



FAIR TRADE CENTER

HÅLLBARA INKÖPSMETODER

EN STUDIE AV HUR INKÖPSMETODER KAN UTVECKLAS
OCH PÅVERKAS FÖR ATT NÅ ÖKAD HÅLLBARHET.

Innehåll

1. SAMMANFATTNING	5
2. INLEDNING OCH SYFTE	7
3. METOD	9
4. AVGRÄNSNINGAR	10
5. BAKGRUND	12
6. METODER FÖR HÅLLBARA INKÖP	14
INTEGRERING AV VERIFIERINGSSYSTEM FÖR FÖRETAGSANSVAR	14
INLEDNING	15
ATT GENOM TEKNISKA LÖSNINGAR ÖKA	
INTEGRERINGEN AV HÅLLBARHETSFRÅGORNA	15
ATT PLACERA HÅLLBARHETSOMRÅDET	
UNDER INKÖPSAVDELNINGEN	19
INTEGRERINGEN AV EXTERNA REVISIONSSYSTEM	
I INKÖPSSTRUKTUREN	20
SAMMANFATTNING	21
ÖKAT FOKUS PÅ SAMVERKAN MED LEVERANTÖRER	22
INLEDNING	22
ATT PREMIERA LEVERANTÖRER SOM ARBETAR HÅLLBART	23
NÄRHET TILL LEVERANTÖRER	26
SAMMANFATTNING	32
ATT UTVECKLA KLASSISKA INKÖPSMETODER FÖR	
ÖKAD HÅLLBARHET	32
INLEDNING	32
KOSTNADSESTMINERING	33
PLANERING	35
SAMMANFATTNING	38
6. RESULTAT	40
7. SLUTSATS OCH REKOMMENDATIONER	42
8. REFERENSER	49

© **FAIR TRADE CENTER** Februari 2013
Cecilia Kennberg

Fair Trade Center är en ideell förening som arbetar för en mer rättvis världshandel. Vi bevakar svenska företags handel med utvecklingsländer. Genom dialog, kampanjer och konsumentupplysning vill vi få företag att handla med respekt för människor och miljö.
www.fairtradecenter.se

Denna rapport har finansierats med stöd från Forum Syd. Innehållet är dock helt Fair Trade Centers ansvar och kan inte anses visa Forum Syds uppfattning.

Fotografi framsida: © Spotmatik | Dreamstime.com

1. Sammanfattning

Med syfte att inspirera till en ökad debatt på området hållbara inköp presenterar Fair Trade Center i denna metodrapport hur inköpsmetoder kan öka hållbarheten i leverantörsleden vid inköp från låglöneländer. Detta görs mot bakgrund av en empirisk studie. Fallstudier från företagen H&M, IKEA, Åhléns, Clas Ohlson, Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA), Volvo Group, Lindex och Filippa K varvas med vetenskapliga perspektiv och infallsvinklar från sekundära källor. Rapporten har ingen ambition att beskriva företagens hållbarhetsarbete i sin helhet. Några fältstudier har heller inte gjorts för att oberoende verifiera företagens arbete i praktiken.

Studien beskriver hur företag kan öka hållbarheten i sina inköpsbeteenden genom att integrera hållbarhetsarbetet med inköpsverksamheten, arbeta strategiskt med leverantörsrelationer ur ett hållbarhetsperspektiv samt genom att utveckla och modernisera traditionella inköpsmetoder.

Fair Trade Center anser att ett företag som strävar efter att dess inköpsmetoder ska vara hållbara måste se över sitt eget inköpsbeteende och hur detta påverkar leverantörer och deras anställda. Här behöver företag vara införstådda med att kostnadsfokuserade aggressiva inköpsmetoder löper stor risk att generera problem som övertid och extremt låga löner som inte går att leva på. Företag behöver därför utarbeta kostnadsmodeller som inte enbart är prisfokuserade och istället införliva aspekter som exempelvis en skälig ersättning för arbetarna. Det köpande företaget måste också i stor utsträckning väga in leverantörsperspektivet vid inköpsplanering och planera produktionsprocessen i nära samverkan med leverantören för att undvika tidspress som kan leda till exempelvis orimligt mycket övertidsarbete. Om ett företags hållbarhetsarbete ska ha förutsättningar att resultera i förbättringar behöver det finnas en förankring på ledningsnivå. Det måste även finnas en integrering mellan hållbarhets- och inköpsarbetet. Har företaget ett revisionssystem behöver detta kompletteras med ett tydligt arbetarperspektiv. Företag bör gå från ett polisiärt förhållningssätt gentemot sina leverantörer till att i större utsträckning arbeta i samverkan med leverantören. Företag behöver också arbeta strategiskt med riskanalyser även utifrån karaktären på sina leverantörsrelationer samt etablera en miniminivå för hållbarhet för samtliga leverantörer. Parallellt med eventuella kontrollstrukturer bör även skapas strukturer för premiering av leverantörer som prioriterar hållbarhetsfrågorna. Att investera i utbildningsinsatser

som verkar kompetenshöjande ser Fair Trade Center som ett åtagande som bidrar till långsiktighet i leverantörsrelationer. Samtidigt bör företag som vill utbilda arbetare i medbestämmande och arbetardeltagande göra detta i samverkan med lokala fackföreningar och/eller människorättsorganisationer¹.



© Technostormy | Dreamstime.com

1. I de fall då fackföreningsfriheten är inskränkt är samverkan med enbart människorättsorganisationer ett alternativ. Är fri facklig organisering tillåten bör fackföreningar involveras för att minska risken att underminera redan befintliga försök till facklig organisering.

2. Inledning och syfte

Svenska företag har i allt större utsträckning valt att placera sin produktion i låglöneländer. Detta har inneburit nya utmaningar för inköpsarbetet. Priskoncentration, avstånd, språkbarriärer och kulturella olikheter har inneburit nya aspekter som gjort inköpen mer komplexa. Samtidigt har ledtider blivit kortare då många marknader blivit mer trendkänsliga. Tids- och prispresen bidrar till att arbetare på fabriksgolvet får arbeta extremt mycket övertid och många gånger ha löner som inte går att leva på.

Det finns med andra ord ett stort behov att utveckla hållbara inköpsmetoder. Hållbar upphandling och hållbara inköp definieras ibland något olika. Fair Trade Center definierar hållbara inköp på följande sätt:

HÅLLBARA INKÖP ÄR EN PROCESS I VILKEN EN ORGANISATION KÖPER TILLGÅNGAR, PRODUKTER ELLER TJÄNSTER OCH I DETTA VÄGER IN FAKTORER SOM FINANSIELLA VÄRDEN, INKÖPETS MILJÖPÅVERKAN OCH SOCIALA PÅVERKAN.

Rapporten beskriver området hållbara inköpsmetoder, det vill säga hur företaget lyckas bedriva en hållbar handel med respekt för både människor och miljö som kommer i kontakt med produktionen, samt presenterar ett antal exempel på företag som arbetar progressivt med att på olika sätt integrera hållbarhetsarbetet i sina inköpsmetoder.

Denna rapport ingår i en rapportserie som Fair Trade Center påbörjat om nya metoder där det undersöks hur företag kan arbeta metodiskt för att bidra till förbättringar av arbetsvillkoren i leverantörskedjan.

Företag som tar sig an hållbarhetsfrågan gör detta på olika sätt och har ofta varierande kunskap på området. Thomas Bergmark, konsult inom hållbarhetsfrågor, menar att 80 % av svenska företag idag fortfarande mest behandlar hållbarhetsfrågorna som ett sidospår och inte har tagit hem affärsnyttan fullt ut genom att integrera hållbarhetsarbetet i de olika delarna av affärsverksamheten.²

Rapporten vill därför skapa utrymme för många aspekter av vilka metoder som kan väga in när företag arbetar med hållbarhetsfrågor. Vissa som läser skriften kanske känner att det känns väl simpelt att beskriva integrering av hållbarhetsarbete i förhållande till

2. Telefonintervju med Thomas Bergmark, Senior Advisor på Bergmark Sustainability, 9 januari 2013.

inköpsområden. Dock finns det många företag som inte kommit så långt i sitt hållbarhetsarbete och för dem kan detta vara intressant. Det kanske heller inte är intressant att diskutera utbildningsinsatser i demokratiska processer för arbetare om företaget precis antagit en uppförandekod. Med det sagt vill Fair Trade Center visa hur långt inköpsområdet faktiskt går att knyta till hållbarhetsarbetet. Med exempelvis utbildningsavsnittet och delen i rapporten som beskriver relationsmässig och geografisk närhet till leverantörer vill rapporten illustrera hur olika verktyg och metoder indirekt kan komma att forma hållbarhetsarbete så väl som influera inköpsmetoder. För de företag som kommit en bit på väg i sitt hållbarhetsarbete kan dessa delar vara av intresse.

Det finns mycket som kan bli bättre rörande inköpsmetoder och att tala om totallösningar eller ”best practice” är inte möjligt då verktygen som används idag på en rad områden inte uppnår sina syften. Fair Trade Center anser dock att det trots detta finns ett värde i att diskutera om de steg som ändå tagits i rätt riktning och vill därför i denna rapport föra fram goda exempel på hållbara inköpsmetoder. Frågorna rörande hållbara inköpsmetoder är relativt nya och tillräckligt komplexa för att Fair Trade Center ska ställa sig ödmjuka inför att rapporten säkert inte lyckats täcka in alla aspekter och välkomnar därför alla försök att än mer nyansera debatten och komma med nya infallsvinklar.

Syftet med skriften är att inspirera till en ökad debatt på området samt öka kunskapen hos företag och andra intressenter som är nyfikna på hur företag kan arbeta med hållbara inköpsmetoder.

Syftet är inte att jämföra metoder eller att rangordna dem sinsemellan. Fair Trade Center hoppas att rapporten kan bidra till en ökad diskussion om etikens roll i inköpsstrategier och inspirera företag att utvecklas inom detta område.

3. Metod

Vilket tillvägagångssätt bör användas för att belysa en positiv utveckling inom området företagens ansvar även om det är en lång väg kvar innan det är möjligt att börja prata om "best practice"?

I samband med rapporten har det genomförts intervjuer med åtta svenska företag: IKEA, H&M, Volvo Group, SCA, Åhléns, Lindex, Clas Ohlson och Filippa K. Företagen arbetar i något avseende med nya metoder för att integrera hållbarhetsarbetet med sina inköpsmetoder. Fair Trade Center har valt att studera företag med olika förutsättningar och inom olika branscher för att synliggöra olikheter men också visa på gemensamma nämnare i arbetet med hållbara inköp. Även om uppdrag, ansvarsområden och befogenheter skiljer sig åt mellan företags inköpsverksamheter, har de åtta företag som figurerar i rapporten metoder som påminner mycket om varandra när det kommer till hållbarhetsfrågornas integrering med inköp. Dock är varje företag unikt och det behövs därför också ofta specialdesignade lösningar för att de ska passa det enskilda företaget.

Rapporten gör en distinktion mellan å ena sidan Corporate Responsibility (CR)-baserade hållbara inköpsmetoder och å andra sidan utveckling av traditionella inköpsmetoder. Uppdelningen är av vikt då de två metodtyperna har olika förutsättningar att möta varierande typer av utmaningar och då de därför används på olika sätt med syfte att hantera varierade former av problematik. De CR-baserade metoderna kan exempelvis existera sida vid sida med relativt outvecklade och omogna inköpsstrukturer. Är kommunikationen också begränsad mellan inköpsverksamheten och hållbarhetsarbetet riskerar inköpsmetoderna på flera områden att underminera hållbarhetsarbetet. Att förändra de traditionella sätten att arbeta med inköp kräver att inköpsstyrning såväl som processer går igenom grundläggande förändringar. Här finns ingen rangordning mellan de olika metoderna, en blandning av dessa två arbetsätten vore att föredra då de i många avseende kompletterar varandra.

Fair Trade Center har i denna rapport använt sig av primära källor i form av djupintervjuer med företagsrepresentanter och experter på områden som företagsekonomi, CSR, inköp och arbetsvillkor. Sekundära källor i form av vetenskaplig litteratur samt skrifter och information publicerade av människorättsorganisationer har också använts. De företag och intressenter som figurerar i rapporten har alla fått möjlighet att kommentera texterna innan publikation.

Fair Trade Center har i denna rapport tagit del av företagens egna beskrivningar av hur de på olika sätt utvecklat sin inköpsverksamhet för att göra den mer hållbar. Inga oberoende fältstudier har genomförts i samband med rapporten för att verifiera företagets hållbarhet i praktiken.

4. Avgränsningar

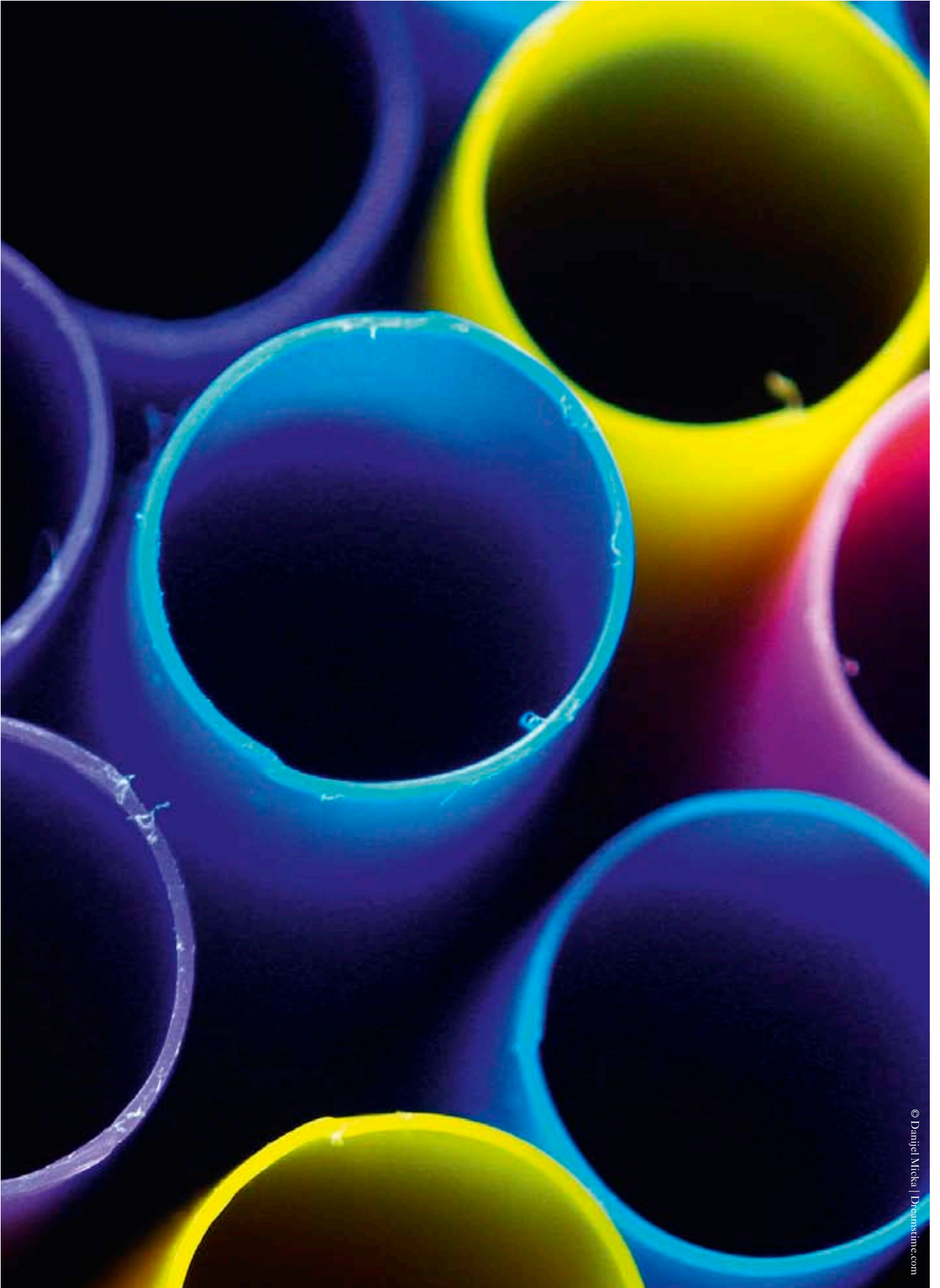
Fair Trade Center försöker med rapporten inte att kartlägga alla hållbara inköpsmetoder som företag generellt använder sig av. Rapporten hävdar inte heller att det som här presenteras är den definitiva lösningen på alla de problem och utmaningar som det innebär att förlägga produktion till låglöneländer.

I rapporten finns inga ambitioner att försöka beskriva något av företagen eller deras inköpsarbete eller hållbarhetsarbete i sin helhet. Detta riskerar möjligen att ge en ensidig bild men vi finner det viktigt att i denna rapport få möjlighet att fokusera enbart på hållbara inköpsmetoder. De intervjuade företagen arbetar även alla på fler hållbarhetsområden än vad som beskrivs i denna text.

Även om begreppet hållbarhet också omfattar miljöfrågor kommer det inte ges något stort utrymme i rapporten då Fair Trade Center här vill fokusera på hållbara inköp med fokus på sociala aspekter.

Det finns kopplingar som går att göra till inköp som rapporten inte kommer att belysa här då det inte finns utrymme. Mellanhänders roll och möjlighet att påverka till hållbara inköp kommer rapporten inte att studera något närmare, dock spelar även dessa en viktig roll och har naturligtvis också en påverkan på dessa frågor.

Även om de företag som figurerar i rapporten också har leverantörer i länder som inte klassas som låglöneländer, kommer rapporten att fokusera på den upphandling som görs med just låglöneländer. Rapporten kommer enbart att studera arbetet med direkta leverantörer, alltså leverantörer som är direkt kopplade till produktion av företagets varor. Företagen i denna rapport har utvecklat systematiska och avancerade metoder för att upprätthålla sina hållbarhetskrav hos de leverantörer de anlitar. Hur de sociala villkoren ser ut hos underleverantörer, det vill säga leverantörernas leverantörer, är dock inte något som rapporten kommer att behandla.



