Beroende på hur datan sedan analyseras kan denna förgrening delas in i "Multi-method" och "Mixed-methods".

#### *Multi-metod*

Multi-metod innebär att antingen kvalitativ eller kvantitativ data samlas in på flera olika sätt, och analyseras sedan ur samma perspektiv som datainsamlingen. Multi-metod kan därmed delas in i två underkategorier, kvalitativ multi-metod och kvantitativ multi-metod.

#### *Mix-metod*

Mix-metod innebär att både kvalitativ och kvantitativ data samlas in.

- Mixmetods-forskning: Inom denna metod används samlas både kvalitativ och kvantitativ data in och datatyperna analyseras med samma typ av metod, antingen parallellt eller sekventiellt, men datatyp och typ av analys kombineras inte. Kvantitativ data analyseras kvantitativt och kvalitativ data analyseras kvalitativt.
- Mixmodells-forskning: Både kvalitativ och kvantitativ data samlas in. De olika insamlingsmetoderna kan kombineras med motsatt typ av analys. Exempelvis kan kvalitativ data samlas in och kvantifieras för att analysera kvantitativt.

(Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 151-154).

I det här arbetet har mixmetods-forskning använts. Vid insamlingen av data har olika sätt använts så som intervjuer, litteraturstudier och arkivforskning från både primära och sekundära källor. Insamlade data är primärt av kvalitativ karaktär men inslag av kvantitativ data går också att finna i studien.



### 2.1.5 Tidshorisont

Studiens frågeställning avgör om undersökningen ska ge en ögonblicksbild av ett fenomen vid en given tidpunkt eller beskriva ett händelseförlopp över en längre tidsperiod. Om studien ger en ögonblicksbild kallas det för en tvärsnittsstudie. Om studien beskriver en längre tidperiod kallas det en longitudinell studie (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 155).

Det här examensarbetet undersöker hur fallföretagets strategi utvecklats under en längre tidsperiod, studien är därför av longitudinell karaktär.

### 2.1.6 Datasamling och data-analys

Följande delkapitel beskriver de processer som använts för skapandet av ett teoretiskt ramverk, urval av fallföretag, insamlande av empiriska data samt analys.

#### 2.1.6.1 Litteraturstudie

Arbetet med examensarbetet började med en tentativ litteraturstudie med syfte att få inblick i existerande teorier inom strategi och hållbarhet. Genom ett urval av relevanta teorier och modeller skapades ett teoretiskt ramverk för användning vid empirisk datasamling och diskussion. Teorierna som utgjorde grunden för det teoretiska ramverket var Porter's teori om aktivitetsbaserad strategi, Triple Bottom Line samt Porter & Kramers teori om hållbar värdekedja. Porter's teori om aktivitetsbaserad strategi valdes för att beskriva hur företag utformar framgångsrika strategier generellt. Att den teorin valdes framför andra teorier om strategi berodde på att den ansågs ge en tydlig struktur för strategiskt arbete i företag. Teorin om Triple Bottom Line valdes för att addera ett ekonomiskt perspektiv till diskussionen om hållbarhet. Teorin om hållbar värdekedja valdes som ett verktyg för att analysera hur företaget arbetar med strategisk hållbarhet genom att utforma sina operationella aktiviteter utifrån ett hållbarhetsperspektiv. För att söka akademisk litteratur har LUBsearch använts. Nyckelord som använts vid sökningar har varit: strategy, sustainable strategy, triple bottom line och sustainable value

chain. Utifrån sökträffarna har urval gjorts av de artiklar och böcker som ansetts innehålla relevant information. I de fall där det funnits möjlighet att fördjupa förståelsen för ämnena genom att följa utvalda referenser från artiklarna som dök upp i sökträffarna har så gjorts.

#### *2.1.6.2 Urval av fall*

Valet av fallföretag föll snabbt på Nudie Jeans. Anledningen till det var att jag genom en kontakt på företaget visste att de hade lång historik av arbete med hållbarhet. Med anledning av denna långa historia av hållbarhetsarbete hade jag en hypotes om att företagets hållbarhetsarbete hunnit utvecklas sedan de påbörjade arbetet, och därmed utgöra ett intressant fall att undersöka för att förstå hur strategiskt hållbarhetsarbete kan utvecklas över tid. Initialt under HT2020 var utgångspunkten för examensarbetet att fallföretaget skulle jämföras med något annat företag med liknande historik för att genomföra en komparativ studie och skapa mer generaliserbara slutsatser. Detta omvärderades senare, primärt på grund av att möjligheten att på djupet undersöka och förstå hur Nudie arbetat skulle påverkats negativt av att undersöka ytterligare ett företag, till följd av arbetets tidsbegränsning. Ytterligare en anledning var att endast ett holländskt jeansföretag identifierades som hade arbetat med hållbarhet lika länge som Nudie Jeans. Detta företag hittades genom Google-sökningar efter hållbara klädföretag med fokus på jeans. Alla sökträffar som bedömdes som relevanta undersöktes vidare för att samla information om respektive företags hållbarhetsarbete. Slutligen undersöktes mängden tillgängliga sekundärdata, och mängden tillgängliga sekundärdata för det holländska jeansföretaget var inte så omfattande enligt min undersökning. Detta bedömde jag skulle göra jämförelsen mellan företagen ofullständig och därmed inte bidra nämnvärt till mer generaliserbara slutsatser.

#### *2.1.6.3 Datainsamling*

Insamling av empiriska data har skett gett genom intervjuer och arkivforskning. Datainsamlingen beskrivs mer djupgående i följande delkapitel.

## Primärdata

Intervjuer kan delas in i de tre typerna strukturerad, semi-strukturerad och ostrukturerad. Vid strukturerade intervjuer används standardiserade frågor som ställs på ett identiskt sätt vid varje intervju. Den strukturerade intervjun kan betraktas som ett forskarlett frågeformulär med social interaktion, och insamlade data kan ofta kvantifieras. Vid en semi-strukturerad intervju har forskaren förberett teman och frågor att ställa på intervjun. Frågorna kan dock variera mellan intervjuer genom att det står forskaren fritt att utelämna frågor som förberetts, ändra frågornas ordning eller ställa fördjupande frågor angående ämnen som berörs under intervjun. Ostrukturerade är informella intervjuer där inga frågor har förberetts, men forskaren har ofta några ämnen denne är intresserad av att beröra under intervjun. Ostrukturerade intervjuer låter den intervjuade prata fritt och beskriva det denne upplever som intressanta händelser och beteenden relaterade till det studerade ämnet (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 320-321).

I detta arbete har semi-strukturerade intervjuer använts för empirisk datainsamling. Den semi-strukturerade formen användes för att ställa uppföljande frågor för att bättre förstå resonemang, drivkrafter och orsakssamband. Till intervjuerna har två personer med lång erfarenhet på fallföretaget valts ut. Sandya Lang, Sustainability manager på Nudie Jeans, valdes genom en kombination av ändamålsenligt urval och bekvämlighetsurval. Tillvägagångssättet för urvalet var att jag beskrev arbetets syfte för min kontakt på Nudie, och han gjorde bedömningen att Lang vore en lämplig intervjukandidat och förmedlade kontakten. Joakim Levin, VD på Nudie Jeans valdes ut genom ändamålsenligt urval. Efter intervjun med Lang, gjorde jag bedömningen att företagets tidiga år samt kopplingen mellan hållbarhetsarbetet och ekonomin var de områden som saknade information i primärdatan. Utifrån min insamlade sekundärdata om Nudie var mitt intryck att Levin vore en lämplig intervjukandidat för att komplettera primärdatan, och jag tog därför kontakt med honom. Intervjuerna genomfördes genom videosamtal där anteckningar togs under intervjuerna. Anteckningarna sammanställdes efter intervjuerna och respondenterna har fått godkänna att materialet är korrekt. Att endast två

intervjuer genomfördes berodde på att jag innan intervjuerna genomfördes hade gjort omfattande insamling av sekundärdata. En del av denna sekundärdata utgjordes av Maria Erixons bok "Start your own f'cking brand: om resan med Nudie Jeans", som beskriver hur Nudie arbetat och utvecklats sedan företaget startades. Detta gjorde att intervjutillfällena kunde användas till att förstå resonemang bakom Nudies aktiviteter, komplettera den insamlade sekundärdatan samt triangulera sekundärdatan. De två intervjuerna bidrog därför med en stor mängd relevant information och jag ansåg därför att den insamlade datan omfattade de områden som identifierats som viktiga genom litteraturstudien, och därmed ingått i det teoribaserade ramverket, efter två intervjuer. Nyttan av fler intervjuer ansågs därför begränsad.

### **Sekundärdata**

Utöver insamling av primärdata genom intervjuer har sekundärdata samlats in. Sekundärdata samlades primärt in före intervjutillfällena, men de ämnen som identifierades som särskilt intressanta under intervjuerna kompletterades i efterhand med ytterligare sekundärdata. Denna data har samlats in från rapporter släppta av fallföretaget, en bok skriven av Nudie Jeans grundare, tidigare genomförda examensarbeten, webbsidor samt publikt och internt videomaterial. Sekundärdata som publicerats av fallföretaget utgörs av hållbarhetsrapporter, policy-dokument och årsrapporter. Tidigare genomförda examensarbeten där Nudie undersökts har använts. Dessa har sökts upp på webbsidan uppsatser.se med Nudie Jeans som sökord. Källorna användes för att få en ögonblicksbild av hur fallföretaget resonerade vid tidpunkten för de händelser som nu är del av företagets historia, som ett sätt att komplettera, triangulera och validera primärdata från intervjuer. Endast information från examensarbetenas empiri-del har använts, för att minimera påverkan av författarnas tolkning av informationen. Videomaterialet som använts är två publika videor där Nudies VD håller föreläsningar, samt en intern video som används med företagets godkännande.

Marknadsöversikten bygger till stor del på källor från Anna Brismar. Detta beror på att inga andra källor identifierats som longitudinellt beskriver trender i klädindustrin och samhällets syn på klädföretagens ansvar under perioden mellan år 2001 och 2021. Brismars artiklar har därmed fått utgöra grunden till att kartlägga trender och koncept i klädindustrin. Dessa trender och koncept har fördjupats med ytterligare källor där detta har varit möjligt.

#### *2.1.6.4 Analys*

Under arbetet konstruerades ett ramverk för strategiskt hållbarhetsarbete. Ramverket togs fram genom ett abduktivt tillvägagångssätt. Initialt genomfördes en litteraturstudie för att utforma ett teoretiskt ramverk 1.0 att använda som utgångspunkt för empirisk datainsamling. Det teoretiska ramverket har använts som grund till insamling av empiriska primär- och sekundär-data samt till hur denna data strukturerats i rapporten. Primär- och sekundärdata har använts för triangulering. Initialt betraktade jag ramverk 1.0 som en kontinuerlig tidslinje, men när tre faser identifierades i Nudies hållbarhetsarbete (se mer om faserna i följande stycke) vid datainsamlingen, användes samma struktur för att illustrera ramverk 1.0 i figur 8. I arbetets diskussionskapitel har insamlad data diskuterats och jämförts med ramverk 1.0 för att identifiera likheter och skillnader dem emellan. Utifrån denna diskussion har några huvudteman identifierats, som använts till att utveckla ramverk 2.0. Det framtagna ramverket har validerats med stöd av insamlade empiriska data.

Under den empiriska datainsamlingen identifierades tre faser i Nudies hållbarhetsarbete, dessa kallades uppstartsfas, strukturerat hållbarhetsarbete samt förädling i rapporten. Uppstartsfasen identifierades genom att Nudies tidiga arbete av naturliga skäl, eftersom de precis startat företaget, präglades av ett företag i startgroparna. De hade sin värdegrund och en vision om att arbeta hållbart, men arbetet med hållbarhet var begränsat till ett fåtal aktiviteter och de saknade i viss mån struktur kring hållbarhetsarbetet. Nudies partnerskap med organisationerna Fair Wear Foundation och Textile Exchange utgjorde startskottet för ett mer

strukturerat hållbarhetsarbete. Partnerskapet gjorde att Nudie behövde tillsätta någon som drev hållbarhetsarbetet på heltid internt, det gjorde att Nudie behövde lägga mer resurser på hållbarhet och ställde krav på bättre kännedom om leverantörskedjan. Detta blev en tydlig skillnad mot hur arbetet sett ut under uppstartsfasen, och under perioden lanserades flera viktiga satsningar som levnadslöner, reparationservice samt transparensarbete med hållbarhetsrapporter och en produktionsguide. Övergången mellan faserna strukturerat hållbarhetsarbete och förädling är inte riktigt lika tydlig, och arbetet i förädlingsfasen bygger fortsatt på det strukturerade tillvägagångssätt som sattes i fasen strukturerat hållbarhetsarbete. Skiftet mellan de faserna utgör därmed mer av en nyansskillnad och namnet förädling syftar till att illustrera att Nudie gått från att lansera många nya satsningar, till att i högre grad arbeta med att utveckla och förbättra arbetet i befintliga hållbarhetskoncept. Förädlingsfasen innehåller dock också satsningar på nya koncept, men lanseringstakten av nya stora satsningar framstår som något lägre än den var i fasen strukturerat hållbarhetsarbete.

#### 2.1.7 Studiens validitet och reliabilitet

Som forskare går det aldrig att vara helt säker på att studiens resultat är korrekta, men genom forskningens utformning kan risken för felaktiga resultat minimeras. Genom betoning på arbetets reliabilitet och validitet minimeras risken för felaktiga slutsatser (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 156).

#### **Reliabilitet**

Reliabilitet handlar om hur sannolikt det är att forskarens processer för datainsamling och analys kan förväntas ge samma resultat om studien replikeras. Studiens reliabilitet kan bedömas genom att frågor om huruvida studiens resultat skulle bli detsamma om studien utfördes vid ett annat tillfälle, om någon annan skulle få samma resultat om de genomförde studien samt om det är transparent hur rådata har tolkats. Några hot mot studiens reliabilitet är om externa effekter, som exempelvis veckodag, försatt forskningsobjekten i ett icke-neutralt tillstånd. Att

forskningsobjekten upplever att deras chefer förväntar sig att de ger vissa svar, eller att forskningsobjektet är i en situation där deras svar riskerar att ge negativa konsekvenser, är också hot mot studiens reliabilitet. Ytterligare hot mot studiens reliabilitet är hur forskaren formulerar de ställda frågorna samt hur forskaren tolkar forskningsobjektets svar på frågorna (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 156-157).

Att samtliga intervjuade personer arbetar på Nudie Jeans och har valts som intervjuobjekt på grund av sin roll på företaget, kan ha ökat risken för att svaren vinklats till att ge en mer positiv bild av företaget. Detta upplevdes inte som något problem under intervjuerna eftersom båda de intervjuade personerna gav ett transparent intryck genom att de påpekade upplevda brister i Nudies hållbarhetsarbete, såväl historiskt som i nutid.

För att bidra till studiens replikerbarhet bifogas samtliga förberedda frågor som ställdes under intervjuerna, se appendix 1 och 2. Då halvstrukturerade intervjuer användes så ställdes fördjupande frågor under intervjun som inte redovisats för i studien. För att säkerställa att de intervjuade personernas svar har tolkats korrekt så har de fått granska och godkänna att anteckningarna från respektive intervju är korrekta. Kompletterande sekundärdata har samlats in från bland annat examensarbeten och fallföretagets rapporter.

### **Validitet**

Validitet handlar om att säkerställa huruvida studien undersöker det studien avser att undersöka. Exempel på hot mot studiens validitet är händelser en kort tid innan studien som kan påverka forskningsobjektens uppfattning om det studerade ämnet eller om forskningsobjekten på något sätt försöker optimera sina resultat i studien (Saunders, Lewis och Thornhill 2019, s. 156-157).

För att säkerställa studiens validitet har intervjufrågorna utformats med utgångspunkt i studiens syfte. Vidare har frågorna utformats för att

undersöka Nudies hållbarhetsarbete utan att försöka leda intervjuobjektens svar i någon specifik riktning. Intervjuobjekten har dessutom fått granska och godkänna anteckningarna som sammanställts efter intervjuerna för att säkerställa att deras svar har tolkats korrekt.



### 3. Teoretisk referensram

I kapitlet redogörs och diskuteras de teoretiska modeller, begrepp och ramverk som används för att analysera den empiriska datan. Slutligen presenteras en första version till det ramverk som utgör syftet med studien. Denna första version är enbart baserat på de teoretiska modellerna och kommer senare förfinas, justeras och valideras via datainsamling.

#### 3.1 Aktivitetsbaserad strategi

För att kunna utreda hur klädföretag kan inkorporera hållbarhet i sitt strategiska arbete, kan det vara lämpligt att inleda med att reda ut vad strategi är. Porter definierar strategi som "en internt konsekvent sammansättning aktiviteter som särskiljer ett företag från dess konkurrenter" (egen översättning) (Porter, 1985). Genom att betrakta företaget som en samling aktiviteter går ordet strategi från något abstrakt, till konkreta handlingar som företaget utför för att särskilja sig från sina konkurrenter. Enligt Porter gör detta synsätt att strategi blir en konkret uppsättning aktiviteter med syfte att leverera en specifik sammansättning av värde till en utvald målgrupp. Företagets strategiska beslut blir att bestämma vilka aktiviteter de ska utföra, hur dessa aktiviteter ska utföras och hur de hänger ihop med varandra. Att betrakta aktiviteter som nyckelkomponenter i företaget strategi, gör att strategi blir operationellt. Detta leder till att alla i företaget utgör en del av företaget strategi, och därmed är det viktigt att alla anställda förstår företaget strategi för att kunna agera i enlighet med strategin och förstå hur deras agerande påverkar andra strategiskt (Porter, 1985).

Som nämndes tidigare, leder betraktandet av strategi som en sammansättning av aktiviteter gör att strategi blir operationellt. Trots detta menar Porter att det är viktigt att inte förväxla strategi med operationell effektivitet, för det är olika saker (Porter, 1996). Operationell effektivitet bygger på att göra liknande aktiviteter som konkurrenterna, men att utföra dem på ett bättre sätt, medan strategisk positionering bygger på att göra andra aktiviteter än konkurrenterna eller att göra liknande aktiviteter på

ett annorlunda sätt. Fokus på operationell effektivitet kan leda till kortsiktiga vinster, men uthållig lönsamhet kommer från strategiskt arbete. Detta beror på att operationell effektivitet är relativt lätt att imitera, och att det utförande som är "best practice" för tillfället kan skifta, exempelvis genom att ny teknologi blir tillgänglig. Att enbart konkurrera med operationell effektivitet leder därför till att konkurrerande företags aktiviteter konvergerar, vilket ofta leder till att de konkurrerande företagen använder prispress som konkurrerensmedel med minskad lönsamhet som följd (Porter, 1996).

Enligt Porter finns det några viktiga aspekter för företag att beakta när de utformar sina aktiviteter, för att deras strategi ska vara långsiktigt konkurrenskraftig. Dessa är:

1. Positionering och unika aktiviteter.
2. Tradeoffs
3. Fit
4. Långsiktighet

#### 3.1.1 Positionering och unika aktiviteter

En konkurrenskraftig strategi bygger på att vara annorlunda genom att utforma en unik sammansättning av aktiviteter som levererar ett unikt värdeerbjudande. Genom ett välgenomtänkt urval av aktiviteter skapar företaget en strategisk positionering. Exempelvis kan ett flygföretag genom att automatisera check-in, erbjuda generiska platser utan matservering ombord och optimera sina flygplan för standardiserat servicearbete och många flygtimmar, skapa en strategisk position som ett bekvämt lågprisalternativ för resenären som endast vill transportera sig från A till B, och därmed erbjuda mindre service till ett lägre pris. Strategisk positionering kan delas in i tre olika typer och baseras på en utmärkande produkt från företaget, kundernas behov och kundernas tillgänglighet. Dessa tre typer av positionering kan kombineras i ett företags strategiska positionering (Porter, 1996). De olika typerna är:

#### *3.1.1.1 Variety-based positioning*

Denna positionering bygger på att företaget specialiserar sig på någon underkategori av en större produktgrupp. Positioneringen tar sin grund i att företaget väljer en specifik produkt att erbjuda, snarare än att rikta sig mot en särskild kundgrupp. Denna positionering är främst effektiv när företaget kan vara "bäst i klassen" på att leverera en specifik produkt genom sina särskilda aktiviteter. Exempelvis kan man erbjuda den bästa produkten eller, genom en effektiv värdekedja, kunna erbjuda en bra nischprodukt till ett lågt pris. Variety-based positioning möjliggör att hjälpa många olika typer av kunder, men kommer ofta endast kunna möta delar av deras behov (Porter, 1996). Med detta fokuserade tillvägagångssätt kan företaget växa genom att specialisera sig på sin nischprodukt och genom att återinvestera i att utveckla produkten och sin värdekedja, med tiden kunna erbjuda en ännu bättre produkt till ett lägre pris (Graham, u.å).

#### *3.1.1.2 Needs-based positioning*

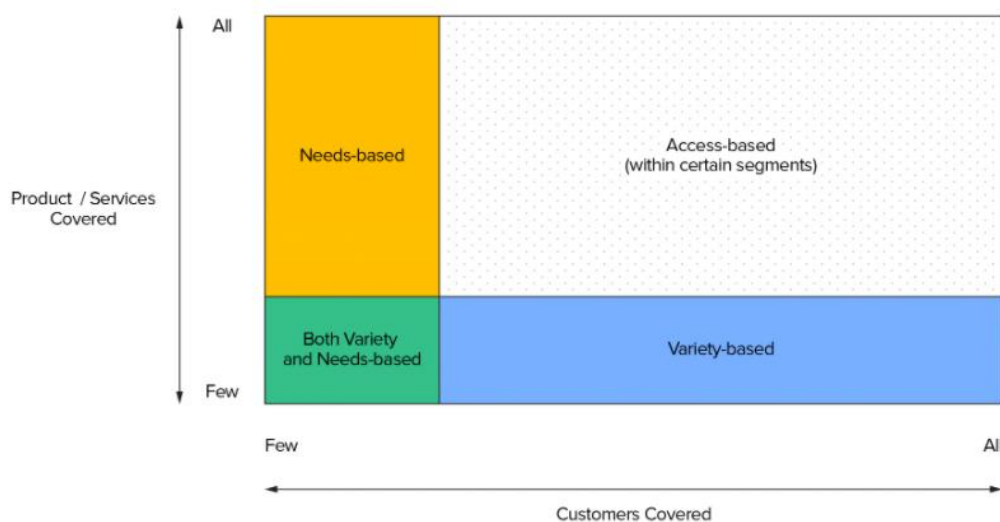
Denna positionering bygger på att rikta sig mot en särskild kundgrupp, och uppfylla stora delar av kundgruppens behov för en viss produktkategori. Positioneringen liknar den av att rikta sitt erbjudande mot en specifik målgrupp och bygger på att olika grupper har olika behov, och att företaget kan fokusera sina aktiviteter på att möta dessa behov. Exempelvis kan priskänslighet, produktfunktioner, behov av information och service eller möjlighet att handla på speciella tider, vara behov som präglar vissa kundsegment. En variant av behovsbaserad positionering är när en specifik kund har olika behov i olika sammanhang, exempelvis på jobbet och i privatlivet. Värt att notera är att en behovsbaserad positionering inte utgör någon konkurrensfördel om inte de aktiviteter som används för att möta behovet skiljer sig åt från konkurrenternas aktiviteter. Om så är fallet kan konkurrenterna möta kundernas behov lika bra som det egna företaget kan, och positioneringen tappar sitt värde (Porter, 1996).

#### *3.1.1.3 Access-based positioning*

I den tredje typen av positionering sker segmenteringen utifrån kundens tillgänglighet, det vill säga utifrån på vilket sätt man bäst når kunden. Kund-

segmenten kan i den här typen av positionering ha samma behov, men det bästa sättet att nå de olika segmenten på skiljer sig åt. Tillgängligheten kan bero på kund-segmentets geografiska placering, hur många personer man försöker nå, eller andra aspekter som påverkar vilka aktiviteter företaget ska fokusera på för att på bästa sätt nå sin målgrupp. Exempelvis kan kommunikationen skilja sig för att effektivast nå kundgrupper i städer eller på landsbygden, i tätbefolkade eller glesbefolkade områden, stora eller små grupper etc. Olika grupper kräver olika utformning av aktiviteter som logistik, marknadsföring och hur köp-processen är utformad (Porter, 1996).

En strategisk position baserat på variety, behov eller tillgänglighet fokuserar på en smalt definierad kundgrupps specifika behov, alternativt är brett fokuserad för att möta en större grups grundläggande behov, och bortser från smalare kundgrupps specifika behov, se figur 3. Vid variety och tillgänglighets-baserad positionering behöver kundens profil inte nödvändigtvis skilja sig åt, men i praktiken kan det finnas underliggande skillnader i behov och preferenser även i dessa fall. Oavsett vilken utgångspunkt företaget haft för sin strategiska positionering, behöver företagets val av aktiviteter anpassas eftersom företagets positionering påverkar vilka aktiviteter som är viktiga, och på vilket sätt aktiviteterna bör utföras (Porter, 1996).



Figur 3. Matris av aktivitetsbaserad positionering (Graham, u.å)

### 3.1.2 Trade-offs

Att välja en unik position är inte tillräckligt för att skapa en långsiktig konkurrensfördel, eftersom en värdefull positionering löper stor risk att efterliknas av konkurrenter. Konkurrenterna kan försöka efterlikna positioneringen genom att skifta sin egen positionering och därmed anta samma positionering. Alternativt kan konkurrenten genom att bredda sin positionering till att, utöver sin nuvarande position, anta en parallell position som efterliknar företagets. För att en strategisk positionering skall vara hållbar krävs att företaget bestämmer sina trade-offs. Trade-offs uppstår genom att olika aktiviteter är oförenliga, exempelvis att positionera sig som en premiumtjänst och som lågpristjänst samtidigt. Trade-offs tvingar företaget att välja vilken inriktning företaget skall ha, i en situation där mer av något måste innebära mindre av något annat. Detta skyddar företaget från imiterande konkurrenter på längre sikt (Porter, 1996).

Trade-offs uppstår av tre anledningar.

#### 3.1.2.1 Image

Den första är att inkonsekvens i företagets aktiviteter skapar inkonsekvens i företagets image. Ett företag som är känt för att leverera en specifik typ av produkt kan sakna trovärdighet och skapa förvirring hos kunderna om de börjar erbjuda en annan typ av tjänst eller utvidgar sitt erbjudande till att erbjuda produkter som representerar andra värden. Exempelvis kan ett lågprisvarumärke sakna trovärdighet om de väljer att erbjuda en premiumprodukt. I värsta fall kan en sådan satsning skada företagets ursprungliga position (Porter, 1996).

#### 3.1.2.2 Produkt

Den andra anledningen är att trade-offs ursprungligen härrör från företagets aktiviteter. Olika positioner och dess motsvarande aktiviteter kräver olika typer av produktfunktioner, utrustning, beteende av personalen, olika färdigheter och olika typer av styrning. Ofta beror tradeoffs på inflexibilitet i någon eller flera av ovanstående faktorer och ju mer företaget har fokuserat sina aktiviteter på att matcha en viss positionering, desto svårare blir det att bredda sin positionering (Porter, 1996).

### 3.1.2.3 Organisation

Den tredje anledningen är att trade-offs uppstår är att det finns företagsinterna begränsningar på koordination och kontroll av företagets aktiviteter. Genom att välja att konkurrera på ett specifikt sätt i marknaden, kan företagsledningen skapa tydliga prioriteringar i företaget. Genom att försöka konkurrera på olika sätt skapas förvirring i organisationen vilket kan skapa problem för personalen att ta beslut då tydliga mål och ramverk saknas (Porter, 1996).

Att använda trade-offs för att skapa en tydlig positionering är en viktig del av ett företags strategi. Trade-offs begränsar vad företaget erbjuder och skapar tydliga prioriteringar genom att tvinga företaget att välja, både vad företaget ska göra, och vad det inte ska göra. Detta förhållningssätt kommunicerar tydligt företagets position, både gentemot kunder och anställda (Porter, 1996).

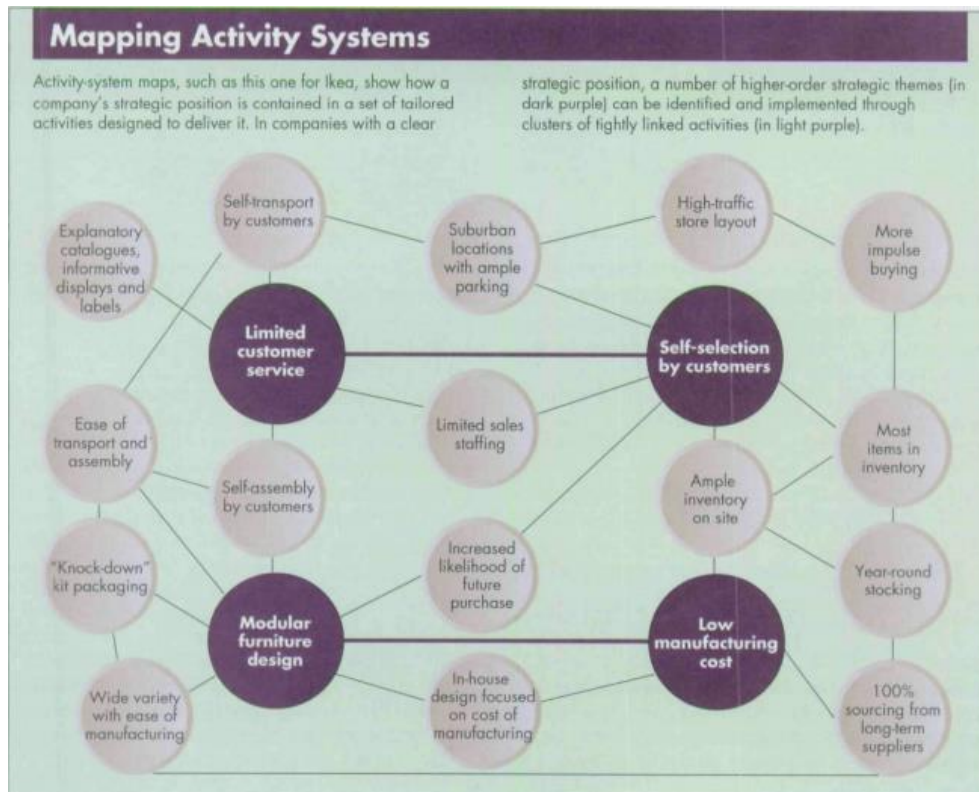
### 3.1.3 Fit

Företagets positionering påverkar inte bara vilka enskilda aktiviteter de ska utföra, utan också hur dessa aktiviteter relaterar till, och påverkar, varandra. Om operationell effektivitet handlar om att utföra enskilda aktiviteter effektivare, så handlar strategi om att kombinera aktiviteter. Fit är en viktig del av att utforma långsiktiga konkurrensfördelar eftersom utfallet av enskilda aktiviteter ofta påverkar andra aktiviteter. En väl utformad strategi består av ett nätverk av aktiviteter där konkurrensfördelar skapas av att aktiviteterna passar ihop och förstärker varandra, se figur 4 för exempel på IKEAs aktivitetsnätverk. Fit mellan företagets aktiviteter skapar ett nätverk av aktiviteter som är svårt för konkurrenter att imitera, eftersom konkurrenterna behöver imitera hela nätverket av aktiviteter för att fullständigt efterlikna företagets positionering. Fit mellan företagets aktiviteter kan dessutom öka företagets lönsamhet. Det beror på att om företagets aktiviteter har fit så kan kostnaden för en specifik aktivitet minska som en konsekvens av utförandet av andra aktiviteter. På samma sätt kan kundens upplevda värde av en aktivitet öka som konsekvens av företagets andra aktiviteter. Fit

mellan företagets aktiviteter skapar störst värde för företaget, när de är nära sammankopplad med företagets specifika strategi, och därmed förbättrar företagets unika positionering och förstärker de trade-offs företaget gjort (Porter, 1996).

I de tre olika typerna av fit skapas konkurrensfördelar genom hur aktiviteter hänger samman. Det finns tre olika typer av fit. Första ordningens fit är att företagets olika aktiviteter är konsekventa med företagets strategi. Det säkerställer att de fördelar som olika aktiviteter ger ackumuleras snarare än att nollställa varandra. Det skapar tydlighet och fokus inom företaget och gör det möjligt att tydligt kommunicera företagets strategi till anställda, kunder och andra intressenter. Andra ordningens fit är när de olika aktiviteterna förstärker varandra, det vill säga att utförandet av en aktivitet ökar effektiviteten hos någon annan aktivitet. Exempelvis kan företaget strukturera sina aktiviteter så att deras försäljningskanaler, produktförändringar och sätt att marknadsföra företagets produkter samverkar för att öka sannolikheten att kunder köper deras produkter. Tredje ordningens fit kallar Porter för "optimization of effort". Det är när företaget aktivt optimerar olika aktiviteter för att samverka och genom genomtänkta aktiviteter effektivisera bort andra aktiviteter som görs onödiga, på så sätt minskas mängden "bortkastad energi" (Porter, 1996).

Det alla de tre typerna av fit har gemensamt, är att helheten av företagets aktiviteter är viktigare än de enskilda delarna. Konkurrensfördelar skapas genom att aktiviteterna hänger ihop och skapar ett nätverk av konsekventa aktiviteter, där konkurrensfördelarna härrör ur nätverket som helhet och bidrar till att sänka kostnader eller öka differentiering. Företagets styrkor beror då inte på någon enskild kärnkompetens eller resurs, utan företagets styrkor är fördelade genom företaget, där styrka i någon enskild aktivitet bidrar till styrka i en annan. Dessa aktiviteter kan beskrivas med hjälp av teman, exempelvis minimerade kostnader i alla led eller exceptionell kundservice, och varje aktivitet hänger ihop med nätverket och kan inte frånkopplas detta (Porter, 1996).



Figur 4. Exempel på aktivitetsnätverk (IKEA) (Porter, 1996)

### 3.1.3.1 Fit och långsiktighet

Strategisk fit är fundamentalt för att skapa konkurrensfördelar som är långsiktigt uthålliga. Detta eftersom en konkurrent skulle behöva imitera hela aktivitetsnätverket för att uppnå samma strategiska positionering, och det är lättare att imitera enskilda aktiviteter än att imitera ett helt nätverk av konsekventa aktiviteter. Ju högre ordning fit aktiviteterna hänger samman med, desto svårare är det för konkurrenter att imitera, och för en utomstående att ens förstå hur de olika aktiviteterna hänger ihop. Att uppnå fit är svårt eftersom det kräver att flera olika enheter av företaget agerar, och tar beslut, som alla är konsekventa med företagets strategi. Fit mellan företagets aktiviteter skapar incitament att förbättra den operationella effektiviteten inom varje aktivitet, eftersom förbättringar av en aktivitet bidrar till att förbättra andra aktiviteter. Detta gör att fördelarna av varje aktivitet förstärks och företagets strategiska



positionering blir svårare att imitera ju längre tid som går. Därav följer att en strategisk position bör vara långsiktig, minst tio år enligt Porter, eftersom kontinuitet bidrar till förbättrad operationell effektivitet för varje aktivitet och bättre fit mellan aktiviteter. Detta möjliggör för företaget att utveckla unika förmågor och färdigheter som är konsekventa med företagets strategi och stärker företagets identitet. Att byta position är förknippat med att omforma företagets aktiviteter genom hela företagets aktivitetsnätverk, vilket också bidrar till att en strategisk position bör vara långsiktig (Porter, 1996).

Strategi är att skapa fit mellan företagets aktiviteter. En framgångsrik strategi bygger på att man kan utföra flera konsekventa aktiviteter bra. Om det inte finns fit mellan aktiviteterna finns ingen distinkt strategi och detta medför svårigheter att skapa långsiktig lönsamhet (Porter, 1996).

#### *3.1.3.2 Lönsam tillväxt*

Strävan efter tillväxt kan få företag att avvika från sin utstakade strategi. Trade-offs kan lätt tolkas som regler eller begränsningar som hindrar företaget från att lansera nya produkter och nå nya målgrupper. Detta menar Porter är en fälla. Att frångå sin strategi för att bredda sin position leder ofta till att omsättningen ökar, men med följderna att företaget börjar kompromissa, tappar sin unika positionering och fit mellan aktiviteterna minskar. Den ökade otydligheten i strategin leder till att företaget konkurrerar alltmer med operationell effektivitet snarare än strategi, och som följd av det pressas lönsamheten. Porter föreslår i stället att företag bör fördjupa sin strategiska position för att skapa tillväxt. Ett sätt att fördjupa strategin kan vara att använda sitt befintliga aktivitetsnätverk för att utvidga sitt erbjudande med produkter eller tjänster som kompletterar företags nuvarande position. Detta bidrar med att stärka företagets fit och att tydliggöra företagets strategi för de kunder som värderar företagets position. Globalisering möjliggör också tillväxt som är konsekvent med företagets strategi, då de kan applicera sin nuvarande strategiska positionering på nya geografiska marknader (Porter, 1996).

Strategi gör det lika viktigt att välja vad man ska göra, som vad man inte ska göra. Därför kräver strategiskt arbete disciplin och tydlig kommunikation för att guida företagets anställda och undvika att företaget glider ifrån sin strategi. Strategi kräver disciplin och kontinuitet, vilket inte innebär att företaget inte kan förändra sig. Tvärtom måste företaget utöver sitt strategiska arbete fokusera på operationell effektivitet, och utveckla sig utan att göra avkall på företagets trade-offs. Strategisk kontinuitet tenderar att underlätta arbetet med operationell effektivitet då det möjliggör kontinuerliga förbättringar av aktiviteterna företaget utför och bättre fit mellan aktiviteterna över tid (Porter, 1996).

### 3.2 Triple Bottom Line

Triple Bottom Line (TBL) är ett ramverk som introducerades av Brundtlandkommissionen 1987 och namngavs 1994 av John Elkington. Teorin kallas ibland även för 3P då teorin handlar om att företag måste ta ansvar i tre dimensioner – ”profit, people & planet” (Fischbach & Ksiezak, 2018). TBL handlar i grunden om att företag måste ta hänsyn till ekonomiskt välstånd, miljöns tillstånd och social rättvisa för att kunna sägas driva en hållbar utveckling (Elkington, 1998). För att ett företag ska kunna kallas hållbart enligt TBL-teorin behöver det ta ansvar för den ekonomiska aspekten av företaget, företagets miljöpåverkan och företags sociala påverkan, och som förlängning av detta beräkna den fulla kostnaden för företagets produkter. Inte bara i ekonomiska termer utan även de samhälls- och miljökostnader produkten orsakat. För uttrycket hållbar utveckling använder Elkington definitionen:” meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (Elkington, 1998). Många teorier kring CSR uppger att grunden till idén om Corporate Social Responsibility har Triple Bottom Line som utgångspunkt (Fischbach & Ksiezak, 2018).

Elkington förklarar sambandet mellan de tre delarna av TBL genom en liknelse med kontinentalplattor, se figur 5. Ordningen de tre delarna emellan avser att visa att samhället är beroende av en fungerande ekonomi, och att en fungerande ekonomi är beroende av en fungerande

miljö. De tre delarna rör sig ofta oberoende av varandra, orsakat av sociala, ekonomiska, politiska och klimat-händelser. När de olika delarna rör sig skapas skärningszoner mellan delarna som påverkar hur företag behöver förhålla sig till samspelet mellan det sociala, ekonomiska och miljömässiga (Elkington, 1998 s 70–92).

De tre skärningszonerna som uppstår är:

1. Eko-effektivitet - skärningen mellan ekonomi och miljö

Eko-effektivitet brukar definieras som förmågan att leverera konkurrenskraftigt prissatta produkter och tjänster som uppfyller ett behov hos konsumenter, men med ett mindre avtryck på miljön och minskad resursförbrukning än konventionellt producerade produkter.

2. Miljömässig rättvisa – skärningen mellan miljö och social

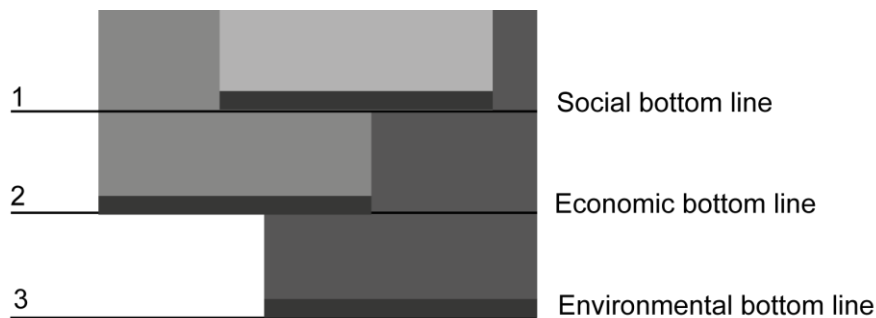
Miljömässig rättvisa beskriver hur olika grupper exponeras för miljöpåverkan, och kan analyseras inom en generation eller mellan generationer. Vid analys mellan generationer är problemställningen ofta hur dagens agerande påverkar kommande generationer, gällande exempelvis avskogning och klimatförändringar. Inom en generation utgår problemställningen ofta från hur socioekonomiskt utsatta grupper inom länder, och hur fattiga länder globalt, exponeras för en oproportionerligt stor del miljöproblem i sina närområden.

3. Affäretik - skärningen mellan social och ekonomi

Oetiskt beteende kan ibland även vara olagligt, men många oetiska beteenden är inte det. Affärs-etik kan relatera både till det enskilda företagets beteende, och till vilken bransch det är aktivt inom, och till vem de säljer sina produkter (Elkington, 1998 s 78–91).

För att företag ska kunna förändra sin verksamhet till att agera hållbart i högre utsträckning behöver de, i enlighet med devisen ” what gets measured gets managed”, kunna mäta i vilken utsträckning de agerar hållbart ur ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv. Att hitta

sätt att på ett praktiskt sätt kunna mäta detta på ett exakt sätt är en utmaning, men det finns indikatorer som kan användas för att få en ungefärlig uppfattning om företagets mått av hållbarhet (Elkington, 1998).



Figur 5. Sambandet mellan samhälle, ekonomi och miljö (Elkington, 1998)

### 3.2.1 Economic bottom line

Vinster är nödvändiga för att företag ska överleva och skapar möjligheter att utveckla företagets verksamhet. Företagens överlevnad är inte enda anledningen till att vinst är centralt inom TBL, utan att vinst i företagen även skapar ekonomiska möjligheter för företagen att förbättra samhället. Bland de intressenter som påverkas av företagets ekonomiska ställning finns bland annat lokalsamhällen där företaget är aktivt, anställda, kunder och leverantörer. Genom ekonomiskt sunda företag minskar risken att företag tar genvägar som riskerar att drabba samhälle eller miljö (Fischbach & Ksiezak, 2018). Om företag som tar ansvar för sin miljömässiga och sociala påverkan även tar ansvar för sin ekonomiska ställning, ökar sannolikheten för att dessa företag växer och därmed gör ett större positivt avtryck med sin verksamhet. Lönsamma företag skapar möjligheter för större löneutbetalningar och skatt på företagets vinster, vilket tillfaller det lokalsamhälle och land där företaget är verksamt (Fischbach & Ksiezak, 2018). Samhällen som uppnått ett visst mått av ekonomiskt välstånd tenderar att i högre grad efterfråga oförorenad närmiljö och bättre välfärd. Därmed kan ekonomiskt sunda företag bidra till bättre miljömässiga- och sociala förhållanden (Gupta, 2011).

Företagets "nedersta rad" är en traditionell redovisningsterm som visar hur stor vinst företaget gjort under räkenskapsåret. För att företaget ska kunna analysera om dess verksamhet är ekonomiskt hållbar måste de förstå vad ekonomiskt kapital är. I traditionell företagsekonomi kommer kapital i fysiskt kapital, exempelvis fastigheter och inventarier, och finansiellt kapital. Att samhället rört sig mot en informationsekonomi gör att humankapital, som innefattar erfarenhet, färdigheter och annan kunskap, i högre grad bör betraktas som en form av ekonomiskt kapital (Elkington, 1998). Frågor företagsledningen måste ställa sig för att säkerställa sin ekonomiska hållbarhet är exempelvis: Är efterfrågan på våra produkter uthållig? Är våra kostnader under kontroll och kommer de fortsätta vara det? Kommer vår innovationstakt vara långsiktigt konkurrenskraftig? Hur behåller vi vårt humankapital i organisationen? Indikatorer som kan användas för att utvärdera ett företags ekonomiska hållbarhet är efterfrågan på företags produkter, företags kostnader, prissättning, vinstmarginal och satsningar på innovativa aktiviteter (Elkington, 1998).

### 3.2.2 Social bottom Line

Den sociala dimensionen av TBL bygger på att företag genom sin verksamhet förbättrar sina intressenters levnadsstandard. Företags sociala ansvarstagande stannar inte vid deras egna anställda, utan täcker alla som påverkas av företags verksamhet. Företags sociala ansvarstagande innefattar därmed företags anställda, deras kunder och alla inblandade i produktens försörjningskedja. Ett företag som agerar utifrån TBL måste därför ta ansvar för att människor på företaget eller hos dess underleverantörer inte utnyttjas, att barnarbete inte förekommer och att alla i försörjningskedjan har rimliga löner och arbetsförhållanden (Fischbach & Ksiezak, 2018).

Socialt kapital består delvis av humankapital i form av folkhälsa, utbildningsnivå och befolkningens kunskaper. Men det handlar också om mellanmänskliga effekter som tillförlit och ärlighet. Detta eftersom misstro och misstänksamhet gentemot samhället skapar social friktion. Denna sociala friktion beskriver Elkington som dold skattesats som högtillits-

samhällen slipper betala. Indikatorer som kan användas för att utvärdera företagets sociala hållbarhet är exempelvis mänskliga rättigheter, samhällsrelationer, politiska insatser, fackliga relationer, löner, arbetsförhållanden och kvinnors rättigheter (Elkington, 1998).

### 3.2.3 Environmental bottom line

Om planetens resurser förbrukas på ett ohållbart sätt påverkar det i slutändan alla jordens invånare. Företagen behöver ta ett stort ansvar för hur de förbrukar jordens resurser, eftersom de generellt har ett större klimatavtryck än enskilda personer. Vanligt förekommande klimatavtryck från företag är oansvarigt användande av naturresurser, stora mängder avfall och utsläpp av förorenande ämnen. Ett verktyg för att uppskatta företagets klimatpåverkan och hur de kan förbättra sin resursanvändning är att göra en livscykelanalys. Genom att minska mängden råvaror, energi och vatten samt återvinna material kan företag både minska sina kostnader och sitt klimatavtryck. Insatser för att minska företagets klimatpåverkan kan också uppfattas som positivt av konsumenter vilket kan gynna företagets varumärke och därmed efterfrågan på dess produkter (Fischbach & Ksiezak, 2018).

För att företaget ska kunna avgöra om de är miljömässigt hållbara, behöver de utvärdera hur de förbrukar det Elkington (1998) kallar för naturkapital. Elkington delar in naturkapital i de två kategorierna kritiskt naturkapital och förnybart, återställbart eller utbytbart naturkapital. Kritiskt naturkapital är resurser som är absolut nödvändiga för olika livsformer och ekosystem. Den andra typen är resurser som kan återskapas genom uppfödning eller förflyttning av ekosystem, repareras genom sanering alternativt nyplantering, eller genom att substituera resursen med nyskapade material. Att utvärdera värdet av det förbrukade naturkapitalet är inte helt enkelt, eftersom naturen innehåller komplexa sammanhang som gör att det kan vara svårt att avgöra exakt vilken påverkan företagets resursförbrukning har på olika ekosystem. Men företagen bör ha i åtanke vilken typ av naturmaterial deras nuvarande verksamhet och framtida verksamhet påverkar. Saker som kan användas för att utvärdera företagets

miljömässiga hållbarhet är livscykelanalys av produkter, användning av energi, vatten och råmaterial, förorenande utsläpp, mängden avfall från produktion, förbrukning av kritiskt naturmaterial, miljörisker, böter och avgifter för utsläpp samt hur man presterar i förhållande till olika miljöstandarder (Elkington, 1998).

Det ligger i företagets intresse att agera så att dess långsiktiga ekonomiska förutsättningar inte påverkas negativt av kortsiktigt agerande där människor eller miljö tar skada. Principen fungerar bäst när företagets sociala eller miljömässiga insatser sammanfaller med företagets långsiktiga ekonomiska intressen. Exempel på det kan vara företag som minskar både klimatpåverkan och kostnader genom att minska mängden naturresurser som går till spillo. Det kan också vara att ett globalt företag utvecklar lokal infrastruktur för att kunna producera sina produkter nära en ny geografisk marknad (Porter & Kramer, 2006). En anledning till att det finns goda skäl för företag att intressera sig för miljömässig och social hållbarhet är att det kan minska företagets ekonomiska risker. Det finns flera exempel på företag som tagit ekonomisk skada på grund av böter och skadestånd som tillkommit genom orsakad skada på miljö eller människor. Ett konkret exempel är när skadligheten hos asbest uppdagades, som orsakade stor ekonomisk skada både på bolag aktiva i asbest-industrin och hos försäkringsbolag (Elkington, 1998).

Som beskrivits ovan, kan ett företags hållbarhets-utveckling mätas med ett antal olika indikatorer. Nyckelverktyg för att integrera de olika aspekterna av hållbarhet är att företag mäter, rapporterar och granskar i vilken utsträckning de driver hållbar utveckling, och därmed om de ger kommande generationer möjlighet att möta sina behov. Även om det ofta inte går att utläsa från företagets rapporter om de är hållbara eller inte, kommer det bli allt lättare att se om de rör sig i rätt riktning. En följd av att företag beräknar dels den ekonomiska kostnaden, dels kostnader för deras avtryck på samhälle och miljö, är att de kan internalisera samtliga kostnader för framtagandet av produkten. Den fulla kostnaden för

produkten kan då även speglas av företagets prissättning av produkten (Elkington, 1998).

John Elkington (2018) skriver i sin artikel att TBL har missförståtts av många sedan han introducerade konceptet. Trots att Elkington vid introducerandet av TBL poängterar vikten av att företagen mäter och granskar sin verksamhet i syfte att bli mer hållbara, menar han att tolkningen många företag gjort av TBL lett till att de fokuserar alltför mycket på att ta fram rapporter om hur deras miljömässiga- och sociala påverkan ser ut, men att de ofta misslyckas med att låta dessa rapporter guida deras beslutsfattande. Det ursprungliga syftet med TBL var enligt Elkington att trigga djupare tankar och idéer om en framtida kapitalism där sociala och miljömässiga faktorer väger lika tungt som de ekonomiska. Tanken var också att rapporterna skulle utgöra grunden för beslutsfattande och genom handlingskraftiga företag med TBL som fundament bidra till ett paradigmskifte av innovation och dramatiska marknadsförändringar (Elkington, 2018).

### 3.3 Hållbar värdekedja

#### 3.3.1 Värdekedjan

Företag utgörs i grunden av en samling aktiviteter de utför i syfte att utforma, producera och sälja en produkt. Dessa aktiviteter kan representeras av en värdekedja, se figur 6 (Porter, 1985). Värdekedjan och dess aktiviteter är företagsspecifik och speglar företagets värderingar, strategi och ekonomiska förutsättningar. Företag som är verksamma i samma industri tenderar att ha liknande värdekedjor, men de är sällan helt lika konkurrenter emellan eftersom värdekedjan speglar de företagsspecifika konkurrensfördelar företag försöker skaffa genom sina unika sammansättningar av aktiviteter. Värdekedjan visar totalt värde och består av (värde-)aktiviteter och marginal, där marginalen utgörs av skillnaden mellan totalt värde och den samlade kostnaden för att utföra samtliga aktiviteter. Värdekedjan kan indelas i primära aktiviteter och stöd-aktiviteter. De primära aktiviteterna är indelade i de fem generiska kategorierna inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing &



sales och service. Dessa aktiviteter är de aktiviteter som skapar en produkt, levererar produkten till kund och tillhandahåller service efter försäljning. Stöd-aktiviteterna stöttar de primära aktiviteterna med inköp, teknikutveckling, HR och andra övergripande funktioner.

De fem primära aktiviteterna:

**Ingående logistik:** Aktiviteter förknippade med att ta emot, förvara och distribuera råmaterial till produkten, som materialhantering, lagerhållning, lagerstyrning och leveranser.

**Operations:** Aktiviteter förknippade med att omvandla råmaterial till den slutliga produkten, exempelvis montering, bearbetning och paketering.

**Utgående logistik:** Aktiviteter förknippade med att samla, förvara och distribuera den färdiga produkten till kunder. Exempelvis färdigvarulagring, materialhantering, orderhantering och leveransplanering.

**Marknadsföring & Försäljning:** Aktiviteter förknippade med att skapa förutsättningar och vilja hos kunder att köpa produkten. Exempelvis marknadsföring, val av kanaler, uppbyggnad av en sälj-funktion och prissättning.

**Service:** Aktiviteter förknippade med att förse kunderna med service med avsikt att förhöja eller upprätthålla produktens värde. Exempelvis installation, reparationer, utbildning, tillhandahålla reservdelar och produktanpassning.

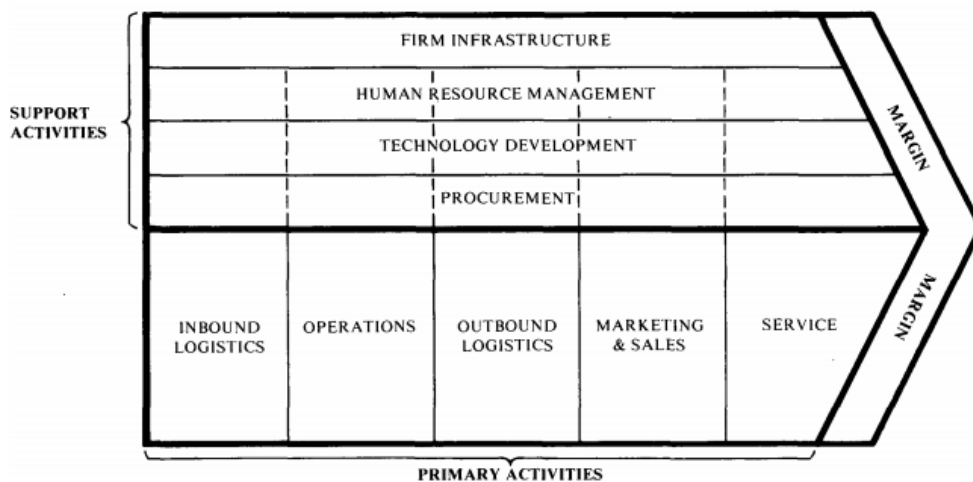
De fyra stöd-aktiviteterna:

**Inköp:** Inköp i det här sammanhanget syftar till inköpsfunktionen, inte till de inköpta varorna. Inköp görs till många olika delar av företaget, men förknippas ofta med inköp av råmaterial till de primära aktiviteterna. Inköpsfunktionen har ofta stor inverkan på företagets kostnader och hur differentierade företaget är. Inköpsfunktionen innehåller även processer för att hantera exempelvis kompetenskrav hos leverantörer.

Teknologisk utveckling: Alla värdekedjans aktiviteter teknologi i form av "know-how", processkunskap eller utrustning. Teknologisk utveckling är en bred uppsättning aktiviteter som syftar till att förbättra företagets produkter eller processer. Teknologisk utveckling förknippad med produkten och dess funktioner påverkar hela värdekedjan, men utveckling av andra processer kan stötta endast enskilda aktiviteter.

Human Resources: Human Resources är en stöd-aktivitet åt alla värdekedjans aktiviteter och innehåller aktiviteter som rekrytering, arbetsmiljö, utveckling och kompensation av personal.

Övergripande funktioner: De övergripande funktionerna är oftast stöd-funktioner till hela värdekedjan så som management, ekonomiavdelning, juridiskt kunniga och kvalitetshantering.



Figur 6. Porter's värdekedja (value chain) (Porter, 1985)

Enligt Porter & Kramer är det viktigt för företag att agera hållbart eftersom de inte agerar i en isolerad miljö, utan samhället och företag är ömsesidigt beroende av varandra. Miljömässigt hållbart agerande genom effektivt användande av vatten, energi och råmaterial ökar sannolikheten för fortsatt god tillgång på det råmaterial företaget är beroende av för att tillverka sin produkt och skapar långsiktig produktivitetshöjning (Porter &

Kramer, 2006). Socialt hållbart agerande där företaget försöker skapa "shared value", det vill säga när företagens verksamhet bidrar positivt både till företagets ekonomiska intressen och till samhället, bidrar till att bygga upp lokalsamhället kring den plats där företaget bedriver sin verksamhet. Blomstrande lokalsamhällen bidrar till utökad ekonomisk aktivitet då människor som får det bättre tenderar att efterfråga nya produkter och möjligheter. Dessutom bidrar säkra produkter och arbetsförhållanden till att minska de interna kostnaderna för olyckor (Porter & Kramer, 2006).

### 3.3.2 Den hållbara värdekedjan

Varje del av värdekedjan påverkar på något sätt de samhällen där företaget verkar, på ett positivt eller negativt sätt, och företag kan inte räkna med att vara helt hållbara i varje del av värdekedjan. När företagens sociala engagemang grundar sig i att försöka framstå som hållbara för att tillgodose krav från externa intressenter, blir resultatet i regel osammanhängande insatser. Resultatet av detta är ofta en missad möjlighet att skapa riktig samhällsnytta eftersom fokus riktas bort från de aktiviteter som hade bidragit till att förbättra samhället och skapa långsiktiga konkurrensfördelar för företaget. När hållbarhetsarbete är som bäst grundar det sig i målet att stärka samhället och företaget parallellt genom de aktiviteter där företag faktiskt kan bidra (Porter & Kramer, 2006).

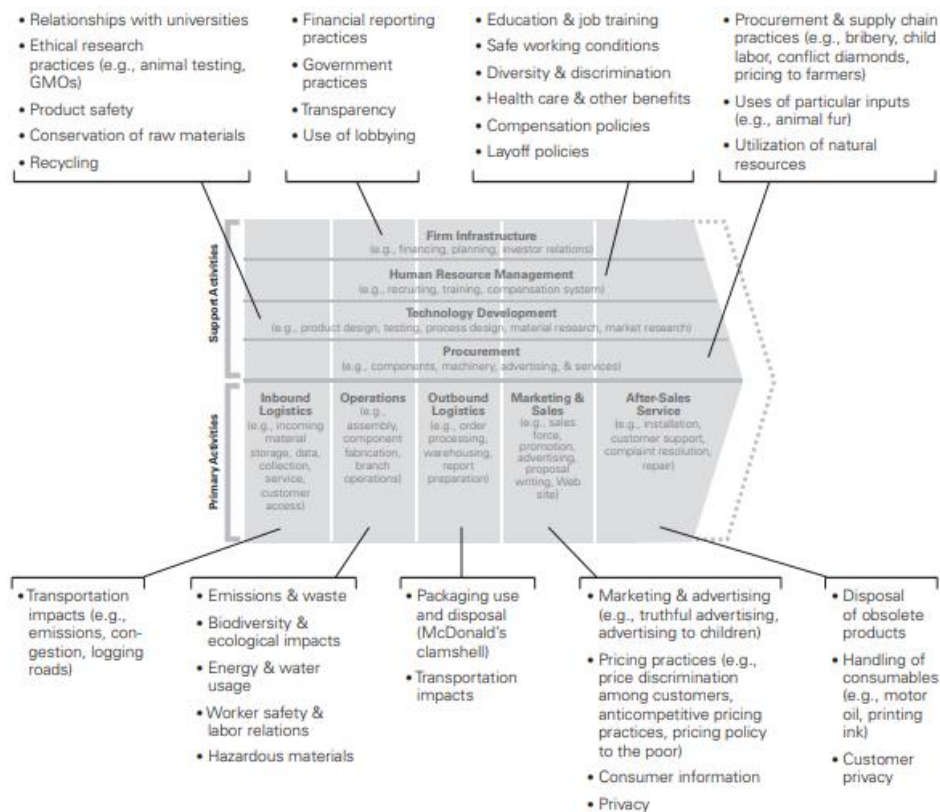
Sociala frågor kan delas in i tre kategorier:

**Generella sociala frågor** - Frågor som är viktiga för samhället men som inte berörs av företagets verksamhet eller påverkar företagets långsiktiga ekonomiska förutsättningar.

**Sociala frågor i värdekedjan** – Frågor som direkt påverkas av, och påverkar, företagets verksamhet.

**Sociala aspekter av konkurrenslandskapet** – Sociala frågor som kan påverka konkurrensmiljön på den plats företaget är verksamma.

Företagets värdekedja kan användas för att identifiera positiv och negativ påverkan från företagets aktiviteter. Det är upp till företaget att kategorisera hållbarhetsfrågor de överväger att engagera sig i, i ovanstående kategorier. Vilken av dessa kategorier en specifik fråga tillhör varierar mellan olika företag (Porter & Kramer, 2006). För att skapa effektiva hållbarhetsinsatser menar Porter & Kramer att företag bör arbeta främst med strategisk hållbarhet. Strategisk hållbarhet innebär att fokusera på hållbarhetsfrågor som både förbättrar samhället, och stärker företagets konkurrenskraft och strategiska position. De frågor som ger möjlighet till strategisk hållbarhet ingår oftast i kategorierna "Sociala frågor i värdekedjan" eller "Sociala aspekter av konkurrenslandskapet". Från dessa kategorier bör företaget välja ut några få aktiviteter ur värdekedjan där företaget genom sin kunskap och expertis kan bidra med specifika hållbarhetsinsatser i linje med företagets strategi, i figur 7 visas värdekedjan med exempel på fokusområden för hållbarhetsinitiativ. Genom detta agerande kan företaget skapa "shared value" genom att driva igenom verklig social förändring på ett område de har kunskap om, samtidigt som de skapar strategiskt värde och utökar sina konkurrensfördelar genom en förbättrad process. Det skapar möjlighet att bidra till att förbättra samhället och samtidigt skapa ekonomiska fördelar för företaget. Det mest strategiska hållbarhetsarbetet uppnås när företaget lyckas inkorporera hållbarhet i företagets värdeerbjudande, vilket kan bidra med möjligheter till unik och konkurrenskraftig positionering (Porter & Kramer, 2006).