5. Bakgrund

I en strävan att kostnadsreducera och effektivisera har det blivit allt vanligare att flytta produktion till låglöneländer. Arjan J. Van Weele lyfter i sin bok "Inköp och supply chain management" fram att företag har, med den prioriteringen vid inköp, letat efter snabbast leverans till lägsta pris på den globala marknaden. Strategin har haft en avgörande betydelse för inköpsstrukturerna och inneburit stora förändringar för många inköpsavdelningar (Van Weele 2012:51,55). Inköpsdelen har gått från att vara en ganska undanskymd del av företagets verksamhet till att få en mycket mer strategiskt viktig roll (Kron/Wallgren 2010:9). Inköp och hantering av leverantörskedjan har kommit att bli mer centralt än någonsin tidigare för företag, inte bara av konkurrens- och prismässiga skäl, utan på senare år har även etiska skäl blivit allt viktigare även för inköpsavdelningarna. De nya aspekterna har inneburit nya utmaningar för inköpsstrukturer, inte minst vad gäller kompetensutveckling, synen på leverantörer och leverantörsrelationer och den traditionella kostnads- och effektivitetsstrategierna.

Att placera produktion i låglöneländer innebar även nya risker. Problem med barnarbete, tvångsarbete, orimliga arbetsvillkor med orimligt mycket övertid och löner som inte gick att leva på visade sig vara stora utmaningar som fortfarande återstår i stor omfattning. Att arbetare systematiskt diskriminerades, hotades och avskedades för att de ville gå med i fria fackföreningar var och är återkommande problem. Kränkningar av mänskliga rättigheter i företagets leverantörskedjor startade en debatt, ofta driven av människorättsorganisationer och fackföreningar, om företagets ansvar och huruvida företagen kunde hållas ansvariga för arbetsvillkoren i deras produktionsled, även om produktionen skedde i extern regi. Snart stod det klart att företag förlorade mycket både kostnadsmässigt och marknadsföringsmässigt genom att framstå som oansvariga när det gällde arbetsvillkoren där deras produkter tillverkades. Det var således en utveckling som innebar en risk som behövde hanteras (Van Weele 2012:578). En tydlighet gentemot leverantörer i dessa frågor blev av allt större vikt och en ökad användning av avtal med leverantörerna, ofta i form av uppförandekoder, började användas. Från 1996 till 2009 går fler och fler företag från att inte ha fungerande uppförandekoder till att det blir praxis, vilket visar på en enorm utveckling under de senaste 15 åren på policyområdet. Det har även skett en standardisering av uppförandekoderna. De omfattar ofta ILO:s kärnkonventioner (det vill säga förenings- och organisationsfrihet, tvångsarbete, diskriminering och barnarbete)

och OECD:s riktlinjer för multinationella företag (Unionen). Vissa uppförandekoder går idag även längre och inkluderar aspekter som levnadslön, arbetstid, och arbetsmiljö. ILO:s kärnkonventioner har tillsammans med krav på transparens gentemot köparen på senare år allt mer kommit att utgöra en miniminivå som leverantörerna inte får understiga. I linje med denna utveckling på policyområdet presenterade FN 2011 sitt ramverk för företag och mänskliga rättigheter med syfte att bland annat tydliggöra företagens ansvar för vad som pågår inom verksamheter där de är involverade (Howard & Reed 2011). Något som också fått efterverkningar inom andra internationella institutioner.³ På så vis är det idag internationellt vedertaget att företagen har ett socialt ansvar i sina produktionsprocesser, dock förs diskussioner på många håll om hur långt ett sådant ansvar skall sträcka sig.

Under de senaste åren kan vi som ett led i denna utveckling se en tendens där fokus flyttats bortom uppförandekoder till att handla om hur man säkerställer att de krav företag ställer faktiskt upprätthålls. Då uppförandekoderna har fått en allt större betydelse och fler och fler företag väljer att förändra och utveckla sina leverantörsrelationer skapar detta ett ökat behov av formella procedurer (Van Weele 2012:107). Företag vidareutbildar och anställer idag personal med specialkompetens på området "företagsansvar" och investerar även i verktyg och metoder för att öka integreringen av hållbarhetsfrågorna i organisationen, inte minst vad gäller inköpsarbetet. I vissa fall har företagen valt att integrera hållbarhetsfrågorna i den redan befintliga inköpsstrukturen, i andra fall har de valt att skapa strukturer som ökar möjligheterna för interaktion och kommunikation mellan inköps- och hållbarhetsavdelningar.

Företagens syn på sina leverantörer har också genomgått stora förändringar på mycket kort tid. Innan sågs leverantörer som en motpart där inköparen enbart skulle fokusera på att pressa kostnaderna. Den bilden har på senare år kommit att differentieras och idag talas det även om att bygga hållbara relationer och arbeta utifrån partnerskapsmodeller med utvalda leverantörer⁴. Termer som tvärfunktionella inköpsteam och partnerskap med leverantörer var alltså för bara 20 år sedan helt okända begrepp. Generellt kan dock sägas att det är en lång väg kvar när det gäller en utbredd användning av hållbara inköpsmetoder.

3. Då de influerat omarbetningar av EU-direktiv och OECD:s riktlinjer för multinationella företag.

4. Intervju Lars-Erik Gadde, professor i industriell marknadsföring vid Chalmers Tekniska Högskola i Göteborg, 11 januari 2013.

6. Metoder för hållbara inköp

Kapitel sex är studiens empiriska del, där fallstudier av företagens arbete inom inköp varvas med vetenskapliga problematiseringar och infallsvinklar från sekundära källor.

Kapitlet är uppdelat i tre delar:

- *Integrering av verifieringssystem för företagsansvar.*
Här studeras tre olika sätt att integrera hållbarhetsarbetet och inköpsarbetet. I kapitlet kommer tre fallstudier att presenteras: H&M, där företaget genom utbyggda kommunikations- och mätverktyg ökat integreringen mellan företagets olika verksamheter. IKEA, där inköpsavdelningen ansvarar för företagets uppföljning av dess uppförandekod och slutligen Åhléns som valt att inkorporera ett externt revisions-system med sitt interna utvärderingssystem av leverantörer.
- *Ökat fokus på samverkan med leverantörer*
Samverkan med leverantörer är centralt för hållbarheten i leverantörsrelationer. Ämnet kommer att problematiseras för att sedan gå vidare och studera metoder inom området. Premieringssystem kommer att exemplifieras genom fallstudier på Clas Ohlsons verifierings- och graderingssystem Traffic Light och H&M:s graderingssystem Supplier Relationship Management (SRM). Närhet, både geografiskt och relationsmässigt, kommer sedan att problematiseras genom fallstudier från SCA och Volvo Group. Slutligen kommer det att föras en kortare beskrivning av hur användandet av

utbildningsinsatser kan ha en indirekt positiv inverkan på inköpsmetoder.

- *Att anpassa klassiska inköpsmetoder för ökad hållbarhet*

I rapportens sista del kommer traditionella inköpsmetoder att problematiseras för att sedan exemplifiera hur företag kan utveckla dessa metoder för att skapa större hållbarhet. Genom fallstudier av Lindex och Filippa K:s beskrivs metoder och tankar kring kostnadsestimering och planering i samband med inköp.

INTEGRERING AV VERIFIERINGSSYSTEM FÖR FÖRETAGSANSVAR

Med tanke på den snabba utvecklingen och de stora förändringarna som många inköpsavdelningar har genomgått, och de problem som dessa fört med sig för företagen, krävs det också en intensiv integration och kommunikation med andra delar av organisationen (Van Weele 2012:51-53). I en sådan ökad samverkan har hållbarhetsarbetet sin naturliga roll. Mot bakgrund av detta blir det nödvändigt att på ett effektivt sätt integrera inköpsarbetet med hållbarhetsarbete för att inte undergräva det egna arbetet på hållbarhetsområdet.

”Eftersom leverantörerna idag utgör en viktig del av företagets värdekedjor har leverantörsrelationer hamnat i fokus för hållbarhetsprogrammen”
(Van Weele 2012:594)

För att följa upp de uppförandekoder som antagits köper företag ofta in, eller skapar, olika strukturer och verktyg för verifiering och uppföljning, vilka tydligt länkas till inköpsverksamhet på olika sätt.

Inledning

Alla de företag som omnämns i denna rapport har antagit en uppförandekod. De arbetar även med implementering av sina koder hos sina leverantörer. Företagen använder också alla utbyggda uppföljningssystem med syfte att säkerställa att uppförandekoden efterlevs. I rapporten figurerar dels de företag som valt att bygga upp en struktur för uppföljningen och sociala revisioner inom den egna organisationen och dels företag som tagit in tjänsten från en extern aktör. Till det sistnämnda fallet hör företagen Åhléns, Lindex och Filippa K. De tre företagen har alla valt att anta ett omfattande externa revisionssystem. Filippa K har valt att genomföra sin uppföljning genom flerpartsinitiativet Fair Wear Foundation, ett så kallat MSI:s⁵ Lindex och Åhléns är medlemmar i BSCI, ett så kallat företagslettinitiativ⁶.

Den främsta kritiken mot sociala revisioner är att det är en väldigt trubbig metod som främst ger utslag när det gäller synliga problem kopplade till arbetsvillkor och områden där det finns en tydlig mätbarhet. Människorättsorganisationen Clean Clothes Campaign (CCC) som arbetar med att uppmärksamma arbetsvillkoren inom textilindustrin har gjort flera studier på områdena sociala revisioner och verifieringsmetoder. Rapporten ”Looking for a quick fix”, som organisationen publicerade 2005, visar på de sociala revisionernas tillkortakommanden på flera områden som exempelvis rätten till fri facklig organisering, extrem obligatorisk övertid, kränkande behandling och diskriminering (CCC1). För att bedömningen av arbetsvillkor ska ge en rättvis bild som möjligt behöver bedömaren spendera mycket tid på fabriken. På grund av bristande tid, resurser och kunskap är många fabriks-

revisioner idag, generellt sett, ytliga bedömningar som i stor utsträckning fokuserar på dokumentation (Locke & Romis 2007:58). Slutsatsen blir att dessa kontroller långt ifrån är ett verktyg som, i sin nuvarande form, klarar av att kartlägga alla de aspekter som uppförandekoder generellt innefattar. Det är också viktigt att tänka på att kontrollen bara är ett verktyg för mätbarhet, det behöver inte betyda att det sker någon faktisk förändring om företaget inte har fungerade system och handlingsplaner för att åtgärda problemen (ETI 2006:4).⁷ För att säkerställa tillförlitligheten vid kontrollerna gör många företag även intervjuer av arbetare i produktionen dock kan de också ge missvisande svar om intervjuerna sker på arbetsplatsen och den anställda inte känner sig bekväm med att påtala bristande arbetsvillkor i den kontexten (Locke & Romis 2007:58). Precis som flera av företagen har belyst, anser den bangladeshiska människorättsorganisationen AWAJ Foundation att arbetarintervjuerna är avgörande för att få fram tillförlitligt material. För att revisionerna i största möjliga mån ska spegla verkligheten anser CCC att intervjuer även ska ske i samarbete med den lokala fackföreningen och/eller lokala ideella organisationer, eftersom de ofta har en förankring i den lokala kontexten. Arbetarnas förtroende för de lokala aktörerna är ofta högre och risker för kulturella och språkliga missförstånd kan i viss mån elimineras. Slutligen menar CCC att ett komplett verifieringssystem också måste innefatta en klagomålsmekanism eller ett system som gör att klagomål på fabriksgolvet kan nå de köpande företagen (CCC2). CCC och AWAJ Foundation menar att det har stor betydelse hur man utför kontrollerna. Vid enbart användning av föranmälda kontroller ger man exempelvis leverantören möjligheten att presentera en tillrättalagd bild av hur produktionen går till.

Att genom tekniska lösningar öka integreringen av hållbarhetsfrågorna

”...monitoring alone is not enough. That is why we go beyond monitoring and focus on our suppliers to strengthening their ownership over their sustainability issues.” (H&M 2011:32)

5. Ett flerpartsinitiativ styrs av fackföreningar och NGOs och företag gemensamt vilket innebär en ökad transparens i jämförelse med exempelvis företagsstyrda initiativ. Ett exempel på ett flerpartsinitiativ som även erbjuder kontroller och verifieringssystem är Fair Wear Foundation.
6. Ett företagslett initiativ styrs av medlemsföretagen. Ett exempel på ett företagslett initiativ som erbjuder kontroller och verifieringssystem är Business Social Compliance Initiative (BSCI).
7. För mer information om verktyg för bättre kontroll se Fair Trade Centers Rapport ”Har modet modet? - en rapport om nio klädföretags arbete med etik och miljö i leverantörsleden” från 2010, kapitel ”Tre verktyg för bättre kontroll”.

H&M

VARUMÄRKEN: H&M, COS, Cheap Monday, & Other Stories, Monki och Weekday

OMSÄTTNING 2011: ca 110 miljarder SEK (H&M:2012)

PRODUKTYP: Dam-, herr- och barn-kläder samt i viss utsträckning även accessoarer, skor och hemtextilier

PRODUKTION I LÄNDER: Egypten, Bangladesh, Bulgarien, Kina, Frankrike, Grekland, Indien, Indonesien, Italien, Kambodja, Sydkorea, Lettland, Litauen, Marocko, Mauritius, Pakistan, Polen, Portugal, Rumänien, Spanien, Sri Lanka, Thailand, Tjeckien, Tunisien, Turkiet, Ukraina, Vietnam

ANTAL LEVERANTÖRER OCH FABRIKER: ca 800 leverantörer på ca 1800 fabriker

ÄGER EGNA PRODUKTIONSENHETER: Nej

UPPFÖRANDEKOD: Ja, H&Ms egen uppförandekod sedan 1997

VERIFIERINGSSYSTEM: Ja, i egen regi. Kontroller görs både på fabriks- och leverantörsnivå

OBEROENDE VERIFIERING OCH KONTROLL: Ja, genom flerpartsalternativet Fair Labour Association (FLA)

MEDLEM I BRANSCH- ELLER FLERPARTSINITIATIV FÖR FÖRETAGSANSVAR: Ja, bland andra flerparts-initiativet, Fair Labour Association (FLA) och Better Works samt branschinitiativet Sustainable Apparel Coalition (SAC)

VERKSAMHET I PRODUKTIONSLÄNDER: Ja, 15 produktionskontor med över 100 personer med hållbarhetskompetens.

ANVÄNDER SIG AV AGENTER: Nej

Även företag har uppmärksammat svagheterna med att enbart förlita sig på kontrollmekanismens förmåga att förändra. Det är i ljuset av detta tydligt att kontroller behöver omges och kompletteras med andra verktyg om de ska ha någon verklig potential att leda till en positiv förändring.

Fallstudie: H&M

Klädföretaget äger inte sin produktion utan den är placerad hos externa leverantörer. Inköpsavdelningens främsta uppgift är planering av kollektioner samt material och färgval. De uppgifter som traditionellt sätt brukar ligga under inköpsavdelningen som orderplacering, leverantörsrelationer och riskanalyser ligger på de 15 produktionskontor som är placerade i regioner där H&M låter producera sina produkter. Produktionsavdelningen har omkring 1800 anställda varav 100 personer arbetar med CR-frågor på de olika kontoren. Varje kontor har ett team av auditörer som regelbundet kontrollerar leverantörsfabrikerna i regionen. Till grund för företagets hållbarhetsarbete ligger uppförandekoden som följer internationell vedertagen stan-

dard för mänskliga rättigheter i arbetslivet⁸. Varje leverantör som producerar för H&M måste uppfylla minimikraven. Kan leverantören inte upprätthålla minimikraven kan de inte göra affärer med H&M.

I arbetet med att integrera hållbarhetsarbetet i den övriga verksamheten har H&M fokuserat på kommunikationen avdelningarna emellan och en ökad integrering överlag inom hela organisationen och även i relationen med leverantörerna. Maritha Lorentzon, Social Sustainability Coordinator på H&M, berättar att företaget skapat ett verifieringssystem med utgångspunkt i uppförandekoden, där resultatet från de sociala revisionerna viktas i relation till sin relevans. H&M verifierar dels ur ett efterlevnadsperspektiv på den enskilda fabriken i förhållande till uppförandekoden (vad företaget kallar för "Index Code of Conduct"), och dels ur ett ledningsperspektiv i förhållande till hur leverantören systematiserat arbetet för att upprätthålla kraven i uppförandekoden (vad företaget kallar Management System). Verifieringssystemet, som togs i bruk 2011, utgör också en informationskanal då andra delar av företaget har full tillgång till systemet. Produktionskontoren som

8. Det vill säga, den täcker in relevanta internationella konventioner och riktlinjer från exempelvis FN organet ILO och det internationella samarbetsorganet OECD och/eller FN:s riktlinjer för företagande och mänskliga rättigheter.

ansvarar för leverantörskontakterna använder sig av verktyget på veckobasis menar Lorentzon. Resultaten från de sociala revisionerna som företaget gör i egen regi, på varje enskild fabrik som levererar direkt till H&M, används i ICoC-verktyget för att kartlägga och summera den enskilda fabriken verksamhet och utveckling på hållbarhetsområdet. Exempelvis viktas den unika frågan huruvida det finns facklig organisering på fabriken. Blir svaret ja bidrar det till ett högre resultat för den enskilda fabriken.

”... För oss har det varit viktigt att vika på detta sätt för att poängtera vikten av fri facklig organisering och att börja registrera på hur många fabriker det finns fackföreningsrepresentation” Maritha Lorentzon⁹

Den enskilda fabriken som levererar till H&M omfattas av ett Full Audit Program (FAP) som är ett övergripande revisionsprogram. En FAP-cykel sträcker sig över en tvåårsperiod och rymmer generellt fyra revisionstillfällen. I revisionsmetoden ingår också intervjuer med arbetarna. Intervjuerna görs av auditörerna under besök på fabriken utan någon representant från fabriksledningen närvarande. H&M genomför själva både annonserade och oannonserade revisioner. Under 2011 gjordes totalt 2024 revisioner varav 64 % var oannonserade. Oanmälda kontroller genomförs av externa aktörer genom flerpartsinitiativet Fair Labour Association som H&M är medlem i. De nyckeltal som inkommer till ICoC-verktyget omvandlas till vad företaget kallar ett ”flat ICoC”, dvs en ögonblicksbild av hur statusen är på en fabrik. Historiken som framkommer vid H&M:s sociala revisioner sparas, vilket gör det möjligt för företaget att följa utvecklingen för en leverantör över sikt. Företaget tillhandahåller inga systematiska klagomålsmekanismer men har inom ramen för Management System¹⁰ krav på förbättringar vad gäller rutiner för att behandla klagomål.

I Management System (MS) bedöms hur den enskilda leverantören arbetar på ledningsnivå med kraven i uppförandekoden. Detta görs på fem nivåer:

- **Policies:** Har leverantören utarbetat egna policies för hållbarhetsarbetet?
- **Kommunikation:** Hur kommuniceras kraven i uppförandekoden till de anställda?
- **Rutiner:** Finns det fungerande rutiner för att upprätthålla uppförandekoden?

- **Human Resource:** Finns det personal som ansvarar för hållbarhetsarbetet?
- **Uppföljningsstrukturer:** Finns det ett systematiskt arbetssätt vad gäller uppföljning av hållbarhetsarbetet?

Lorentzon menar att systemet gör det möjligt för H&M att mäta sina leverantörers prestation på ett väldigt specifikt sätt. Resultatet ligger sedan till grund för en handlingsplan för åtgärder om detta är aktuellt. Kravet från H&M:s sidan gentemot sina leverantörer är att ICoC:n alltid ska förbättras.

Karin Rehnberg, Social Sustainability Business Controller på H&M, menar att verktyget också är effektivt för att skapa en överblick över hur den generella utvecklingen inom leverantörskedjorna och hur detta svarar mot företagets målsättningar för hållbarhetsarbetet i stort. Inom ramen för systemet kan man sedan göra bedömningar utifrån specifika regioner eller länder och sedan analysera eventuella fluktuationer mellan olika regioner.

Information i systemet inkommer så fort det har skett en social revision eller uppföljningskontroll på den enskilda fabriken. Här erbjuds också en systematik för uppföljning och åtgärder på olika nivåer. Lorentzon och Rehnberg berättar vidare att H&M arbetar tillsammans med leverantörerna med åtgärdsplaner och ser gemensamt över hur leverantörer väljer att prioritera i fråga om åtgärder och förbättringar i deras hållbarhetsarbete vad gäller den enskilda fabriken. H&M vill att leverantörer ska ha ägandeskap över utvecklingen och känna att de själva äger åtgärdsplanen. Därför har leverantören full kännedom om sitt index och kan även ställa det i relation till andra leverantörs ICoC. Rehnberg berättar att ett kontinuerligt förbättringsarbete är en förutsättning. Dock har H&M, för att leverantörerna ska känna att ägandeskapet för frågorna, lämnat det öppet för den enskilda leverantören att själv avgöra på vilka förbättringsområde man vill fokusera. Vidare beskriver Lorentzon att systemet ger en tydlig måttstock som leverantörerna ofta finner väldigt intressant. Det ger dem en möjlighet att jämföra sina fabriker med andras, vilket uppfattas som motiverande.

När företaget fått fram ett värde för ett ”flat ICoC” görs en kartläggning över hur resultatet kan användas i relation till hur företaget väljer att placera sina order. Här görs ett urval delvis baserat

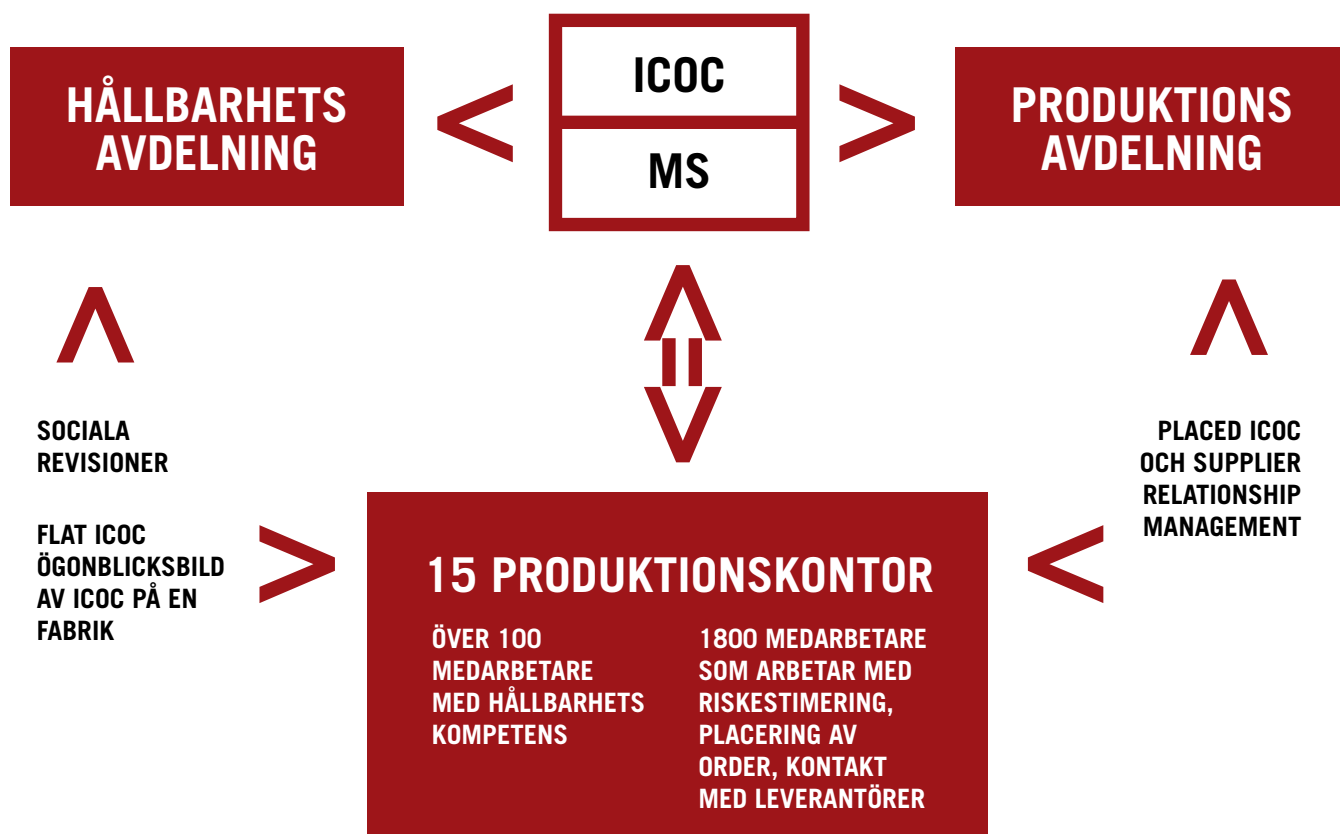
9. Se sid 24.

10. Intervju med Maritha Lorentzon, Social Sustainability Coordinator och Karin Rehnberg, Social Sustainability Business Controller, 15 augusti 2012

på hur den enskilda leverantören ligger till i jämförelse med andra leverantörer när det kommer till upprätthållande av uppförandekoden. Rapporten återkommer till gradering längre fram i kapitlet.

I allt från H&M:s ordersystem till produktionsplaneringssystem och uppföljningssystem etc faller alltså värdet från ICoC in i en kartläggning av den

enskilda leverantören tillsammans med flera andra aspekter vilka sedan ligger till grund vid inköpsbeslut, beslut om orderläggning och produktionsplanering. Systemet kommer således att genomsyra de mest tongivande delarna av det som brukar ses som traditionella inköpsområden.¹¹



Figur 1. H&M:s integrering av hållbarhetsarbetet med arbetet i relationen med leverantörer och orderplacering och planering

11. Asien-Stillahavsregionen

OMSÄTTNING 2011: ca 211 miljarder SEK (IKEA:2012)

PRODUKTYP: Heminredningsprodukter och mat (Denna studie kommer att fokusera på inköp av heminredningsprodukter)

PRODUKTION AV HEMINREDNINGSPRODUKTER I LÄNDER: Kina, Polen, Italien, Sverige, Litauen m.fl.

ANTAL LEVERANTÖRER OCH FABRIKER: IKEA har ca 1100 leverantörer

ÄGER EGNA PRODUKTIONSENHETER: Ja i begränsad omfattning, IKEA Industry Group är involverad i produktion av skivmaterial och massivt trä.

UPPFÖRANDEKOD: Ja, IKEA antog sin uppförandekod IWAY år 2000

VERIFIERINGSSYSTEM: Ja, IKEA använder ett eget verifieringssystem baserat på IWAY

OBEROENDE VERIFIERING OCH KONTROLL: Ja

MEDLEM I BRANSCH- ELLER FLERPARTSINITIATIV FÖR FÖRETAGSANSVAR: Ja, bland andra de företagsledda initiativen: Global Social Compliance Programme (GSCP) och The Business of a Better World (BSR)

VERKSAMHET I PRODUKTIONSLÄNDER: Ja

ANVÄNDER SIG AV AGENTER: Ja, undantagsvis. Alla leverantörskontakter som tas genom agenter omfattas av åtminstone IWAY:s minimikrav.

Att placera hållbarhetsområdet under inköpsavdelningen

Andra företag har valt att låta inköpsavdelningen ansvara för hållbarhetsfrågorna. IKEA är ett exempel på detta.

Fallstudie: IKEA

IKEA har utvecklat den egna uppförandekoden IWAY (IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products). Koden är i linje med internationell vedertagen standard för mänskliga rättigheter i arbetslivet. Knutet till IWAY har de också ett verifieringssystem med ca 80 auditörer anställda av IKEA som genomför sociala och miljömässiga revisioner minst en gång vartannat år och i områden som bedömts som högriskområden minst en gång om året¹³.

Under de sociala revisionerna genomför auditörerna också arbetarintervjuer. Thomas Schaefer, Sustainability Manager Purchasing, menar att arbetarintervjuer är en prioriterad del av IWAY-revisionerna och som auditörerna själva anser vara mycket viktiga. Intervjuerna sker både på arbetsplatsen så väl som på annan plats. IKEA använder sig i hög utsträckning av oanmälda kontroller av sina leverantörsfabriker men gör även föranmälda kontroller. Nya leverantörer har 12 månader på sig att uppfylla alla IKEA:s krav. En redan befintlig leverantör har 90 dagar på sig att korrigera möjliga problem som

kan uppkomma under uppföljningsrevisionerna. Om leverantörerna inte når den deadline, avslutar IKEA relationen. Informationen från de sociala revisionerna sparas i en databas. Leverantörerna delges sin IWAY-status och deras hållbarhetsstatus. IKEA tillhandahåller inga utbyggda rutiner för att hantera klagomål hos sina leverantörer, dock inkorporeras leverantörens interna rutiner för anmälningar om brott mot uppförandekoden i IWAY då IKEA kräver av leverantören att klagomålsförfarande processer ska finnas på plats för de anställda.

IKEA:s verifieringssystem är placerat direkt under inköpsavdelningen.

”Hos IKEA är det inköpsavdelningen som ansvarar för implementering och verifiering av IWAY. Vi har sett att detta ger ett bra utfall och, att ha dessa frågor på företagsagendan är det som verkligen räknas. Skulle det vara något frikopplat från affärsverksamheten skulle det inte skapa samma nivå av ’ägandeskap’. Då hade vi aldrig nått våra mål i så stor utsträckning.”

Thomas Schaefer¹²

IWAY-systemet är rent organisatoriskt placerat under inköpsavdelningen och ca 100 personer arbetar med CSR inom inköp. De arbetar direkt med inköparna och i nära kontakt med leverantörerna. Thomas Schaefer menar att IKEA inte fått

12. Telefonintervju med Thomas Schaefer, Sustainability Manager Purchasing, IKEA, 12 december 2012

ÅHLÉNS

OMSÄTTNING 2011: ca 4,7 miljarder SEK (Åhléns 2012:4)

PRODUKTSTYP: Dam-, herr- och barnkläder, accessoarer, skönhetsprodukter, inredningsprodukter m.m

PRODUKTION I LÄNDER: Kina, Indien, Taiwan, Turkiet, Sydkorea, Vietnam, Bangladesh, Slovakien, Indonesien, Bulgarien, Rumänien, Tjeckien, Libanon, Moldavien, Pakistan, Thailand, Japan, Serbien, Kambodja, Brasilien, Ryssland

ANTAL LEVERANTÖRER OCH FABRIKER: 490 leverantörer, 900 fabriker som tillverkar för företagets egna märken

ÄGER EGNA PRODUKTIONSENHETER: Nej

UPPFÖRANDEKOD: Ja, egen uppförandekod sedan 1998, antog Business Social Compliance Initiative BSCI:s uppförandekod 2010

VERIFIERINGSSYSTEM: Ja, i extern regi genom BSCI, samt genom egna revisorer

OBEROENDE VERIFIERING OCH KONTROLL: Ja, genom BSCI som använder sig av externa auditörer

MEMBER I BRANSCH- ELLER FLERPARTSINITIATIV FÖR FÖRETAGSANSVAR: Ja, branschinitiativet BSCI

VERKSAMHET I PRODUKTIONSLÄNDER: Ja, genom BSCI som har kontor i Kina, Indien och Bangladesh

ANVÄNDER SIG AV AGENTER: Ja, de leverantörskontakter som tas genom agenter omfattas dock också av BSCI:s revisionssystem

några indikationer på att implementering av IWAY lett till en ökad kostnad för företaget. Företaget har tvärtom upplevt att ökad hållbarhet leder till sänkta kostnader tack vare ökad effektivitet inom områden som energi, vatten, råmaterial och större processkontroll vilket resulterar i högre produktivitet och lägre personalomsättning. Vidare menar Schaffer att implementering av uppförandekoden också har fler vinster än de uppenbara. För inköpsfrågornas räkning så har framgångar som ett mer strukturerat arbetssätt hos leverantörerna, lett till bättre planering och ledning av verksamheten.

”Utmaningen nu är att fortsätta stötta leverantörer att upprätthålla efterlevnad av uppförandekoden och förbättra förfaranden ännu mer. Vi har redan börjat arbeta med leverantörer ’bortom’ efterlevnad av IWAY, och stötta ekonomisk, miljömässig och social utveckling i en vidare mening.” (IKEA 2012:83)

Integreringen av externa revisionssystem i inköpsstrukturen

Även företag som använder sig av verifierings- och revisionssystem i extern regi kan skapa lösningar för att integrera dessa i sina egna strukturer och använda dem som ett verktyg i inköpsprocessen.

Fallstudie: Åhléns

Åhléns, ingår i Axstores-koncernen¹³, och har ingen egen tillverkning av produkter för sina märken (Åhléns 2011:15). Åhléns har genom att bli medlemmar i företagsinitiativet BSCI (Business Social Compliance Initiative) valt att använda sig av deras uppförandekod och verifieringssystem. BSCI:s uppförandekod är i linje med internationell vedertagen arbetsrättslig standard. BSCI har medlemmar från en rad olika branscher, allt från kläder till livsmedel. Som BSCI-medlem använder företag BSCI:s revisionssystematik där de använder utvalda internationella revisionsföretag vid kontroller av leverantörer. Åhléns har även tre anställda revisorer som gör kontroller med BSCI:s uppförandekod som grund. BSCI bedömer genom revisioner leverantörens arbete utifrån BSCI:s uppförandekod, här kan en leverantör antingen kvalificera sig som att vara ”bra” (Good), ”förbättringar krävs” (Compliance) med koden eller klassas som ”uppfyller inte kraven” (Non-Compliance). Resultatet från BSCI:s revisioner läggs alltid in i BSCI:s IT-plattform tillsammans med andra leverantörer till BSCI medlemmar.

I den inledande fasen av revisionssystemet görs en revision där leverantören granskas gentemot BSCI:s uppförandekod genom det revisionsdo-

13. Även KICKs och Lagerhaus ingår i Axstores

kument som är gemensamt utformat inom BSCI. Om det finns en bristande efterlevnad av uppförandekoden och åtgärder behöver vidtas utformas en åtgärdsplan. Inom tolv månader görs sedan en uppföljning av leverantören. Har denne inte åtgärdat problemen är det BSCI-medlemmens ansvar att följa upp att leverantören gör förbättringar. Om leverantören vid den uppföljande revisionen inte uppnått statusen ”uppfyller inte kraven” (Non-Compliance) uppmanar BSCI-medlemmen att överväga relationen med leverantören. Dock strävar medlemsföretagen efter att förbättra leverantörer snarare än att avveckla. Syftet med revisionerna är för leverantörerna att nå en gradering som ”Bra”. Sedan följer uppföljningsrevisioner med treårsintervaller. I revisionsmetoden ingår också arbetarintervjuer som utförs av auditörerna på fabriken. Ibland genomförs intervjuer även på annan plats. Sabine Van Depoele, intressentansvarig på BSCI, beskriver att auditörer vid tillfällen upplevt att arbetare verkat obekväma med att tala fritt om arbetsvillkor under intervjuer på arbetsplatsen. BSCI kompletterar även sina sociala revisioner med en klagomålsmekanism. Klagomålsmekanismen består av formella anmälningar som arbetare som känner sig felbehandlade på områden relaterade till BSCI:s krav, procedurer eller leverantörens oförmåga att upprätthålla krav i praktiken. Syftet med metoden är att säkerställa initiativets fordringar, erbjuda transparens så väl som att identifiera potentiella förbättringsområden. Anmälningarna koordineras av BSCI:s sekretariat som centralt utreder fallen och söker hitta lösningar på de problem som lyfts. Klagomålsmekanismen finns tillgänglig i Kina, Bangladesh och Indien, vilka är de viktigaste upphandlingsländerna för initiativets medlemmar. Arbetare informeras, genom vägganslag på det lokala språket, om BSCI:s uppförandekod och informeras i samband med detta också om ett ”Hotline”-telefonnummer och en e-postadress där de kan göra anmälningarna. Under de sociala revisionerna distribuerar auditörerna också så kallade ”complaint cards”. Även korten innehåller information om uppförandekoden och kontaktinformation till hotline och e-postadress. Klagomålsmekanismen förs helt i egen regi men utredningarna rapporteras i BSCI:s styrgrupp och i initiativets intressentråd, där det finns representanter från exempelvis NGOs, fackföreningar, akademiska och statliga institutioner.¹⁴

Utöver att resultaten från revisioner av Åhléns leverantörer förs in BSCI:s IT-plattform, så har Åhléns valt att föra in resultatet från BSCI:s audits i sitt utvärderingssystem för leverantörer, som de kallar ”Supplier Assessments”. Det är ett verktyg som uppdateras löpande under året. En gång om året görs en analys då företaget väger in hållbarhet tillsammans med pris, kvalitet, leverans och samarbete vilka ställs samman årligen för varje enskild leverantörs status under det gångna året. ”Supplier Assessment” ligger sedan till grund vid orderplacering. Nivån ”bra” i BSCI-systemet leder till ett högre värde även i ”Supplier Assessment”. Magnus Löfmark, produktionsansvarig på Axstores, menar dock att medverkan i BSCI-processen är en förutsättning för att leverantören ska få göra affärer med Åhléns. Har företaget sedan inlett ett samarbete med en leverantör så handlar det snarare om att skapa förbättringar. I och med att företaget använder BSCI-systemet menar Löfmark att man väljer ut samarbetspartners som har ett organiserat arbetssätt.