Figur 7. Värdekedjan och möjliga insatser företaget kan fokusera på (Porter & Kramer, 2006)

### 3.4 Ramverk för strategiskt hållbarhetsarbete 1.0

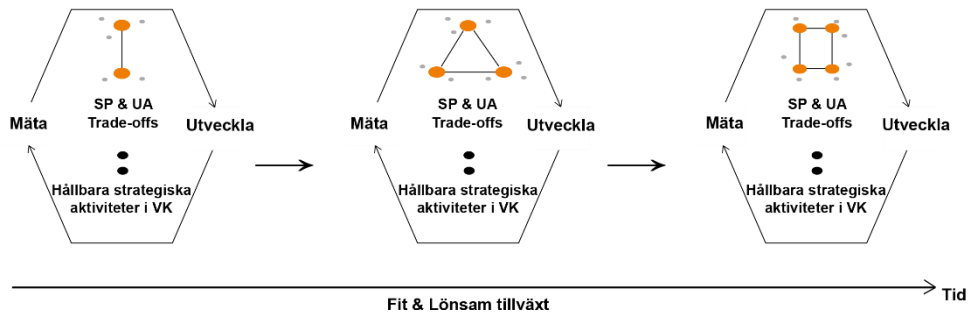
Syftet med examensarbete är att undersöka, förklara och förstå hur Nudie Jeans lyckats inkorporera hållbarhet som ett centralt förhållningsätt i företagets strategiska arbete och affärsmässiga utveckling. För att genomföra detta skapade jag initialt ett teoretiskt ramverk baserat på Porters teori om aktivitetsbaserad strategi, teorin om Triple Bottom Line och teori om hållbara värdekedjor, som beskrivs i kapitel 3.1–3.3. Detta teori-baserade ramverk, se figur 8, kommer senare att vidareutvecklas med data från fallstudien.

Till att börja med behöver företaget bestämma sin strategiska positionering och vilka aktiviteter som gör dem unika i förhållande till sina konkurrenter. I samband med detta bör de göra tydliga trade-offs som avgränsar vad

företaget ska göra, och vad det inte ska göra. Eftersom företaget, givet syftes-formuleringen, eftersträvar hållbarhet, bör ekonomisk, social och miljö-mässig hållbarhet vara i åtanke redan i detta stadie. För att uppnå fit mellan företagets aktiviteter får dock inte den ekonomiska hållbarheten helt ta överhanden, utan företagets aktiviteter behöver vara konsekventa med företagets strategi. För att balansera fokuset på ekonomisk hållbarhet kan företaget utgå från strategisk hållbarhet i värdekedjan och välja ett fåtal aktiviteter att fokusera sina sociala- och miljömässiga hållbarhetsinsatser på. Målet med dessa aktiviteter är att både bidra till social och miljömässig hållbarhet, men också att bidra till företagets strategiska positionering. För att kunna uppnå fit trots att företaget i detta stadie inte kan fokusera på att alla aktiviteter ska vara hållbara, kan de ha som lägsta ambitionsnivå att uppnå första gradens fit, genom att ingen av företagets aktiviteter ska vara tydligt ohållbara och därmed inkonsekventa med företagets strategi. Eftersom strategisk långsiktighet är viktigt för att uppnå operationell effektivitet och fit, bör ovanstående aspekter tänkas igenom och planeras noggrant för att företaget ska ha en långsiktig plan, gärna som de förväntar sig kunna hålla minst tio år framåt. Under planeringen bör de även ha i åtanke att de, för att kunna påverka sina aktiviteter i en hållbarare riktning, bör mäta några relevanta indikatorer för hållbarhet samt att företagets ansvar sträcker sig till alla som påverkas av företagets värdekedja, även leverantörer. I takt med att företaget växer behöver de ha tydliggjort hur de ska åstadkomma lönsam tillväxt. Detta sker främst genom att introducera produkter och tjänster som kompletterar företagets initiala produkt, eller genom att applicera företagets strategiska positionering på nya geografiska marknader.

I figur 8 visas det teoretiska ramverket för strategiskt hållbarhetsarbete. Ramverket illustreras med tre olika faser där utveckling av företaget har skett mellan faserna. De orange ringarna med omgivande grå ringar som återfinns i samtliga faser beskriver företagets aktivitetsnätverk bestående av aktiviteter som utformats utifrån företagets strategiska positionering & unika aktiviteter samt dess trade-offs. De svarta ringarna i nedre delen av respektive fas illustrerar de hållbara aktiviteter som utformats i enlighet med teorin om den hållbara värdekedjan och bidrar till ett strategiskt

hållbarhetsarbete. Pilarna som omger respektive fas illustrerar behovet av att kontinuerligt mäta och utveckla hållbarhetsarbetet som beskrivs i teorin Triple Bottom Line. I figurens nedre kant är en pil som visar att företaget med tidens gång skapar fit och lönsam tillväxt.



Figur 8. Ramverk för strategiskt hållbarhetsarbete 1.0



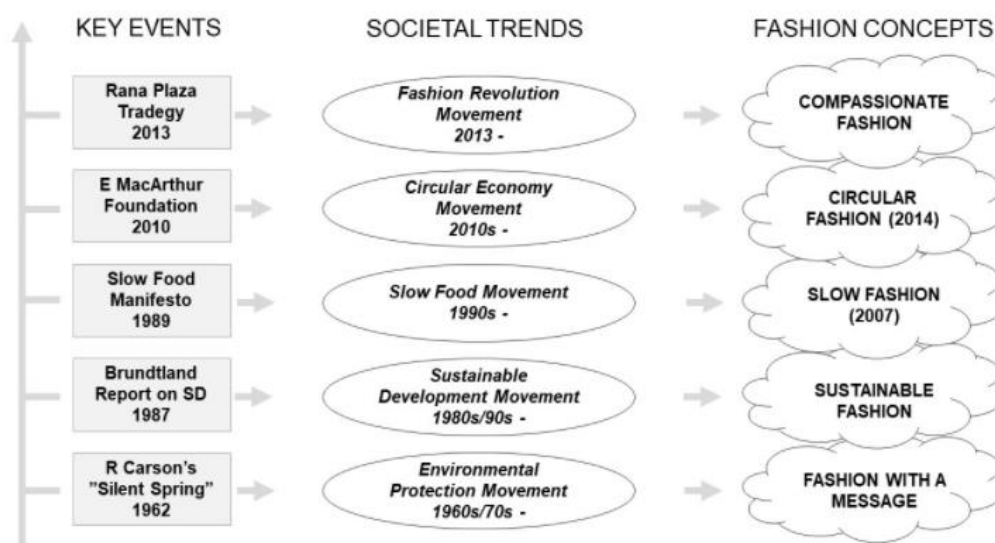


## 4. Resultat

Kapitlet inleds med marknadsöversikt som beskriver historiska marknadstrender i klädindustrin. I kapitlet redogörs för insamlad primär- och sekundärdata om fallföretaget Nudie Jeans. Datan samlades in med utgångspunkt i det teoretiska ramverk som presenterades i rapportens teoridel. Kapitlet beskriver Nudies företagshistoria samt deras hållbarhetsarbete i tre olika faser med utgångspunkt i det teoretiska ramverket.

### 4.1 Marknadstrender i klädindustrin

Anna Brismar (2019) har tagit fram en tidslinje som beskriver att trender och koncept i modeindustrin till stor del reflekterar viktiga händelser och rörelser som kan observeras i samhället. Viktiga händelser i samhället skapar en rörelse som sedan tar uttryck i olika koncept inom klädindustrin, se figur 9.



Figur 9. Tidslinje över viktiga händelser, följande samhällsrörelser och dess uttryck i klädindustrin (Brismar, 2019)

## Sustainable fashion

Brismar (2014) definierar hållbart mode som kläder, skor och accessoarer som producerats, marknadsförts och använts med hänsyn till miljömässiga, etiska och socioekonomiska förhållanden. Viktiga faktorer är att inblandade aktörer eftersträvar att ständigt förbättra alla led av produktionskedjan i allt från design, logistik, råvaruframställning, tillverkning, transport och lagring till marknadsföring och försäljning till slutkund. Ur ett miljöperspektiv bör ambitionen vara att minska oönskad miljöpåverkan genom att öka andelen förnybar energi samt sträva efter ökad återanvändning och återvinning av material. Ur ett etiskt och socioekonomiskt perspektiv bör förbättrade arbetsförhållanden och arbetsvillkor eftersträvas. Utöver detta bör både producenter och konsumenter eftersträva och bidra till mer hållbara konsumtionsmönster.

Brismar publicerade sin definition av hållbart mode år 2014, men bedömer att begreppet hållbart mode användes tidigare än så (Brismar, 2021). Sökningar i Retriever Research efter hur frekvent uttrycken "hållbart mode" och "sustainable fashion" använts i media visar att uttrycken började nämnas i media år 2007 och antalet omnämningar har därefter ökat.

Just arbetsvillkor för de som producerar kläderna till klädföretag blev en mer uppmärksam fråga i samband med att allt fler företag i Europa och USA flyttade sin produktion till utvecklingsländer under slutet av 80-talet och början av 90-talet. Arbetsvillkoren i dessa länder var ofta betydligt sämre än villkoren i Europa och USA vilket förde med sig att kritiska röster höjdes om företagens ansvar för produktionen även i dessa länder. Ett flertal skandaler rörande produktionsvillkor under den här perioden gjorde att flera internationella kläd- och skoföretag upprättade uppförandekoder med syfte att reglera arbetsvillkoren i produktionen. Trots att detta var en stor fråga internationellt i början av 90-talet dröjde det fram till 1996 innan debatten tog fart i Sverige. Då startade den svenska ideella organisationen Fair Trade Center en kampanj för "Rena Kläder". Som första aktivitet startades en kampanj riktad mot de fyra klädföretagen H&M, Lindex, KappAhl och Indiska, med syfte att starta en debatt om klädföretagens

ansvar och genom detta sätta press på företagen att ta ansvar för arbetsvillkoren hos deras leverantörer (Egels-Zandén, 2006).

### **Slow fashion**

Begreppet "slow fashion" myntades år 2007 av Kate Fletcher (Brismar, 2019). Slow fashion-rörelsen har inspirerats av slow food-rörelsen som startades som en reaktion mot den homogena snabbmaten med större fokus på kvantitet än på kvalitet. Enligt Fletcher handlar skillnaden mellan slow fashion och fast fashion inte bara om tempo, utan slow fashion grundar sig i andra värderingar än det snabba modet som har fokus på tillväxt och försäljning av stora kvantiteter. I slow fashion ses klädindustrin som ett delsystem inom ekonomi, samhället och ekosystem, med syftet att skapa ett rikare samhälle sett ur ett bredare perspektiv än enbart ur perspektivet ekonomisk tillväxt, vilket kan bidra till att utforma en klädindustri som bättre tillfredsställer samhällets behov ur ett brett perspektiv. Tillvägagångssätten för detta kan bland annat vara att i högre grad bedriva småskalig produktion, produkter av hög kvalitet som håller länge, längre cykler mellan kollektioner, fokus på traditionellt hantverk samt produkter som tillverkas och säljs på en lokal marknad. Slow fashion ifrågasätter fokuset på "det nya" som finns i fast fashion, och värdesätter produktion av bra material som sedan underhålls. Den småskaliga produktionen med lokal anknytning skapar större möjligheter att bygga tillit och relationer mellan producent och konsument. Slow fashion bygger också på ett ökat medvetande om design och hur den påverkar resursanvändning, de som arbetar i produktionen, samhället och ekosystem, och produkternas prissättning speglar också den fulla kostnaden ur ett miljömässigt och socialt perspektiv (Fletcher, 2010).

### **Circular fashion**

Begreppet cirkulärt mode introducerades år 2014 av både H&M och Anna Brismar, oberoende av varandra (Brismar, 2017b). Konceptet är inspirerat av begreppen inom cirkulär ekonomi som presenterades av Ellen MacArthur Foundation, och berör hela produktens livscykel, från design,

produktion och inköp till användarfasen och produktens "end-of-life". Brismars definition av cirkulärt mode är följande: "Cirkulärt mode kan definieras som kläder, skor eller accessoarer som är designade, inköpta, producerade och utrustade med avsikten att användas och cirkulera ansvarsfullt och effektivt i samhället i sin mest värdefulla form, och därefter på ett säkert sätt återvända till biosfären när de inte längre kan användas av människor." (egen översättning, Brismar, 2017b). Kläderna bör därmed produceras för att hålla länge och kunna repareras och återvinnas. En aspekt av att kunna återvinna kläderna är att de bör tillverkas av giftfria material som är biologiskt nedbrytbara eller möjliga att materialåtervinna.

Klädernas livstid i cirkulärt mode kan beskrivas med hjälp av figur 10 som illustrerar hur en produkt bör cirkulera i samhället enligt begreppet cirkulär ekonomi.

1. Kläderna bör användas under lång tid av deras första ägare.
2. Kläderna bör underhållas och repareras för att förlänga deras livstid.
3. Kläderna får nya ägare genom försäljning second hand, uthyrning eller byte.
4. Kläderna omformas för att användas som nya produkter.
5. Materialet återvinns för att kunna tillverka nya produkter alternativt komposteras (Brismar, 2016; Brismar 2017b).



Figur 10. De olika stegen en produkt genomgår enligt cirkulär ekonomi (Brismar, 2016)

### **Compassionate fashion**

Begreppet "compassionate fashion" omdefinierades runt 2016 av Brismar, men användes tidigare med referens till etiska ställningstaganden kring djurhållning, exempelvis i sammanhang som veganska kläder (Brismar, 2021). Respekt för de som arbetar i produktionen, samhället och miljön har varit viktiga frågor i koncepten hållbart mode och slow fashion. Konceptet "compassionate fashion" fångade att detta förhållningssätt fått ett bredare genomslag i klädindustrin. Att styras utifrån företagets kärnvärden blev allt vanligare bland klädföretag. Detta innebar att de i högre grad styrdes utifrån vad de ansåg vara moraliskt rätt. Vissa företag har alltid styrts utifrån sina kärnvärden, men detta har blivit allt vanligare. Speciellt vanligt blev detta bland unga företag som ledda av yngre generationer (Brismar, 2017).

#### 4.1.1 Ekologisk bomull

##### **90-talet**

Under tidigt 90-tal började några klädföretag sälja kläder tillverkade av ekologisk bomull. Dessa kläder såldes hos klädföretag som H&M och Esprit, i hälsokostbutiker och butiker specialiserade på naturtextilier. Stor efterfrågan på kläder av ekologisk bomull kom även från tyska postorderbutiker. Miljömedvetenheten gällande textil och klädproduktion växte både hos konsumenter och i klädindustrin (International Trade Centre, u.å.).

Efter några år av användning av ekologisk bomull slutade några varumärken, exempelvis Levi's och Gap, använda ekologisk bomull. Runt år 2000 sjönk efterfrågan på kläder tillverkade av ekologisk bomull, sannolikt med anledning av problem relaterade till design, kvalitet och passformen hos de ekologiska kläderna (International Trade Centre, u.å.).

##### **2000–2006**

I början av 2000-talet gjordes en ny ansats för att öka efterfrågan, och därmed produktionen, av ekologisk bomull. Flera stora amerikanska klädföretag inriktade på en global marknad hade blivit medvetna om sina varumärken och sin image till följd av kritik gällande barnarbete och arbetsvillkor i deras produktion. Några varumärken gjorde antagandet att de genom satsningar på ekologiska kläder kunde återställa sina varumärken efter detta (International Trade Centre, u.å.).

Klädföretagen ville dock inte betala mer för den ekologiska bomullen än den konventionellt odlade, och producenterna hade inte kapacitet att tillverka tillräckligt stora volymer ekologisk bomull för att klädföretagen skulle kunna övergå helt till ekologisk bomull. Lösningen blev så kallade "blending programmes", där kläderna innehöll 3-5% ekologisk bomull. Andelen ökades sedan successivt i takt med att producenterna kunde tillverka större volymer ekologisk bomull. Några klädföretag var extra

drivande i frågan och år 2005 var Nike globalt ledande inom ekologisk bomull genom att de ökat andelen ekologisk bomull kontinuerligt sedan år 2000. Efterfrågan på ekologisk bomull ökade snabbt och år 2006 fanns kläder av 100% ekologisk bomull tillgängliga för konsumenter (International Trade Centre, u.å.).

### **Marknaden för ekologisk bomull**

Under 90-talet fanns många utmaningar med ekologisk bomull. Infrastruktur fanns inte på plats, kvaliteten ojämn och tillgången på miljövänlig textilfärg begränsad. Den ekologiska bomullen producerades i liten skala vilket gjorde den dyr att producera. Det i kombination med att få klädföretag var beredda att betala extra för ekologisk bomull gjorde att produktion av ekologisk bomull var svårmotiverat ur ett ekonomiskt perspektiv. "Blending programmes" bidrog till att driva efterfrågan på ekologisk bomull eftersom de drevs på stora företag som trots att de endast hade en liten andel ekologisk bomull i plaggen köpte stora volymer ekologisk bomull och genom sin efterfrågan fick producenter att prioritera att öka sin produktionsvolym och sin kunskap om ekologisk bomull (International Trade Centre, u.å.).

Fram till 2005 var det svårt för konsumenter att hitta jeans tillverkade av ekologisk bomull eftersom denimfabriker kräver stora minimivolymer för att kunna producera. 2005 hade infrastrukturen kring ekologisk bomull förbättrats vilket ledde till att allt fler ekologiska alternativ blev tillgängliga för konsumenter (International Trade Centre, u.å.).

#### 4.2 Nudie Jeans

Nudie Jeans är ett klädföretag grundat år 2001 i Göteborg av Maria Erixon och Joakim Levin. Palle Stenberg var den första personen utöver grundarna som anslöt till företaget (Erixon, 2019). Företaget är uppdelat i en koncernstruktur där moderbolaget Svenska Jeans Holdings AB är privatägt av Maria Erixon, Joakim Levin och Palle Stenberg som äger 1/3 var av företaget (Nudie Jeans, 2020).

#### 4.2.1 Företagshistoria

När Nudie startades fanns det två grundpelare; den estetiska och den sociopolitiska. Rent estetiskt hyllar modebranschen ofta det unga, men grundarna av Nudie var mer intresserade av det inslitna, åldrade och älskade plagget. Den sociopolitiska kontexten handlade om vem som tillverkar produkterna, hur de tillverkas och vilken påverkan de får på omgivningen (Levin, 2014 3:15).

Enligt Levin (2021) är det viktigt, för att på riktigt förstå Nudies arbete, att se på hur de startades. Nudie startades som ett antal motreaktioner. Erixon hade bakgrund från JC och Lee, och kommer från en entreprenöriell familjebakgrund. Erixon har ett djupt intresse för produkten, vilket ofta föranleder konflikter med den kommersiella sidan av företag som är mer fokuserad på lönsamhet. För Erixon blev Nudie ett självförverkligande projekt som gav möjlighet att på djupet engagera sig i produkten. Levin hade tidigare frilansat som musiker, vilket var projektorienterat och fritt. De var båda trötta på att många i deras respektive branscher snackade mycket, men egentligen inte brydde sig så mycket. Starten av Nudie blev ett sätt att ha kontroll över sina liv (Levin, 2021). Levin ser punken som en rörelse som i grund och botten handlar om att "Do It Yourself" (DIY) (Levin, 2020), och att Nudies tidiga förhållningssätt i grund och botten liknade punken (Levin, 2021). Levin beskriver företagsstarten som att han och Erixon startade ett band ihop, men de gjorde jeans i stället för skivor (Levin, 2020). Han beskriver Nudie som DIY taget väldigt många steg, både emotionellt och rent praktiskt. Det var en miljö där det var okej att inte vara expert från början, utan där man kunde lära sig på vägen. I en sådan miljö var estetik, kommersialism och hållbarhet ingen konflikt menar Levin. Att kunna göra radikala val angående produktion, som att förlägga all produktion i Europa, var inte radikalt i deras miljö. Ideologin var baserad på humanism och grundades i att det ofta var dåliga villkor i modebranschen. Att fokusera på humana arbetsförhållanden var ett sätt för dem att ha kontroll och att kunna sova gott på natten. Grundidén var att även företag behöver uppföra sig och visa omtanke om andra människor. Joakim hade bakgrund inom vänsterrörelsen och hade pluggat på Handelshögskolan i Göteborg, men höll inte med om Friedmans teorier i kurserna om finansiell ekonomi som sade att företagets enda roll i samhället är att skapa aktieägarvärde.



Erixons praktiska erfarenheter och Levins politiska ingång gjorde att fokuset blev vad det blev (Levin, 2021).

De ville skapa ett jeansmärke som inte skulle bygga på idén om det amerikanska arvet, utan på Sveriges egen jeanshistoria. Många jeansmärken bygger sin image runt cowboyen, vilket saknar förankring i Sverige. Men Sverige har raggare, korvkiosker och landsbygd, vilket de ansåg spännande att estetisera. Det var Nudies estetiska utgångspunkt menar Levin (2014, 3:15).

#### 4.2.2 Tidslinje

##### **2001**

- Nudie Jeans grundas
- Amnesty och Nudie Jeans inleder samarbete

##### **2004**

- Nudie Jeans öppnar butik i Sydney, Australien
- Nudie Jeans gör sina första ekologiska t-shirts, tillverkade i Portugal
- Grundar varumärket Denimbirds

##### **2005**

- Öppnar butik i Melbourne, Australien

##### **2006**

- Samlar alla leverantörer till "runda bords-samtal" om hållbarhet
- Kommunicerar målet om 100% ekologisk bomull till leverantörer

##### **2007**

- Första Nudie-butiken i Stockholm öppnar på Södermalm
- Första Nudiebutiken i Japan öppnar i Harajuku

##### **2008**

- Öppnar sin första butik i Göteborg
- Öppnar en egen webshop
- Avslutar två samarbeten med agentmarknader och tar själva över distributionen
- Avvecklar Denimbirds på grund av tidsbrist, trots 40 MSEK i omsättning

## **2009**

- Bli medlemmar i Fair Wear Foundation, en organisation som arbetar med att förbättra arbetsvillkoren i textilindustrin globalt, se appendix 3
- Bli medlemmar i organisationen Textile Exchange som främjar ekologisk bomullsodling

## **2010**

- Öppnar butiker i Barcelona och Zürich
- Säger upp agentavtal i Sverige och Norge och anställer egna säljare för dessa marknader
- CSR-ansvarig anställs

## **2011**

- Introducerar "Backbone", basprodukter tillverkade i Indien av ekologisk och fairtrade-certifierad bomull

## **2012**

- Hela jeanskollektionen tillverkas av 100% ekologisk bomull
- Flyttar in symaskiner i butikerna i Stockholm och Göteborg och introducerar Re-pair, där de som service erbjuder att laga kundernas jeans
- Lanserar butiks-konceptet Nudie Jeans Repair Shop, första butiken öppnar i London
- Granskningar genomförs hos de producenter som står för 95% av produktionen

## **2013**

- Nudie Jeans CSR-arbete utvecklas till en produktionsguide med information om företagets leverantörer och en sammanfattning av revisioner hos respektive leverantör samt förbättringsåtgärder
- Re-Use introduceras i Nudies Repair Shops. Konceptet innebär att Nudie erbjuder kunder att lämna in sina använda jeans mot 20% rabatt på ett nytt par, vilket resulterar i att Nudie Jeans secondhand finns i butikerna
- Re-Use introduceras i Nudies Repair Shops
- Betalar levnadslöner till de anställda hos en leverantör i Indien
- Trasmattan Postcycle rug serietillverkas av återvunna jeans

#### **2014**

- Får Fair Wear Foundations utmärkelse "Best Practice Award" för sitt arbete med levnadslöner

#### **2015**

- Gick med i Chetna Coalition som är ett samarbete för inköp av bomull av bättre kvalitet, mer hållbart producerad och med fokus på "shared value"
- Femton helägda Nudie Jeans Repair Shops

#### **2016**

- Utökar programmet för levnadslöner till en andra leverantör

#### **2017**

- Uppnår 100% ekologisk bomull i samtliga bomullsprodukter

#### **2018**

- Försäljning av jeans insamlade genom Re-Use börjar säljas online
- Byter ut läderetiketten mot en etikett av materialet Jacron
- Lanserar kampanjen Get the balance right, en kampanj om hållbarhet
- Lanserar koncepten Mobile Repair Stations och Repair Partners

#### **2019**

- Kartlägger koldioxid-utsläpp i hela sin supply chain

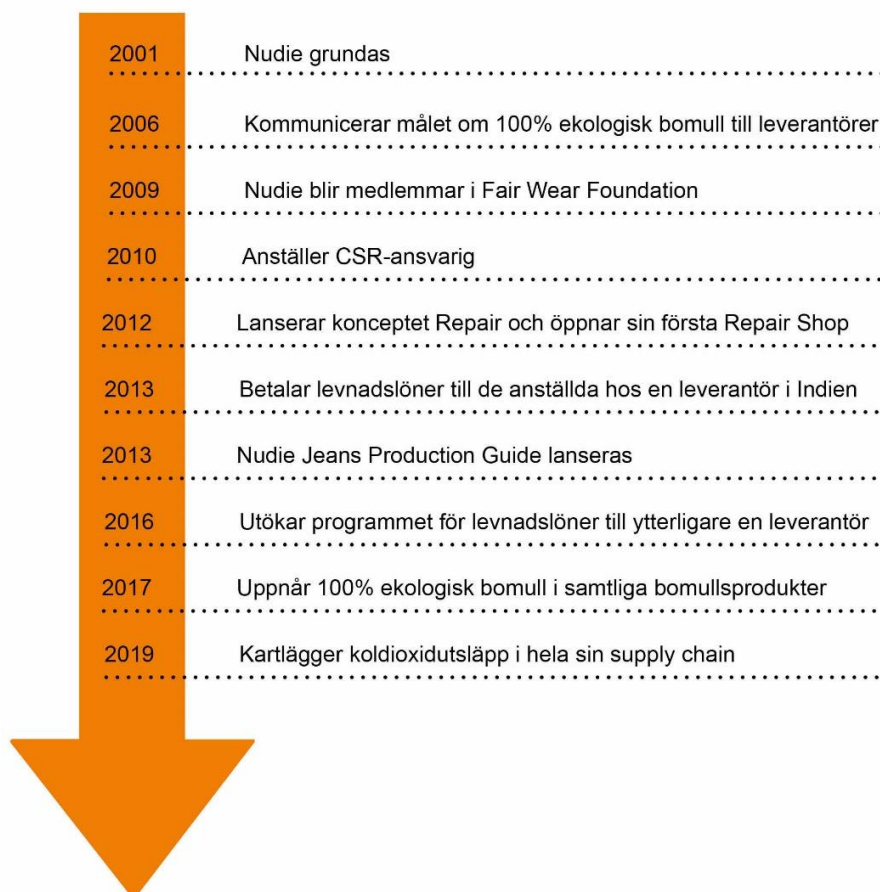
- Lanserar sin kollektion Rebirth, ett par jeans och en jeansjacka tillverkade av återvunna Nudie-jeans samt en t-shirt av återvunnen bomull

## 2020

- Nudie Jeans blir ett GOTS-certifierat företag

(Erixon, 2019; Nudie Jeans, 2020; Lang 2021)

Viktiga händelser i Nudies tidslinje visas i figur 11.



Figur 11. Nudie Jeans tidslinje

#### 4.2.3 Aktivitetsbaserad strategi

Enligt Maria Erixon skrevs aldrig någon affärsplan eller konkretiserades någon strategi vid grundandet av Nudie (Erixon, 2019 s 39). I stället skrevs ett manifest som baserades på grundarnas värdegrund och utgjorde avgränsning för hur Nudie skulle jobba. Manifestet har senare legat till grund för strategiska dokument och kulturdokument. Manifestet består av följande punkter (Erixon, 2019 s 40–42):

##### **” Nudie Jeans: En andra hud**

Nudie är den nakna sanningen om denim.

Denim åldras med unik skönhet – tillsammans med användaren bildar det en andra hud. Indigo är en levande färg som formas i takt med livet, ett par jeans är lika unika som dess bärare.

##### **Nudie Jeans: Vår passion**

Nudie älskar denim.

En passion vi delar med alla som sörjer ett par sönderslitna jeans som en nära vän. Jeans delar samma själ och attityd som musiken. Inspirationen bottnar i samma vilja och samma drömmar.

##### **Nudie Jeans: Vår design**

Nudie skapar hållbar design för vardagen.

Produkter som ska användas säsong efter säsong. Stilen och inspirationen hämtar vi från såväl rockmusikscenen som från skandinavisk designtradition.

Design är mer än att bara skapa en produkt som tjänar till att fylla ett behov eller en funktion. Design är en berättelse om livet. Det är en del av ett sätt att tänka, ett koncept och en passion

### **Nudie Jeans: Vårt löfte**

Nudie kommer alltid vara trogna jeanskulturen.

Vi tillverkar inte bara jeans med en viss passform, vi skapar också en högkvalitativ produkt, gjord på ett rättvist sätt.

### **Nudie Jeans: Den orange tråden**

Nudie är ett varumärke som drivs av idéer och design. Vi bryr oss om varumärkets identitet och detaljer. Vår filosofi utgör en stor del av våra produkter och vi tycker om att hålla märkeskonceptet väl avgränsat, sammanlänkat genom den orange tråden.

### **Nudie Jeans: Andra hand**

Nudies varumärke bygger på livscykeln: från det råa dry-stadiet till återanvändning, med stor respekt för skönheten i åldrandet. Vi utformar produkter värda att reparera och återanvända.

### **Nudie Jeans: Anti-fashion**

Som ett genuint jeansmärke skapar Nudie en modern stil och högkvalitativa basplagg, långt ifrån kortlivat mode. Vår största utmaning är att, precis som ett rockband, behålla vårt eget sound. Vi vill berätta en sann historia.

### **Nudie Jeans: Ansvar**

Nudie strävar efter hållbar konsumtion. Vi använder 100 procent ekologiska material och arbetar med total transparens i hur och var vår produktion sker. Vi har ett ansvar gentemot alla människor som deltar i tillverkningen av våra plagg. Ingen får komma till skada, och allas mänskliga rättigheter måste levas upp till. Alla som arbetar med oss ska kunna leva på sin lön. Vi ska inte kompromissa med människor, miljö eller marginaler.