”Har man ett systematiskt arbetssätt på ett område har man det också ofta i andra delar av organisationen.”
Magnus Löfmark produktionsansvarig, Axstores¹⁵

Anita Falkenek, hållbarhetsansvarig på Axstores, menar vidare att då alla BSCI-medlemmar genom systemet kan finna andra leverantörers prestation från de sociala revisionerna, kan det fungera som en morot för leverantörerna att nå goda resultat på BSCI:s sociala revisioner då ett bra revisionsresultat kan generera nya kunder.¹⁶

Sammanfattning

Rapporten har i detta kapitel beskrivit olika metoder för att integrera hållbarhetsarbetet med inköpsarbetet. Företag kan i ett sådant arbete gå tillväga på olika sätt. Fair Trade Center har här beskrivit hur H&M väljer att genom ett omfattande internetbaserat verktyg involvera de delar av företaget som arbetar i nära relation med leverantörerna. Det har gjorts en beskrivning av IKEA:s metod, där företaget valt att placera sitt hållbarhetsarbete direkt under inköpsavdelningen. Slutligen har rapporten också skildrat hur Åhléns integrerat ett externt verifieringssystem för socialt ansvar i sina inköpsstrukturer. Genom att integrera verifieringssystem

14. Telefonintervju Sabine Van Depoele, intressentansvarig på BSCI, 10 januari 2013

15. Intervju med Magnus Löfmark, Produktionsansvarig, och Anita Falkenek, hållbarhetsansvarig på Axstores, 3 december 2012

16. Intervju med Magnus Löfmark, Produktionsansvarig, och Anita Falkenek, hållbarhetsansvarig på Axstores, 3 december 2012

och klassiska inköpsområden lyckas företagen på ett mer systematiskt sätt angripa frågor och problem. Företagen har också utvecklat en systematik för att väga in hållbarhetsfrågorna som en aspekt vid orderläggning. I nästa kapitel kommer beskrivas hur företagen ytterligare kan utveckla detta i relation till fördjupade leverantörsrelationer.

ÖKAT FOKUS PÅ SAMVERKAN MED LEVERANTÖRER

Samtliga företag har lyft fram behovet av att i större utsträckning än tidigare arbeta strategiskt med sina leverantörer. Även i relation till hållbarhetsarbetet. Arjan J. Van Weele lyfter i sin bok, i linje med detta, fram det ökade behovet av att arbeta strategiskt med sina leverantörer i relation till olika risker som varje inköp kan medföra.

I detta kapitel kommer det först att föras en diskussion om leverantörsrelationer och strategier. Sedan exemplifieras graderingsmetoden genom att beskriva hur Clas Ohlson och H&M valt att gradera leverantörer utifrån prestation. Slutligen görs en mer generell beskrivning av utbildningsinsatser och dess koppling till inköpsområdet.

Inledning

I den traditionella leverantörsrelationen såg företag på leverantörerna främst utifrån att de ville ha någonting och att de inte delade samma intressen som dem. Lars-Erik Gadde, professor i industriell marknadsföring vid Chalmers Tekniska Högskola i Göteborg, menar att det var mer en känsla av konkurrens än av samarbete som förr präglade inköpsrelationer¹⁷. Flera företag väger även in en riskanalys vad gäller hållbarhet. Där väger företag ofta in riskområden, bedömning av resultat ur verifieringssystem samt regleringar, certifieringar inom miljöområdet och leverantörens ekonomiska ställning. Utifrån detta finns det sedan företag väljer att gradera sina leverantörer. Greppet kan vid en första anblick verka enkelt men det finns flera aspekter som noga bör vägas in vid en gradering. Man behöver först och främst problematisera de strukturer som finns bakom de traditionella inköpsstrategierna.

Då företag integrerar hållbarhetsstrategierna med inköpsstrategierna väljer de ofta att fördjupa sina leverantörsrelationer och i viss utsträckning utveckla ett ömsesidigt beroendeskap. Detta kan för företaget resultera i investeringar i kompetensutveckling vad gäller produktionsplanering

och dokumentation. Företag väljer i vissa fall att fördjupa relationen ännu mer och utveckla partnerskap med sina leverantörer. Detta gäller i de flesta fall ett mindre antal, så kallade nyckelleverantörer. Företagen kan till exempel lägga över delar av produktutveckling eller bidra till en mer innovativ utveckling av leverantörens verksamhet genom att göra större investeringar hos leverantörer, vilket i sin tur bidrar till kompetensutveckling. Bland de leverantörer som av företaget definieras som nyckelleverantörer eller partners, är det inte alls säkert att detta är leverantörernas upplevelse. Även om köparna arbetar efter en partnerskapsstrategi kan det faktum att köparen i stor utsträckning ”äger agendan” göra att leverantören upplever relationen som relativt ensidig. I investeringsbolaget Insights studie¹⁸ visar de också att en långsiktig relation inte på något sätt stoppar köparen från att när som helst ändå flytta produktionen någon annanstans (Insight 2004:21). Med detta sagt så måste köparen naturligtvis också kalkylera med de kostnader som partnerskapet ändå inneburit vilka går om intet om företaget väljer att avsluta relationen.

Vad som här är viktigt att belysa är att denna utveckling mot ökat partnerskap långtifrån omfattar alla leverantörer som ett företag omger sig av. Det finns även en annan karaktärstyp på inköpsrelationer som inom branschen kallas ”armlängds-avstånds-relationer”. Relationstypen karaktäriseras av att företaget inte planerar för djupare samarbeten med leverantören istället prioriteras möjligheten att snabbt kunna byta leverantör om en bättre köpmöjlighet för varan skulle dyka upp. En sådan strategi gäller ofta för leverantörer som förmedlar produkter som är antingen väldigt enkla och okomplicerade att tillverka eller som går att få från olika leverantörer i en standardkvalité. Det är också till den typen av inköp som många företag väljer att använda sig av mellanhänder så som agenter eller distributörer. Vid ”armlängds-avstånds-relationer” tenderar företag också att i större uträkning använda sig av aggressiva inköpsmetoder, som exempelvis omvända e-auktioner. Leverantörer får här bjuda under varandra för att köparen ska få varan till begärt lägsta pris (Van Weele 2012:315).

De två olika leverantörsrelationerna existerar ofta parallellt med varandra hos en inköpsavdelning även hos företag som valt att utveckla strukturer för hållbarhet. Ur en hållbarhetssynvinkel är

17. Telefonintervju Lars-Erik Gadde, professor i industriell marknadsföring vid Chalmers Tekniska Högskola i Göteborg, 11 januari 2013
18. Genomförd av reaserchorganisationen Acon

det viktigt att alla leverantörer omfattas av samma minimikrav oavsett vilken relation företaget har till dem eller om kontakten tas genom en agent. Att använda sig av agenter kan medföra risker i det avseendet att företaget får mindre kontroll över produktionskedjan och kommer ännu längre från leverantören. Ingrid Porss, Social Compliance Manager på Lindex menar att de valt att inte längre använda sig av agenter då de upplevde att det just var svårare att kontrollera leverantörernas verksamhet och att de kom för långt ifrån sina leverantörer.¹⁹

Att premiera leverantörer som arbetar hållbart

När företag fått en överblick över prestationen hos sina leverantörer genom sina verifierings- och revisionssystem kan de också jämföra deras prestation med varandra och gradera dessa. Detta blir en intressant aspekt för inköpare att väga in när de ska välja vilken typ av leverantörsrelationer företaget ska ha med olika leverantörer och var de ska placera framtida order.

Alla företag som intervjuats i denna rapport väger in de indikatorer som de får genom revisions-

systemen i den samlade bilden av leverantörernas status och prestation. En del företag använder sig även av utbyggda graderingsverktyg, det vill säga att de på ett systematiskt sätt kan jämföra leverantörers prestation där hållbarhetsområdet utgör en del av flera områden som vägs in. Premieringsverktygen leder till att företaget på ett effektivare sätt har möjlighet att lägga färre order hos de leverantörer som presterar dåligt även på grundval av de sociala revisionerna och samtidigt kan premiera de leverantörer som faller väl ut i dem. I de fall där leverantörerna själva får tillgång till översikten gör det att den enskilda leverantören kan visualisera sin prestation i förhållande till genomsnittet, något som kan fungera som en morot för att nå bättre resultat på sociala revisioner i framtiden. I en del fall läggs denna analys av leverantören till dess status i egenskap av leverantör, det vill säga vilken typ av leverantörsrelation den faller in under. Nedan följer fallstudier från Clas Ohlsons och H&M:s arbete för att illustrera hur företag kan arbeta för att premiera leverantörer som aktivt arbetar för att stärka sitt hållbarhetsarbete.

CLAS OHLSON

OMSÄTTNING 2011: ca 6,2 miljarder SEK (Clas Ohlson: 2012)

PRODUKTTYP: Produkter inom kategoriområdena: El, fritid, bygg, hem och reservdelar.

PRODUKTION I LÄNDER: Tillverkning i Asien, huvudsakligen i Kina, men upphandlar även en mindre del av sina produkter i Europa*

ANTAL LEVERANTÖRER OCH FABRIKER: Clas Ohlson har 600 leverantörer. Företaget köper in 38 % av de totala inköpen direkt från fabriker i Asien vilka utgör drygt 700 fabriker varav över 90 % är verksamma i Kina.

ÄGER EGNA PRODUKTIONSENHETER: Nej

UPPFÖRANDEKOD: Ja, egen uppförandekod sedan 2005

VERIFIERINGSSYSTEM: Ja, i egen regi med egna auditörer. För sociala revisioner utanför Kina använder sig företaget dock av externa auditörer. Externa auditörer används också för stickprovskontroller av Clas Ohlsons egna revisioner.

OBEROENDE VERIFIERING OCH KONTROLL: Ja, som kvalitetskontroll och avstämning mellan egna bedömningar och externa för att säkerställa kvalitet

MEDLEM I BRANSCH- ELLER FLERPARTSINITIATIV FÖR FÖRETAGSANSVAR: Medlem i CSR Asia och UN Global Compact.

VERKSAMHET I PRODUKTIONSLÄNDER: Ja, genom sina två inköps- och hållbarhetskontor i Shanghai och Shenzhen, (Kina)

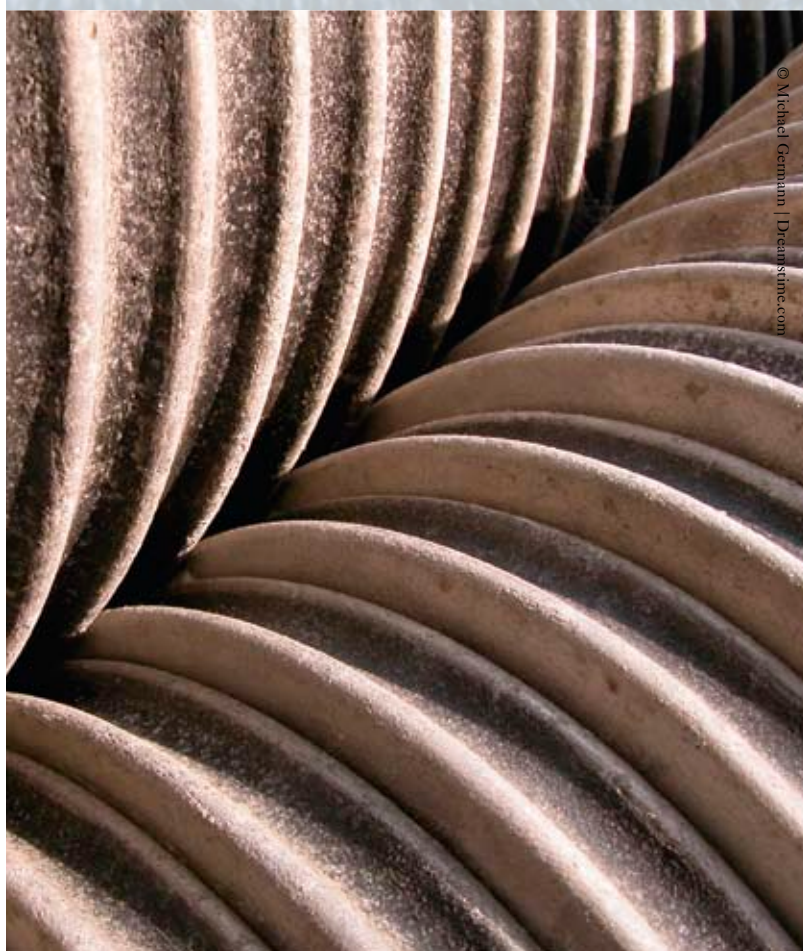
ANVÄNDER SIG AV AGENTER: Ja, de leverantörskontakter som tas genom agenter omfattas dock också av uppförandekod och verifieringssystem.

* Fair Trade Center har inte tillgång till landspecifisering

19. Telefonintervju Ingrid Porss, Social Compliance Manager, och Ann Åström, Purchasing Development Manager, Lindex, 23 december 2012



© Jamie Wilson | Dreamstime.com



© Michael Gernunn | Dreamstime.com

Fallstudie: Clas Ohlsons "Traffic Light"

Detaljhandelsföretaget Clas Ohlson har under de senaste åren byggt upp en organisationsstruktur där inköps- och hållbarhetsavdelningarna ligger parallellt med varandra, under ledningsnivån. De har placerat sin Corporate Social Responsibility (CSR)-avdelning i Shanghai där de enbart arbetar med hållbarhetsfrågor, sociala revisioner och uppföljningskontroller. Företaget prioriterar ett integrerat arbetssätt mellan inköpsavdelningen och hållbarhetsavdelningen.

CSR-avdelningen har utifrån företagets uppförandekod tagit fram ett verifieringssystem med sina sociala revisioner och uppföljningskontroller som metod. Clas Ohlson kallar det för ett "traffic light" eller trafikljus, vilket innebär att företaget graderar de leverantörer som tillverkar för dem. En leverantör kan få fyra olika graderingar: "grönt", "gult", "orange" och "rött". Majoriteten av leverantörerna graderas dock som "gula" och enligt Eva Berg, Kategorichef och leverantörsstrateg på Clas Ohlson, är spännvidden ganska stor. Inom ramen för den gula graderingen kan en leverantör därför graderas som "undermålig", "medel" eller "utmärkt". Graderingen inom statusen "gul" görs för att se vart den gula leverantören är "på väg" som Berg beskriver det. Detta då företaget strävar efter att å ena sidan ha så många "gröna" leverantörer som möjligt och å andra sidan undvika att leverantörer går över och graderas som orange eller röd. Är en leverantör graderad "gul" men är på väg att bli "röd" på grund av problem som åtgärd blir graderingen istället "orange" tills problemet lösts. Löses inte problemet tills nästföljande uppföljningskontroll, vilken vanligtvis görs inom 1-4 veckor beroende på vilken avvikelse det gäller, rankas leverantören som "röd". Leverantörer som graderas som "röda" upphör Clas Ohlson att arbeta med till dess att de problem som upptäckts under revisionerna åtgärdats. Systemet uppdateras minst var tredje månad och revisioner sker en gång i halvåret om det finns behov. Återkommande revisioner görs alltid minst vartannat år.

Berg förklarar vidare och exemplifierar med att ett gult resultat kan innebära ganska spridda problem av olika karaktär och som i olika grad kan uppfattas som allvarliga men som ändå inte bryter mot minimikraven. Det kan exempelvis handla om en fabrik som är väldigt smutsig. Där det, även om levnadsstandarden är fullt normal och fullt duglig, inte känns etiskt rimlig. Olika frågor viktas olika tungt utifrån hur allvarliga man bedömer att de är, vid en audit kan det också ofta finnas flera saker som behöver åtgärdas. Bedömningen gör sedan

auditören tillsammans med CSR-managern som sitter i Shanghai.

Clas Ohlson kommunicerar själva hur den enskilda leverantören placeras i systemet. Berg menar att från inköpsidan är systemet mycket användbart då företaget enkelt får en helhetsbild av vilken status en leverantör har och vad för utveckling som kan förväntas. Inköparna kan också enkelt se vilken typ av problem det rör sig om då systemet också innehåller detaljerad information om de problem som uppkommer i samband med revisioner. När en inköpare besöker fabriken eller förhandlar via telefon kan företaget göra uppföljningar och betona vikten av förbättringar för att få en order och för att förbättra sin status som leverantör.

Clas Ohlsons Inköpsavdelning har utvecklat en gradering av leverantörerna utifrån deras vikt som leverantörer till företaget. Här graderas leverantören som ”mycket viktig”, ”viktig” eller ”mindre viktig”. En gradering som ”mycket viktig” kan bero på att leverantören tillhandahåller kritiska produkter som inte går att få från någon annan leverantör. Den kan också bero på att det ur Clas Ohlsons perspektiv handlar om så stora inköpsvolymerna att det av den anledningen blir en viktig relation. En gradering som ”mindre viktig” kan bero på att Clas Ohlson är en förhållandevis liten köpare och att leverantören av den anledningen inte prioriterar företaget och dess önskemål. Det kan också bero på att företaget har få produkter hos leverantören och att de inte har några andra produkter som är av intresse. En status som ”mindre viktig” är ingen hållbar status utan antingen fasas den leverantören ut eller så krävs det att det genomförs förändringar på det område där företag och leverantör inte drar åt samma håll. Verifieringssystemet med revisioner omfattar dock alla leverantörer oavsett hur inköpsavdelningen viktat dem.

Företaget samkör sedan de två systemen vilket gör det möjligt att ser hur de olika viktningarna står sig emot varandra. Är de leverantörer som viktas som viktiga också de som är ”utmärkt, gula”? Ska företaget uppgradera en leverantör som presterat bra på revisionerna och har en stabil placering på ”utmärkt” och ”gul” från en ”viktig” till en ”mycket viktig” leverantör? Hållbarhetsfrågorna vägs här in på ett naturligt sätt tillsammans med mer traditionella inköpsaspekter som kvalitet och pris vilket gör att inköparen får en samlad bild av vad det är för leverantör de har framför sig. Berg exemplifierar:

”Om jag ser att här är en väldigt viktig leverantör för oss som har status ’undermålig gul’, är det inte okej. Då måste även vi från inköpsidan hjälpa till, främst

genom besök på fabriken. Vi har som rutin att börja alla våra möten hos leverantörer med att gå igenom listan som visar resultaten från de sociala revisionerna. Är det dåligt måste vi vara tydliga mot leverantören och fråga varför de försätter sig i denna situation, betona vikten av transparens och samarbetsvilja, att problemen måste åtgärdas. Då är det skönt att ha den här listan att luta sig emot.” Eva Berg, Kategorichef och leverantörsstrateg på Clas Ohlson

De leverantörer som rankas som ”viktiga” som också rankas som ”gul”, ”utmärkt” vill Clas Ohlson jobba mer med. Parallellt med att företaget försöker få leverantörerna att gå från statusen: ”gul”, ”utmärkt”, till ”grön” placeras också fler order hos dem. De som inte lyckas leva upp till företagets normer fasas ut och dessa är ofta leverantörer som klassas som mindre viktiga, menar Berg. Då de leverantörer som företaget själva rankar som viktiga också ofta uppfattar Clas Ohlson som viktiga menar Berg att det inte är helt ologiskt att det är dessa som är mest entusiastiska i förbättringsarbetet. Det ökade beroendet som med andra ord ofta är ömsesidigt gör att båda parterna drar fördelar av samarbetet.

Systemet fungerar ömsesidigt och hållbarhetsavdelningen får var tredje månad också ta del av uppdateringar av leverantörsgaderingssystemet. Detta gör att de är välinformerade om leverantörernas status ur ett inköpsperspektiv när de möter leverantören vid revisioner. Är ambitionen här att öka volymer och fördjupa relationen har CSR-personalen även information om hur inköpsavdelningen viktat dem, vilket ger deras påtryckningar än mer tyngd, förklarar Berg. Produktionsavdelningen ligger även den i Shanghai och de har hand om order gentemot leverantörer. Även medarbetarna där arbetar med informationen som finns i trafikljus-graderingen och de samarbetar ofta med hållbarhetsavdelningen och inköpsavdelningen när det krävs snabba åtgärder hos en leverantör.

Målet för Clas Ohlson är att alla leverantörer som företaget upphandlar från ska hamna i kategorin ”grön”. Företaget letar efter samarbetspartners som är duktiga och som de kan utveckla relationerna med. Har leverantören hamnat under kategorin ”gul” och ”undermålig” ser företaget det som ett tecken på att det inte finns någon vilja att arbeta med förbättringar. Berg förklarar vidare att företagets fokus är att öka volymerna hos de viktiga leverantörerna och arbeta med få leverantörer på ett mer långsiktigt sätt.

John Womack, informationschef på Clas Ohlson, menar att i princip när det gäller alla leverantörer, även de som man handlar upp tjänster av i

Sverige, vill Clas Ohlson inte teckna några långa kontrakt. Då riskerar företaget att sätta prismetanisker ur spel. Det fungerar på samma sätt i relationen till leverantörerna, fortsätter Womack. Därför finns det inga garantier som löper över tioårsperioder med leverantörer utan Clas Ohlson väljer att förmedla långsiktigheten i dialog med leverantörer och tydliggör att, baserat på att de kan göra bra affärer med leverantören, vill Clas Ohlson bygga mer långsiktiga och djupa relationer. Med detta sagt ska auditörerna alltid göra sitt jobb oavsett om det är en viktig eller mindre viktig leverantör.²⁰

Clas Ohlson, som säljer varor inom allt från hemelektronik till verktyg och förvaring, har det senaste året gjort upp en plan för ett urval leverantörer i varje enskild produktkategori. Dessa leverantörer vill Clas Ohlson ha ett djupare samarbete med. Ett syfte med planen är även att på sikt minska antalet leverantörer. En strategi som även andra företag har visat ett intresse för. Till exempel uttrycker sig Anita Falkenek, Hållbarhetsansvarig på Axstores på följande vis:

”Med färre leverantörer är det möjligt att arbeta mer i partnerskap, det gör vi redan idag men jag tror vi kan komma ännu längre och då gagnar det hållbarhetsfrågorna.”²¹

Fallstudie: H&M – Supplier Relationship Management (SRM)

”Well-managed business relationships can turn into successful strategic alliances, based on shared risks and shared rewards supporting sustainable business performance.” H&M:s hållbarhetsrapport Conscious Actions 2011 (2011:30)

H&M:s ambition är att belöna de leverantörer som lyckas prestera ett bättre Index Code of Conduct (ICoC), index för prestation vid sociala revisioner, än andra. Företaget har utarbetat en metod som kallas för ”placed ICoC”. Utifrån resultatet i indexet skapas ett system för att placera order så att de som har ett bra resultat får fler order än de som har sämre. Produktionsavdelningarna har som mål att få ett så högt placed ICoC som möjligt.

Detta görs genom att se över leverantörsbasen, studera ICoC:s för de enskilda fabriker samt att med hjälp av leverantören leda om orderplaceringen till de fabriker med högt ICoC-värde. Här menar Karin Rehnberg, som arbetar som Social Sustainability Business Controller på H&M, att det blir centralt för produktionskontoren att arbeta tillsammans med leverantörerna för att få upp resultaten på deras ”flat ICoC”, det vill säga, resultatet från de sociala revisionerna på de enskilda fabriker.

Karin Rehnberg förklarar: *”Vi vill ta det ett steg längre, att en leverantör faktiskt drivs av att den känner att den blir belönad för förbättringar och är en hållbar leverantör. Systemet gör att hela produktionen arbetar för att belöna och lägga mer order hos de leverantörer som har ett högt ICoC-värde. Så att leverantörerna känner att de får mer order om de jobbar progressivt med frågorna”*

Som tidigare nämns lanserade H&M 2011 sitt Supplier Relationship Management (SRM)-system. Syftet med verktyget är att skapa ömsesidiga fördelar och bygga långsiktiga strategiska affärsrelationer med deras bästa leverantörer. Det är ett graderingssystem som väger in hur mycket H&M använder en enskild leverantör, hur nära företaget står dem, om hur dess relation ser ut. I systemet grupperas leverantörerna i flera kategorier: bland annat silver, platina och guld. (H&M Conscious actions 2011:30). Vid en gradering vägs även andra delar än ICoC in som kvalitet, ledtider och pris, där leverantören också måste vara högpresterande för att få en bra gradering. Men ett högt ICoC-värde är ändå en förutsättning för att värderas som en platina- eller guldlleverantör. Om en leverantör når den högsta statusen inleder H&M långsiktiga partnerrelationer och då garanteras leverantören ett visst antal order. Tillsammans med leverantören lägger företaget upp en långsiktig plan vilket ger leverantören ett helt annat mått av säkerhet och en närmare partnerskapsrelation till H&M, menar Rehnberg.²²

Närhet till leverantörer

Ökningen av upphandling från låglöneländer har bland annat lett till kommunikationsproblem,

20. Intervju och telefonintervju med Eva Berg, Kategorichef och leverantörsstrateg, och John Womack, informationsansvarig, Clas Ohlson, 14 augusti och 20 december 2012

21. Intervju med Anita Falkenek, Hållbarhetsansvar, Magnus Löfmark, Produktionsansvarig., Axstores, 3 december 2012

22. Intervju med Maritha Lorentzon, Social Sustainability Coordinator och Karin Rehnberg, Social Sustainability Business Controller, 15 augusti och 17 december 2012

PRODUKTTYP: Personliga hygienprodukter, mjukpapper och skogsindustriprodukter (I denna studie kommer vi att fokusera på inköp inom personliga hygienprodukter)

VARUMÄRKE: Tena, Libro, Tork, Edet, Zewa, Lotus m.fl

OMSÄTTNING 2011: ca 106 miljarder SEK (SCA:2012)

PRODUKTION I LÄNDER: Nordamerika, Europa, Asien, Latinamerika*

ANTAL LEVERANTÖRER OCH FABRIKER: SCA har några tio tusentals leverantörer, men arbetar mer intensivt med ett mindre antal, (400-800) – vilka står för merparten av det totala inköpsbeloppet (80-90 %).

ÄGER EGNA PRODUKTIONSENHETER: Ja, i över 80 länder

UPPFÖRANDEKOD: Ja egen uppförandekod sedan 2004

VERIFIERINGSSYSTEM: Ja, en kombination mellan egna sociala revisioner, SCA:s egen leverantörsstandard baserad på uppförandekoden samt en registrering i Sedex

OBEROENDE VERIFIERING OCH KONTROLL: I dagsläget använder sig företaget enbart av Sedex för extern insyn. SCA planerar dock framöver att använda sig av ett externt revisionsföretag för att göra oberoende kontroller.

MEDLEM I BRANSCH- ELLER FLERPARTSINITIATIV FÖR FÖRETAGSANSVAR: Nej

VERKSAMHET I PRODUKTIONSLÄNDER: Ja, företagets inköpsstrategi är att de väljer leverantörer som finns i närheten av de egna produktionsenheterna.

ANVÄNDER SIG AV AGENTER: Ja, undantagsvis. Leverantörskontakter tas genom agenter omfattas även de av SCA:s hållbarhetskrav.

mindre tillit och en mer komplex logistik (Insight Investment 2004:24). Även om en placering nära leverantörerna i sig inte är en lösning på de problem som beskrivs i denna rapport, har den helt klart en inverkan på hur väl företag lyckas bedriva nära relationer med sina leverantörer. Närhet i både geografisk och relationsmässig mening kan naturligtvis ses ur många aspekter och olika förutsättningar kan också sätta villkor och skapa möjligheter för hur nära företagen kan arbeta med sina leverantörer. Flertalet av de företag som intervjuats för denna rapport har valt att outsourca all sin produktion. SCA och Volvo Group hör dock till undantagen. Nedan beskrivs hur detta påverkar relationer till leverantörerna och leverantörskedjan. Som kommer att framgå av fallstudierna har både Volvo Group och SCA, tack vare att de äger delar av produktionen, kommit längre ner i sin leverantörskedja med sina hållbarhetskrav, de befinner sig närmare komponent och råvaruleverantörer. Detta skapar även utmaningar, leverantörsantalet är stort och processerna som ska kontrolleras är mycket omfattande. Att arbeta på ett systematiskt sätt med vad som för många företag utgör underleverantörsledet visar dock att det är möjligt att arbeta på detta vis med hållbarhetsfrågor längre ned i produktionskedjan.

Fallstudie: SCA

Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA) säljer produkter inom kategorierna personlig hygien, skogsindustriprodukter och mjukpapper. Inköpen är den enskilt största utgiften för SCA då den utgör ca 70 % av företagets omsättning. SCA har valt att placera produktion främst i Europa och Nordamerika och på senare år även i Latinamerika och Asien. Då SCA äger sina egna produktionsenheter handlar deras inköp för produktion främst om råmaterial. SCA etablerar sig i länder där det finns en marknad. Företaget vill alltså placera produktionen i samma geografiska kontext som där de säljer. Då det inte lönar sig att transportera många av företagets produkter över långa avstånd. ”Det skulle bli för kostsamt” menar Stefan Henricson, leverantörsutvecklare på SCA Hygien Products. I arbetet med leverantörer i de olika länderna söker de ofta upp partners som de redan inlett samarbete med i andra länder, ofta multinationella företag som tillhandahåller råmaterial. Henricson menar vidare att det underlättar att göra affärer med stora multinationella företag då de ofta arbetar utifrån samma systematik på hållbarhetsområdet oberoende av geografisk placering, de använder även tillvägagångssätt och system som SCA redan är bekant med, vilket underlättar samarbetet på området. Dock använder sig SCA även av lokala leverantörer då företaget anser att det gynnar lokala marknader. För att bli

leverantör till SCA behöver en leverantör dock ha registrerat sig i Sedex²³, arbeta i enlighet med SCA:s globala leverantörsstandard och fått godkänt på SCA:s revisioner. Både sociala revisioner och kvalitetsrevisioner görs främst i egen regi. SCA har inget graderingssystem utan antingen är en leverantör godkänd för samarbete eller inte. Alla leverantörer i centrala leverantörsdatabasen kontrolleras utifrån bland annat hållbarhetsperspektiv, detta är främst leverantörer som är kopplade till produktionen.

De sociala aspekterna från Sedex, leverantörsstandarderna och de sociala revisionerna vägs sedan samman med andra inköpsaspekter så som kvalitet och ekonomiska hållbarhet. SCA väljer sedan utifrån en totalbild huruvida de ska ingå samarbete med leverantören. Vid sociala revisioner gör SCA arbetarintervjuer och intervjuar fackliga representanter eller arbetarrepresentanter om sådana finns. Auditörerna frågar även de arbetare de intervjuar om de vet vilka deras arbetarrepresentanter är. Så är inte alltid fallet, en situation som är vanligast förekommande i Kina, menar Henricson. Om det

inte finns någon arbetarrepresentant, intervjuas arbetaren om hur kommunikationen fungerar mellan företagsledningen och arbetarna samt vilka rutiner som finns om de är missnöjda med något. Om företaget upplever att kommunikationen inte är bra och det inte finns utbyggda rutiner eller de är ensidiga, uppmanar SCA företagsledningen att säkerställa processer för god kommunikation. Företaget uppmanar även leverantören att etablera kanaler för att kritik ska kunna framföras utan någon risk för repressalier. SCA har idag en global klagomålsmekanism i egen regi, denna omfattar dock bara anställda i den egna verksamheten och på de egna produktionsenheterna. SCA har även krav att en skälig levnadslön ska betalas ut men även på det området omfattas enbart den egna produktionen. Företaget framhåller slutligen i sin hållbarhetsrapport värdet av deras närvaro med egna produktionsenheter i olika länder, vilken företaget menar bidrar till fastighetsskatter, löneskatter, pensionsskatter, tull, energiskatter och indirekta skatter.²⁴

VOLVO GROUP

VARUMÄRKEN: Volvo, Eicher, Renault Trucks, UD Trucks, Mack, Volvo Penta, Prevost, SDLG och Nova Bus

PRODUKTTPY: Lastbilar, anläggningsmaskiner, bussar och lastvagnar

OMSÄTTNING 2011: ca 310 miljarder SEK (Volvo Group: 2012:1)

PRODUKTION I LÄNDER: Nordamerika, Europa, Asien, Latinamerika*

ANTAL LEVERANTÖRER OCH FABRIKER: 6000 leverantörer och fabriker

ÄGER EGNA PRODUKTIONSENHETER: Ja i 20 länder

UPPFÖRANDEKOD: Ja, Volvo Group antog sin första egna uppförandekod 1982 (denna inkluderade dock inte sociala aspekter), 2003 antog företaget en uppdaterad uppförandekod som inkluderade sociala villkor och var i enlighet med internationellt värdetagen standard. Ytterligare en upp-daterad kod antogs 2012.

VERIFIERINGSSYSTEM: Ja, företaget använder sig av ett själv-utvärderingsverktyg som leverantörerna själva ansvarar för att använda och rapporterar sedan till Volvo Group. Företaget använder sig inte i stor utsträckning av sociala revisioner.

ÖBEROENDE VERIFIERING OCH KONTROLL: Nej

MEDLEM I BRANSCH- ELLER FLERPARTSINITIATIV FÖR FÖRETAGSANSVAR: Branschinitiativet OEM supply chain group för fordon där även personbilar ingår

VERKSAMHET I PRODUKTIONSLÄNDER: Ja, i och med sina produktionsenheter

ANVÄNDER SIG AV AGENTER VID DIREKT INKÖP: Nej, inte för inköp som är direkt kopplade till produktionen

* Fair Trade Center har inte tillgång till landspecificering

23. Sedex är ett internationellt databasverktyg där företag kan lagra, dela och rapportera in information om hållbarhet inom områdena arbetsvillkor, hälsa och säkerhet, miljö och företagsetik. Andra företag kan sedan ta del av de revisioner som gjorts. Syftet med Sedex är att minska antalet sociala revisioner hos leverantören.

24. Telefonintervju med Stefan Henricson, Leverantörsutvecklare på SCA Hygien Product 3 december 2012 samt SCA:s hållbarhetsrapport 2011

Närhet till leverantörer kan ta sig olika karaktär. Rapporten ska nu studera Volvo Group som delvis på grund av företagets långa produktutvecklingsprocesser skapat ett något annorlunda sätt att arbeta med hållbarhetsfrågor gentemot sina leverantörer. Att arbeta med hållbarhetsprocessen utan en hög grad av mätbarhet som korta produktionsprocesserna ofta genererar, gör att behovet av att utarbeta och utveckla långsiktiga relationer med leverantörer blir allt viktigare.