## **Nudie Jeans: Samarbeten**

Nudie går hand i hand med musiken. Men i ett sponsorsamarbete måste båda parter se på varandra med respekt. Publicitet får aldrig stå i fokus.

Vi anser att mänskliga rättigheter utgör grunden till alla former av relationer och vårt arbete tillsammans med Amnesty International är ett av våra viktigaste samarbeten.

## **Nudie Jeans: Kommunikation**

Nudie har vänner över hela världen, och vi älskar att berätta om våra jeans, vår affärsidé och vår vardag.

Vi gillar tanken på underjordisk marknadsföring, att denimälskare på egen hand kommer att upptäcka produkten, och sprida det vidare till andra med samma passion som dem – och vi – har.

” (Erixon, 2019 s 40–42).

### 4.2.3.1 Strategisk positionering och unika aktiviteter

Under den empiriska datainsamlingen identifierades tre faser i Nudies hållbarhetsarbete. Dessa tre faser gavs namnen uppstartsfas, strukturerat hållbarhetsarbete samt förädling. Namnen avser att reflektera den struktur som kännetecknar det strategiska arbetet med hållbarhet i respektive fas.

#### 4.2.3.1.1 Uppstartsfas (2001 – 2009)

En grundläggande ingång när Nudie startades var att de aldrig tänkte att deras produkter skulle tilltala alla. De har aldrig haft ambitionen att göra alla kunder nöjda, utan har utgått från vad de själva gillar (Levin, 2014 7:30). Vilken kundgrupp de attraherade var mer av en ”matchmaking-process”, där de som gillade det Nudie gjorde var de som blev kunder. På det sättet drevs de inifrån och ut (Levin, 2021). Deras fokus var på att skapa en bra produkt i form av högkvalitativa jeans, och vem som var kunden var sekundärt. En viss vinkling mot manliga passformer fanns dock, då passformen beskrevs som kill-unisex, eftersom de uppfattade att män

generellt var mer varumärkestrogena än kvinnor (Erixon, 2019 s 58-59, 78-80). De tidiga kollektionerna bestod av tre olika jeansmodeller av unisex-modell, men även andra typer av kläder som skjortor, t-shirts och jeansjackor. Mest fokus låg dock på jeans och enligt Levin var tanken att positionera sig som ett jeansmärke (Andrén Meiton, Sandberg & Wieloch, 2002). Gällande produktion i Europa så ansåg de att det inte fanns något annat alternativ eftersom Italien var bäst hantverksmässigt. Det fanns alltså både estetiska och kontrollmässiga fördelar med att ha produktionen där. Produkternas pris fick anpassas efter produktionskostnaden resonerade de och Nudies jeans såldes i prisläget runt 1200 kr. Att produkterna skulle kosta mer än andra jeans var de överens om, priset var underordnat produkten och projektet. Nudies prisläge var det inte direkt något annat jeansmärke som hade innan. Acne hade ungefär samma prisläge, men de var inte så etablerade vid den tidpunkten. Alternativen var de stora varumärkena som Lee och Levi's, som kostade 699 kr, och några japanska varumärken i 2000-kronorsklassen. Prissättningen sattes för att täcka Nudies kostnader, men sammanföll lyckligt med en prissättning som hade relativt begränsad konkurrens (Levin, 2021). Jeansens högre pris både motiverades av, och möjliggjorde, att tillverka jeans med bättre kvalitet på tyg och design, samt med bra villkor i produktionen (Andrén Meiton, Sandberg & Wieloch, 2002). De resonerade att genom att pressa priserna hade de tvingats att ta genvägar i produktionen av produkten, vilket hade påverkat kvaliteten negativt och minskat möjligheten till bra arbetsvillkor för de som producerar jeansen. De ansåg dessutom att produktionen av en kvalitetsprodukt på ett hållbart sätt kräver ett högre pris, men produkten ger också kunden ett större värde (Erixon, 2019 s. 107, 167). Även om målet tidigt var att alla jeansen skulle tillverkas av 100% ekologisk bomull, var det inte möjligt i detta skede. Att produkten skulle hålla hög kvalitet hade högsta prioritet, och det fanns inte tillräckligt stora volymer av högkvalitativ ekologisk bomull att tillgå för att det skulle gå att genomföra. Dock gjorde de ställningstagandet redan under de tidiga åren att endast samarbeta med leverantörer som hade en plan eller en vision om ekologisk tygproduktion i framtiden (Erixon, 2019 s. 107; Ahlberg & Wilandh, 2012).



2004 lanserades Denimbirds, Nudies satsning på jeans och kläder för tjejer. Varumärket lades ned 2008 på grund av tidsbrist, trots att varumärket omsatte ca 40 miljoner kronor årligen (Erixon, 2019 s 180).

Under Nudies tidiga år låg all produktion i Italien och Portugal. Att lägga produktionen i dessa länder var ett medvetet val. Genom att ha produktionen i Europa, som har relativt bra arbetsförhållanden i förhållande till vad som kan förekomma i exempelvis Asien, fanns det en grundläggande trygghet i att personalen i produktionen jobbade under goda förhållanden (Andersson & Rudman, 2008). Europeisk produktion gav andra produktionsförhållanden, och de uppfattade att en "Code of conduct" gav relativt bra effekt i europeiska länder (Levin, 2014 10:30). Hos de utvalda producenterna var de garanterade att inga barn arbetade i produktionen, att regler kring raster och ersättning efterföljdes samt att miljökrav efterföljdes. Den geografiska placeringen underlättade också kontroll av produktionen (Andersson & Rudman, 2008).

Nudies marknadsföring byggde inte på traditionell reklam, då de ansåg den typen av marknadsföring som oäkta och dåligt investerade pengar, utan de förlitade sig mest på andra typer av marknadsföring. De sålde initialt sina plagg genom väl utvalda återförsäljare. Detta var en del av företagets marknadsföringsstrategi, då de gjorde bedömningen att genom att inte finnas i varje butik, ökade den upplevda känslan av exklusivitet hos kunderna och butikerna. Genom att endast utvalda butiker sålde deras plagg ökade också sannolikheten att butikerna skulle marknadsföra produkterna mer. Nudie satsade på att undervisa butikspersonal och distributörer så att de skulle vara bekväma med produkterna, och såg detta som en typ av marknadsföring eftersom kunderna då får ett mer trovärdigt intryck av produkten. Genom nöjda kunder, butikernas kunskap och produkter av hög kvalitet hoppades de få spridning via "word-of-mouth". Utöver det hade de en katalog i fickan på jeansen som informerade kunder om Nudie som företag, deras värdegrund, miljöpolicy och deras produkter. Detta sågs som kostnadseffektiva marknadsföringsinsatser, och de pengar de sparade på att undvika traditionell marknadsföring kunde i stället läggas

på att leverera en bättre produkt (Andrén Meiton, Sandberg & Wieloch, 2002; Andersson & Rudman, 2008). De tog också sina produktbilder själva. Personer i kompiskretsen fick välja sina favorit-jeans ur kollektionerna och sedan fotades de i dessa, ofta i miljöer som var okonventionella i förhållande till en modéfotografering, exempelvis på bakgator i Göteborg. Detta gav fotona en speciell karaktär som andra senare försökte imitera (Erixon, 2019 s. 60).

Nudie kommunicerade inte så mycket om hållbarhet till en början. Enligt Levin (2021) har hållbarhetsarbetet skett inifrån och ut, och de har alltid haft dåligt självförtroende när det kommer till hållbarhetsfrågor. Resonemanget de förde var: "Hur mycket kan vi skryta om det vi gör hållbarhetsmässigt när vi själva inte är jättebra?". Runt 2008 började de göra kampanjer kring hållbarhet. Men precis när de upplevde att branschen och allmänheten började få upp ett intresse för hållbarhetsfrågor kom finanskrisen och intresset var borta över en natt. Plötsligt var ingen intresserad av hållbarhetsfrågan längre, eftersom företagen hade det tufft och fokuserade på försäljning (Levin, 2021).

#### 4.2.3.1.2 Strukturerat hållbarhetsarbete (2010 – 2016)

Det fanns en oro när Nudie startades att konsumenter skulle placera dem i facket "eko-reko", och att varumärket därmed inte skulle uppfattas som coolt. Eko-varumärken betraktades av marknaden generellt inte som särskilt coola, och attityden kring hållbara kläder var att de sällan var så snygga. Det gjorde det svårt för Nudie att initialt positionera sig som ett varumärke som var både hållbart och coolt samtidigt. Lang bedömer att branschens attityd kring hållbar positionering skiftade någon gång i perioden mellan 2012 och 2014. Därefter har Nudie gjort hållbarhet en del av sin positionering, och balanserar att positionera sig både som ett coolt varumärke med snygga jeans, och som ett hållbart märke. Att kläderna är snygga betonar Lang som viktigt även för hållbarheten, med resonemanget att om de inte är snygga går de inte att sälja och då blir slutresultatet inte hållbart, även om produkten är hållbart producerad (Lang, 2021). Levin (2014, 13:50) beskriver kundernas attityd på liknande sätt. Han menar att

konsumenter är intresserade av att köpa stil och vackra produkter som dessutom är producerade på ett hållbart sätt, att de bara är gjorda på ett hållbart sätt räcker inte. Han beskriver vidare att konsumenternas intresse för deras hållbarhetsarbete generellt var ganska lågt vid den här tidpunkten. Kunderna ville att företagen säkerställde att plaggen var schysst producerade, men mer än så var de ofta inte intresserade av att veta. Men trenden pekade på att konsumenterna blev mer intresserade (Levin, 2014 16:20). Nudie har aldrig drivit hållbarhetsfrågan opportunt. Under de tidiga åren var hållbarhet mest en bonus, något kunden fick på köpet. Det är först de senaste åren Nudie upplevt att deras hållbarhetsarbete börjat hjälpa dem kommersiellt (Levin, 2021).

Under den här perioden blev Nudie alltmer transparenta. Som del av arbetet med Fair Wear Foundation släpptes en årlig rapport om Nudies arbete med social hållbarhet. 2013 lanserade de sin "Production Guide", där detaljer om Nudies leverantörer och hur plaggen producerats visades (Nudie Jeans, 2014), och 2015 släppte Nudie sin första hållbarhetsrapport som släppts årligen därefter (Nudie Jeans, 2016). Enligt Lang har arbetet med transparens varit strategiskt viktigt. Hon menar att det finns många personer som inte vet hur en leverantörskedja ser ut, både konsumenter och personer aktiva i klädindustrin. Genom sin transparens kan Nudie visa hur leverantörskedjan ser ut och hur många steg ett klädesplagg går igenom innan de når konsumenten. Genom att visa alla steg kan de visa och skapa förståelse för vad det kostar att ha en hållbar produktion genom hela leverantörskedjan. Transparensen blir därmed också ett sätt för Nudie att motivera att de har ett högre pris än många konkurrenter, genom att de visar kunden vad den får för pengarna och vad alla led kostar (Lang, 2021).

Under de 7–8 första åren sålde Nudie nästan uteslutande genom återförsäljare. Nudie såg det som en bra möjlighet att bygga upp sin verksamhet, eftersom de startade företaget med begränsat kapital (Levin, 2014 20:05). De såg dock att försäljningen genom återförsäljare började fungera sämre, eftersom många små butiker hade svårt att överleva, och för att Nudie kan anses tråkiga för en återförsäljare eftersom de till stor del

hade ett liknande sortiment varje år (Levin & Eriksson, 2015 3:59; Levin 2021). Att ha en hållbar produktion kräver att sortiment är liknande varje år. När Nudie skulle öppna egna butiker var inställningen att de måste innehålla någonting extra (Levin, 2021). Resonemanget var att: "Världen behöver inte fler butiker, världen behöver inte mer kläder heller. Om vi ska göra det här måste vi vara bäst på det vi gör", och att de behövde visa kunden att de jobbade praktiskt med hållbarhet, inte bara säga att de gjorde det (Levin, 2014, 20:50). Resultatet blev att Nudie år 2012 lanserade konceptet Repair, som innebär att kunder kan få gratis lagning av sina trasiga Nudie-jeans i företagets butiker. Gratis lagningar var ett viktigt strategiskt initiativ. Det var bra för Nudies varumärkesbyggande, gav bra marknadsföring och var samtidigt en bra service för kunderna och bra för miljön. Repair blev starten för Nudies strukturerade arbete med att göra service till en del av positioneringen (Lang, 2021). 2013 döptes alla butikerna om till Repair Shops. Anledningen till det var att kommunicera att de ansåg reparations-servicen lika viktig som försäljningen av jeans, och som en del av företagets ansvar (Erixon, 2019 s 151). Nudies Repair shops hade ett viktigt symbolvärde. Genom att låta lagningen ta plats i butiken skapade de en kontext till det de kommunicerade om hållbarhetsarbetet som var synligt för kunden. Att använda butiksytan på det sättet snarare än att använda ytan bara för försäljning, kostar mycket pengar, men blir ett sätt att bygga en historia kring varumärket. Så de såg det som en investering i varumärket, och kunderna verkade uppskatta det (Levin, 2014, 24:15). De såg det också som en av de bästa miljöinsatserna de kunde göra. Genom att förlänga en produkts livstid till det dubbla har kunden fått motsvarande två par byxor fast de bara köpt ett par, och därmed ungefär halverat sin miljöpåverkan. Miljösparande åtgärder i den storleksordningen är svårt att lösa genom förändringar i produktionslinan resonerar Levin (2014, 26:10). 2013 introducerades även konceptet Re-Use. Med Re-Use kan kunden byta in Nudie-jeans de inte längre vill ha och får i utbyte 20% rabatt på ett nytt par jeans. Jeansen Nudie får in via Re-Use kan sedan säljas som second-hand om de är i bra skick, användas som material till lagningar eller användas som inspiration till nya "jeans-tvättar" (Nudie Jeans, 2016).

Nudie ser hållbarhetsarbetet som en hygienfråga (Levin, 2014, 27:30). 2014 är Levins uppfattning att konsumenter fortfarande ser det som en bonus om företag är hållbara, men hoppas att det om några år ska vara en självklarhet och att företag som inte arbetar med hållbarhetsfrågor kommer ha det svårare att vara konkurrenskraftiga. Han ser hållbar produktutveckling som särskilt intressant, att skapa produkter som går att laga och fortfarande kan vara intressanta om tio år. Målet är att butikerna ska ha en del av butiken där de säljer produkter, en del där de lagar produkter och en del där de säljer sina egna kläder som second hand. Då anser de att de har knutit ihop systemet på ett bra sätt (Levin, 2014, 27:30). Att de i högre utsträckning gått över till egen retail menar Levin har varit helt centralt för hållbarhetsarbetet. Återförsäljare är alltid försiktigare med vilka produkter de köper in än vad Nudie behöver vara i sina egna butiker, så de har använt sina egna försäljningskanaler för att testa produkter och därigenom utvecklat hållbarhetsarbetet (Levin, 2021).

#### 4.2.3.1.3 Förädling (2016 – 2020)

Sedan 2017 är bomullen i alla Nudies produkter 100% ekologisk. 2018 utvidgade Nudie Repair-konceptet till att även innehålla "Mobile Repair Stations", där Nudie åker runt bland återförsäljare och erbjuder lagning av Nudie-jeans i återförsäljarnas butiker. Även "Repair Partners" introducerades, där några utvalda återförsäljare själva kan erbjuda kunder gratis lagning av Nudie-jeans. 2019 lanserades kollektionen Rebirth, som bestod av ett par jeans, en jeansjacka och en t-shirt. Materialet i jeansen och jeans-jackorna bestod till 20% av bomull från material-återvunna Nudie-jeans som samlats in genom Re-Use (Nudie Jeans, 2019; Nudie Jeans, 2020).

Nudie arbetar med att knyta till sig fler hållbara butiker som återförsäljare, främst i Skandinavien och Tyskland som ligger långt fram gällande hållbarhet. Nudie anser att deras nära relationer med återförsäljare ger dem en stark position. Genom att Nudie gör väldesignade produkter som är hållbart producerade, och erbjuder bra leveransvillkor, underlättar de för återförsäljarna att sälja Nudies produkter. Nudie har även senarelagt sin

rea för att ge återförsäljarna möjlighet att starta sin rea innan dem, och därmed underlätta för återförsäljarna att sälja ut sina lager så att de kan köpa in en ny kollektion senare, vilket bidragit till den goda relationen (Lang, 2021). Även Levin betonar att återförsäljarna spelar en viktig roll. De försöker hålla balansen mellan egen försäljning och försäljning via återförsäljare så att de står för ca 50% av Nudies försäljning var. Detta eftersom återförsäljare ger dem en bra marknadsföringskanal. Nudie arbetar med egen digital marknadsföring, men det är dyrt och svårt att nå igenom bruset. Att knyta till sig bra återförsäljare ger ytterligare en kanal att nå kunder (Levin, 2021).

Det övergripande målet för Nudie är att vara det mest hållbara jeansvarumärket, och det är viktigt för dem att konsumenter ser dem som ett hållbart företag. De kommunicerar mer om hållbarhet nu än tidigare, bland annat i sociala medier. De strävar dock fortfarande efter att behålla "coolhetsbalansen", så de vill inte heller trycka för hårt på hållbarhet i kommunikationen (Lang, 2021). Sedan 2018 har Nudie inkluderat resultat från sina Net Promoter Score-mätningar i hållbarhetsrapporten. Net Promoter Score är ett verktyg för att mäta kundnöjdhet, med betygskala från -100 till +100. Från mätningarna har Nudie kunnat se att just Nudies fokus på hållbarhet är något kunderna uppskattar. 2019 fick mätningens tema "Sustainability" den samlade poängen +88 (Nudie Jeans, 2020), vilket Lang menar visar att hållbarhet är en väldigt viktig strategisk fråga. Det ligger även delvis i linje med Nudies uppfattning om vilka deras typiska kundgrupper är, som ofta faller inom kategorierna: den modeintresserade, jeansnördar och den hållbarhetsintresserade (Lang, 2021).

Enligt Lang går mycket av det Nudie gör annorlunda än konkurrenterna att härleda till ägarstrukturen. Nudie har tre ägare som alla jobbar i företaget. Företagets VD, Joakim Levin, är en av ägarna. Det är speciellt att det är så, men gör att Nudie kan vara oberoende eftersom det inte finns några externa finansärer. Det gör det lättare att ha korta beslutsvägar och gör att Nudie kan agera snabbt och få saker gjort utan att behöva räkna ekonomiskt på alla beslut. Att erbjuda gratis lagning var exempelvis inget

de räknade på ekonomiskt innan det beslutades, utan det infördes för att de ansåg att det var en bra service att erbjuda. Senare insåg de att det medförde ganska stora kostnader, men att det även genererar kunder. Utan stark finansiering är det svårare att arbeta långsiktigt, eftersom det finns risk för "kvartalshets" (Lang, 2021).

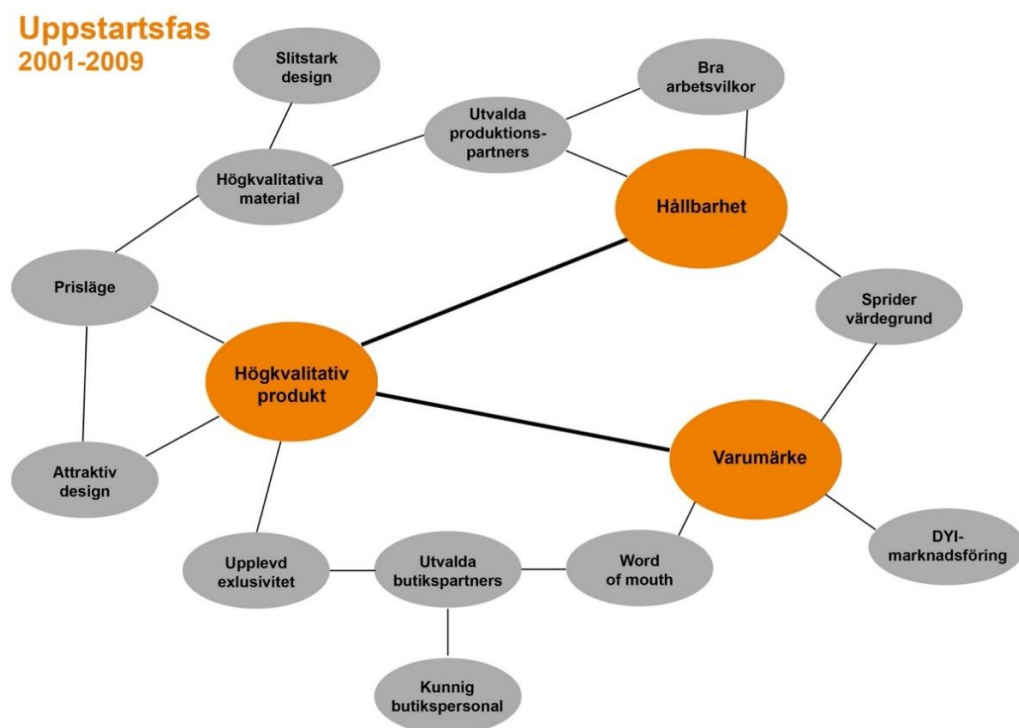
#### 4.2.3.2 Trade-offs

Flera trade-offs går att återfinna i Nudies manifest, som de beskriver som ett sätt att avgränsa hur Nudie skulle jobba. Från manifestet framgår att Nudie inte ska kompromissa med produktens kvalitet, och att undvika att producera "slit och släng-mode". Vidare säger de att de inte är beredda att kompromissa med "människor, miljö eller marginaler". Detta innebär att produkterna ska vara tillverkade så att inte människor eller miljön skadas av produktionen, och att genom att inte vara beroende av stora, prispressande kunder, upprätthålla lönsamheten i affären. Dessa trade-offs tar sig uttryck i att Nudie till en början endast var beredd att arbeta med leverantörer som hade en plan eller vision för ekologisk bomullsproduktion, och i en senare fas endast arbetar med leverantörer som erbjuder ekologisk bomull. (Erixon, 2019 s 41, 209).

Ett sätt för Nudie Jeans att inte hamna i en situation där de tvingas kompromissa med sina trade-offs, har varit att eftersträva oberoende. Genom att aldrig ta in externt kapital har de kunnat ha full kontroll över företaget. De har också undvikit att göra sig beroende av enskilda stora kunder, som annars hade haft kapacitet att tvinga Nudie att kompromissa med sina värderingar genom sitt ekonomiska övertag. Nudie upplever också att deras val att placera huvudkontoret i Göteborg har underlättat i att disciplinerat hålla sig till sin strategi, eftersom de genom att inte vara placerade i Stockholm där många andra klädföretag ligger, haft lättare att inte ryckas med i konventioner om hur utveckling ska ske (Erixon, 2019 s 59, 63, 89).

#### 4.2.3.3 Fit

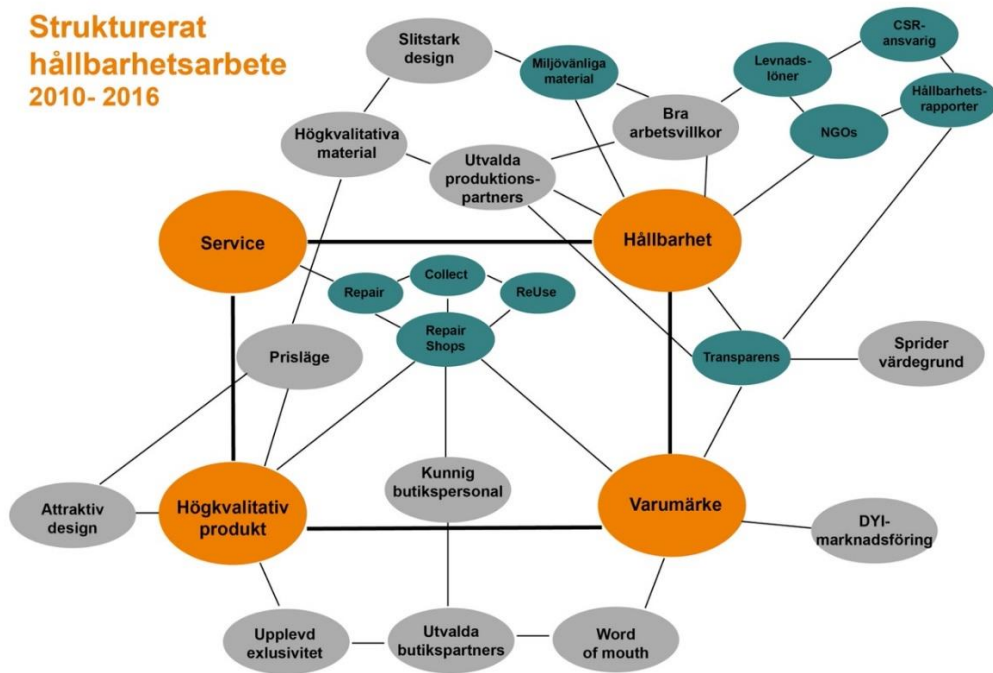
Nudie har i takt med att de gjort satsningar på hållbarhetsinitiativ ökat antalet aktiviteter som ingår i deras aktivitetsnätverk. Figur 12, 13 och 14 visar hur aktivitetsnätverket utvecklats mellan de tre faserna. De orangea fälten visar övergripande strategiska teman. Dessa omges av sammanlänkade aktiviteter som illustreras med de grå fälten. De nya aktiviteterna för en specifik fas är markerade med en blågrön färg i figurerna.



Figur 12. Figuren visar Nudies aktivitetsnätverk i uppstartsfasen

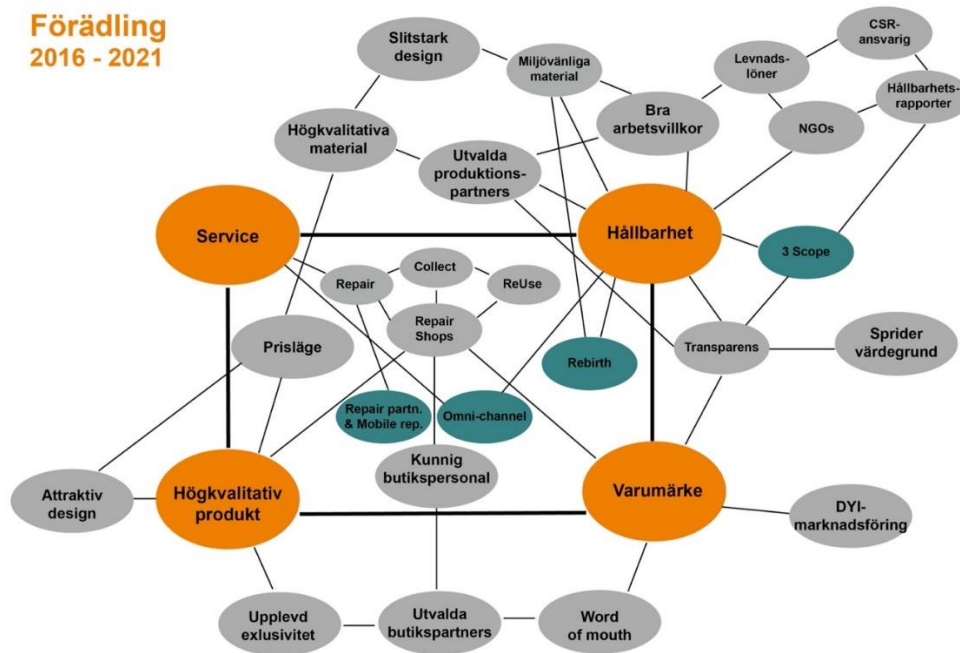


**Strukturerat  
hållbarhetsarbete  
2010- 2016**



Figur 13. Figuren visar Nudies aktivitetsnätverk i fasen strukturerat hållbarhetsarbete

**Förädling  
2016 - 2021**



Figur 14. Figuren visar Nudies aktivitetsnätverk i förädlingsfasen

”Det är summan av allt vi gör som gör oss unika. Det finns hur många som helst som har ekologisk bomull idag. Men den är inte spårbar så de vet inte var den kommer ifrån eller om den tillverkas under bra omständigheter. De har inte global repair service eller repair kits, de har inte levnadslöneutbetalningar. Det är summan av alla de här sakerna som är Nudie Jeans, och den är helt unik.” (Levin, 2020).

#### 4.2.3.4 Lönsam tillväxt

Nudie valde tidigt att gå in på andra marknader än den svenska. Detta var ett medvetet val, baserat delvis på att den svenska kunden, enligt Joakim Levin, är trendkänslig. Genom att expandera till nya marknader uppnådde de riskspridning, eftersom mode som började bli inaktuellt i Sverige samtidigt kunde plockas upp och bli trendigt på trög-rörligare marknader. Det var också ett sätt att uppnå högre produktionsvolym, utan att

behöva göra produkterna tillgängliga hos fler återförsäljare i Sverige. 2004 utgjordes en stor del av försäljningen av europeiska länder som bland annat Holland, Tyskland och Storbritannien. Nudie hade vid denna tidpunkt även viss försäljning i Nordamerika, Japan och Australien (Andrén Meiton, Sandberg & Wieloch, 2002; Johansson & Samuelsson, 2004). Genom att sälja till butikspartners via distributörer på nya geografiska marknader hölls den ekonomiska risken nere. Detta lät Nudie testa marknaden utan att göra stora investeringar i nya butiker, och först när en position var etablerad på den nya marknaden etablerade Nudie egna försäljningskanaler och butiker (Bauer & Bäckström, 2012).

Utöver geografisk tillväxt har Nudie också använt produkter och tjänster som ett sätt att skapa tillväxt, som samtidigt förstärkt den strategiska positionen. Deras service Repair, där de reparerar kundens Nudie-jeans är ett exempel på hur de erbjuder service. Denna service är visserligen gratis för kunden, men företaget anser att värdet av att kunna erbjuda den servicen ger mer än pengavärdet de skulle kunna ta betalt för den. Med Re-Use kan kunden byta in Nudie-jeans de inte längre vill ha och får i utbyte 20% rabatt på ett nytt par jeans, jeansen Nudie får in via Re-Use kan sedan säljas som second-hand om de är i bra skick. Exempel på närliggande produkter de erbjudit historiskt är produkter som hattar och mattor, som ofta varit av tillfälligt sortiment och tillverkats av denim-rester från produktionen av jeans (Erixon, 2019 s 212; Nudie Jeans, 2018; Nudie Jeans, 2020).

#### 4.2.4 Triple Bottom Line

Nudie har hållbarhet som ett av sina kärnvärden, och skriver i sitt manifest att de eftersträvar hållbar konsumtion samt att alla deras produkter ska tillverkas med ekologiska material och på ett socialt rättvist sätt. Det ekonomiska perspektivet finns också, de skriver exempelvis även i manifestet att "Vi ska inte kompromissa med människor, miljö eller marginaler". Resonemanget kring företagets ekonomi beskriver Erixon med: "Ett jeansmärke står för långsiktighet, hela vår idé bygger på att man

sliter in sina jeans i många år – då var vi ju också tvungna att finnas kvar”. (Erixon, 2019 s 41, 75).

Enligt Erixon (2019, s. 77, 223–224) så styrdes Nudie Jeans till en början genom att Maria Erixon, Joakim Levin och Palle Stenberg hade tydligt separerade ansvarsområden. Maria Erixon ansvarade för produkten, produktionen, varumärket och företagets värdegrund. Joakim Levin ansvarade för ekonomin, organisationen och för att utforma strategi. Palle Stenberg ansvarade för marknad och sälj och var den som träffade flest kunder.

Ett övergripande beslut Nudie tagit som underlättar genomförandet av aktiviteterna i TBL, är valet att ha relativt få leverantörer. Genom att ha få leverantörer underlättas möjligheten att kontrollera att de sociala- och miljömässiga hållbarhetsinitiativ Nudie genomför efterföljs, och det underlättar möjligheten att få in fullständig data (Lang, 2021).

#### *4.2.4.1 Economic bottom line*

Hur hållbarhetsarbetet har synts i ekonomin är svårt att svara på menar Levin (2021). Det är lätt att se var det belastar resultaträkningen, men svårt att avgöra helheten. Redan innan COVID-19 har det skett en omställning i klädhandeln, klädbutiker tappar antal besökare i sina butiker. Under samma period har Nudie sett ett ökat antal besökare i sina butiker och deras slutsats är att Repair lockar kunder till butikerna (Levin, 2021). Varje lagning innebär att kunden gör två extra besök i butiken, ett för att lämna jeansen och ett för att hämta dem efter att de lagats. När Nudie introducerade gratis lagningar av jeansen såg de att antalet besökare i butikerna ökade med 25% (Levin 2014, 22:55). De försöker kvantifiera effekterna detta har på företagets ekonomi men det är svårt att få något exakt svar. När Repair skulle lanseras kom kostnadsfrågan in i bilden, men Levin satte ned foten i frågan med motiveringen att ”Vi måste göra detta, vi får testa”. Resonemanget var att om de skulle lansera egna butiker var de tvungna att göra det på riktigt. Det är enklare för dem att driva de här

frågorna menar Levin, eftersom de äger företaget själva. Det hade sannolikt varit svårt att driva igenom flera av Nudies koncept på ledningsnivå annars, och Levin är glad att han slipper försvara de här frågorna varje ledningsmöte. I efterhand har de räknat ut att Repair service kostar ungefär 80 kr per byxa. Den insikten tror Levin hade satt stopp för ett sådant koncept på många företag. Repair kostar pengar och innebär mycket arbete, men de gör avvägningen mellan kostnaderna för Repair och vad det är värt i kundlojalitet. De jobbar aktivt med den typen av frågeställningar och ser Repair som ett koncept som är bra ur ett hållbarhetsperspektiv, men också som bra för kundlojalitet och service. Just hållbarhet och service hänger ofta ihop, och de två utgör vad Levin kallar för "det perfekta krysset". De försöker tänka "Customer Lifetime Value", och frågar som "Vad är det värt över tid?" guidar många beslut. De ser tydligt att det bidrar till kundnöjdhet, då deras Net Promoter Score (NPS) är väldigt högt. Få företag i världen har NPS över +80, men det har Nudie. De ser tydligt att kunder uppskattar servicen, produkten och hållbarhetsarbetet väldigt mycket. De ser att det har kommit en ny generation konsumenter som bryr sig om hållbarhet, och Nudie märker tydligt att kunderna blivit mer medvetna. De upplever att de låg rätt positionerade för att dra fördel av den trenden. Levin är övertygad om att deras position inom hållbarhet och med lojala kunder, skapar förutsättningar för Nudie att klara omställningar i branschen (Levin, 2021).

2012 kom ca 7% av Nudies intäkter från deras webshop och egna butiker, resterande omsättning kom från återförsäljare (Levin & Eriksson, 2015, 2:15). De satte då ett mål om att 20% av omsättningen skulle komma från egna kanaler inom en snar framtid. De satte även ett större mål om att 50% av omsättningen skulle komma från egna kanaler längre fram i tiden, utan att tappa försäljning till återförsäljare (Levin & Eriksson, 2015, 6:20). 2015 uppnådde de att 21% av försäljningen kom från egna kanaler, med stigande omsättning totalt sett (Levin & Eriksson, 2015, 21:03). Under 2019 uppnåddes målet om att ha 50% av försäljningen från egna kanaler. Efter det har de uppnått högre andel försäljning från egna kanaler än 50%, men målet är att hålla ungefär 50/50. Det motiveras genom att försäljning till återförsäljare ger viktig marknadsföring och ger en ekonomisk buffert.

Försäljningen genom återförsäljare är lönsam för Nudie. Många företag har bättre lönsamhet i egna butiker. Nudie har inte det eftersom kostnaden för Repair belastar de fysiska butikerna, som trots det ändå är lönsamma. Digitalt har de väldigt bra lönsamhet vilket gör att den totala försäljningen i de egna kanalerna har bra lönsamhet. Den digitala affären är viktig för att ha råd att växa och på ett ansvarsfullt sätt kunna öppna fler fysiska butiker. De håller på att lansera en omnichannel-lösning som kommer möjliggöra att skicka kunders e-handelsordrar från närmsta butik. Det är bra ur hållbarhetssynpunkt, men integrerar också de digitala och fysiska kanalerna på ett bra sätt (Levin, 2021).

De ekonomiska nyckeltal Nudie använder är till stor del de som används inom traditionell ekonomistyrning, och de använder budgetarbete som ett ramverk för kostnader. De använder exempelvis nyckeltal som försäljning, marginaler, att de klarar budget, kapitalbindning och likviditet, se några nyckeltal i tabell 1. De använder sig också mycket av framåtblickande nyckeltal som kundlojalitet, antal reparationer och hur nöjda kunderna är med reparationen, nykundsanskaffning samt återkommande kunder. Utifrån den typen av nyckeltal kan de prognostisera framtida försäljning. Det är en central del av hållbarhetsarbetet att ha lönsamhet, som ofta försvinner i diskussionen menar Levin (2021). Att ha en sund likviditet och balansräkning samt ett i allmänhet ekonomiskt sunt företag är en grundförutsättning för att kunna arbeta med hållbarhet utan att ta genvägar. Däremot är hållbarhetsarbetet till stor del inkompatibelt med kvartalskapitalism menar Levin (2021).

(MSEK)	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Nettoomsättning</b>	7,2	32,7	97,7	172	189,5	221,3	253,1	329,7	325,7	359,2
- Sverige								22%		
- Övriga EU-länder								41%		
- Länder utanför EU								37%		
<b>EBIT</b>	0,6	2,5	17,4	34,2	31,9	26,7	36,8	53,3	37,7	40,2
<b>EBIT %</b>	7,6%	7,5%	17,8%	19,9%	16,8%	12,1%	14,5%	16,2%	11,6%	11,2%
<b>Fsg från egna kanaler (%)</b>										

(MSEK)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Nettoomsättning</b>	343,4	358,1	418,1	403,3	495,3	469	450,9	448,4	489
- Sverige			20%	21%	18%	17%	16%	13%	13%
- Övriga EU-länder			34%	37%	22%	28%	28%	37%	39%
- Länder utanför EU			46%	42%	60%	55%	56%	50%	48%
<b>EBIT</b>	54,9	47,7	63,5	39,7	42,4	44,2	46,1	21,1	44,6
<b>EBIT %</b>	16,0%	13,3%	15,2%	9,8%	8,6%	9,4%	10,2%	4,7%	9,1%
<b>Fsg från egna kanaler (%)</b>		7%			21%		40%	45%	51%

Tabell 1. Nyckeltal hämtade från Nudies årsredovisningar

När Nudie startades hade de bara produktion i Europa, eftersom de har liknande värderingar och arbetslagstiftning som i Sverige. När Nudie breddade sin produktion till Indien och Tunisien, valdes leverantörer som delar liknande värderingar. Det har varit ett aktivt val att inte producera i vissa länder på grund av att det finns värderingar Nudie inte kan stå för, och då är ekonomiska faktorer sekundära. Hållbarhet får kosta, det var inställningen redan när Nudie startades. Genom att lägga produktionen i Asien hade det krävts mer infrastruktur för kontroll av leverantörerna, vilket också kostar pengar (Lang, 2021).

Lang ser hållbarhet och ekonomi som något väldigt integrerat. Hon menar att Nudie aldrig egentligen separerat begreppen, eftersom det ofta är svårt att dra gränsen mellan dem. Hållbarhet kostar pengar men Nudie ser de kostnaderna som investeringar i bland annat attraherande av kunder, varumärke och riskminimering. Nudie använder regelbundet en applikation för att mäta de anställdas inställning till sitt arbete. Mätningens fråga om meningsfullhet får alltid höga poäng, vilket beror på företagets värderingar och dess arbete med hållbarhet. Att företagets hållbarhetsarbete bidrar till att de anställda känner en hög grad av meningsfullhet med sitt arbete är det svårt att sätta en prislapp på menar Lang (Lang, 2021).

Nudie har sedan 2018 inkluderat Net Promoter Score (NPS) i sin hållbarhetsrapport (Nudie Jeans, 2019). NPS är ett verktyg som mäter kundnöjdhet, och kan ses som en ledande indikator för framtida

efterfrågan. Företag kan be deras kunder poängsätta dem på en skala 0–10 i frågor företaget anser viktiga. Poäng mellan 0–6 klassas som "Detractor", 7–8 som "Passive" och 9–10 som "Promoter". Poängsskalan går från -100 till +100 och beräknas enligt: procentuell andel "Promoters" subtraherat med procentuell andel "Detractors" (NICE Satmerix, u.å), där en poäng över +70 klassas som världsklass (Nudie Jeans, 2019). I undersökningen Nudie gjorde fick de en medelpoäng på +80,4, och i de kommentarer kunderna gett i undersökningen utläste Nudie att många av kunderna uppskattade Nudies arbete med hållbarhet (Nudie Jeans, 2019). I undersökningen 2019 fick Nudie medelpoängen +80,7, där undersökningens olika teman visade att "Style, Quality & Sustainability" var de tre huvudorsakerna till varför Nudies kunder gett positiva poäng. Kvalitet och hållbarhet fick +90,3 respektive +88 poäng i undersökningen (Nudie Jeans, 2020).

#### 4.2.4.2 Environmental bottom line

##### 4.2.4.2.1 Material

Nudie Jeans mål var tidigt att alla produkter skulle vara tillverkade av 100% ekologisk bomull. Att det tog tid att uppnå berodde till stor del på att det var betydligt ovanligare att leverantörer tillverkade ekologisk bomull i början av 2000-talet, vilket gjorde att tillgången på ekologisk bomull av hög kvalitet inte var tillräcklig. 2006 kommunicerade Nudie målet om att all bomull i företagets produkter skulle vara ekologisk. 2012 var hela jeans-kollektionen av 100% ekologisk bomull och 2017 var alla bomullsprodukter av 100% ekologisk bomull (Erixon, 2019 s 141-143). Fram till 2017 mättes, och redogjordes i hållbarhetsrapporten, hur stor del av produkterna som var tillverkade av ekologisk bomull respektive av hållbara material. Eftersom all bomull är 100% ekologisk sedan 2017 redogörs sedan dess andelen hållbara produkter, se tabell 2, där en produkt anses hållbar om den innehåller minst 70% hållbara material. Om ett material anses hållbart eller ej bedöms med "Nudie Jeans Sustainable Material Tool", som baseras på "Made By's Environmental Benchmark for Fibers" samt "Higg Materials Sustainability Index", se figur 15. Nudie vet på kilot hur mycket av varje material som använts under året och varifrån materialet är inköpt (Lang, 2021). Sedan 2018 redogör Nudie i hållbarhetsrapporten för hur många



kilo av varje material som använts under det gångna året, fördelat på nyproducerat och återvunnet material, samt hur stor andel återvunnet material som använts totalt (Nudie Jeans, 2019; Nudie Jeans, 2020). De mäter också hur mycket återvunnet material som blir nya produkter, och har som mål att släppa minst en produkt varje år som är tillverkad delvis av återvunna Nudie-jeans. Ett exempel på detta är Rebirth-kollektionen från 2019 där plaggen bestod till 20% av återvunna Nudie-jeans (Nudie Jeans, 2020; Lang, 2021).

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Andel hållbara produkter	95,7%	98,8%	97,7%
Andel återvunnet material	-	1,0%	2,9%

*Tabell 2. Andel hållbara produkter och återvunnet material fördelat efter år (Nudie Jeans, 2018; Nudie Jeans, 2019; Nudie Jeans, 2020)*

SUSTAINABLE FIBERS		
CLASS 1 <sup>1</sup>	CLASS 2 <sup>2</sup>	CLASS 3 <sup>3</sup>
Recycled cotton	Recycled polyester	Certified alpaca
Reused Nudie Jeans	Recycled nylon	Certified yak
Recycled wool	Certified organic cotton	Certified mohair
Traceable, organic and/or Fairtrade cotton.	Certified wool	Certified organic silk
Certified organic jute	Certified organic linen	Certified and vegetable tanned leather
TENCEL™ Lyocell	Certified organic hemp	

NOT SUSTAINABLE <sup>4</sup>		DO NOT USE <sup>5</sup>
Conventional linen	Virgin elastane / spandex	Feather and down
Conventional hemp	Virgin polyester	Leather from aborted animals such as slink, karakul and Persian lamb
Conventional cotton	Virgin nylon	
Fairtrade conventional cotton	Conventional and virgin wool and animal hair	Hair from animals reared in cages
Better Cotton Initiative (BCI)	Virgin acrylic	Fur
Viscose	PLA	Leather and skin from wild-caught animals, exotic animals or vulnerable and endangered species
Bamboo viscose	Leather	
Acetate	Peace silk	Conventional silk
Modal	Cupro	Mohair and Cashmere will be phased out in all Nudie Jeans products with start of collection W19

Figur 15. Nudie Jeans Sustainable Material Tool (Nudie Jeans, 2019)

#### 4.2.4.2.2 Användarfas

Nudie har inställningen att orden slänga och jeans inte hör hemma i samma mening, och de ser möjligheten att förlänga användningen av varje par jeans som ett sätt att bidra till en hållbar konsumtion. De jobbar med att förlänga användningen av jeansen genom sin eko-cykel bestående av stegen "break-in" (kunden skapar en personlig slitning av jeansen genom användning), reparera (Repair), återanvända (Re-Use) och återvinna (Recycle). Jeansen som samlas in genom Re-Use kan antingen återanvändas genom att, om de är i gott skick, säljas igen. Jeans som inte går att säljas återvinns genom att användas vid lagningar av andra jeans. Sedan Rebirth-kollektionen lanserades 2019 kan de även återvinna jeans genom att återvinna textilfiber ur de insamlade jeansen och använda till nytt tyg.

Antalet jeans som repareras, återanvänds och återvinns räknas av Nudie, och de strävar efter att ständigt öka antalet i varje kategori (Nudie Jeans, 2020). Antalet per kategori återfinns i Tabell 3.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Reparerade jeans</b>	28 223	36 331	44 021	49 235	55 173	63 281
<b>Insamlade jeans</b>			5 099	7 460	10 500	11 573
<b>Sålda insamlade</b>		698	804	1 200	2 900	3 521

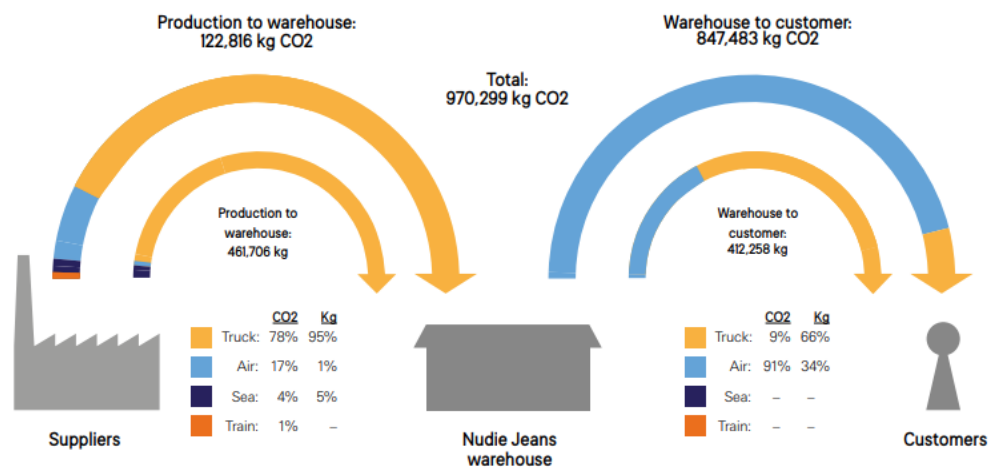
*Tabell 3. Antalet jeans som passerat Repair och Re-Use per år från 2014–2019 (Nudie Jeans, 2016; Nudie Jeans, 2017; Nudie Jeans, 2018; Nudie Jeans, 2019; Nudie Jeans, 2020)*

Nudie mäter och har mål kring antalet nya Repair spots de öppnar, för att tillgängliggöra lagnings servicen för fler kunder. Begreppet Repair spots innefattar både Nudies egna Repair Shops och återförsäljare som lagar Nudies jeans. Målet är att öppna 50 nya permanenta Repair spots fram till 2030. Vid utgången av 2019 hade de 47 Repair spots kvar att öppna för att nå målet, och antalet Repair spots globalt vid samma tidpunkt var 43 stycken (Nudie Jeans, 2020).

#### 4.2.4.2.3 Klimatpåverkan

I sin hållbarhetsrapport från 2015 redovisade Nudie siffror på totala koldioxidutsläpp från internationella och nationella transporter. Sedan 2016 är redovisningen av transporter uppdelad i "Production to warehouse" och "Warehouse to consumer". Under varje kategori visas hur stor del av utsläppen som kommer från frakt med lastbil, flyg, båt och tåg, se figur 16. 2019 mättes hela försörjningskedjans koldioxidutsläpp, indelat i tre kategorier som inkluderar bland annat huvudkontorets affärsresor och koldioxidutsläpp från produktionen. 83% av den insamlade datan är insamlad från Nudies butiker, kontor och leverantörer. Resterande 17% är estimerad utifrån generiska utsläppsdata (Nudie Jeans, 2016; Nudie Jeans, 2017; Nudie Jeans, 2020). Idag är de tre scopen en viktig del av Nudies

klimatearbete och genom att känna till sin leverantörskedja kan de samla in aktuell data från sina leverantörer för att kartlägga sin totala klimatpåverkan. Lang anser att kunskap om de faktiska utsläppen är viktigt, och att kunna få in information på den detaljnivå som är möjlig genom att de har kännedom om sin leverantörskedja, är en nyckelaspekt av att kunna prioritera Nudies klimatsatsningar (Lang, 2021).



Figur 16. Nudie Jeans transporter fördelat på typ av transport och del av försörjningskedjan (Nudie Jeans, 2019)

#### 4.2.4.2.4 Kemikalier

Nudie arbetar tillsammans med sina leverantörer med att minska mängden skadliga kemikalier från produktionen. De arbetar endast med leverantörer som har system för förorenat restvatten och kräver att de följer lagar kring kemikalieutsläpp, att personerna som arbetar med kemikalierna har skyddsutrustning och att de får utbildning i att hantera kemikalierna korrekt. Nudie har valt Global Organic Textile Standard (GOTS) som standard för sina textilier (Nudie Jeans, 2020). GOTS är en global standard för ekologiska textilier, som inkluderar både miljömässiga- och sociala kriterier i sin märkning (Nudie Jeans, 2017). Under 2020 blev Nudie ett GOTS-certifierat företag (Lang, 2021), och 63% av Nudies leverantörer är GOTS-certifierade (Nudie Jeans, 2020). 2017 började de kartlägga vilka denim-tyger som uppfyller GOTS-kraven, och 2019 publicerades i

hållbarhetsrapporten att 39% av Nudies använda denim-tyg är GOTS-certifierat (Nudie Jeans, 2018; Nudie Jeans, 2020).

#### 4.2.4.2.5 Vatten

Textilproduktion är vattenkrävande. Ekologisk bomull förbrukar upp till 91% mindre grundvatten än konventionellt odlad bomull. Nudie jobbar endast med leverantörer som är engagerade i hållbarhetsfrågor och utvecklar ny teknologi och processer som sparar vatten i produktionen. Nudie har påbörjat arbete med att kartlägga och uppskatta vattenåtgången i sin supply chain, men inga siffror har publicerats i hållbarhetsrapporterna (Nudie Jeans, 2020).

#### 4.2.4.2.6 Livscykelanalys

Nudie har gjort livscykelanalys vid olika tillfällen. Nudie har gjort en livscykelanalys där de jämförde vilken skillnad det blir mellan ett par tvättade<sup>1</sup> jeans och ett par otvättade jeans, för att se vilken skillnad det blir i kedjan (Lang, 2021). Vid ett annat tillfälle gjorde två Chalmers-studenter en livscykelanalys av klimatpåverkan av användarfasen. De undersökte hur klimatpåverkan skiljer sig mellan ett par jeans som repareras (Repair) eller säljs igen som second hand (Reuse) tre gånger, med ett par jeans som aldrig repareras eller säljs som second hand, utan anses förbrukade när de går sönder. Studien visade att jeansen som repareras eller säljs igen kan minska klimatpåverkan upp till 60% i förhållande till alternativet (Nudie Jeans, 2020).

#### 4.2.4.3 Social bottom line

Nudie äger inga egna fabriker, utan all produktion sker genom leverantörer (Nudie Jeans, 2016). Under Nudies tidiga år låg all produktion i Italien och Portugal, men 2011 introducerades även en indisk leverantör och sedan dess har produktionsländerna utökats till att även innefatta Tunisien, Turkiet, Sverige och Polen (Andersson & Rudman, 2008; Erixon, 2019;

---

<sup>1</sup> Tvättade jeans är jeans som behandlats innan försäljning för att få en slitning eller en ljusare färg

Nudie Jeans, u.å). Att Nudie initalt enbart producerade i Europa berodde på att de ansågs ha liknande värderingar och arbetslagstiftning som Sverige, vilket gav större trygghet i att arbetsförhållandena i produktionen skulle vara bra. När produktionen senare breddades till Indien och Tunisien, valdes leverantörer som delade liknande värderingar. Även om det var dyrare att ha produktionen i Italien och Portugal var Nudies inställning redan när företaget startades att det var okej att låta hållbarhet kosta pengar (Lang, 2021).

Som del av Nudies arbete med social hållbarhet använder de sin sourcing-strategi. Nudie strävar efter att endast jobba med leverantörer som delar Nudies värderingar gällande mänskliga rättigheter, arbetsförhållanden, klimatarbete och etik. För att uppnå detta har de tagit fram ett eget poängsystem (sourcing score) där de utvärderar länder utifrån företagets värderingar. Poängsystemet kombinerar följande index till en poäng:

- Human Development Index
- Democracy Index
- Global Peace Index
- Corruption Perception Index
- Climate Change Performance Index (Nudie Jeans, 2020b)

Poängsystemet används genom att Nudie endast väljer att använda leverantörer från länder som når över vissa gränsvärden. Det gör att de aktivt väljer bort att ha produktion i vissa högriskländer<sup>2</sup> som exempelvis Kina och Bangladesh (Lang, 2021).

Nudie strävar efter att köpa in sina produkter från så få leverantörer som möjligt, i så få länder som möjligt. När de ska välja en ny leverantör väljer de därför primärt från leverantörer i de länder där de redan har produktion, dvs i Indien, Tunisien, Turkiet, Italien, Litauen, Polen, Portugal och Sverige. För att kunna bli leverantör måste ett antal kriterier uppfyllas:

- Fabriken ska ha undersökts av en representant från Nudie Jeans

---

<sup>2</sup> Enligt Fair Wear Foundations kriterier för hög- och lågrisk-länder.

- Leverantören måste signera Nudies code of conduct och kemikalie-policy, fylla i Fair Wear Foundations frågeformulär och sätta upp ett informationsblad i sin fabrik riktat till produktionspersonalen
- Leverantören måste signera Nudies transparens-avtal och gå med på att bli granskade
- Ha inga, eller ett fåtal, underleverantörer.
- Kunna producera produkter i hållbara material och kunna visa dokumentation som stödjer att så är fallet.

För leverantörer i länder som klassas som högrisk enligt Fair Wear Foundations kriterier tillkommer även krav på att:

- Kunna visa dokumentation som stödjer att företaget har höga ambitioner gällande sociala frågor, etik och miljö samt kunna visa dokumenterat goda arbetsförhållanden.
- Kunna visa upp en miljö som präglas av demokratiska värderingar, exempelvis möjlighet att engagera sig fackligt
- Möjlighet att bli en långsiktig partner till Nudie.

(Nudie Jeans, 2020b).

För att säkerställa att Nudies produkter produceras på ett socialt hållbart sätt sker årliga kontroller av huvudleverantörer och underleverantörer. I högriskländer genomförs kontrollerna av Fair Wear Foundations gransknings-team, och i lågriskländerna genomförs kontrollerna av en oberoende konsultfirma (Nudie Jeans, 2020). Det kontrolleras att leverantörerna följer Fair Wear Foundations ”Code of Labour Practices” samt att de har vattenrening och miljöledning. Kontrollerna täcker alla led i produktionen, vilket är nödvändigt för att få en bild av vad som fungerar bra och vad som behöver förbättras. Men systemet med granskningar har brister menar Lang, eftersom det är lättast att fånga de problemen som är enkla att se. Hälso- och säkerhetsrisker, exempelvis brandrisker, är ofta lätta att både upptäcka och åtgärda. Det är svårare att åtgärda strukturella problem som trakasserier, jämställdhet, strukturell övertid och levnadslön (Lang, 2021). Fair Wear Foundation gör årligen en ”Brand Performance Check”, där de kontrollerar Nudie för att se att de gör kontroller av sin leverantörskedja. I FWFs kontroll av Nudie bedöms hur väl Nudie sköter sitt

arbete med leverantörer och de sätter en ranking, se figur 17. De senaste åren har Nudie rankats i den högsta kategorin "Leader" (Nudie Jeans, 2020; Lang, 2021).

	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
FWF Category	Leader	Leader	Leader	Leader	Leader	Leader	Good
Percentage of suppliers suppliers under monitoring	96	99	96	98	99	97	99
Percentage of production in low risk countries	41	49.5	61	80	74	86	91
Percentage of suppliers visited during the year	94	99	96	95	98	98	97
Number of complaints received	1	9	7	1	4	2	1
Percentage of suppliers participating in Worker Education Program	57%	86	87	26	37	66	66

Figur 17. Utdrag av Nudies resultat i Fair Wair Foundations "Brand Performance Check" (Nudie Jeans, 2020)

Nudie strävar efter att alla deras leverantörer ska betala levnadslön till de anställda. De kräver av leverantörerna att de som lägst ska betala den lagstadgade minimilönen i de länder där minimilön används. I de länder där kollektivavtal används i stället är den kollektivavtalade lönen det lägsta leverantörerna tillåts betala de som arbetar hos leverantören. Löner är en central del av en hållbar leverantörskedja, och kontrolleras vid varje leverantörs-granskning i både högrisk- och lågriskländer (Nudie Jeans, 2020c). Nudies program för levnadslöner startade 2013 när de började betala levnadslöner för sin del av produktionen till de anställda hos, Armstrong, Nudies indiska leverantör. 2016 utökades omfattningen av levnadslöner till att även innefatta Armstrongs spinneri samt ytterligare en indisk leverantör. Sedan 2019 omfattas även Armstrongs divisioner för stickning och bearbetning av Nudies program för levnadslöner. Arbetet med levnadslöner grundade sig i idén om att alla som tillverkar Nudie-produkter ska kunna leva på sin lön (Nudie Jeans, 2020), något som enligt Lang borde vara självklart men som, sett till klädindustrins agerande, inte alls är självklart (Lang, 2021). Hur arbete med levnadslöner ska ske rent praktiskt är komplicerat, och är något som diskuterats inom klädindustrin under lång tid. Nudie har valt att samarbeta direkt med leverantörerna för sitt arbete med levnadslöner, snarare än att driva frågan på facklig nivå

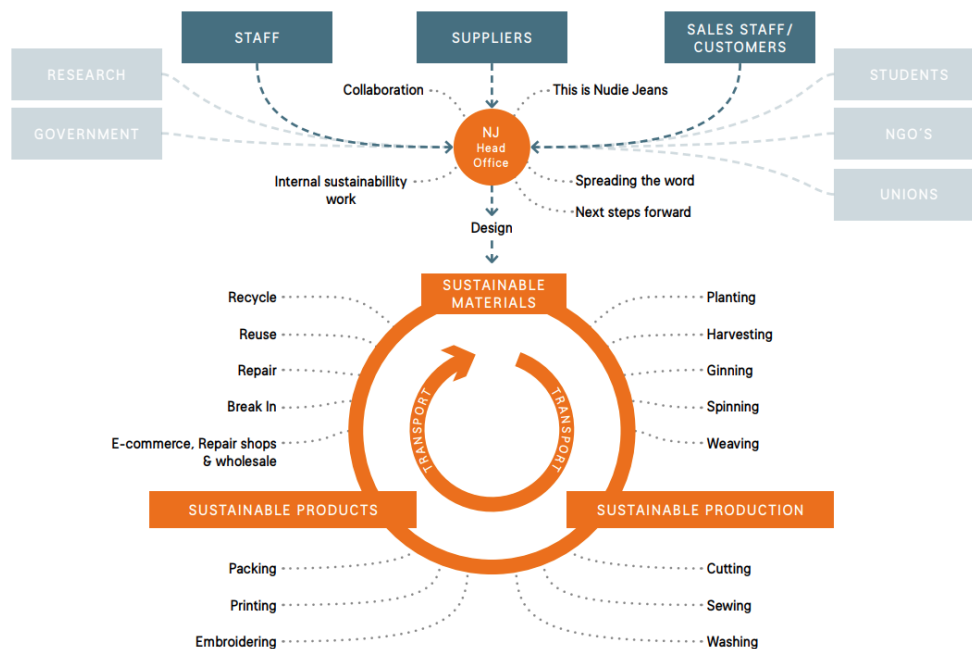


eller diskutera med lokala myndigheter. För att bestämma hur hög levnadslönen är i olika länder genomförs en undersökning bland de anställda hos utvalda leverantörer. Även lokala intressenter på leverantörens ort konsulteras vid bestämmandet av levnadslönen. Att den beräknade levnadslönen är förankrad hos leverantören anses viktigt för att engagera leverantören i utbetalandet av levnadslöner (Nudie Jeans, 2020). Nudie försöker sätta press på branschen i frågan om levnadslöner (Lang 2021). Som ett sätt att göra det har Nudie varit i kontakt med andra varumärken som använder samma leverantörer som Nudie, för att försöka få även dem att delta i arbetet med levnadslöner hos leverantören. Det har lett till att ett annat varumärke som använder samma leverantör som Nudie, använder Nudies metod för utbetalning av levnadslöner till en av deras gemensamma leverantörer (Nudie Jeans, 2020).