Fallstudie: Volvo Group

Volvokoncernen eller Volvo Group som de också kallas producerar lastbilar, anläggningsmaskiner, bussar och lastvagnar. Genom att ha organiserat sina inköpsenheter i ett inköps och hållbarhetsnätverk för leverantörskedjan har företaget integrerat hållbarhets- och inköpsarbetet. Nätverket övervakar och koordinerar hållbarhetskrav, hållbarhetsprocesser, kommunikation och utbildning i hållbarhetsrelaterade frågor. Nätverket koordineras av en person som arbetar inom globalt inköp samt i företagets hållbarhetskommitté. Volvo Group har egna produktionsenheter och har ett tätt samarbete med komponentleverantörer som geografiskt sett är placerade i närheten av den egna enheten. Företaget genomför inte sociala revisioner i någon stor utsträckning utan har valt en metod där leverantörerna själva får ansvara för att löpande göra egna utvärderingar utifrån de krav som Volvo Group ställer. Malin Ripa, CSR-ansvarig på Volvokoncernen, berättar att företaget jämfört tre olika metoder för verifiering av uppförandekoden. Externa sociala revisioner, kontroller från en tredjepartsleverantör och den nuvarande metoden med självutvärdering. Av jämförelsen framkom att då de olika metoderna prövades uppvisades ett likvärdigt resultat. Ripa menar att metoden måste vägas mot vilken kontext företaget befinner sig i:

”Ingen metod är tillförlitlig till 100 %, ett företag måste etablera en process med hänsyn till leverantörskontakternas karaktär och vilken kontext branschen befinner sig i, detta för att balansera risk kontra resursåtgång.”

Malin Ripa, hållbarhetsansvarig på Volvokoncernen

Att producera lastbilar och bussar är en förhållandevis lång process och komplex produktion. På grund av det breda urvalet av applikationer och tillval är varje produkt så gott som unik. Därför har företaget heller inga stora lager av komponenter

utan order på en komponent görs först när kunden gjort en beställning. Produktutvecklingsprocessen, där även produktionsprocessen ingår, löper över en åttaårsperiod. Förbättringsarbete på hållbarhetsområdet görs därför i huvudsak löpande och ur ett långsiktigt perspektiv. För att kunna bli leverantör till Volvo Group måste leverantören uppfylla företagets krav som stipuleras i uppförandekoden. Volvo Group håller för närvarande på att gå igenom alla befintliga leverantörer och kontrollerar dessa gentemot uppförandekoden. Uppförandekoden reviderades 2012 och omfattar internationellt vedertagen standard för mänskliga rättigheter i arbetslivet. För leverantören för låga värden på bedömning som görs måste den vidta åtgärder. För leverantören underkänt får den följa en åtgärdsplan eller återkomma som leverantör när problemen åtgärdats. Företaget gör sedan en sammanställning på hållbarhetsområdet, tillsammans med en rad andra aspekter, för att besluta om att inleda en leverantörsrelation. En redan existerande leverantör till Volvo Group förväntas göra självutvärderingar regelbundet mot en rad nyckeltal inom områdena miljö och socialt ansvar. Rör det sig om en potentiell leverantör görs en kvalitetsbedömning med hjälp av ett utvärderingsverktyg som också väger in hållbarhetsaspekter, däribland kraven i uppförandekoden.

Då produktionsprocesserna sträcker sig över lång tid har de flesta av Volvo Group leverantörsrelationer en karaktär av partnerskap. Leverantörerna involveras tidigt och är mycket delaktiga vid produktutvecklingen. Inköpen utgörs i hög grad av högteknologiska produkter och de arbetare som finns i produktionen hos leverantörerna utgörs ofta av kvalificerad arbetskraft. Därför är frågor som levnadslön och overtid inte vanligt förekommande problem hos företagets förstaledsleverantörer. Ripa berättar vidare att trots att Volvo Group inte får utgöra mer än 30 %²⁵ av en leverantörs kundbas får deras hållbarhetsarbete genomslagskraft eftersom relationerna är så långsiktiga. Tidsaspekten gör också att tilliten blir större samt det faktum att det ofta rör sig om industriella investeringar som kostar pengar snarare än arbetskraften. Därför blir arbetskraften inte det område som man ser till först när man ska göra neddragningar.

Det är tydligt att både SCA och Volvo Group har en situation som skiljer sig mycket från företagen inom detaljhandeln. Delvis för att de produkter

25. En regel som företaget själva antagit då det anser att leverantören inte ska bli allt för beroende av Volvo Group.

de säljer på flera punkter skiljer sig från de andras och delvis för att stora delar av produktionen förs i egen regi. Närheten rent geografiskt gör att kommunikationen blir tät. Det bör också tilläggas att båda företagens produkttyper, då de är väldigt lite utsatta för hastiga trendförändringar, genererar väldigt lite fluktuation i orderflödet.

Att bygga hållbarhetsorganisation i produktionsländerna

H&M har 15 produktionskontor i Europa och Asien. Även om företagets storlek naturligtvis spelar roll för hur mycket resurser som kan investeras i denna typ av metoder handlar det också om prioriteringar. Maritha Lorentzon, Social Sustainability Coordinator, H&M, menar att produktionskontoren och den stora bemanningen av hållbarhetskunnig personal är ett av företagets starkaste kort. Det gör att leverantörer, liksom fackföreningar och arbetsgivarorganisationer, har tillgång till företaget på ett effektivt sätt. Det i sin tur underlättar för företaget att delta i djupare samarbeten och en tydligare och mer långtgående dialog med olika parter så väl som regeringsrepresentanter.

”Jag tror att det är vår närvaro som skapar förutsättningar för oss att påverka. Det är också därför vi har valt att bygga en stark organisation ute på produktionskontoren, för att möta alla leverantörer som finns på plats och på ett annat sätt förstå deras verklighet.”
Maritha Lorentzon²⁶

Även John Womack på Clas Ohlson är inne på samma spår och menar att deras prioritering att etablera ett Shanghai-kontor, där företaget bland annat arbetar med hållbarhetsfrågor och sociala revisioner, varit helt avgörande för hur de arbetar med frågorna. Närvaron leder till en ökad kunskap och en ökad insikt om den kontext som både leverantörer och arbetare befinner sig i och skapar också större förutsättningar för att integrera hållbarhetsarbetet och inköpsarbetet på ett effektivare sätt, förklarar Womack.²⁷

Utbildningsinsatser

Ansvar för utbildningsinsatserna ligger generellt sett inte under inköpsavdelningens ansvarsområde och det är heller inte frågor som i direkt mening rör inköpsens löpande verksamhet. Men i byggandet av långsiktiga leverantörsrelationer är utbildningsinsatserna intressanta. Det är för många företag ett verktyg som möjliggör att i förlängningen bedriva hållbara inköp. Som beskrivs nedan finns ett behov av att genom fabriksutbildningar knyta arbetarrepresentation till verifieringsstrukturer och andra system, något som då indirekt kommer att påverka inköpsavdelningar. Rapporten kommer inte att göra en djupare studie av de enskilda företagens utbildningsinitiativ. Istället görs en kortare beskrivning av hur utbildningsinsatser kan kopplas både till centrala hållbarhetsfrågor och till inköpsverktyg med infallsvinkas från flera av företagen. Även om utbildning av leverantören också kan kopplas till



© Hibernis Dnu | Dreamstime.com

26. Telefonintervju med Maritha Lorentzon, Social Sustainability Coordinator och Karin Rehnberg, Social Sustainability Business Controller, H&M, 17 december 2012

27. Intervju med Eva Berg, Kategorichef och leverantörsstrateg, och John Womack, Informationsansvarig, Clas Ohlson 20 december 2012

andra områden som exempelvis kvalitet eller materialhantering fokuserar rapporten på utbildningsinsatser ur ett hållbarhetsperspektiv.

I relationen med leverantören inkluderas ofta olika former av utbildning i exempelvis uppförandekoder, produktionsledning, dokumentation, arbetardelaktighet och annat.

Utbildningsinsatser inom hållbarhetsområdet hos sina leverantörer är vanligt förekommande bland flera av företagen som figurerar i rapporten. Insatserna kan ske i egen regi och rör sig då ofta om utbildning på policyområdet främst vad gäller uppförandekoder, att förbättra strukturer för produktionsplanering eller utarbetande av rutiner för dokumentation. Det är också vanligt att auditörerna som genomför de sociala revisionerna har en utbildningsapproach vid sina kontroller. Branschinitiativen och flerpartsinitiativen bedriver också utbildningsinsatser. Dessa omfattar ofta förutom ovan nämnda aspekter tematiska områden så som brandsäkerhet eller arbetarrepresentation. Flera av företagen genomför också utbildningsinsatser tillsammans med människorättsorganisationer.

Det är viktigt att göra skillnad på arbetarutbildningar och ledningsutbildningar då arbetarutbildningarna vänder sig till de som arbetar med tillverkning i produktionen medan ledningsutbildningarna sker på leverantörens ledningsnivå. Det stora flertalet av utbildningsinsatser som de flesta av företagen i rapporten genomför rörde sig om utbildning av personal på ledningsnivå hos leverantörerna. Dock genomfördes även utbildningsinsatser för fabriksmedarbetare på olika områden.

Management System

Företagen som intervjuats i rapporten bedriver på ett eller annat sätt förbättringsarbete och utbildningsinsatser hos sina leverantörer när det gäller Management System, det vill säga hur leverantören arbetar med rutiner och processer i förhållande till socialt ansvar. Ofta innebär det att man säkerställer att leverantören inkorporerar kraven från uppförandekoden i sina ledningssystem samt att leverantörens företagsledning regelbundet följer upp hållbarhetsfrågorna och vidtar åtgärder vid eventuella brister. Här kan även mekanismer som behandlar klagomålsförfaranden från anställda komma in.

Rapporten har i tidigare kapitel beskrivit H&M:s arbete med Management System (MS) i

förhållande till verifiering och gradering. Det system som H&M använder sig av gör att företaget på ett tydligt sätt länkar samman audit-resultaten med ledningssystemen. I samband med en Full Audit Program (FAP) täcker företaget också in rutiner för hälsa och säkerhet, klagomål och anställningar. Om de sociala revisionerna påvisar problem görs ytterligare kontroller på MS-nivå för att kartlägga hur arbetet med frågan sköts av ledningen och vilka rutiner som finns gällande detta. Det finns inom ramen för H&M:s MS-system också rutiner för åtgärdsplaner samt för hur dessa följs upp och efterlevs.²⁸

Demokratiseringsprocesser och representation

Flera av företagen vittnar om ett stort behov av att utbilda sina leverantörer, inte minst i produktionsledning och produktionsplanering. Något som kommer beskrivas i nästa del av detta kapitel. Företagen ser också ett behov av ökad kunskap bland de anställda när det gäller demokratiska processer och representation.

Arbetsrepresentationen är av största vikt för att arbetarnas röst ska bli hörd. Det är genom arbetsrepresentation som kollektiva avtal kan nå vilket har möjlighet att lösa de största och mest svårhanterliga problemen som finns inom många av de branscher som upphandlar från låglöneländer, det vill säga löner som inte går att leva på, orimligt mycket övertid och diskriminering och trakasserier. Dessa områden är, som rapporten tagit upp i tidigare kapitel, områden som de rådande metoderna för hållbarhet i leverantörskedjan inte på ett effektivt sätt lyckats hantera.

Henrik Lindholm, doktorand i riskfilosofi på Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm med mångårig erfarenhet av utredande arbete i frågor som rör sourcing från låglöneländer, menar att utbildningsinsatser kan ha en indirekt effekt på inköpsmetoder så tillvida att det är en metod som kan leda till fördjupade leverantörsrelationer och partnerskap. Om företag genomför utbildningsinsatser, framför allt på fabriksnivå, så kräver det planering för att det ska finnas tid att genomföra dem, inte minst om det omfattar många medarbetare, vilka behöver friställas från arbete för att kunna delta. Lindholm menar vidare att det krävs att utbildningar sker med leverantörer som det köpande företaget planerar ett långt samarbete med för att det ska löna sig. Arbetare behöver på olika sätt

28. Intervju med Maritha Lorentzon, Social Sustainability Coordinator och Karin Rehnberg, Social Sustainability Business Controller
15 augusti 2012

också få ta del av rapporter från sociala revisioner och åtgärdsplaner. Dels för att hållas informerade om vad som framkommer i rapporterna och dels för att vara en blåslampa för att förändringar på problemområden faktiskt genomförs.²⁹

Maritha Lorentzon på H&M berättar att de genom de tusentals arbetarintervjuer som företaget genomför, kan se att medvetenheten bland arbetare på områden som demokratiska processer och representation är väldigt låg. Här behövs det kunskaphöjande insatser. H&M arbetat aktivt med representationsfrågan på olika sätt, bland annat kommer de under 2013 att inleda ett samarbete med det svenska fackförbundet IF Metall med leverantörer i Kambodja.³⁰

2009 arrangerade Fair Wear Foundation (FWF), där bland andra Filippa K är medlemmar, ett seminarium där initiativet bjöd in 15 arbetsrättsorganisationer från fastlands-Kina och Hongkong på temat arbetarutbildningar. Deltagarna på seminariet menade att det krävs ett stort mått av tillit och långsiktiga relationer mellan köpare och leverantör för att utbildningarna ska vara fruktbara. Den bästa typen av utbildningar ansågs vara en kombination av utbildningar som å ena sidan tar upp säkerhet, grundläggande arbetsrättsliga rättigheter och lagstiftning och å andra sidan syftar till att bygga upp representationsstrukturer och kompetensutveckla inom området representation. Människorättsorganisationerna lyfte även fram vikten av att representationen måste integreras i fabriken beslutsprocesser och att representantens mandat måste ha förankring och vara accepterat hos alla parter. Vidare menade deltagarna att representanten måste inkluderas i arbete med sammanställningar av audit-rapporter och åtgärdsplaner från köpare. De såg det även som viktigt att på ett effektivt sätt integrera utbildningsmetoden med andra strukturer samt med verifieringsaktiviteter på fabriken. FWF har inkorporerat flera av dessa aspekter i sitt audit-system och sina strukturer för att skapa en högre grad av medbestämmande och delaktighet (Fair Wear Foundation 2).

Sammanfattning

I denna del av rapporten belystes graderingsverktyg som en metod för att jämföra och ranka leverantörer utifrån hållbarhetsaspekter något som sedan vägs in vid orderläggningar och strategier för leverantörsrelationer. Fair Trade Center har genom

fallstudier beskrivit hur företag i likhet med H&M och Clas Ohlson kan gå till väga för att arbeta utifrån en graderingsmetod.

Vidare har rapporten beskrivit närheten till leverantörerna, både geografiskt och samarbetsmässigt, som en aspekt när det gäller att fördjupa relationen med leverantörer. Detta har exemplifierats genom att blicka in i Volvo Group och SCA:s verksamhet och deras arbete med sina leverantörer.

Slutligen har rapporten gett en översiktlig bild av utbildningsinsatser som metod för att indirekt främja arbetet med hållbara inköp. Utifrån detta kan man se att utbildningsinsatser behövs på olika nivåer och inom olika områden. Leverantören behöver utbildas på en rad områden för att förstå kraven som företagen ställer och för att kunna bedriva en hållbarare produktion. Dels för att kunna upprätthålla uppförandekoder på ett effektivt sätt men också i relation till hur order förläggas och planeras. Samtidigt vittnar många olika aktörer om vikten av att även utbilda fabriksarbetare i demokratiska processer och arbetarrepresentation.

ATT UTVECKLA KLASSISKA INKÖPSMETODER FÖR ÖKAD HÅLLBARHET

Inledning

I det traditionella sättet att arbeta med inköp finns metoder som bidrar till, och även skapar, flera av de problem som gör att arbetsvillkoren i leverantörskedjan påverkas negativt. Niklas Egels-Zandén, docent i företagsekonomi vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, menar att de traditionella inköpsmetoderna och hållbarhetsfrågorna ofta hamnar i ett motsatsförhållande till varandra. Att det från köparens sida ställs hållbarhetskrav samtidigt som det finns en konstant prispress och krav på korta ledtider.

”Vi vet om situationer när fabrikschefen ringt till köpare och frågat: Vill du ha dina varor i tid eller ska jag bryta mot uppförandekoden? Oftast blir svaret: -Bryt mot koden” Niklas Egels-Zandén

Egels-Zandén menar vidare att företag som arbetar med hållbarhetsfrågor också måste fråga sig hur det egna inköpsarbetet påverkar hållbarheten hos leverantörerna. Att aktivt försöka finna vägar för att undvika prispress vid kostnadsestimeringar med

29. Telefonintervju med Henrik Lindholm, doktorand i riskfilosofi vid Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm 22 januari 2012

30. Telefonintervju med Maritha Lorentzon, Social Sustainability Coordinator och Karin Rehnberg, Social Sustainability Business Controller, 17 december 2013

vetskap om att det ofta leder till lägre löner. Att se problematiken med övertid kopplat till korta ledtider och därför utvecklar en systematik för att undvika detta.³¹

I denna del av rapporten kommer således traditionella inköpsmetoder som kostnadsestimering och planering studeras ur ett hållbarhetsperspektiv.

Kostnadsestimering

Sverige har under de senaste åren haft låg inflation. När så är fallet tenderar företag att istället för att följa små ekonomiska förändringar löpande, hålla priserna på en och samma nivå för att sedan göra större förändringar med två- eller treårsintervaller. Företag agerar på ett sådant sätt främst av psykologiska skäl, exempelvis är priset mer attraktivt vid 199 kr än vid 205 kr. Mogna marknader har dessutom en relativt stabil efterfrågan vilket gör att försäljningsvolymerna inte förändras i så stor utsträckning. Låg inflation i kombination med en mogen marknad gör därför möjligheterna till vinstökning små på de två områdena. Aktieägarnas krav på ständigt ökad avkastning gör dock att företag väljer att fokusera på kostnadsreducering på inköpsområdet då det är där merparten av utgifterna ofta ligger (Acona & Insight Investment 2004:30).