Nudie mäter hur många av de anställda i leverantörskedjan som får extra löneutbetalningar genom Nudies program för levnadslöner och hur stor del av Nudies produktionsvolym som är tillverkad av personer som tagit del av programmet (Nudie Jeans, 2020). 2018 fick 26,5% av de anställda hos Nudies huvudleverantör i högriskländer levnadslön för de produkter som tillverkats åt Nudie (Nudie Jeans, 2019), 2019 steg den siffran till 34% (Nudie Jeans, 2020). 2019 utbetalades levnadslön från Nudie till personer som producerade 5% av Nudies produktionsvolym. En stor del av Nudies produktion är dock inte placerad i högriskländer. Hos många av Nudies leverantörer, speciellt bland de europeiska leverantörerna, följs kollektivavtalade lönenivåer. Genom att lägga till de personer som får en kollektivavtalad lön fås att under 2019 fick 86% av de anställda i Nudies leverantörskedja antingen extra löneutbetalningar från Nudies program för levnadslöner, eller hade en kollektivavtalad lön. Dessa båda grupper står för totalt 90% av Nudies produktionsvolym (Nudie Jeans, 2020).

#### 4.2.5 Hållbar värdekedja

Nudie Jeans illustrerar sin värdekedja och företagets intressenter med bilden som visas i figur 18.



Figur 18. Nudie Jeans värdekedja och intressenter (Nudie Jeans, 2019)

##### 4.2.5.1 Uppstartsfas (2001-2009)

Det var grundarnas grundideologier som gjorde att de fokuserade mycket på hållbarhet redan när företaget startades. I efterhand anser Levin att de egentligen inte var så bra på hållbarhet precis i början, men att de stegvis har blivit bättre. Vid starten handlade hållbarhetsarbetet mycket om att ha kontroll på leverantörskedjan, men klimatfrågor arbetade de inte med just då. Det var produktionsfrågan som var central, och fokuset på material kom några år senare. Upplägget de skapade under de tidiga åren, där de hade leverantörer i Europa som de hade bra kontroll över, blev nyckelfaktorer strategiskt för att kunna utveckla arbetet med hållbarhet och klimat i ett senare skede. Att de hade få leverantörer som de hade bra kontroll över gjorde det lättare att göra omställningar till mer hållbara arbetssätt. Ekologisk bomull var inget de tänkte på precis vid starten av företaget. Hade de fått frågan av någon leverantör om de ville använda

ekologisk bomull i stället för konventionellt odlad bomull och den hade hållit samma kvalitet, hade de sannolikt tackat ja till det. Men under den här perioden var ekologisk bomull generellt av dålig kvalitet i förhållande till den konventionellt odlade, så de hade inte ekologisk bomull på kartan just då (Levin, 2021). År 2006 kommunicerade Nudie att det var ett uttalat mål att enbart jobba med ekologisk bomull, men det tog fram till 2012 att nå 100% ekologisk bomull i jeansen, där finanskrisen 2008 var en bidragande orsak till att det inte skedde tidigare (Lang, 2021). När ekologisk bomull blev en fråga för Nudie så föranledde det ingen konflikt med de ekonomiska aspekterna. Prisläget på Nudies produkter gjorde att de kunde absorbera den något högre kostnaden för ekologisk bomull, och de gick successivt över till det. Bomullens kvalitet var en större fråga än kostnaden. När de bestämde sig för att byta till ekologisk bomull arbetade de några år med att få leverantörerna att framställa tyger som liknade de existerande, fast med ekologisk bomull i stället. Nudies inköpsvolym gjorde att de flesta leverantörerna accepterade att byta till ekologisk bomull, med något enstaka undantag. Att leverantörerna var medgörliga i frågan om ekologisk bomull ser Levin som ett tecken på att även leverantörerna såg skiftet till ekologisk bomull som något positivt. Han ser det även som en indikation på att viss ekonomisk framgång krävs för att möjlighet att driva igenom hållbarhetsfrågor (Levin, 2021).

Under företagets unga år var all produktion förlagd i Europa. Det motiverades med att europeiska länder har liknande värderingar och arbetslagstiftning som Sverige. Även om inköspriserna blivit lägre genom att köpa in produkterna från leverantörer i Asien, så hade det resulterat i högre kostnader för kontroll av leverantörerna. Dessutom var inställningen i företaget redan från början att det är okej att låta hållbarhet kosta pengar (Lang, 2021).

För att skapa strategier och manualer använde de sig av ”reversed engineering”, för att skapa dokument som beskriver företagets verklighet. Det var lättare när de inte var så många som jobbade på företaget, men det blev aningen kaosartat när företaget växte och

verklighetsuppfattningarna började gå isär. Då blev hållbarhet en ledstjärna de kunde enas kring. Strategin var att röra sig som grupp, ett steg i taget. Det var ett agilt arbetssätt som påminner om hur mjukvaruföretag arbetar idag, med skillnaden att Nudie gjorde det i klädbranschen (Levin, 2021).

2009 gick Nudie med i organisationerna Fair Wear Foundation (FWF) och Textile Exchange (Nudie Jeans, 2018). Det blev startskottet för ett mer strukturerat hållbarhetsarbete. Fram till den här tidpunkten jobbade alla på företaget i viss mån med hållbarhet, men ingen hade det som sitt enda fokus. Det gjorde att företagets hållbarhetsarbete var något spretigt. Genom att gå med i Fair Wear Foundation och Textile Exchange behövde Nudie lägga mer resurser på hållbarhet, eftersom de organisationernas ramverk kräver att det finns någon internt som driver arbetet. Genom Fair Wear Foundation genomförs årliga kontroller av huvudleverantörer och underleverantörer. Genom att kontrollera alla led i produktionen tydliggörs vad som fungerar bra, och vad som behöver förbättras. Detta ställde krav på Nudie att ha bättre kännedom om sin leverantörskedja, eftersom det krävs för att kunna kontrollera och förbättra förhållandena i leverantörskedjan (Lang, 2021).

#### *4.2.5.2 Strukturerat hållbarhetsarbete (2010-2016)*

Under den här perioden lanserades många av Nudies viktiga strategiska initiativ.

2011 anställdes den första personen som endast jobbar med hållbarhet. Efter partnerskapet med FWF och Textile Exchange, samt anställandet av en CSR-ansvarig, har hållbarhetsarbetet utvecklats stegvis. Kunskapen om leverantörskedjan har fördjupats stegvis, och nya partnerskap med hållbarhetsorganisationer har tillkommit. Till en början var CSR-ansvarig del av produktutvecklings-avdelningen. Resonemanget bakom att ha hållbarhetsfunktionen närmre produktavdelningen än marknadsavdelningen, var att det minskar risken för "greenwashing". Om hållbarhet och marknadsföring är placerat på samma avdelning är det svårare att dra gränsen mellan dem. Fram till 2015 var beslutsgången i företaget informell, men efter en omstrukturering fick företaget en

tydligare ledningsgrupp och styrelse. CSR-ansvarig blev då del av ledningsgruppen (Lang, 2021).

I takt med att Nudie ingått i fler partnerskap med hållbarhetsorganisationer, och att de 2015 började släppa sin årliga hållbarhetsrapport, så har hållbarhetsrapporter blivit en viktig del av Nudies process kring hållbarhetsarbete. Att skriva dessa rapporter, gör att Nudie måste ha kunskap om sin leverantörskedja, och driver utvecklingsarbetet framåt. Rapporterna underlättar också att integrera hållbarhet i organisationen (Lang, 2021). Nudies hållbarhetsrapporter, och annan information om Nudies arbete med hållbarhet finns tillgängligt på företagets hemsida. I Nudies "Production Guide" som lanserades 2013, visas detaljer om Nudies leverantörer och underleverantörer och hur plaggen produceras, samt resultat från leverantörsgrensningar (Nudie Jeans, 2014). Arbetet med transparens har varit strategiskt viktigt för Nudie. Genom sitt arbete med transparens har de varit tvungna att skaffa kunskap om sin leverantörskedja vilket har gett möjlighet att göra granskningar av leverantörer och kunna följa upp eventuella brister. Kunskap om leverantörskedjan, och att veta var deras produkter tillverkas, anser de vara viktigt för att kunna arbeta med förbättring. Kunskapen blir också ett sätt att inte överraskas av problem i leverantörskedjan, så det blir dessutom ett sätt att riskminimera och hantera varumärkesrisk. Tidigare har många företag varit tveksamma till att vara transparenta med sin leverantörskedja, med anledningen att de varit rädda för att konkurrenter ska ta deras produktionspartners. Nudie menar att det inte spelar någon roll, eftersom det ändå går att se vilka företag som producerar hos en leverantör när fabriken besöks. De resonerar vidare att, "det är inte ingredienserna som gör soppan", en konkurrent skulle ändå inte kunna imitera Nudies produkter bara genom att veta var de producerar. Transparensen har också varit ett sätt att driva förändring i klädindustrin, genom att visa att om Nudie kan vara hållbara och transparenta, så kan också större klädföretag vara det (Lang, 2021).

Även Nudies sourcing-strategi har varit viktig för det strategiska arbetet. Nudie har aktivt valt att ha få leverantörer i förhållande till deras utbud av produkter. Det underlättar arbetet med hållbarhet eftersom att ha få

leverantörer gör det lättare att ha kännedom om leverantörskedjan och gör att Nudie behöver administrera färre kontroller, vilket minskar kostnaden för kontroller som är dyra att genomföra. Ett vanligt tillvägagångssätt i klädindustrin är att pressa inköpspriser genom att spela ut många leverantörer mot varandra. Det gör inte Nudie. De undersöker snarare vilken leverantör som kan utföra arbetet bäst, och bygger därefter en långsiktig relation med leverantören. Det gör det lättare att driva förändring än om Nudie valt att producera hos stora asiatiska leverantörer. Nudie är en viktig kund för många av deras leverantörer. Inte alltid på grund av sina volymer, men många leverantörer ser det som varumärkesbyggande att producera åt Nudie. De är stolta över att vara leverantörer åt Nudie och visar upp produkter de levererat åt Nudie som exempel på bra produkter (Lang, 2021). Nudies sourcing-policy under den här perioden ställde krav på att nya leverantörer, utöver att kunna leverera en bra produkt, även uppfyllde andra kriterier. Leverantören skulle vara specialiserad på att tillverka en viss typ av plagg, jobba aktivt med miljömässig och social hållbarhet, säkerställa att produktionspersonal inte utsätts för skadliga kemikalier och har en säker och hälsosam arbetsmiljö samt att leverantören har möjlighet att växa i ett långsiktigt partnerskap med Nudie (Nudie Jeans, 2012). Från 2014 involverade Nudies sourcing-policy även att leverantören ska ha vertikal produktion alternativt ett begränsat antal underleverantörer, vara transparenta i sin produktion och tillåta granskningar samt om leverantören var placerad i det som klassades som ett "högrisk-land", kunna visa att arbetsplatsen hade anständiga arbetsvillkor (Nudie Jeans, 2015). När Nudie 2011 breddade sin produktion utanför Europa, för att delvis producera i Indien och Tunisien, gjordes noggrann due diligence med hjälp av Nudies befintliga agenter och leverantörer i Portugal och Italien (Nudie Jeans 2012; Nudie Jeans, 2013). Valet föll på leverantörer som delade liknande värderingar som Nudie Jeans. Nudie har aktivt undvikit att producera i vissa länder där det finns värderingar Nudie inte kan stå för, exempelvis Kina och Bangladesh, som klassas som högriskländer (Lang, 2021).

Levnadslöner ses som en viktig strategisk fråga. 2013 påbörjades Nudies program för levnadslöner, i samband med att de betalade levnadslöner för

sin produktion hos sin leverantör i Indien. Levnadslön är en del av Fair Wear Foundations Code of Labour, som är svår att lösa rent praktiskt (Nudie Jeans, 2014). Enligt Sandya Lang borde det vara självklart med levnadslöner, men att det inte är det om man ser till hela branschen. Nudie försöker betala ut levnadslöner där det är praktiskt möjligt, och försöker sätta press på klädindustrin för att levnadslön ska bli självklart för alla (Lang, 2021).

Konceptet Repair som lanserades 2012 var ett viktigt strategiskt initiativ av flera anledningar, då det skapade värde på flera olika plan. Genom Repair kan kunder få gratis lagning av sina Nudie-jeans, oavsett var jeansen är köpta någonstans. Som del av konceptet Repair döptes Nudies egna butiker om till Repair Shops. Det gav bra marknadsföring för Nudie, och bidrog till varumärkesbyggandet. Det var också en bra service för kunden som nu kunde få sina trasiga jeans lagade, helt gratis. Det var också bra ur ett miljö-perspektiv, då de lagade jeansens livstid förlängs (Lang, 2021). Samma år lanserades även satsningen Reuse, där Nudie samlar in Nudie-jeans från kunder i utbyte mot rabatt på ett par nya jeans. De insamlade jeansen märktes om och såldes igen som second hand (Nudie Jeans, 2012). Jeansen som inte gick att sälja användes antingen som material till lagningarna i Repair, eller användes till att skapa nya produkter, som exempelvis mattor och filter. Att materialåtervinna gamla jeans blir ett sätt att förlänga materialets livslängd och att skapa en "closed loop" (Nudie Jeans, 2016; Lang, 2021).

#### *4.2.5.3 Förädling (2016-2020)*

2017 uppnåddes att alla bomullsprodukter var tillverkade av 100% ekologisk bomull (Nudie Jeans, 2018). Materialmässigt jobbar Nudie mest med spårbar ekologisk bomull. De följer den materialutveckling som sker, men försöker vara pragmatiska och tänka holistiskt kring materialval för att materialet ska vara hållbart genom hela processen. Material som är hållbara i växt-fasen men kräver mycket kemikalier för att kunna omvandlas till tyg väljs exempelvis bort eftersom det inte är hållbart under hela tillverkningsprocessen. De har omvärldsbevakning för att försöka

identifiera områden de inte jobbat aktivt med tidigare, och fördjupar då sin kunskap inom området för att undersöka om det är något de bör arbeta vidare med (Lang, 2021).

Under 2019 inleddes arbetet med att kartlägga Nudies direkta och indirekta koldioxidutsläpp. Kartläggningen delades in i tre scope som innefattar Nudies direkta koldioxidutsläpp från exempelvis företagsbilar (1), Nudies indirekta koldioxidutsläpp genom användning av el på kontor och i butiker (2) och andra indirekta koldioxidutsläpp som innefattar allt från produktion och transporter till kundernas utsläpp relaterat till produkten (3) (Nudie Jeans, 2020). Data från tre scope är en viktig del av Nudies nuvarande klimatarbete. Även i detta arbete drar Nudie nytta av att ha god kunskap om sin leverantörskedja. Genom att känna till hela kedjan, och alla leverantörer i den, kan de få in data från leverantörerna för att kunna avgöra Nudies totala klimatpåverkan. Att ha tillgång till information på sådan detaljnivå är viktigt för att kunna ta bra beslut om vilka framtida satsningar som ska prioriteras (Lang, 2021).

Nudie har nyligen lyckats göra sin leverantörskedja än mer transparent, genom att lansera produkt-transparens. Produkt-transparensen innebär att det i Nudies online-shop går att se på detaljnivå, vilka delar av varje produkt som producerats var. Enligt Lang är det få företag som lyckas vara så tydliga och transparenta att det går att se var enskilda delar av produkten producerats (Lang, 2021).

Nudie försöker genom sitt arbete med hållbarhet göra deras affärsmodell så bra som möjligt ur ett hållbarhetsperspektiv. De accepterar den kapitalistiska idéen, och måste göra det eftersom de är ett företag. Levin (2021) resonerar att med en antikommersiell syn på hållbarhet vore det bästa ur ett hållbarhetsperspektiv att lägga ned företaget. Men de accepterar att de är ett företag och gör de bästa de kan för att minimera företagets negativa påverkan, och ser företaget som en möjlighet att visa konsumenterna att det går att göra hållbart producerade produkter.



Ekologisk bomull, closed loop och återvinning är arbete med miljöfrågan. Klimatfrågan är svårare men den handlar mycket om energiförbrukning, och att få leverantörer att investera i förnybar energi. Processerna rörande detta är relativt långsamma. De arbetar dessutom mycket med konsumtionspolitik, Repair och Re-Use är båda exempel på detta (Levin, 2021). Levin resonerar vidare att det de gör är att driva ett modernt, ansvarstagande företag i en kapitalistisk kontext. Fokuset på hållbarhet har påverkat deras strategi väldigt mycket, och för Nudie är det svårt att prata om strategi utan att prata om hållbarhet. De samarbetar mycket med NGOs vilket ger bra perspektiv, men de är inte en NGO själva. Levin drivs av arbetet med att fortsätta utforska och försöka påverka andra, vilket han menar kräver både strategi och att de samtidigt är agila. De får arbetsro från strategin, men det agila behövs för att undvika att bli dogmatiska. Balansen dem emellan är intressanta ur ett strategiskt perspektiv anser Levin (Levin, 2021).

Idag är hållbarhet en välintegrerad del av företagets arbete. De fokuserar på att ta ansvar för produkten ända från råmaterial/fiber, genom hela processen fram till tillverkning av produkten, vidare till kundfasen och slutligen med att förlänga plaggens livstid så långt det går. Det övergripande målet för Nudie Jeans är att vara det mest hållbara jeansvarumärket. Lang anser att Nudies hållbarhetsarbete håller en helt annan nivå idag än det gjorde tidigare, och att hållbarhetsarbetet blivit mycket mer integrerat i allt de gör. Idag är alla del av hållbarhetsarbetet, och varje avdelning jobbar med hållbarhet inom sitt område (Lang, 2021).

Enligt Lang finns det saker kvar att göra innan Nudie nått sina hållbarhetsmål, då de varken nått sina klimatmål eller mål med levnadslöner ännu. Och ju mer de jobbar med hållbarhet desto mer inser de att det finns att göra. I dagsläget arbetar Nudie med att lansera en omnichannel-lösning. Många kunder globalt handlar online och de kläderna levereras från centrallager i Sverige till kunden. För att kunden ska få produkterna inom rimlig tid blir flygfrakt ofta lösningen. En omnichannel-lösning där kunden får produkterna hemskickade från sin

närmsta butik i stället, skulle lösa problemet med flygfrakter delvis och kunna ge kunden snabbare service. Med leveranslösningar finns ofta en bra miljövinst att göra när man söker den bästa lösningen för kunden, menar Lang (2021).

## 5. Diskussion

I kapitlet hålls en diskussion där det teoretiska ramverket jämförs med de strategiska teman som observerats hos Nudie Jeans i den empiriska datainsamlingen. Diskussionen har strukturerats i enlighet med ramverket för strategiskt hållbarhetsarbete 1.0. Nudies arbete med hållbarhet sätts även i relation till teman i klädindustrin. De brister som identifierats i teorin genom den insamlade datan diskuteras samt de strategiska huvudteman som präglat Nudies hållbarhetsarbete identifieras och diskuteras. Slutligen utvecklas det teoretiska ramverket, med utgångspunkt i diskussionen om fallstudiens resultat, till version 2.0 av ramverket för strategiskt hållbarhetsarbete.

### 5.1 Aktivitetsbaserad strategi

#### 5.1.1 Positionering och unika aktiviteter

Ända sedan Nudie grundades har de haft ett tydligt fokus på produkten jeans. Även om de tidigt erbjöd närliggande produkter som t-shirts och skjortor, var avsikten att positionera sig som ett jeansmärke. Att jeansen skulle hålla hög kvalitet i material, tillverkning och design, var prioriterat och genomsyrade deras tidiga val. Att produkten skulle hålla hög kvalitet, vara estetiskt tilltalande och vara designad för att klara av att användas samt kunna lagas, var delar av Nudies manifest. Deras val att förlägga produktionen i Italien var utöver möjligheten till bättre leverantörskontroll och bättre arbetsförhållanden i produktionen, motiverat av hantverksskunnandet hos de italienska producenterna. Även valet att inte använda ekologisk bomull förrän den höll godtagbar kvalitet var ett sätt att säkerställa att produkten skulle hålla högsta möjliga kvalitet. Att Nudie ända sedan företagets start prioriterat produkten, både dess design och kvalitet, och skapat jeans utifrån vad de själva gillar tyder på att de använt "variety-based positioning". De beskriver själva att de inte haft som mål att tilltala någon särskild kundgrupp, utan att de snarare har matchat med de kunder som gillar deras produkter. Det kan argumenteras för att de även har inslag av behovsbaserad positionering eftersom de även erbjuder andra produkter än jeans, att deras prisläge i sig till viss del avgränsar deras kundgrupp samt att de, när hållbarhet blev en del av positioneringen, kan anses rikta sig mot en kundgrupp som prioriterar hållbarhet. Att de

erbjuder andra produkter än jeans är visserligen sant, men produkterna de erbjuder utöver jeans är produkter som på ett naturligt sätt kompletterar jeans. Det blir därmed något av en definitionsfråga hur snäv företagets specialitet måste vara för att klassas som variety-based. De har även i vissa fall erbjudit produkter som mattor och filter, men då av anledningen att de haft överblivet material som användes till tillfälliga produkter i stället för att slängas. Att sortimentet än idag består av jeans och kompletterande artiklar, och att de snarare använt intäkterna från sin försäljning till att utvidga sitt eget butiksnät och introducera Repair än att erbjuda fler typer av produkter, kan ändå tyda på att positioneringen fortfarande är primärt variety-based. Att Nudies prisläge till stor del utesluter de kundgrupper som söker lågpris-produkter är visserligen också sant, men eftersom syftet med prisnivån var att kunna täcka kostnaden för en kvalitetsprodukt och skapa ett lönsamt företag som har råd att inte ta genvägar, tyder även prisläget snarare på en variety-based positionering. När hållbarhet blev en del av Nudies positionering öppnade det möjligheten att nå en kundgrupp som ser hållbarhet som en hygienfaktor för sin konsumtion. Eftersom Nudie aldrig använt hållbarhet som ensamt argument i sin positionering, utan som ett komplement till en estetiskt tilltalande produkt av hög kvalitet, kan detta snarare ses som en möjlighet att få tillgång till en ny kundgrupp som kräver att produkterna de köper är hållbara, än som ett sätt att adressera en specifik kundgrupp.

#### 5.1.2 Trade-offs

De trade-offs Nudie har gjort är grundade i företagets manifest vilket gjort att företagets trade-offs blivit ett konkret sätt att låta företagets värdegrund styra genomförandet av aktiviteter. En estetiskt tilltalande produkt av hög kvalitet samt fokus på social och miljömässig hållbarhet har varit stora delar av Nudies trade-offs. Deras fokus på att skapa snygga jeans av hög kvalitet blev en image utåt som matchades av prisläget på företagets produkter. Katalogen i jeansens ficka var ett sätt att sprida storyn om företaget och dess värdegrund. När hållbarhet senare blev en mer utpräglad del av företagets image, var det en utvidgning som inte skapade någon konflikt med företagets befintliga erbjudande eller prisläge. De har dock varit noga med att inte få en utpräglad hållbarhetsimage

genom att behålla "coolhetsbalansen", och därmed fortfarande betraktas som ett coolt företag som gör snygga produkter. Men redan innan hållbarhet tog mer plats i företagets image var det ett viktigt fokusområde internt och vid tidpunkter då verklighetsuppfattningarna gått isär på företaget, har hållbarhet kunnat agera som en ledstjärna att enas kring.

### 5.1.3 Fit

Genom att betrakta hur Nudies aktivitetsnätverk utvecklats genom de tre faserna blir det tydligt att deras aktivitetsnätverk växt och aktiviteterna blivit bättre sammanlänkade. Levin säger att det finns konkurrerande företag som gör delar av det Nudie gör, men att det är summan av Nudies aktiviteter gör som gör dem unika. Det är talande för precis det Porter (1996) lyfter fram som en av fördelarna med att uppnå fit, genom att kombinera aktiviteter till ett nätverk av aktiviteter kan en unik positionering skapas som är svår för konkurrenter att imitera. Vidare säger Porter att fit mellan företagets aktiviteter skapar störst värde för företaget när de förbättrar positioneringen och förstärker företagets trade-offs. Från Nudies utgångspunkt i en estetiskt tilltalande produkt av hög kvalitet och fokus på sociopolitiska frågor, ses en tydlig utveckling till att senare ha ett betydligt större aktivitetsnätverk. Aktivitetsnätverket i nutid innefattar såväl aktiviteter som förbättrar företagets positionering relaterat till en estetiskt tilltalande och högkvalitativ produkt, service samt social och miljömässig hållbarhet. Det innefattar även aktiviteter som förstärker Nudies trade-offs som att "inte kompromissa med människor, miljö eller marginaler" samt att upprätthålla företagets oberoende. Det kanske tydligast sammanlänkande konceptet i Nudies aktivitetsnätverk är Repair shopen. Det binder samman hållbarhetsarbete, service och en högkvalitativ produkt samt bidrar till Nudies oberoende genom att de skapar en egen kontakt med slutkunden, där ingen återförsäljare finns som mellanhand. Repair shopen kan ses som en aktivitet som bidrar till tredje gradens fit, "optimization of effort". Genom att utlova gratis lagningar av kundernas trasiga produkter, skapar Nudie incitament internt för att aldrig kompromissa med produktens kvalitet. I stället skapar det incitament att göra en produkt som håller länge innan den går sönder, och som är designad för att vara lätt att laga om den går sönder. En produkt som håller

länge och är lätt att laga bidrar i sin tur till hållbarhetsarbetet eftersom det gör att kunden kan använda plaggen längre och bidrar till en "closed loop".

En intressant aspekt av Nudies hållbarhetsarbete och Porters teori kring fit, är att Porter menar att företagets aktiviteter ska vara konsekventa med företagets strategi för att fördelarna av aktiviteterna ska ackumuleras och inte nollställa varandra. Nudies hållbarhetsarbete har kontinuerligt förbättrats under åren sedan företaget grundades, men de har under stora perioder själva sett brister i deras hållbarhetsarbete. Levin nämnde deras dåliga självförtroende i hållbarhetsfrågan, och hur de tidigare i företagets historia funderade kring hur mycket de kan framhäva sitt hållbarhetsarbete när de själva anser att de har mycket kvar att göra i frågorna. Lang sade att de fortfarande har hållbarhetsfrågor kvar att åtgärda som de anser genomförs på ett ohållbart sätt idag, till exempel flygfrakt av e-handelsordrar, och att ju mer de arbetar med hållbarhetsfrågor desto mer inser de att det finns att göra. En förklaring skulle kunna vara att aktiviteterna bedöms relativt konkurrenterna. Om företaget har som värdering att vara hållbart och de utför delar av företagets aktiviteter på ett sätt som inte är hållbart men liknar hur konkurrenterna utför aktiviteterna, och resterande aktiviteter utförs på ett mer hållbart sätt än konkurrenterna. Så kan det leda till att företagets aktiviteter, trots delvis ohållbart genomförda aktiviteter enligt en absolut bedömning, som helhet betraktat kan anses hållbara. En annan förklaring kan vara att det inte är företagets aktiviteter vid ett visst ögonblick som är det viktiga, utan i vilken riktning aktiviteterna går. Den förklaringen bygger på att det finns en förståelse från organisationen och från kunderna för att det är svårt, sannolikhet till och med omöjligt, att skapa ett klädföretag där alla företagets aktiviteter uppfyller krav på hållbarhet från dag ett. Så länge företaget visar att de arbetar aktivt med hållbarhet och stegvis förbättrar graden av hållbarhet i aktiviteterna skulle det då kunna finnas en förståelse för ett visst mått ohållbara aktiviteter som kunderna och de anställda är beredda att förbise, eftersom det finns en vision om att företaget vid en senare tidpunkt ska uppnå en högre grad av hållbarhet i dess aktiviteter.

#### 5.1.4 Långsiktighet och fit

Porter (1996) anser att företag för att fördjupa fit mellan företagets aktiviteter, och uppnå en hög grad av operationell effektivitet i de enskilda aktiviteterna, bör ha en strategisk positionering som sträcker sig över en tidshorisont som omfattar minst tio år. I Nudies fall inledde de med en positionering som ett jeansföretag. Hållbarhetsarbetet fanns som en del av företagets värdegrund men utgjorde inte en stor del av positioneringen. Någon gång under tidsperioden mellan 2012 och 2014 blev både hållbarhet och service en del av Nudies positionering. Dessa positioner kompletterade positionen som ett jeansföretag, och de var nog med att inte bli förknippade primärt med hållbarhet utan fortfarande ses som ett coolt varumärke. Både Levin och Lang resonerar att produkterna måste vara snygga och hållbara, att de endast är hållbara räcker inte för att hålla kunden intresserad. Genom att balansera sin position som ett coolt varumärke med snygga jeans som också är hållbara, kan det tänkas att hållbarhetspositionen till och med kunde addera till Nudies "coolhetsfaktor" i takt med att konsumenterna blev mer hållbarhetsmedvetna. Nudies positionering som jeansmärke har därmed sträckt sig ända sedan företagets startades, och tillskotten service och hållbarhet verkar inte ha utgjort konflikt med den positioneringen, utan snarare kompletterat den.

#### 5.1.5 Lönsam tillväxt

Nudie har använt sig av både geografisk expansion och att utvidga sitt erbjudande med närliggande produkter och tjänster. De expanderade tidigt utanför Sverige. Det möjliggjorde att hålla nere antalet återförsäljare i Sverige, vilket Nudie bedömde skulle öka känslan av exklusivitet kring varumärket. Det möjliggjorde också att de kunde använda Sverige som testmarknad för produkter, eftersom den svenska konsumenten ansågs trendkänslig. Geografisk expansion gav också intäkter från flera olika marknader, vilket minskade risken av att endast vara exponerad mot en enskild marknad. Den ekonomiska risken i den geografiska expansionen minskades genom att Nudie när de började sälja på en ny geografisk marknad, sålde främst genom återförsäljare och distributörer. Först när en

position var etablerad på den nya marknaden etablerade Nudie egna försäljningskanaler och butiker.

Nudie expanderade även sitt erbjudande genom Repair, collect och Re-use. Genom att ta emot kundernas jeans mot 20% på ett nytt par jeans, möjliggjordes för Nudie att genom Re-use kunna erbjuda second hand-produkter av deras egna produkter. Repair utökade erbjudandet till kunder genom att kunderna vid köp av jeans erbjuds service i form av gratis lagning. Även om servicen inte är något kunderna betalar för, är Nudies bedömning att den kundlojalitet det medför har ett ekonomiskt värde.

## 5.2 Triple Bottom Line

Nudie arbetar med att vara hållbara ur alla tre perspektiv av TBL. De mäter kontinuerligt olika indikatorer för de olika perspektiven. Några av nyckeltalen Nudie mäter överensstämmer med de indikatorer som föreslagits av Elkington, och andra är mer specifika för just klädindustrin eller för Nudies aktiviteter.

### 5.2.1 Economic bottom line

Enligt Levin är ett ekonomiskt sunt företag en förutsättning för att kunna arbeta med hållbarhet utan att ta genvägar, vilket går i linje med Fischbach & Ksiezaks bild av den ekonomiska aspekten av TBL. Nudies arbete för att säkerställa att företaget är ekonomiskt hållbart grundar sig till stor del i traditionell ekonomistyrning med nyckeltal som försäljning, marginaler och en kostnadsbudget som ska hållas. Detta liknar de ekonomiska indikatorer Elkington föreslagit kan användas för att mäta företagets ekonomiska hållbarhet. De använder utöver detta flera framåtblickande nyckeltal som kan ge en indikation om framtida efterfrågan, som kundlojalitet, antal reparationer av jeans, antal nya kunder, antal återkommande kunder samt Net Promoter Score. Just Net Promoter Score lyfts fram som ett viktigt nyckeltal som Nudie använder för att se hur nöjda deras kunder är, och vad det är kunderna uppskattar med Nudie. Mätningarna indikerar att Nudies



kunder är väldigt nöjda, och att "Style, Quality & Sustainability" är nyckelfaktorer till detta.

Hur Nudies arbete med hållbarhet har påverkat företagets ekonomi är svårt att avgöra. Att arbetet med hållbarhet kostar pengar menar de är tydligt, vilket de gärna låter det göra. Utöver att arbetet med hållbarhet är konsekvent med företagets värdegrund så ser Nudie att det medför att deras medarbetare upplever jobbet som meningsfullt samt att det värderas högt av kunder. Det riskminimerar också företagets verksamhet och bygger varumärke, vilket hänger samman med Elkingtons syn på social och miljömässig hållbarhet som ett sätt att minska företagets ekonomiska risker. Hur hållbarhetsarbetet påverkar företagets intäkter är svårare att avgöra än hur det påverkar deras kostnader, vilket gör helhetspåverkan på ekonomin svår att avgöra. De ser att hållbarhet och service ofta går hand i hand, och konceptet Repair har varit en nyckel för att förena de två. Repair har varit ett viktigt koncept för att skapa kundlojalitet, och det har ökat antalet kundbesök i butikerna under en period när trenden i branschen har varit att butiker tappar besökare. Även om värdet av detta har varit svårt att kvantifiera, så har de försökt att tänka i termer av Customer Lifetime Value och skapa en bild av vad deras satsningar skapar för värde på lång sikt. Men även om Nudie tillåter att hållbarhet kostar pengar, och de ibland har gjort satsningar som de vet kommer medföra stora kostnader på kort sikt där det är osäkert om satsningens kostnader täcks av de förväntade intäkterna, så har de haft ett tydligt fokus på att alltid vara lönsamma i ett längre tidsperspektiv. Ägarbilden har varit en viktig faktor för Nudies möjlighet att lyfta blicken och tänka ekonomiskt långsiktigt, snarare än att fokusera på att varje kvartal ska generera vinst.

#### 5.2.2 Environmental bottom line

Nudies arbete med miljömässig hållbarhet har skett stegvis, och utvecklingen indikerar att de i takt med att de fått momentum i en specifik fråga, har börjat fokusera på att utveckla sitt hållbarhetsområde inom något annat område. När de grundades var ett av Nudies fokus gällande produkten att jeansen skulle tåla att användas. Detta synsätt grundade sig

till stor del i deras syn på hur jeans bör användas, nämligen att de ska slitas in och få en personlig prägel av användarens livsstil. Detta sätt att använda produkterna hänger ihop med det första steget inom cirkulärt mode, att kläder bör användas under lång tid av dess första ägare. Fokuset riktades sedan vidare mot att kläderna skulle vara tillverkade av ekologisk bomull. Omställningen till ekologisk bomull tog tid, men efter att idéen om ekologisk bomull väcktes gjorde de ett ställningstagande om att endast arbeta med leverantörer som hade en vision om ekologisk tygproduktion. 2012 var alla jeans tillverkade av 100% ekologisk bomull och då förflyttades fokus delvis till att även de andra materialen de använde skulle vara hållbara. De utvidgade även sitt hållbarhetsarbete till att innefatta användarfasen när de började erbjuda gratis lagningar, insamling av kunders använda jeans samt second hand-försäljning av de insamlade jeansen. Detta är i linje med steg 2–4 av cirkulärt mode som innefattar att kläderna bör repareras för att förlänga livstiden, de bör få nya ägare genom exempelvis second hand-försäljning och de bör omformas för att användas till nya produkter (de insamlade jeansen användes även till lagningar). Det är också ett sätt att få till en closed loop, och den livscykelanalys som senare genomfördes av studenter på Chalmers i samarbete med Nudie visade att detta tillvägagångssätt var ett effektivt sätt att minska produkternas klimatpåverkan genom livscykeln. Därefter började de i högre grad fokusera på klimatpåverkan av deras supply chain genom att till en början kartlägga koldioxidutsläppen från transporter från produktion till centrallager samt från centrallager till kund. Detta utvidgades senare till arbetet med ”3 scope”, där de kartlagt de totala koldioxidutsläppen kopplade till Nudies verksamhet. De har även projekt där de arbetar med att minimera användningen av kemikalier och vatten i produktionen.

Elkington ger i teorin om TBL exempel på indikatorer som kan mätas för att ge en uppfattning om hur hållbart företaget arbetar. Genom att observera de saker Nudie mäter för att utveckla sitt hållbarhetsarbete framgår att flera av dessa inte faller under de generiska exempel Elkington ger. Nudie gör flera mätningar förknippade med att ”stänga loopen”, exempel på detta är Nudies mätningar och målsättningar kring hur många jeans de ska samla in och reparera varje år. Detta är ett branschspecifikt måttetal som

Nudie identifierat som strategiskt viktigt för företaget och som ger en positiv miljömässig effekt. En slutsats av detta är att indikatorerna bör anpassas efter företagets verksamhet för att de ska kunna mäta och utveckla de hållbarhetsaspekter som gör störst skillnad i det specifika företaget.

Nudies arbete med miljömässig hållbarhet har också inslag av social hållbarhet. Genom att använda ekologisk bomull och säkerställa en säker kemikaliehantering i produktionen förbättras arbetsmiljön för de som arbetar med att framställa råvaran och med tillverkningen av kläderna.

### 5.2.3 Social bottom line

Nudie använder sin sourcing-strategi som en del av företagets arbete med social hållbarhet. Genom att ta fram en "sourcing score" för olika länder gör Nudie ett urval av vilka länder som uppfyller deras krav på faktorer som demokrati, korruption och klimatarbete. Valet av leverantör sker därefter från de länder som klarar urvalet. Enligt Egels-Zandén är detta tillvägagångssätt ett effektivt sätt att förbättra arbetsvillkoren i leverantörskedjan, jämfört med att använda leverantörer från länder som inte uppnår vissa kriterier och försöka förbättra arbetsvillkoren hos enskilda leverantörer genom kontroller (Egels-Zandén, 2016). Leverantören behöver sedan kunna uppvisa att de kan producera på ett miljömässigt hållbart sätt, att de har bra arbetsvillkor, att de har få eller inga underleverantörer och att de ger sitt medgivande till att bli granskade. Både huvudleverantörer och underleverantörer granskas regelbundet som en del av Nudies samarbete med Fair Wear Foundation. Just samarbetet med FWF lyfter Lang fram som starten på Nudies strukturerade hållbarhetsarbete. Genom att ha en extern part som ställde krav på dem blev Nudie tvungna att tillsätta en person som endast arbetade med hållbarhetsfrågor. Kunskap om leverantörsledet är något som Lang lyfter fram som väldigt viktigt för att kunna driva förändring och veta vilka insatser som är nödvändiga. De kontinuerliga granskningarna gjorde att Nudie behövde skaffa sig full kännedom om sin leverantörskedja, för att kunna kontrollera den och därmed undvika överraskningar. Att ha en

extern partner som granskar hållbarhetsarbetet och håller företaget ansvarigt verkar därmed ha positiva effekter för att skapa struktur och genom detta kunna ta arbetet med hållbarhet till en ny nivå. Att ha en extern part som granskar företagets hållbarhetsarbete ger också möjlighet att få en mer objektiv bild av hur bra hållbarhetsarbetet faktiskt är. Granskningarna från FWF ger mätbar uppföljning som ger en indikation om huruvida företagets hållbarhetsarbete är på rätt väg. Granskning från en extern part skapar därför ett behov hos företaget att ha någon internt som har kunskap om hur leverantörsledet ser ut och kan driva hållbarhetsfrågorna på ett strukturerat sätt, och det ger mätbar feedback på hur arbetet går. Dessa faktorer skapar förutsättningar för att ta välinformerade beslut om vilka hållbarhetsinsatser som bör prioriteras.

Nudie tog tidigt ett beslut om att begränsa antalet leverantörer för att möjliggöra att ha kontroll över leverantörskedjan. Detta var ett beslut som underlättat senare satsningar på social och miljömässig hållbarhet eftersom det gjort att de vetat var kläderna producerats. Genom kunskap om leverantörsledet har de kunnat få data om arbetsförhållanden och miljöpåverkande aktiviteter i produktionen. Genom detta har de vetat vilka satsningar som är viktigast att genomföra och det har även underlättat genomförandet av satsningarna.

Nudie har i sitt arbete med levnadslöner fokuserat på att driva förändring hos sina leverantörer, snarare än att genom politisk eller facklig påverkan höja minimilöner. Genom sitt arbete med levnadslöner har de försökt sätta press på branschen genom att agera förebild i frågan samt att de erbjudit andra varumärken som producerar hos samma leverantörer att också betala levnadslöner enligt modellen framtagen av Nudie.

5.2.4 Nudie utifrån Elkingtons kritik mot tolkningar av TBL  
Elkington kritiserade i sin artikel "25 Years Ago I Coined the Phrase 'Triple Bottom Line.' Here's Why It's Time to Rethink It" många företags tolkning av TBL. En av sakerna företagen kritiserades för var att de fokuserade

mycket på att ta fram hållbarhetsrapporter, men att de inte lät rapporterna guida företagets beslut. För Nudie utgör hållbarhetsrapporter en viktig del av deras process kring hållbarhetsarbetet. Skrivandet av rapporterna gör att de tvingas säkerställa att de har kunskap om sin leverantörskedja, vilket är ett viktigt verktyg för att kunna ta välinformerade beslut och driva förbättringsarbete där det behövs som mest. Det bidrar också med transparens kring Nudies verksamhet vilket synliggör deras hållbarhetsarbete för konsumenter och andra företag i branschen.

Elkington skriver även i artikeln att tanken med TBL var att trigga tankar om en framtida kapitalism där miljömässiga och sociala faktorer väger lika tungt i företagen som de ekonomiska intressena. Detta menade han skulle leda till ett paradigmskifte av innovation och dramatiska marknadsförändringar. En av de idémässiga ingångarna i grundandet av Nudie var sociopolitiska frågor, och de har vid flera tillfällen tydligt prioriterat sociala och miljömässiga faktorer framför ekonomiska i sitt beslutsfattande. De är även kritiska till den kvartalskapitalism som präglar många företag, och menar att Nudie inte kunnat drivas på det sättet, eftersom deras hållbarhetsarbete inte är kompatibelt med kvartalskapitalism. Har Nudie då drivit igenom en dramatisk marknadsförändring? De har till stor del varit före marknaden med sitt hållbarhetsarbete (se avsnitt 5.4), och de tror själva att hållbarhetsarbete kommer vara en hygienfråga för klädföretag i framtiden. De upplever att trenden i marknaden rör sig i den riktningen, och att de legat rätt positionerade när sentimentet hos konsumenter blivit mer fokuserat på hållbarhet. Sett till klädbranschen som helhet är dock Nudie en relativt liten aktör, och det är tveksamt att de själva kunnat driva igenom marknadsförändringar. Men det är inte otänkbart att deras insatser kunnat bidra och att de genom att föregå med gott exempel kunnat inspirera och sätta press på branschen genom att visa vilka typer av hållbarhetsinsatser som är möjliga att genomföra.

### 5.3 Hållbar värdekedja

Något både Lang och Levin nämner som en viktig faktor för att Nudie kunnat bedriva sitt arbete med hållbarhet är företagets ägarstruktur. Nudie är privatägt av Joakim Levin, Maria Erixon och Pelle Stenberg, som alla jobbar på företaget. Oberoende har varit viktigt för Nudie och genom att de inte har några externa finansiärer har de haft utrymme att göra satsningar som hade varit svåra att genomföra om det hade krävts fullständiga kalkyler på satsningarnas ekonomiska effekter. Det gör att de kan ha korta beslutsvägar och därmed agera snabbare än vad de kunnat göra annars. Både Lang och Levin lyfter att ägarstrukturen gjort det lättare att arbeta långsiktigt och Levin nämner också att Nudies hållbarhetsarbete är inkompatibelt med kvartalskapitalism. Att ägarstrukturen gjort det möjligt att ha ekonomiskt utrymme för hållbarhetsarbete och viktiga satsningar betyder däremot inte att de låter kostnaderna öka på ett sätt som gör ekonomin ohållbar. Tvärtom så verkar de anse att de har ett ansvar för att säkerställa att företaget finns kvar och är ekonomiskt sunt. Levin nämner att ett ekonomiskt sunt företag är en grundförutsättning för att kunna arbeta med hållbarhetsfrågan utan att ta genvägar och Erixon menar att de, eftersom de säljer en produkt avsedd att användas under många år, har ett ansvar för att företag finns kvar. Men genom att inte tvingas leverera avkastning varje kvartal kan de fokusera på att bygga företaget så att det är långsiktigt konkurrenskraftigt och göra satsningar som medför kostnader på kort sikt, men som de bedömer är viktiga långsiktigt.

Nudie arbetar till viss del med det Porter & Kramer (2006) kallar generella sociala frågor genom att de i perioder samarbetat med Amnesty. Större delen av Nudies hållbarhetsinsatser faller dock i kategorin "Sociala frågor i värdekedjan", frågor som direkt påverkas av, och påverkar, företagets verksamhet. I den kategorin finns störst möjlighet för företag att bedriva strategiskt hållbarhetsarbete (Porter & Kramer, 2006). Porter & Kramer hävdar vidare att företag bör fokusera sina strategiska hållbarhetsinsatser på några få aktiviteter ur värdekedjan och genom dessa skapa "shared value", verklig hållbarhetsförändring som även ger företaget en unik och konkurrenskraftig positionering. I Nudies fall är det tydligt att deras

hållbarhetsarbete bidragit till en unik och konkurrenskraftig positionering, och sannolikt även kunnat driva verklig hållbarhetsförändring. Det som skiljer Nudies arbete med strategisk hållbarhet från Porter & Kramers förslag, vilket kan tolkas som att företag ska välja några hållbara aktiviteter och statistiskt hålla sig till dessa, är att Nudie utvecklat sitt strategiska hållbarhetsarbete genom att kontinuerligt fördjupa sig i befintliga aktiviteter och addera ytterligare aktiviteter som bidrar till deras strategiska hållbarhetsarbete. Nudies tillvägagångssätt kan snarare beskrivas med att de initialt valt några aktiviteter att fokusera på ur hållbarhetssynpunkt, men i takt med att de lyckats sätta arbetsprocesser och fått visst momentum i en specifik fråga, så har de tagit sig an hållbarhetsinitiativ som berör andra typer av frågor. Det indikerar att företag som satsar på strategisk hållbarhet, snarare än att välja ett fåtal aktiviteter att bedriva hållbart och driva dessa statistiskt, kanske snarare bör välja ett fåtal aktiviteter som de arbetar aktivt med att sätta sig in i och sedan gå vidare till nya aktiviteter i takt med att de utvecklar processer kring de utvalda aktiviteterna som genom de utvecklade processerna blir del av företagets löpande arbete.

#### 5.4 Nudie i relation till marknaden

Genom att analysera Nudies aktiviteter i förhållande till de förhållanden och trender som funnits i marknaden kan slutsatser dras om huruvida de legat före marknadens utveckling eller om de följt utvecklingen.

När Nudie grundades 2001 var den sociopolitiska aspekten en viktig fråga för grundarna. Erixons erfarenheter från arbete i klädindustrin, senast före starten av Nudie på Lee, och Levins politiska engagemang var bidragande orsaker till det sociopolitiska fokuset. Vid den tidpunkten hade det nyligen varit mycket diskussioner om klädföretagens ansvar för sin produktion i utvecklingsländer med anledning av flera skandaler rörande detta. Det kan tänkas att grundarna påverkats av samhällsdebatten om klädföretagens ansvar och att detta påverkat deras fokus.

Generellt kan sägas att Nudie varit före marknaden på några koncept eller delar av koncept. Exempel på detta är att de redan från starten var ett

värderingsdrivet företag med utgångspunkt i vad de ansåg vara moraliskt rätt. Detta är i linje med konceptet "compassionate fashion" som menar att klädföretag i högre grad är värderingsstyrda. De var även tidiga med att introducera delar av cirkulärt mode genom att göra en produkt som skulle hålla att användas och uppmuntrade kunder att använda sina jeans under lång tid för att de skulle få en personlig slitning. Detta utökades senare med att de även började erbjuda gratis lagningar av kundernas jeans och samlade även in och sålde jeans kunderna inte ville ha längre.

Gällande konceptet slow fashion överensstämmer vissa delar av konceptet med Nudies tillvägagångssätt. Synsättet i slow fashion om kläindustrin som ett delsystem inom ekonomi, samhälle och ekosystem, med syfte att skapa ett rikare samhälle ur fler perspektiv än det ekonomiska, liknar det Levin beskrev om hur han inte höll med om Friedmans teorier om att företagets enda ansvar är att skapa värde för aktieägarna. Detta mer holistiska synsätt på företagets roll, och ansvar, i samhället överensstämmer med slow fashionens kärnvärde som är det som skiljer slow fashion från fast fashion. I slow fashion ifrågasätts även fokuset på "det nya" som finns i fast fashion och i stället hyllas kvalitetsplagget som håller länge och är värt att underhålla. Båda dessa grundläggande delar av slow fashion-konceptet fanns hos Nudie redan när Nudie grundades och de var således före marknaden gällande detta. Det finns dock andra delar av slow fashion, exempelvis småskalig och lokal produktion, som Nudie inte haft som del av sina aktiviteter.

Gällande ekologisk bomull så var detta något som dök upp på marknaden på 90-talet. I enlighet med vad Nudie upplevt beskrivs denna bomull som generellt av låg kvalitet. På 2000-talet ökade efterfrågan på ekologisk bomull från stora klädföretag vilket drev utvecklingen hos producenter och gjorde det lönsamt för dem att producera ekologisk bomull. 2005 fanns möjlighet att producera ekologiska jeans. 2006 kommunicerade Nudie sitt mål om 100% ekologisk bomull till sina leverantörer och 2012 uppnådde de 100% ekologisk bomull i sina jeans. Detta visar att Nudie inte var först med att eftersträva ekologisk bomull i sina produkter utan produktionen av



ekologisk bomull globalt sett var relativt etablerad när Nudie fick upp intresset för ekologisk bomull.

Nudie har generellt snarare legat före marknaden än efter gällande de marknadstrender som observerats. De frågor Nudie följt marknaden är i frågan om arbetsvillkor hos leverantörer som var en stor fråga på 90-talet, innan Nudie grundades. De var också något efter marknaden som helhet med ekologisk bomull. Detta kan dock delvis förklaras av att omställningen från konventionellt odlad bomull till ekologiskt odlad bomull skedde till stor del genom att få befintliga leverantörer att ställa om till produktion med ekologisk bomull. Att en sådan omställningsprocess tar tid var också något Levin berörde när han beskrev hållbarhetsprocesser som relativt långsamma. Omställningsprocessen försenades även till viss del av finanskrisen. Slutsatsen som kan dras av detta är att Nudie ofta legat före marknaden, och i de fall de följt marknaden har de haft ett tydligt fokus på frågan när de bestämmer sig för att arbeta med den och tagit kraftfulla beslut i den önskvärda riktningen.

## 5.5 Ramverk för strategiskt hållbarhetsarbete

### 5.5.1 Brister i ramverk 1.0

Vid val av det teoretiska ramverket till arbetet valdes Porters teori om aktivitetsbaserad strategi baserad på artikeln "What is strategy?" som ramverk för att beskriva hur företag utformar framgångsrika strategier generellt. Porter & Kramers teori om hållbar värdekedja valdes som ramverk för att undersöka hur företag ska inkorporera ett hållbarhetsfokus i sin strategi. Vid genomförandet av fallstudien av Nudie Jeans har det uppkommit vissa otydligheter kring hur datan i rapportens resultat-kapitel ska struktureras med tanke på det teoretiska ramverkets utformning. Anledningen till detta är att Nudies strategiska arbete i så hög grad präglas av fokuset på hållbarhet att flera av företagets aktiviteter varit relevanta ur båda ramverkens perspektiv.

Fallet Nudie belyser också vad som kan tolkas som en motsättning mellan Porters teori kring fit och teorin om hållbar värdekedja. Enligt teorin om hållbar värdekedja bör företaget fokusera på att genomföra ett fåtal strategiskt viktiga aktiviteter i värdekedjan på ett hållbart sätt, och därigenom uppnå ett strategiskt hållbarhetsarbete. Enligt teorin om fit bör företagets aktiviteter vara sammanhängande och konsekventa, vilket leder till att företagets styrkor är fördelade över dess olika aktiviteter. I ett företag som Nudie, där hållbarhet är en del av både företagets positionering och trade-offs, uppstår då något av en motsättning mellan att ha konsekvens mellan företagets aktiviteter och att fokusera på ett fåtal strategiskt viktiga aktiviteter som genomförs på ett hållbart sätt. Genom att observera hur Nudie gått till väga, verkar svaret på denna motsättning finnas i en kombination av de två förhållningssätten, som förändras över tid. När Nudie grundades var deras hållbarhetsfokus främst inriktat på att ha en produktion med bra arbetsförhållanden, vilket efter några år utvidgades till att även sträva efter att enbart använda ekologisk bomull. De ansåg själva att deras hållbarhetsarbete under de tidiga åren, bortsett från områdena de fokuserat på, inte var särskilt bra i förhållande till vad de uppnått senare. Detta liknar snarare det fokuserade tillvägagångssättet från hållbar värdekedja än det som beskrivs i teorin om fit. Men som nämndes tidigare har Nudie varit mer dynamiska i sitt förhållningssätt till det strategiska hållbarhetsarbetet från teorin om hållbar värdekedja än vad teorin föreslår, och i takt med att de etablerat processer och fått momentum i en specifik hållbarhetsfråga har de utvidgat sitt fokus till att påbörja arbete med någon annan hållbarhetsfråga. Detta kan tolkas som att de aktiviteter som fått momentum och etablerade processer, börjar bidra till fit mellan företagets aktiviteter. Detta skulle innebära att företagets hållbarhetsarbete kan tolkas på en skala mellan de två teorierna där aktiviteterna i ett tidigt stadie liknar tillvägagångssättet från teorin om hållbar värdekedja, men i takt med att hållbarhetsarbetet utvecklas blir företagets tillvägagångssätt gradvis mindre likt teorin om den hållbara värdekedjan och mer likt teorin om fit.

### 5.5.2 Nudies huvudteman för strategiskt hållbarhetsarbete

Ett av de huvudteman som framkommit i studien av Nudie är hur starkt deras värdegrund genomsyrar företagets arbete. Grundarna av Nudie utformade tidigt ett manifest som byggde på deras värdegrund och som skulle fungera som avgränsning för hur de skulle arbeta. Detta manifest har senare legat till grund för strategiska dokument, kulturdokument och företagets trade-offs är influerade av manifestet. I manifestet framgår bland annat att de inte är beredda att kompromissa med produktens kvalitet eller "människor, miljö eller marginaler". Men värdegrunden har inte bara avgränsat vad de ska göra genom att utgöra grunden för företagets trade-offs, utan det framstår också som att värdegrunden styr vilka aktiviteter de har genomfört och fått dem att gå "the extra mile" för att uppnå de värderingar de ansett eftersträvansvärda. De berättar också om hur värdegrunden kunnat samla bolaget vid tillfällen när de haft splittrade åsikter internt. Att låta företagets värdegrund ha stort inflytande på företagets trade-offs kan underlätta att organisera företaget och ha ett stort strategiskt värde. Det skapar tydlighet internt i vilka övergripande principer som styr företaget vilket underlättar för de anställda att agera utifrån företagets målsättningar och skapar konsekvens i genomförandet av aktiviteter. Enligt Porter är det detta som är strategi, eftersom det aktivitetsbaserade synsättet på strategi gör att alla i företaget är del av dess strategiska arbete. Nudies värdegrund verkar därför utgöra kärnan i att företaget agerat som de har gjort.

Ett annat viktigt tema som framkommit har att göra med hur Nudie har positionerat sig. En av grundpelarna när Nudie grundades var estetiken. De hade en vision om att estetisera den svenska jeanshistorien genom sina jeans, och att jeansen skulle ha en tilltalande design har alltid varit viktigt. Både Lang och Levin trycker på hur viktigt det är att kunna erbjuda snygga produkter, eftersom kunderna inte är intresserade av att köpa fula kläder bara för att de är hållbara. Lang pratar även om "coolhetsbalansen", och menar att de strävar efter att balansera positioneringen mellan att vara ett coolt varumärke med snygga kläder, som också bryr sig mycket om hållbarhet. Detta tyder på vikten av att inte bygga positioneringen och

varumärket endast kring hållbarhet, utan det måste finnas en estetisk bas att bygga hållbarhetspositioneringen kring.

Ett annat huvudtema är kontroll, vilket har varit en viktig faktor som tagit sig uttryck på flera olika sätt. Dels handlar det om ekonomisk kontroll, i vilket ägarstrukturen varit en viktig faktor. Genom att företaget ägs av personerna som grundat företaget och som fortfarande arbetar på företaget, har de haft kontroll över hur företaget ska skötas ekonomiskt. Det har gjort att de kunnat genomföra de satsningar de anser vara rätt, utan att behöva tänka på kortsiktiga ekonomiska effekter av satsningen. De har också arbetat mycket med kontroll över leverantörskedjan. Detta var tidigt ett viktigt fokus, eftersom en av grundpelarna från början handlade om att säkerställa bra arbetsvillkor för de som jobbade i produktionen. Behovet av kontroll över leverantörskedjan blev sedan större när de ingick partnerskap med Fair Wear Foundation, eftersom deras kontroller krävde att Nudie hade bra kontroll över leverantörskedjan. Detta gjorde också att Nudie behövde bli mer strukturerade i sitt hållbarhetsarbete generellt. Kontrollen och kunskapen om leverantörskedjan har möjliggjort att få in data från leverantörer, vilket gjort att Nudie kunnat införskaffa kunskap om hur deras produktion påverkar sociala och miljömässiga faktorer, och utifrån detta identifiera vilka hållbarhetsåtgärder de behöver genomföra. Relationen med leverantörerna har också gjort det lättare att göra omställningar. Kunskapen om leverantörskedjan har även möjliggjort att Nudie kunnat vara transparenta med hur deras produktion ser ut. Transparensen har varit ett sätt för dem att synliggöra hållbarhetsarbetet och motivera för konsumenter att deras prisläge ligger högre än många andra jeansföretag gör, genom att visa för konsumenterna vad det är de betalar extra för.

### 5.5.3 Ramverk för strategiskt hållbarhetsarbete 2.0

Med stöd av den insamlade datan från fallföretaget Nudie Jeans, utvecklas det ursprungliga ramverket enligt nedan beskrivna punkter. Det uppdaterade ramverket för strategiskt hållbarhetsarbete 2.0 illustreras i figur 19.

Eftersom företagets värdegrund inte bara utgör en stark utgångspunkt för vilka trade-offs de ska ha, utan även bidrar till att de gör mer än vad som förväntas av det ska göra, får fokus på värdegrund ersätta trade-offs i ramverket. Det innebär inte att företaget inte ska formulera trade-offs, att göra det verkar ha ett stort värde i att sätta tydliga begränsningar. Men en fördel med att primärt utgå från värdegrunden är att den även kan guida beslut i situationer där det inte finns nedskrivna regler. Om hållbarhet utgör en del av värdegrunden möjliggörs med detta också att väva ihop Porters idé om trade-offs med Elkingtons idé om hållbara företags tro på en kapitalism där sociala och miljömässiga faktorer väger lika tungt som de ekonomiska.

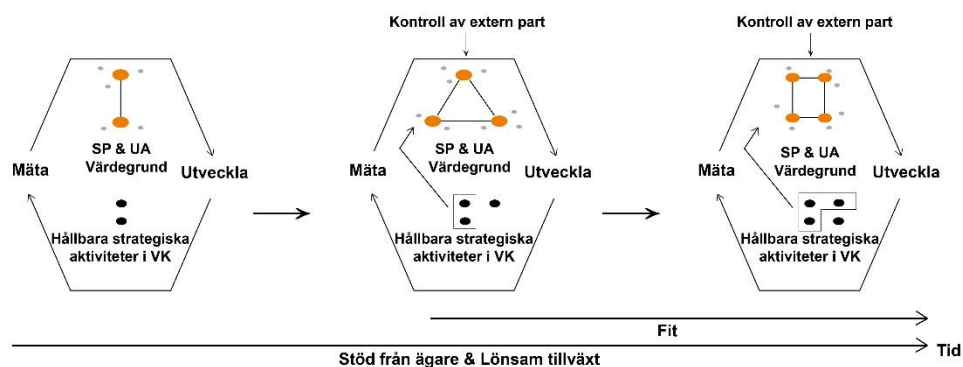
Ytterligare utveckling av ramverket är att fokuset på fit senareläggs, eftersom data från Nudie indikerar att aktiviteterna inte behöver vara konsekvent hållbara i ett tidigt stadie. Det verkar snarare finnas ett värde i att initialt fokusera på ett fåtal viktiga hållbarhetsfrågor, och allt eftersom aktiviteterna relaterade till dessa hållbarhetsfrågor blir en integrerad del av företagets aktiviteter, utvidga företagets fokus till att även fokusera på ytterligare hållbarhetsfrågor. Det förefaller vara viktigare att det finns en vision om ett hållbart företag, och att företaget kontinuerligt förbättrar sitt hållbarhetsarbete, än att alla aktiviteter ska vara konsekvent hållbara från början.

Lang beskriver samarbetet med Fair Wear Foundation och Textile Exchange som startskottet för Nudies strukturerade hållbarhetsarbete. Samarbetet ställde krav på Nudie att ha bättre kännedom om sin leverantörskedja och gjorde att de behövde tillsätta någon internt som drev hållbarhetsarbetet. Den ökade kännedomen om leverantörskedjan bidrog till att Nudie kunde vara mer datadrivna i sina beslut om vilka satsningar som var viktiga, och underlättade omställningar när de genomförde sina satsningar. Den ökade kännedomen om leverantörskedjan möjliggjorde även ett mer omfattande arbete med transparens. Att införa kontroller från en extern part bidrog alltså med att få någon utifrån som höll företaget ansvariga, vilket sedan

fick flera positiva effekter. Med anledning av detta läggs kontroll av extern part till i ramverket.