Lars-Erik Gadde, Professor vid Chalmers Tekniska Högskola i Göteborg, menar att 60-70 % av kostnaderna för att tillverka en produkt utgörs av fakturor från leverantörer av produkter eller tjänster.³² Det är med andra ord tydligt att det idag är högaktuellt för företag hur de kan påverka kostnaderna som är kopplade till inköp. I en undersökning från 2005 visades att kostnadsminskning var den största anledningen till att cheferna, på de amerikanska företag som deltog i studien, valt att outsourca (Van Weele 2012: 266). Investeringsbolaget Insight Investment gjorde 2004 en studie av flera av de företag de investerat i.³³ I studien konstateras att:

”Att nå maximerad köpkraft, öka effektiviteten och flexibiliteten samtidigt som ett företag ska upprätthålla sina krav på hållbarhet i leverantörskedjan kan vara en utmaning. Få företag verkar dessutom se på sin leverantörskedja som ett integrerat system, än mindre har de studerat hur de egna inköpsmetoderna påverkar leverantörernas förmåga att möta de hållbarhetskrav som ställs” (Acona & Insight Investment 2004:3).

Att lägga resurser på inköpsavdelningens kommunikation med andra delar av företaget möjliggör en minskad prisfokusering då utövare inom andra verksamheter i företaget oftast tittar på priset först efter att andra aspekter vägts in. Enligt den allmänna lagen om affärsbalans innebär ett för lågt pris också en förhöjd risk:

”När ett företag betalar för lite förlorar det ibland allt eftersom det som köps inte klarar av de saker företaget trodde det skulle klara av. I den allmänna lagen om affärsbalans tillåts inte att företag betalar lite och får mycket. Om du handlar med den lägst bjudande är det därför klokt att lägga till lite för risken du tar. Och om du kan göra det har du tillräckligt med pengar för att betala för något bättre.” (Van Weele 2012:112).

Den ständiga press på priser som idag pågår inom framför allt detaljhandeln idag har en tydlig inverkan på villkoren för många arbetare. Det finns olika anledningar till att leverantörer kan tänka sig att gå med på en prisminskning. Asymmetriska maktrelationer, där köparen har möjlighet att skapa monopol och köpa all produktion från leverantören kan göra att leverantören går med på prispressen för att få behålla sin viktiga kund. Leverantörens försäljningsteam kan lågprioritera marginaler till förmån för att få till stånd en affär till vilket pris som helst oavsett graden av lönsamheten i affären. Sannolikheten att anta extremt låga anbud ökar dessutom om leverantören inte har fungerande ledningssystem i vilka de kan estimerar arbets- och materialkostnader på ett proportionerligt sätt. Inom sektorer som är arbetsintensiva där materialet är billigt visar dessutom trenden att leverantörer gärna drar ner på kostnader på arbete snarare än material. Slutligen är det lättare att reducera löner om det finns en stor tillgång på arbete eller om arbetare på olika sätt har svårt att återkalla arbetskraft på grund av exempelvis obefintlig kollektiv arbetarrepresentation.

I Insight Investments studie menar de involverade företagen att de i backspeglarna lätt kunnat se när priset varit för lågt. Utmaningen låg dock i att upptäcka dessa fall i förväg.

Det finns flera tillvägagångssätt för att undvika att inköpen bidrar till prispress:

- De köpande företagens kostnadsmodeller kan utvecklas och användas även i syfte att hitta

31. Telefonintervju med Niklas Egels-Zandén, docent i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, telefonintervju, 13 december, 2012

32. Telefonintervju med Lars-Erik Gadde, professor vid Chalmers Tekniska Högskola i Göteborg, 11 januari 2013

33. Främst företag inom detaljhandel och livmedelsbranschen

LINDEX

PRODUKTTYP: Dam- barnkläder och accessoarer

OMSÄTTNING 2011: ca 0,6 miljarder SEK (Lindex hemsida)

ÄGER EGNA PRODUKTIONSENHETER: Nej

PRODUKTION I LÄNDER: Kina, Bangladesh, Indien, Turkiet, Italien

ANTAL LEVERANTÖRER OCH FABRIKER: 250 leverantörer och 518 fabriker

UPPFÖRANDEKOD: Ja, egen uppförandekod sedan 1997 och antog BSCI:s uppförandekod 2004

MEDLEM I BRANSCH- ELLER FLERPARTSINITIATIV FÖR FÖRETAGSANSVAR: Ja, medlem i Business Social Compliance Initiative (BSCI)

VERIFIERINGSSYSTEM: Ja, genom branschinitiativet BSCI

ÖBEROENDE VERIFIERING OCH KONTROLL: Ja, genom BSCI som använder sig av externa auditörer vid sina sociala revisioner.

VERKSAMHET I PRODUKTIONSLÄNDER: Ja, Lindex har fem produktionskontor i Kina, Indien, Bangladesh, Pakistan, Turkiet

ANVÄNDER SIG AV AGENTER: Nej

andra kritiska områden som leder till kostnadsökningar än de som är direkt kopplade till själva inköpskostnaden, exempelvis områden som kvalitetsbedömningar, omarbetning av produkter, logistik, inventering.

- Leverantörer kan också i användandet av sina kostnadsmodeller väga in levnadslön, det vill säga att arbetarna får en lön som täcker det grundläggande behoven för dem och deras familjer³⁴. Detta för att ge en rättvis bild av arbetets faktiska värde.
- Leverantör och köpare kan tillsammans öppet fastställa kostnader på en produkt och gemensamt fatta beslut om att minska på mindre viktiga delar för att få något som passar för ändamålet till rätt pris. Här kan företag också använda sig av open-book accounting eller open-book costing, det vill säga att leverantören ”öppnar sina böcker” för köparen och delar med sig av affärskritisk information. Det är dock ett verktyg som bör användas med försiktighet då en full insyn även kan användas emot leverantören för att istället ytterligare pressa priserna vilket försätter leverantören i en väldigt utsatt situation. Metoden är också en utmaning att använda då inte alla leverantörer har utarbetade revisionsrutiner

och då förståelsen för revisionsförfaranden ofta är bristande (Acona & Insight Investment 2004:31 och Smart Procurement).

- Antalet leverantörer ger ofta anledning till diskussion och kan också ha en påverkan. För få leverantörer kan å ena sidan, som tidigare nämnts, leda till ökad prispress. Är företaget å andra sidan en relativt liten kund hos en leverantör har det köpande företaget också ett mindre ansvar vid avslutandet av en relation. Företag bör därför alltid föra strategiska diskussioner kring symmetrin av leverantörsrelationen och hålla sig noga uppdaterad kring utvecklingen inom området (Acona & Insight Investment 2004:31).

Fallstudie: Lindex och open-book costing

Klädföretaget Lindex, som ägs av Stockmann-koncernen, är medlem i BSCI³⁵ och genomför även egna kompletterande sociala revisioner samt utbildar sina leverantörer i Management System och genomför utbildningsinsatser på fabriksmedarbetarnivå inom tematiska områden så som brandsäkerhet, arbetarrepresentation och kompetensutveckling. Företaget äger inga egna produktionsenheter utan köper in sina produkter från en rad olika länder. Lindex har fem egna produktionskontor i regioner där deras produkter

34. Här finns olika definitioner. I FN:s deklaration om mänskliga rättigheter artikel 23, del 3 kan en levnadslön tolkas på följande sätt: ”Var och en som arbetar har rätt till en rättvis och tillfredställande ersättning som ger honom eller henne och hans eller hennes familjer en människovärdig tillvaro...” för mer information om levnadslön se Fair Trade Centers Rapport ”Har modet modet? - en rapport om nio klädföretags arbete med etik och miljö i leverantörsleden” från 2010.

35. Se fallstudie om Ähléns sid.

tillverkas. En relativt vanlig metod generellt bland företag är metoden open-book costing, vilket också Lindex använder sig av tillsammans med sina leverantörer. Då företaget sedan länge ställt krav på att leverantörerna ska betala en minimilön ingår en kontroll av lönenivåer redan i rutinerna. Ingrid Porss, Social Compliance Manager, menar att det är problematiskt med ersättningsfrågan ur den aspekten att lönerna i många länder är väldigt låga även om de ligger på minimilönsnivå. Lön är därför ett område som företaget prioriterar och Porss genomför just nu en kartläggning med ett mindre antal nyckelleverantörer för att genom open-book costing även estimerar arbetskostnadernas proportionalitet gentemot andra kostnader så som exempelvis material. Porss poängterar att det är en utmaning och att de nu är i startgroparna med kartläggningen, resultaten är således fortfarande högst oklart.³⁶

Elin Larsson, CR-ansvarig på Filippa K, säger att företaget idag inte rutinmässigt för en dialog med leverantörer om hur stor andel av produktionskostnaden som är arbetskostnad. Dock är det något som företaget i skrivandets stund ser över. Filippa K har ambitionen att i framtiden utveckla en systematik och mätbarhet över proportionaliteten mellan materialkostnad och arbetskostnad. Vilket är en kompetens som företaget anser att alla inköpare ska besitta och använda i dialog med leverantörer. Även om Larsson ser frågan om levnadslön som högst komplex anser hon att genom att föra in frågan om ersättnings symmetri i förhållande till andra kostnader i kostnadsmodellen för företaget också upp lönefrågan i dialogen med sina leverantörer. Det visar också på en ambition från företaget och tydliggör hur företaget viktar frågan. Detta i kombination med att ställa kravet på levnadslön tycker Larsson är ett första steg till att föra dialog om ersättningsfrågan.³⁷

Även betalningsplaner kan ha inverkan på efterlevnad av uppförandekoder. Doug Miller, professor emiritus i Workers Rights på Northumbria universitetet i Newcastle upon Tyne, säger att det finns tecken på att detaljhandlare som upphandlar från låglöneländer svarat på den ekonomiska krisen med att ändra villkoren för deras kommersiella avtal, detta genom att senarelägga betalningsdatumet vid mottagande av en försändelse.

”Jag har fått indikationer på flera fall av ökning från 60 till 90 till så mycket som 120 dagar. Vilket måste påverka leverantörernas kassalikviditet.”

De företag som fortfarande, i enlighet med gängse förfarande, använder sig av betalningshandläggning på 30 dagar bör vara medvetna om att detta ger dem en enorm förhandlingsstyrka med tanke på det hårda klimat som råder i fråga om ledtider och priser. Även om det finns mycket lite empiriska belegg för vilka effekter de förändrade villkoren har, är det logiskt att anta att det har negativa effekter på personalfrågor och arbetsvillkor. En branschstandard på betalningsplaner anser Miller därför vore en lämplig åtgärd för sektorn.³⁸

Planering

Hos många företag har det skett en differentiering i karaktären av leverantörsrelationerna vilket också förändrat det köpande företags roll. Företag har gått från en traditionellt polisiär roll som enbart ska kontrollera att leverantörerna upprätthåller köparens krav, till en ökad ömsesidighet där ansvaret inte bara ligger hos leverantören utan där båda parter har ansvar för produktionens förlopp.

Rapporten kommer nu att titta närmare på ömsesidighet ur ett planeringsperspektiv. Orderplaneringen är ett avgörande skede där många variabler måste vägas in. Förbiser företag och leverantör att väga in kritiska aspekter i detta stadium kan det innebära långtgående konsekvenser i produktionen.

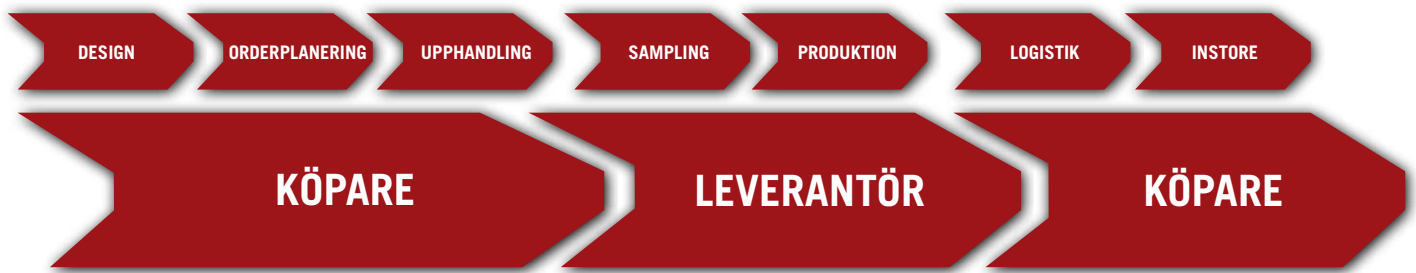
Insight Investments studie vittnar om att leverantörskedjor ofta är under tryck att producera varor snabbt. Trendkänsliga marknader gör att många upphandlande företag generellt sett väntar in i det sista med att fatta slutgiltiga beslut om produktion, speciellt vad gäller extra trendkänsliga branscher som exempelvis detaljhandel (Acon & Insight Investment 2004:23).

För att förstå vikten av produktionsplanering följer här en inledande beskrivning om problematiken på området.

36. Telefonintervju Ingrid Porss, Social Compliance Manager, Lindex, 31 januari 2013

37. Telefonintervju Elin Larsson, CR-ansvarig, Filippa K, 25 januari 2013

38. Telefonintervju med Doug Miller, professor Emeritus på Northumbria University, Newcastle upon Tyne, UK, 14 December 2012



Figur 2. Den kritiska vägen (Acon & Insight Investment 2004:23).

I figur 2 illustreras ”den kritiska vägen”, vilken är en serie av sammanlänkade och tidskritiska uppgifter som måste genomföras för att produktionsprocessen ska kunna fortlöpa. Som figuren tydligt visar är den största delen av en produktionsprocess vanligtvis det köpande företags. Köpande företag som vill finna vägar att komprimera inköpsprocessen måste därför i första hand fokusera på att förändra sitt eget beteende.

Brister från köparens sida kan ha en rad olika orsaker. Om många personer från köparsidan är involverad i en produktionsprocess finns en risk för att beslutsfattandet blir tidskrävande och långsamt. Likaså om företag väntar med att lägga order för att ha en så färsk bild av trender och konkurrenters beteende som möjligt. Om företag inom ramen för produktionsplanen tummar på planeringen kan det i slutändan också sätta större press på leveransdatum. Ett typiskt problem som företagen i Insight Investments studie påvisade var att misstag som gjordes tidigt i processen ledde till att order placerades sent. Eftersom det slutgiltiga leveransdatumet sällan går att påverka görs förändringar främst inom ramen för produktionsprocessen. Ofta innebär det att leverantörens tid för produktion minskas, vilket kan leda till att leverantören tar in tillfällig arbetskraft, använder sig av extrem och/eller obligatorisk övertid eller lägger ut produktionen på en underleverantör.

Om det köpande företaget inte rutinmässigt för samtal med leverantörer om de kritiska elementen i inköpet blir det svårare för leverantörerna att planera sin produktion. Lika så kan brist på tillit leda till att leverantörer inte vill göra inköp från sina underleverantörer innan de fått en faktisk order. För att möta de utmaningar som bristande kommunikation och tillit kan innebära måste köpare och leverantörer i samförstånd på ett tydligt sätt definiera sina roller och sina ansvarsområden. För att hantera situationer som skulle kunna leda till tidspress kan

en metod vara att köparen placerar högriskprodukter hos leverantörer där tydligt utvecklade samarbeten finns. Att hitta sätt att förenkla beslutsprocesser är också viktigt och här kan tekniska lösningar som exempelvis internetbaserade verktyg eller metoder vara till stor hjälp. Leverantören får inte heller vara så rädd för att förlora köparen att den inte vågar ställa kritiska frågor om produktionsprocessen till köparen (Acon & Insight Investment 2004:23-24).

En annan aspekt som behöver vägas in när företag upphandlar från leverantörer är det faktum att det köpande företaget oftast inte är den enda kunden som leverantören har. Thomas Schaefer, Sustainability Manager Purchasing, IKEA förklarar:

”Det är viktigt att planera produktionskapaciteten och ordernivån tillsammans med leverantören. Generellt är planeringskapaciteten bland leverantörer en nyckelfaktor för framgång i strävan att uppnå våra krav gällande arbetstid och övertid. Vi har arbetat med våra leverantörer för att förbättra detta arbete, i syfte att nå stabilare orders så väl som bättre produktionsplanering”.

Thomas Schaefer

Schaefer menar att en av utmaningarna är att IKEA ofta inte är den enda kunden och även om IKEA:s order är ”stabila” har de ingen påverkan på orders från andra köpare. Dock appliceras IWAY på den totala produktionsenheten, vilket innebär att företaget även täcker in icke-IKEA relaterade delar om sådana finns.³⁹

Clas Ohlson arbetar också mycket med planering för att undvika misstag och missförstånd i samband med produktion. Företaget försöker hålla ner antalet prover genom att vara tydliga vid inköpet. Berg förklarar:

”Det krävs att vi från början är väldigt tydliga med vad vi förväntar oss. Våra produktspecifikationer och skisser, allt måste vara oerhört tydlig för att det inte ska

39. Telefonintervju med Thomas Schaefer, Sustainability Manager Purchasing, IKEA, 12 december 2012

FILIPPA K

PRODUKTTYP: Damkläder och accessoarer

OMSÄTTNING 2011: ca 0,5 miljarder SEK (Alla bolag)

PRODUKTION I LÄNDER: Portugal, Kina, Rumänien, Estland, Italien, Indien, Litauen, Indien, Turkiet

ANTAL LEVERANTÖRER OCH FABRIKER: 49 leverantörer, 75 fabriker

ÄGER EGNA PRODUKTIONSENHETER: Nej

UPPFÖRANDEKOD: Ja egen uppförandekod sedan 2001, antog Fair Wear Foundations (FWF) uppförandekod 2008

VERIFIERINGSSYSTEM: Ja, i externregi genom FWF

OBEROENDE VERIFIERING OCH KONTROLL: Ja, genom FWF som använder sig av externa auditörer (lokala aktörer)

MEDLEM I BRANSCH- ELLER FLERPARTSINITIATIV FÖR FÖRETAGSANSVAR: Ja, flerpartsinitiativet FWF

VERKSAMHET I PRODUKTIONSLÄNDER: Ja, genom FWF som har ett nära samarbete med lokala aktörer inom ramen för sitt revisionssystem

ANVÄNDER SIG AV AGENTER: Ja, de leverantörskontakter som tas genom agenter omfattas dock också av FWF:s uppförandekod och verifieringssystem

gå prover fram och tillbaka för att i sista minuten bli fel ändå, det jobbar vi jättemycket med. Det krävs att vi vet vad vi köper och att vi är otroligt tydliga med vad vi vill ha redan innan vi lagt en order.” Eva Berg, leverantörsstrateg och kategorichef på Clas Ohlson

Företaget arbetar också med att analysera produktionsplan i relation till lagerstatus i syfte att platta ut orderflödet.⁴⁰

Clas Ohlson är inte ensamt. Flertalet av företagen som intervjuats arbetar på något sätt med metoder som syftar till att jämna ut orderflödet för att undvika extrema toppar i orderflödet. Under årscykeln uppstår det ofta kritiska perioder för flera av företagen som figurerar i denna rapport, dock inte för alla. Inför julhandeln kan vara en sådan topp eller inför sommarsäsongen. Då är ordertrycket ofta stort på leverantörer. En asymmetrisk fördelning av produktionen över året riskerar att leda till negativa effekter för arbetare så som orimlig övertid och korttidskontrakt. Det finns som sagt metoder för att jämna ut orderflödet. Flera av företagen i denna rapport väljer också att förlägga produktion av icke-trendkänsliga produkter på lågsäsong. Ett av dessa är Filippa K, vilka kommer att studeras närmare i fallstudien nedan.