Slutligen betonar Nudie vikten av ägarstrukturen för att genomföra sina satsningar. Att ha som krav att hållbara företag ska vara helägda av personer med nyckelroller på företaget framstår dock som orealistiskt, och är förmodligen inte heller nödvändigt. Det Nudie beskriver som fördelar med sin ägarstruktur är att ägarna är engagerade och till fullo står bakom det företaget försöker göra, samt att de är beredda att göra ekonomiska satsningar som går i linje med värdegrunden och har potential att bidra med långsiktigt värde, även om det inte är helt säkerställt att satsningen kommer generera intäkter kortsiktigt. Att ha stöd från företagets ägare läggs därför till i ramverket.

Ramverket för strategiskt hållbarhetsarbete i version 2.0, som uppdaterats från version 1.0 i enlighet med de förändringar som beskrivits och motiverats ovan, visas i figur 19.



Figur 19. Ramverk för strategiskt hållbarhetsarbete 2.0

#### 5.5.4 Validering av det framtagna ramverket

Det teoretiska ramverket har baserats på Porter's teori om aktivitetsbaserad strategi, Triple Bottom Line samt Porter och Kramers

teori om den hållbara värdekedjan. Ramverket valideras med stöd från den insamlade empiriska datan om Nudie Jeans.

Hur Nudie arbetat med de olika beståndsdelarna av ramverket har diskuterats mer ingående tidigare i detta kapitel. I syfte att validera det framtagna ramverket kommer därför endast kortare konstateranden om Nudies tillvägagångssätt samt hur de förhåller sig till ramverket att presenteras i detta delkapitel.

Enligt teorin om aktivitetsbaserad strategi är viktiga delar av företagets strategiska arbete hur de arbetar med strategisk positionering och unika aktiviteter, trade-offs, fit, långsiktighet samt lönsam tillväxt. I Nudies fall är det tydligt att de arbetat med att utforma en unik och strategisk positionering. De har även formulerat trade-offs baserade på företagets värdegrund. Genom långsiktighet i dessa aktiviteter har de skapat fit mellan företagets aktiviteter och denna har växt sig starkare med tiden. De har uppnått lönsam tillväxt genom att expandera till nya marknader och att erbjuda kringliggande tjänster som kompletterat deras positionering och ytterligare bidragit till fit mellan företagets aktiviteter.

I teorin Triple Bottom Line poängteras vikten av att mäta hur hållbart företaget agerar och att låta dessa mätningar guida företagets beslutsfattande. Elkington understryker också vikten av att företaget på djupet värderar frågorna om social och miljömässig hållbarhet för att dessa ska ha samma tyngd i företagets beslutsfattande som de ekonomiska frågorna. Nudie har kontinuerligt mätt graden av hållbarhet i sina aktiviteter. Detta har möjliggjorts av deras kunskap om leverantörskedjan som gjort att de kunnat insamla data om deras sociala och miljömässiga avtryck. Detta underlag har guidat deras beslut för att kunna ta datadrivna beslut om framtida hållbarhetsåtgärder, och blivit del av företagets processer med hållbarhetsarbete, exempelvis genom framtagandet av hållbarhetsrapporter. Gällande värderandet av social och miljömässig hållbarhet har detta varit en av grundpelarna i Nudies arbete. Utgångspunkten vid grundandet av företaget var bilden av det

ansvarstagande företaget, vilket konkretiserades genom företagets värdegrund och manifest.

I teorin om den hållbara värdekedjan föreslog Porter & Kramer att företag bör arbeta med strategisk hållbarhet genom att primärt fokusera på hållbarhetsarbete i företagets värdekedja. De föreslog också att företaget bör fokusera på ett fåtal aktiviteter där de kan arbeta strategiskt med hållbarhet. Detta överensstämmer väl med hur Nudie har arbetat, speciellt under företagets tidiga år, eftersom de senare haft ett mer dynamiskt angreppssätt än vad Porter & Kramer föreslog. Nudie har främst arbetat med hållbarhetsarbete i värdekedjan, även om de också till viss del arbetat med det Porter & Kramer kallar generella hållbarhetsfrågor. Initialt fokuserade Nudie på ett fåtal hållbarhetsfrågor vilket överensstämmer med tillvägagångssättet i teorin. I takt med att hållbarhetsarbetet gav resultat utökade de dock vilka hållbarhetsfrågor de arbetade med vilket, utöver att reflektera ett mer dynamiskt förhållningssätt till strategiskt hållbarhetsarbete, även bidragit till fit mellan företagets aktiviteter. Detta föranledde författarens förslag om att se de olika förhållningssätten i hållbar värdekedja och teorin om fit som en skala som utvecklas över tid.

#### 5.5.5 Kritisk utvärdering av det framtagna ramverket

Enligt Gray (2021) kan ett ramverk utvärderas utifrån de sju kriterierna allmängiltighet, nytta, tillförlitlighet, tydlighet, minnesvärdhet, integration och hur differentierat ramverket är. I följande stycken utvärderas det framtagna ramverket för strategiskt hållbarhetsarbete 2.0 utifrån de sju kriterierna.

#### **Allmängiltighet**

Ett bra ramverk behöver ha en viss bredd för att omfatta alla aspekter av området ramverket ämnar beskriva och analysera (Gray, 2021). Då det framtagna ramverket är uppbyggt med en iterativ process, där teoretiska modeller om hållbarhet och strategi kombinerats med empiriska undersökningar av fallföretaget Nudie Jeans, säkerställs att ramverket har



en viss bredd. De tre olika teoretiska modellerna kompletterar varandra i den teoretiska basen, som därefter kompletterats med empiriska data. Eftersom den empiriska datan endast är insamlad hos ett fallföretag är ramverkets allmängiltighet vid implementation på andra företag inte säkerställd, och ytterligare studier av fallföretag som arbetat med strategisk hållbarhet skulle behövas för att bekräfta ramverkets allmängiltighet. Ramverket för strategisk hållbarhet 1.0, som togs fram utifrån teoretiska modeller, var dock i hög grad applicerbart på Nudie Jeans vilket indikerar att ramverk 2.0 är utformat på en allmängiltig bas som sannolikt endast skulle kompletteras vid ytterligare fallstudier.

### **Nytta**

Nyttokriteriet berör frågan om ramverket ger värdefulla eller intressanta insikter om ett viktigt ämne och om det är användbart under olika omständigheter där förhållandena skiljer sig (Gray, 2021). Ramverket ger intressanta och värdefulla insikter om hur klädföretag gör hållbarhet till en del av sin strategi, vilket är ett ämne som är aktuellt för många klädföretag. Eftersom flera av ramverkets begrepp är på en relativt hög abstraktionsnivå, verkar det sannolikt att det kan användas under olika omständigheter och anpassas efter dessa. Stöd från ägare är en del av ramverket som är relativt specifik, och är starkt kopplad till det faktum att Nudie är privatägt. Att undersöka om ramverket är applicerbart på noterade bolag vore därför intressant då det vore en omständighet som tydligt skiljer sig från fallföretaget Nudie Jeans.

### **Tillförlitlighet**

Ramverkets tillförlitlighet berör om ramverket är validerad av empiriska data (Gray, 2021). Ramverket har validerats med empiriska data från Nudie Jeans, vilket har beskrivits mer ingående i kapitel 5.5.4. Även detta kriterium skulle stärkas av att ytterligare validera ramverket genom fler fallstudier.

## **Tydlighet**

Ramverkets tydlighet avser om ramverket är lätt att förstå, om begreppen i ramverket är begripliga och om ramverkets komplexitet reducerats så att samband går att se och förstå vid användandet av ramverket som analysverktyg (Gray, 2021). Det framtagna ramverkets tydlighet är kanske en av dess största svagheter. Ramverket innehåller flera olika begrepp, fördelat över tre olika faser. Begreppen är begripliga men kräver en relativt omfattande förklaring av vad begreppen består av, och hur de hör ihop med varandra, för att förstå ramverket.

## **Minnesvärdhet**

Ramverkets minnesvärdhet avser hur lätt ramverket är att komma ihåg (Gray, 2021). Ramverkets svaghet i kriteriet tydlighet, framför allt i komplexiteten av ramverkets utformning, försvårar även möjligheten att komma ihåg ramverket. Ramverket saknar även minnesregler som återfinns i välkända ramverk 7S, "Porter's five forces" med flera. Det finns således utvecklingspotential i att göra det framtagna ramverket för strategiskt hållbarhetsarbete lättare att komma ihåg.

## **Integration**

Kriteriet ramverkets integration utvärderar om ramverket är konsekvent, om dess beståndsdelar hänger ihop och följer en logisk sekvens (Gray, 2021). Ramverket för strategiskt hållbarhetsarbete är utformat så att ramverkets beståndsdelar täcker olika delar av företagets strategiska hållbarhetsarbete, och är konsekvent sammanhängande i att alla ramverkets beståndsdelar avser bidra till företagets strategiska hållbarhetsarbete. Ramverket följer även en logisk sekvens som tar företagets mognadsprocess i beaktande i ramverkets olika faser.

## Differentiering

Ett ramverk kan differentiera sig från andra ramverk genom att innehålla unika delar eller kombinera delar på ett unikt sätt, och därigenom möjliggöra för ramverkets användare att förstå företaget på ett nytt sätt (Gray, 2021). Det framtagna ramverket kombinerar Porter's teori om aktivitetsbaserad strategi, Triple Bottom Line samt Porter & Kramers teori om hållbar värdekedja på ett unikt sätt, och introducerar nya delar från empiriska data insamlad från Nudie Jeans. Ramverket differentierar sig därmed både genom att kombinera delar på ett unikt sätt, och genom att innehålla unika delar.

Sammanfattningsvis kan ramverket anses prestera väl på flera kriterier vid en utvärdering av de sju kriterierna. Ramverkets svagheter ligger främst i de delar Gray kopplar till ramverkets elegans, tydlighet och minnesvärdhet. Det finns således förbättringspotential i presentationen av ramverket, som skulle kunna göras tydligare och lättare att komma ihåg. Därtill skulle ytterligare fallstudier bidra till att ytterligare validera ramverket, dess allmängiltighet och undersöka nyttan ramverket bidrar med under olika omständigheter.



## 6. Slutsatser

Examensarbetets huvudsyfte är att undersöka, förklara och förstå hur ett klädföretag inkorporerat hållbarhet som ett centralt förhållningssätt i företagets strategiska arbete och affärsmässiga utveckling. Slutsatserna ses som svar på detta syfte.

Hållbart strategiarbete utifrån ett aktivitetsbaserat perspektiv på strategi bygger på att företaget väljer en positionering, bestämmer sina trade-offs, det vill säga vad de inte ska göra, och genom att konsekvent arbeta enligt sin positionering och sina trade-offs skapas fit mellan företagets aktiviteter, det vill säga aktiviteterna hänger samman och återspeglar en konsekvent bild av företaget. För att åstadkomma ett strategiskt hållbarhetsarbete bör företag fokusera på att arbeta hållbart i delar av företagets värdekedja och kontinuerligt mäta olika fenomen som ger en indikation på hur hållbart företaget agerar, och sträva efter att förbättra graden av hållbarhet i aktiviteterna.

När fallföretaget Nudie Jeans grundades fanns det två grundpelare – den estetiska och den sociopolitiska. Den estetiska infallsvinkeln handlade om kärleken till jeans och viljan att estetisera den svenska jeanshistorien. Den sociopolitiska infallsvinkeln handlade om att företagets ideologi var baserad på humanism, och grundades i att det ofta var dåliga arbetsvillkor i modebranschen. Nudies positionering hade därmed initialt tydligt fokus på jeans, och deras trade-offs återspeglades av deras värdegrund i kombination med kärleken till jeans. Den strategiska hållbarhetsfrågan initialt var arbetsvillkor i produktionen.

Nudie har fortsatt positionera sig som ett jeansföretag ända sedan starten, men i takt med att konsumenters intresse för hållbarhet ökat har de i högre grad även inkorporerat hållbarhet som en del av företagets positionering. Företagets trade-offs har under hela företagets livstid baserats på värdegrunden baserad på hållbarhet och kärleken till jeans. De har dock kontinuerligt utvecklat sitt hållbarhetsarbete och adderat

aktiviteter som stärker deras position både som ett jeansföretag och som ett hållbart företag, däribland sina Repair shops. Detta har lett till att deras aktivitetsnätverk har växt, och de har skapat fit mellan företagets aktiviteter. En viktig del av Nudies hållbarhetsarbete har varit deras goda kännedom om sin leverantörskedja. De hade tidigt bra kontroll över sin leverantörskedja, men detta förstärktes ytterligare i samband med Nudies partnerskap med olika hållbarhetsorganisationer.

Ytterligare en viktig faktor för Nudies arbete med hållbarhet har varit ägarstrukturen. Nudie ägs av de två grundarna och den första personen som anställdes, och dessa personer har än idag nyckelroller på företaget. Detta har möjliggjort att göra långsiktiga satsningar som stärker företagets position samt satsningar på hållbarhet i enlighet med företagets värdegrund, utan att möjligheten till kortsiktig återbetalning av de satsade pengarna varit uppenbar.

## 7. Kunskapsbidrag till akademien och industrin

I det här examensarbetet har existerande teorier om strategi och hållbarhet kombinerats till ett ramverk 1.0. Genom ett abduktivt tillvägagångssätt har det ursprungliga ramverket utvecklats till en version 2.0. Följande kapitel diskuterar hur examensarbetet bidragit till akademien, fallföretaget Nudie Jeans och klädindustrin.

### 7.1 Kunskapsbidrag till Nudie Jeans & klädindustrin

Förhoppningen är att detta examensarbete bidragit till industrin genom att klädföretag som önskar genomföra en omställning till att i högre utsträckning inkorporera hållbarhet som del av sin strategi kan använda det framtagna ramverket som inspiration och utgångspunkt vid genomförandet av omställningen till ett hållbarare arbetssätt.

Förhoppningen är även att examensarbetet ska bidra till Nudie Jeans fortsatta strategiska arbete med hållbarhet genom att deras aktiviteter undersökts ur ett teoretiskt perspektiv. Detta kan bidra till deras framtida arbete genom att sätta deras strategiska arbete i en teoretisk kontext samt att belysa några framgångsfaktorer i deras arbete med hållbarhet som en del av företagets strategi. Detta utifrån-perspektiv med teoretisk utgångspunkt kan användas som stöd vid deras framtida arbete med strategiskt hållbarhetsarbete.

### 7.2 Kunskapsbidrag till akademien

Förhoppningen är att detta examensarbete bidrar till akademien genom att ge en utgångspunkt för framtida studier om strategiarbete med hållbarhetsfokus i klädföretag. Det framtagna ramverket för strategiskt hållbarhetsarbete kan användas som referens till kommande studier om hållbarhet i klädföretag.

### 7.3 Framtida forskning

I det här examensarbetet har endast ett fallföretag undersökts.

Fallföretaget Nudie Jeans har under sina 20 år som företag haft hållbarhet som ett viktigt fokus. Framtida forskning skulle kunna utföra studier på flera företag som är i olika faser av sitt hållbarhetsarbete. En sådan studie skulle kunna undersöka yngre företag som är i en tidigare fas av sitt hållbarhetsarbete, alternativt etablerade företag som försöker ställa om till att bli ett företag med stort fokus på hållbarhet.



## Referenser

Ahlberg, E. & Wilandh, A. (2012). How do companies integrate sustainability in the form of recycling into their business strategy? Göteborgs Universitet.

Andersson, A. & Rudman, A. (2008). Vi gör det vi är bäst på vilket är att tillverka jeans. Högskolan i Borås

Andrén Meiton, L., Sandberg, D. & Wieloch, M. (2002). (Erixon, 2019 s. 33, 53). Strategiskt arbete i unga svenska modeföretag. Lunds Universitet/Företagsekonomiska institutionen.

Bauer, M. & Bäckström, C. (2012). Swedish Fashion Companies – An analysis of international expansion strategies. Göteborgs universitet.

Brismar, Anna; VD för Green Strategy. (2021). E-mail 16–19 mars.

Brismar, A. (2019). One integrated vision for the fashion industry.

<https://www.greenstrategy.se/one-integrated-vision-fashion-industry/>  
[2021-03-07]

Brismar, A. (2017). A new fashion era – conscious, circular and compassionate.

<https://www.greenstrategy.se/a-new-fashion-era-conscious-circular-and-compassionate/> [2021-03-19]

Brismar, A. (2017b). Origin and definition of circular fashion.

<https://www.greenstrategy.se/circular-fashion-definition/> [2021-03-19]

Brismar, A. (2016). The clothes "we don't need".

<https://www.greenstrategy.se/the-clothes-we-dont-need/> [2021-03-19]

Brismar, A. (2014). Vad är hållbart mode?

<https://www.greenstrategy.se/hallbart-mode/vad-ar-hallbart-mode/>  
[2021-03-19]

Brundtland, G. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.

Chen, Y-S. (2010). The Drivers of Green Brand Equity: Green Brand Image, Green Satisfaction, and Green Trust. *Journal of Business Ethics*, pp. 307-319

Clean Clothes Campaign. (2014). Living Wage versus Minimum Wage.

<https://cleanclothes.org/livingwage-old/living-wage-versus-minimum-wage>  
[2020-10-10]

Clean Clothes Campaign. (u.å.) Fashion's problems.

<https://cleanclothes.org/fashions-problems> [2020-11-11]

Davis, I. (2005). What is the business of business? *McKinsey Quarterly* 3, 105-113

Egels-Zandén, N. (2006). Förtroendefulla kläder: Omdefinitionen av svenska klädföretags leverantörsansvar (1995-2005). I Johansson, Inga-Lill, Solli, Rolf och Jönsson, Sten (Red.), Värdet av Förtroende. Lund: Studentlitteratur., 221-244

Egels-Zandén, N. (2016). Not made in China: Integration of social sustainability into strategy at Nudie Jeans Co.

Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*. John Wiley & Sons, Ltd.

Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It. *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it> [2020-11-11]

Ellen MacArthur Foundation. (2017). A new textiles economy: Redesigning fashion's future.

[https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/A-New-Textiles-Economy\\_Full-Report\\_Updated\\_1-12-17.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/A-New-Textiles-Economy_Full-Report_Updated_1-12-17.pdf) [2020-10-20]

Erixon, M. (2019). Start your own f\*cking brand: om resan med Nudie Jeans. Stockholm: Mondial.

Fair Wear Foundation. (u.å.a). About us. <https://www.fairwear.org/about-us> [2021-04-19]

Fair Wear Foundation. (u.å.b). Who we are.  
<https://www.fairwear.org/about-us/get-to-know-fair-wear/> [2021-04-19]

Fair Wear Foundation. (u.å.c). How we work.  
<https://www.fairwear.org/about-us/how-we-work/> [2021-04-19]

Fair Wear Foundation. (2020). Brand Performance Check – Nudie Jeans Co.  
[https://cdn.nudiejeans.com/media/files/Brand\\_Performance\\_Check\\_NJCO\\_2020.pdf](https://cdn.nudiejeans.com/media/files/Brand_Performance_Check_NJCO_2020.pdf) [2021-04-19]

Fischbach, B & Ksiezak, P. (2018). Triple Bottom Line: The Pillars of CSR.  
*Journal of Corporate Responsibility and Leadership.*

Fletcher, K. (2010). *Slow Fashion: An Invitation for Systems Change.*

Graham, A. (u.å.). Great Recent Examples of Competitive Strategy  
Successes

<https://www.toptal.com/finance/business-model-consultants/competitive-strategy-examples> [2021-01-03]

Gray, D. (2021). What Makes Successful Frameworks Rise Above the Rest.

Gupta, A. (2011), "Triple Bottom Line (TBL a" 3BL)", *SAMVAD International Journal of Management*, Vol. 2, pp. 71–77

Henninger, C., Alevizou, P. & Oates, J. (2015). What is sustainable fashion?  
*Journal of Fashion Marketing and Management* Vol. 20 No. 4, 2016 pp. 400-416

International Trade Centre. (u.å). The organic cotton market.

<https://www.intracen.org/The-organic-cotton-market/> [2021-03-22]

Johansson, D. & Samuelsson, J. (2004). Vad är varumärket Nudie värt?  
Göteborgs Universitet.

Levin, J. (2014). Joakim Levin – Nudie Jeans: Hur vi gjorde. [Video]

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_aPAbH48EvA](https://www.youtube.com/watch?v=_aPAbH48EvA) [2021-02-15]

Levin, J & Eriksson, M. (2015). Mathias Eriksson, Webbdagarna Göteborg  
2015.

<https://www.youtube.com/watch?v=8owLQp6E8x4> [2021-02-23]

Levin, J. (2020). Joakim Levin – TNTA [internt material]. Göteborg: Nudie  
Jeans

Mittelstaedt, J.D., Schultz, C.J. II, Kilbourne, W.E. and Peterson, M. (2014).  
Sustainability as megatrend: two schools of macromarketing thought,  
Journal of Macromarketing, pp. 253-264

NICE Satmerix. (u.å.). What is Net Promoter?

<https://www.netpromoter.com/know/> [2021-02-18]

Nudie Jeans. (2012). Social Report 2011.

<https://api.fairwear.org/wp-content/uploads/2016/06/NudieJeanssocialreport2011.pdf> [2021-02-15]

Nudie Jeans. (2013). Social Report 2012.

[https://www.nudiejeans.com/media/files/FWF\\_social\\_report\\_2013.pdf](https://www.nudiejeans.com/media/files/FWF_social_report_2013.pdf) [2021-02-15]

Nudie Jeans. (2014). Social Report 2013.

[https://www.nudiejeans.com/media/files/FWF\\_social\\_report\\_2013.pdf](https://www.nudiejeans.com/media/files/FWF_social_report_2013.pdf) [2021-02-15]

Nudie Jeans. (2015). Social report 2014.

<https://api.fairwear.org/wp-content/uploads/2016/06/NudieJeanssocialreport2014.pdf> [2021-02-15]

Nudie Jeans. (2016). Sustainability Report 2015.

<https://cdn.nudiejeans.com/dist/files/Nudie-Jeans-sustainability-report-2015.pdf> [2020-12-28]

Nudie Jeans. (2017). Sustainability Report 2016.

<https://cdn.nudiejeans.com/dist/files/Nudie-Jeans-Sustainability-Report-2016.pdf> [2020-12-28]

Nudie Jeans. (2018). Sustainability Report 2017.

<https://cdn.nudiejeans.com/media/files/Sustainability-Report-2017-Nudie-Jeans.pdf> [2020-12-28]

Nudie Jeans. (2019). Sustainability Report 2018.

[https://cdn.nudiejeans.com/media/files/Nudie-Jeans-Sustainability-Report\\_2018.pdf](https://cdn.nudiejeans.com/media/files/Nudie-Jeans-Sustainability-Report_2018.pdf) [2020-12-28]

Nudie Jeans. (2020). Sustainability Report 2019.

<https://cdn.nudiejeans.com/media/files/NJ-Sustainability-Report-2019.pdf> [2020-12-28]

Nudie Jeans. (2020b). Nudie Jeans Sourcing Strategy.

[https://cdn.nudiejeans.com/media/files/Nudie\\_Jeans\\_sourcing\\_Strategy\\_Feb\\_2020.pdf](https://cdn.nudiejeans.com/media/files/Nudie_Jeans_sourcing_Strategy_Feb_2020.pdf) [2021-02-16]

Nudie Jeans. (2020c). Nudie Jeans Living Wage Policy

[https://cdn.nudiejeans.com/media/files/Nudie\\_Jeans\\_Living\\_wage\\_Policy\\_Feb\\_2020.pdf](https://cdn.nudiejeans.com/media/files/Nudie_Jeans_Living_wage_Policy_Feb_2020.pdf) [2021-02-17]

Nudie Jeans. (u.å). Production Guide.

<https://www.nudiejeans.com/productionguide> [Hämtad 2021-01-22]

Velychko, O. (2019). Fast Fashion – Tackling the problem of low wages for garment workers.

[https://insights.nordea.com/en/sustainability/olena-velychko-on-how-to-tackle-low-wages-in-fast-fashion/#\\_ftnref1](https://insights.nordea.com/en/sustainability/olena-velychko-on-how-to-tackle-low-wages-in-fast-fashion/#_ftnref1) [2020-10-19]

UN Environment. (2019). UN Alliance For Sustainable Fashion addresses damage of 'fast fashion'.

<https://www.unenvironment.org/news-and-stories/press-release/un-alliance-sustainable-fashion-addresses-damage-fast-fashion> [2020-10-19]

OmVärlden Podd. (2020). Modeindustrins smutsiga baksida. [Podcast]. Sida 27 oktober. <https://www.omvarlden.se/podd/poddar/avsnitt-109-modeindustrins-smutsiga-baksida/> [2020-11-17]

Porter, M. (1985) Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.

Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, s. 61-78.

Porter, M. & Kramer, M.R. (2006). "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, December, pp. 78–93

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5:e uppl., Pearson Education Limited.

Savitz, A. W. & Weber, K. (2007). The sustainability sweet spot.

The World Bank. (2019). How Much Do Our Wardrobes Cost to the Environment?

<https://www.worldbank.org/en/news/feature/2019/09/23/costo-moda-medio-ambiente> [2020-10-29]



## Appendix 1 – Intervjuguide 11 februari 2021 - Sandya Lang, Sustainability manager, Nudie Jeans

### Introduktion

- Examensarbetet
- Syftet med intervjun
- Intervjuprocessen

### Frågor

- Hur skulle du beskriva Nudies hållbarhetsarbete?
- Hur påverkar ert fokus på hållbarhet er strategi?
- Vilka är de viktigaste stegen Nudie har tagit mot att bli ett hållbart företag?
- Är hållbarhet en del av Nudies positionering?
- Vilken är er målgrupp?
- Är det viktigt för Nudie att konsumenter ser Nudie som hållbara?
- Vad gör ni annorlunda än era konkurrenter?
- Vad är anledningen till att ni jobbar så mycket med hållbarhet? Vad driver er?
- Varför har ni valt att vara så transparenta med Nudies hållbarhetsarbete?
- Är det något i er verksamhet nu, eller som du känner till från tidigare, som varit "ohållbart"?
- Vilka utmaningar har funnits utmaningar med att öka produktvolymerna utan att kompromissa med hållbarheten?
- Hur ser era processer kring hållbarhet ut?
- Hur mäter ni hållbarhet?
- Finns det några nyckeltal kopplade till hållbarhet som ni ser som särskilt viktiga?
- Hur resonerar ni kring sambandet mellan hållbarhetsarbete och ekonomi?
- Har ni gjort en livscykel-analys av era produkter? Om ja – vilka delar av livscykeln ansåg ni viktigast att adressera?
- Hur jobbar ni med att säkerställa att era produkter är socialt hållbart producerade?

- Hur prioriterar ni vilka hållbarhetsfrågor i värdekedjan ni ska fokusera på?
- Jobbar ni med utveckling av hållbara teknologier?
- Vilka kriterier har varit/är viktiga när Nudie väljer leverantör?

## Appendix 2 – Intervjuguide 3 mars 2021 - Joakim Levin, VD, Nudie Jeans

### Introduktion

- Examensarbetet
- Syftet med intervjun
- Intervjuprocessen

### Frågor

- Hur påverkar ert fokus på hållbarhet er strategi?
- Vad är anledningen till att ni jobbar så mycket med hållbarhet? Vad driver er?
- Hur såg det tidiga hållbarhetsarbetet ut?
- Var det viktigt i ett tidigt skede att kommunicera att ni jobbade med hållbarhet eller kom det senare?
- Om man utgår från de tre pelarna ekonomi, miljö och social hållbarhet. Hur såg balansen hållbarhet kontra ekonomi ut? Hade något tyngre fokus och har de haft olika tyngd i olika perioder?
- Hur har ni resonerat kring er affärsmodell utifrån ett hållbarhetsperspektiv?
- Ni har ju gått från att jobba primärt med wholesale mot att driva mer egen retail, vad var drivkraften bakom det? Är målet fortfarande att öka andelen egen retail?
- Hur har ert hållbarhetsarbete synts i ekonomin?
- Vilka ekonomiska nyckeltal tittar ni mest på?
- Är försäljning direkt till slutkund mer lönsam än wholesale?
-

### Appendix 3 – Fair Wear Foundation

Fair Wear Foundation är en ideell organisation (Fair Wear Foundation, u.å.a) som arbetar med att säkerställa säkra arbetsförhållanden till skälig ersättning för personer anställda i textilindustrins produktionsled, specifikt stegen beskärning, sömnad och trimning (Cut, Sew & Trim) (Fair Wear Foundation, u.å.b). Fair Wear Foundation arbetar praktiskt med att säkerställa detta genom "Brand Performance Checks", kontroller av fabriker, träning av fabrikspersonal och management i FWFs "Code of Labour Practices", samt genom att erbjuda incidentrapportering till fabrikspersonal (Fair Wear Foundation, u.å.c). I FWFs Brand Performance Check kontrolleras hur medlemsföretaget (exempelvis Nudie Jeans) presterar på ett flertal punkter. De huvudkategorier som kontrolleras är:

- Inköpsprocesser: Innehåller punkter gällande inköpsvolym, långsiktiga relationer, due diligence, aktivt arbete med lönenivåer samt motarbetandet av strukturell övertid.
- Kontroller och uppföljning: Innehåller punkter gällande hur stor andel av leverantörerna som kontrolleras, om medlemsföretaget har någon ansvarig för uppföljning av kontrollerna samt om de lever upp till FWFs riskpolicies.

Incidenthantering: Innehåller punkter gällande om medlemsföretaget har någon ansvarig för att ta emot och följa upp incidenter samt om information tillhandahållits för hur incidentrapportering sker.

- Utbildning och kunskapsutveckling: Innehåller punkter gällande om medlemsföretagets anställda är medvetna om medlemskapet i FWF och vilka krav det ställer, träning av produktionspersonal i utvecklandet av processer relaterade till mänskliga rättigheter.
- Informationshantering: Innehåller punkter gällande om medlemsföretaget har kontroll på var produktionen sker samt arbetsvillkoren i produktionen.
- Transparens: Innehåller punkter gällande om medlemsföretaget skapar och publicerar rapporter om produktionen.
- Utvärdering: Innehåller punkter gällande om FWFs policies är integrerade i medlemsföretagets arbete samt om

medlemsföretaget följt upp de begärda åtgärderna från föregående års Brand Performance Check

Som resultat av Brand Performance Check poängsätts medlemsföretagen och delas in i någon av kategorierna Leader, Good, Needs Improvement samt Suspended (Fair Wear Foundation, 2020).