Fallstudie: Filippa K:s arbete med säsongsplaneringen inom Wardrobe Essentials

Filippa K är medlem i Fair Wear Foundation (FWF), ett internationellt flerpartsinitiativ som erbjuder ett

system för sociala revisioner för köpande företag. Initiativet riktar sig till företag som bedriver sin främsta produktion inom sömnadsindustrin. FWF drivs av en rad arbetsgivarorganisationer, NGOs och fackföreningar. En Uppförandekod, som är i linje med internationell vedertagen arbetsrättslig standard, med tillhörande verifieringssystem antas av medlemsföretagen. Den breda representationen i styroraganet ger FWF en hög trovärdighet ur den aspekten att det utför sociala revisioner i form av en tredjepart vilket skapar en hög grad av insyn. Det finns också en hög grad av påverkan från intressenter med andra intressen och erfarenheter än affärsidkare har en direkt och avgörande påverkan på hur systemet utformas. FWF:s verifieringsmetod verkar på tre nivåer. Den första nivån utgörs av traditionella sociala revisioner av fabriker. Här förordar initiativet föremålda kontroller med förklaringen att samarbetet med leverantörer blir mer samverkansinriktat med den metoden. I samband med fabriksrevisionerna genomför FWF arbetarintervjuer tillsammans med arbetsrätts- eller människorättsorganisationer, vilka inte görs i anslutning till arbetsplatsen. Initiativet har också som krav att fackliga representanter ska intervjuas om sådana finns. Även fackliga företrädare eller arbetarrepresentanter får ta del av revisionerna och delta vid möten där resultaten från de sociala revisionerna presenteras samt åtgärdsplaner. Den andra nivån utgörs av initiativets klagomålsmekanism vilken erbjuder klagomålshanterare som finns

40. Telefonintervju med John Womack, informationschef, och Eva Berg, kategorichef och leverantörsstrateg, Clas Ohlson, 20 december 2012

tillgängliga i alla länder där FWF genomför kontroller. De som hanterar mekanismen är också med vid auditering vilket gör att arbetarna vet vilka de är. De talar alltid det lokala språket och kommer från lokala arbetsrätts- eller människorättsorganisationer. Den tredje och sista nivån ligger på den egna medlemmen. Initiativet genomför Management System granskningar årligen av sina egna medlemsföretag för att kartlägga om det köpande företags eget inköpsbeteende påverkar efterlevnaden av uppförandekoden negativt. Här ges även rekommendationer till förbättringar (Fair Wear Foundation).

Med ambitionen att få ett jämnare orderflöde över året har Filippa K valt att under årets lågsäsonger fylla upp produktionen med produktion av sitt bassortiment som inte är lika påverkligt av trender och säsonger. En del av Filippa K:s kollektion heter Wardrobe Essentials och utgörs främst av basplagg. Det är produkter som konsumenterna köper mycket av och produkter som hamnar i Wardrobe Essentials måste således ha ett visst försäljningsantal. Dessa produkter ska ha en förutsättning att vara aktuella i minst två år så att företaget ser en långsiktighet. Här menar Elin Larsson, Corporate Responsibility (CR) ansvarig på Filippa K, att företaget sett en fantastisk möjlighet att ändra inköpsbeteendet på ett mycket effektivt sätt. Planeringen görs tillsammans med fabrikena. Planeringscyklerna läggs upp på ett och ett halvt år och det handlar om att tajma in flera led med sömnad, material osv. Under tvåårsperioden får designavdelningen inte gå in och göra ändringar i produkten. Dock görs ändå prognoser vad gäller volymer på de olika produkterna. Larsson exemplifierar:

”Även om vi har ett plagg i flera basfärger så är det ändå tre olika nyanser, ena säsongen kanske den ena färgen säljer mest och andra säsongen kanske den tredje. Även om det är basprodukter måste vi kunna bryta ner det på färgnivå och anpassa”. Elin Larsson, Corporate Responsibility ansvarig på Filippa K.

Tack vare att produkterna lever länge kan företaget allt eftersom justera lagernivåer och försäljning vilket gör att företaget känner sig tryggt med att köpa in utan att kunna göra så exakta estimeringar som möjligt över hur försäljningen kommer att slå, menar Larsson.

Genom att arbeta på detta sätt skapar de inte bara bättre förutsättningar för leverantörerna att planera sin produktion utan det innebär även

förmånligare pris då konkurrensen inte är lika hög under lågsäsong som högsäsong.

”Det känns ju bra att bidra till att de kan ha ett jämnare flöde av arbetskraft men också att vi kan få bättre priser.” Elin Larsson, Filippa K

Utmaningarna med metoden menar Larsson är att estimerera lagernivåerna. Det finns alltid en risk att försäljningen går mycket bättre eller sämre än de estimeringar företaget gjort då planeringen sker så långt i förväg. Svårigheten ligger i att finjustera prognoser så att företaget i ett tidigt skede kan förutspå var det måste öka och minska volymerna, men det måste ske inom ett tidsspann så att leverantörerna har en möjlighet att vara med och justera. Larsson tror att en planering som denna kan ha en inverkan på övertidsaspekten så väl som anställningstrygghet, möjlighet till organisering och lön. Wardrobe Essentials står idag för 30 % av företags totala produktion. Filippa K har även planer på att inkludera andra produkter som också lever länge men som företaget ännu inte använt metoden på. Produktion av accessoarer ska kartläggas för att undersöka möjligheterna att arbeta på liknande sätt även där.⁴¹

Sammanfattning

Rapporten har i denna del belyst vilken effekt traditionella inköpsmetoder kan ha på de sociala villkoren. Det har här beskrivits vilka risker som finns med prisfokusering och hur företag kan agera för att undvika dessa genom att exempelvis utveckla befintliga kostnadsmodeller både för leverantören och det köpande företaget samt väga in andra aspekter än de som är direkt kopplade till produktionskostnaderna. För att undvika att företags inköpsbeteende kopplat till pris får negativa effekter kan de rutinmässigt analysera antalet leverantörer så att leverantörsrelationerna inte riskerar att bli asymmetriska samt använda metoder där det köpande företaget för egen del och tillsammans med leverantörerna gör kostnadsöversikter. Gemensam kostnadsestimering exemplifierades med fallstudien av Lindex arbete med open-book costing. Vidare har studerades olika aspekter av planering, hur brist på planering kan ha negativa effekter på de sociala villkoren för arbetare och hur tydlig gemensam planering skapar bättre förutsättningar för hållbarhet. Slutligen beskrevs hur företag genom att på ett systematiskt sätt förlägga vissa order under lågsäsong också kan bidra till att jämna ut orderflödet över året. Detta exemplifierades i Filippa K:s systematisering av orderläggningen av deras bassortiment.

41. Intervju med Elin Larsson, CR-ansvarig, Filippa K, 13 december 2012



© Judy Ben Joud | Dreamstime.com

6. Resultat

Rapport har presenterat en bild av hur företag kan arbeta med inköp på ett mer hållbart sätt. Vilket har exemplifierats genom fall från åtta svenska företag: IKEA, H&M, SCA, Volvo Group, Åhléns, Lindex, Clas Ohlson och Filippa K. Genom att presentera olika metoder för hållbara inköp har rapporten gett en översiktlig bild av hur några svenska företag i dag strävar efter att arbeta hållbart även på inköpsområdet. Rapporten har haft ambitionen att vara en verktygslåda för företag av olika slag och storlek. Här finns därför beskrivet både metoder som har direkt och indirekt påverkan på inköpsarbetet.

Inledningsvis presenterades metoden sociala revisioner. De sociala revisionerna skapar en högre grad av mätbarhet och de problem som upptäcks tydliggörs på ett konkret sätt för det köpande företaget så väl som leverantören. Då kvalitén är beroende av vilken tid, resurs och kompetens det köpande företaget väljer att investera i revisionerna finns det stora risker att resultaten blir ytliga och missvisande. Det har blivit tydligt att många aktörer, intressenter såväl som företag, inte anser att sociala revisioner i sig är ett tillräckligt verktyg. Andra metoder bör användas som kan komplettera den ögonblicksbild som revisionerna ger. Användandet av och inkludering av arbetare och/eller arbetarrepresentanter återkommer på flera håll i rapporten som en alternativ informationskanal och ett sätt att etablera medbestämmande rutiner men även för att utgöra en pådrivande kraft i eventuella förändringsarbeten. Olika metoder för klagomålsmekanismer för fabriksmedarbetare framhålls också som ett sätt att komplettera de sociala revisionerna ytterligare.

Av rapporten kan utläsas att det är av vikt att ha en förankring för hållbarhetsfrågorna på ledningsnivå samt att en integrering av hållbarhetsfrågor och inköpsverksamhet verkar kunskaphöjande och öppnar upp för hållbarare metoder för inköp. Det finns många olika sätt att integrera hållbarhets-

och inköpsarbete. Företag kan genom omfattande internetbaserade lösningar och databaser ge en tydligare mätbarhet på en rad områden, resultat som företag kan sprida vidare till andra delar av verksamheten och även till externa kontakter, däribland leverantörerna själva. Företag kan också förlägga ansvaret för uppförandekoden och uppföljningen på inköpsavdelningen vilket kan bidra till att öka kommunikationen mellan de två verksamhetsområdena och kan bidra till en tydlighet gentemot leverantörerna. En tredje metod för integrering kan vara att komplettera sitt eget hållbarhetsarbete genom att använda sig av ett externt revisionsystem och sedan inkorporera detta i sina egna inköpsstrukturer.

Rapporten visar vidare att det är centralt att bygga hållbara leverantörsrelationer för att kunna bedriva hållbara inköp. Köpande företag kan ha olika typer av relationer till sina leverantörer. Dock vittnar rapporten om att en miniminivå på hållbarhetsområdet för samtliga leverantörer är ett måste för att relationerna ska vara hållbara. För att få leverantörerna att sträva mot samma hållbarhetsmål som det köpande företaget finns olika aspekter som behöver vägas in. Rapporten visar att graderingssystem kan vara ett sätt att konkretisera mål och belöna leverantörer för deras strävan inom hållbarhetsområdet. Kommunikation har i

och med upphandling från låglöneländer blivit mycket mer komplicerad. Kommunikationen med leverantörer är viktig både för att kunna planera produktionsprocesser och kostnadsproblematik samt för att få förståelse för hållbarhetsarbetet. Aspekter som geografiskt avståndet, kulturella olikheter och språkförbistringar innebär utmaningar på kommunikationsområdet. Här bekräftar flera företag att en geografisk närhet till leverantörer och långsiktighet i relationerna skapar större förutsättningar för en bättre kommunikation och djupare förståelse för leverantörernas kontext. Rapporten skildrar hur företag genomför kompetenshöjande insatser tillsammans med sina leverantörer på en rad områden. Att investera i kompetensutveckling hos leverantörerna skapar en större förankring för hållbarhetsfrågorna och kan vara ett sätt att etablera långsiktiga relationer med leverantörer. Insatser kan även göras på områden som bidrar till att man skapar strukturer och processer som i sig förebygger kränkningar av mänskliga rättigheter i arbetslivet. Här är utbildningsinsatser i Management System på leverantörsledningsnivå och arbetarrepresentation på fabriksmedarbetarnivå två områden som företag så väl som intressenter som figurerar i rapporten, framhåller som viktiga.

Rapporten visar att traditionella inköpsmetoder som bara fokuserar på prispress och korta ledtider löper stor risk att ha en negativ inverkan på arbetsvillkor. Aggressiva kostnadsfokuserade inköpsmetoder löper stor risk att leda till prispress, något som intressenter och forskare vittnar om leder till extremt låga löner och orimligt mycket övertid. Omvända e-auktioner och förlängningar av betalningshandläggning gentemot leverantörer är två exempel på metoder som med stor sannolikhet påverkar leverantörens finansiella stabilitet negativt.

Ett företag som vill bedriva hållbara inköp kan göra en rad justeringar för att undvika att det egna inköpsbeteendet underminerar leverantörens förmåga att leva upp till hållbarhetskraven. Exempelvis genom att för egen del, så väl som tillsammans med leverantören, kartlägga kostnader och göra estimeringar som inte fokuserar på kostnadsreducering. För att undvika att arbetare i slutändan betalas en lön som de inte kan leva på kan företag också estimera arbetets faktiska värde och se över arbetskostnadens proportion till den övriga kostnaden i produktionen. Företag kan också ställa krav på att leverantören ska betala ut en levnadslön och på så vis förmedla att ersättningsfrågan värderas högt. Genom att på olika nivåer förbättra planeringen av produktionsprocessen bättre och göra det

i samförstånd med leverantörerna kan företagen bidra till att undvika korta ledtider och på så sätt minska risken för korttidskontrakt, orimlig och/eller obligatorisk övertid samt att leverantören väljer att förlägga produktionen på underleverantörer.

7. Slutsats och rekommendationer

Det är en komplex bild som möter det företag som väljer att upphandla från låglöneländer. Många aspekter ska vägas in och ansvaret ligger tungt på det köpande företaget. Med det sagt så kan denna rapport visa att det finns flera svenska företag som för ett aktivt arbete med att koppla samman hållbarhet och inköp. En inköpsprocess kan se väldigt olika ut från företag till företag beroende på hur företaget är uppbyggt och var de olika inköpsdelarna placerats. Figur tre beskriver en generell inköpsprocess där Fair Trade Center modifierat processen genom att föra in hållbarhetsaspekter.

- **Fastställning av specifikationer** - Inköparen väger i specifikationsskedet in vilka förväntningar som finns på kvalitet och kvantitet. Här ska företaget också specificera vilka förväntningar som finns gällande sociala villkor i leverantörskedjan, dessa bör vara i linje med internationell vedertagen arbetsrättslig standard. Vidare ska köparen se över sin egen planering för produktionen och utreda vilka möjligheter som finns för kostnadseffektivisering utifrån sin egen del av produktionsprocessen inom områden som design, logistik och omarbeting av prover.
- **Val av leverantör** – I detta skede ska inköparen hitta bästa lämpliga leverantör. Här behöver en rad variabler vägas in. Ur hållbarhetssynpunkt ska det köpande företaget undvika aggressiva inköpsmetoder som leder till prispress och äventyrar hållbarheten i inköpet. Företaget måste etablera en miniminivå som inte får understigas, denna bör åtminstone vara i linje med ILO:s kärnkonventioner. Nya leverantörer ska utredas och bedömas utifrån internationell vedertagen arbetsrättslig standard. Här bör även säkerställas att leverantören har fungerande rutiner och procedurer för produktionsplanering, kostnadsestimering och klagomålshantering. Väljer företaget en leverantör leverantör med vetskap
- om att utmaningar kvarstår ska en åtgärdsplan och tidsplan upprättas. Väljer företaget en befintlig leverantör bör det i bedömningen vägas in hur leverantör arbetar med förbättringar av arbetsvillkoren på sina enheter. Vid produktion av trendkänsliga produkter tenderar order att komma sent och ledtider vara korta. Den typen av produktion ska därför placeras hos leverantörer som det köpande företaget redan har relationer med och vet att det där finns rutiner och procedurer för planering, kostnadsestimering och klagomålsmekanismer för fabriksmedarbetare.
- **Kontraktsskrivning** – Vid en affär förbereder och genomför företaget förhandlingar med leverantören. Här bör det köpande företaget ställa krav på leverantören som ska vara i linje med internationell vedertagen arbetsrättslig standard. Kraven ska levereras till de anställda på det lokala språket eller språken. Här bör också ställas krav på att leverantören ska betala ut en levnadslön.
- **Orderläggning** – I samband med att ett köpande företag lägger en order hos en leverantör bör företaget självt se över sina rutiner och effektivisera sina beslutsprocesser för att minimera risken för tidspress under produktionsprocessen. Då otydlighet vid orderläggning kan leda till onödigt och

tidsödande arbete måste ordern vara så tydlig och specificerad som möjligt. Det köpande företaget bör i nära samverkan med leverantören planera för produktionen. Här bör vägas in om produktionen kan förläggas till lågsäsong för att skapa ett jämnare orderflöde. Det köpande företaget kan också behöva investera i kompetensutveckling inom management system och andra relevanta områden för att etablera hållbara rutiner.

- *Leveransbevakning* - Köparen bör ha en rutinmässig dialog med leverantören om eventuella komplikationer. Köparen bör i detta skede inte komma med ändringar om leverantören inte har resurser eller tid att hantera dem. Nu måste företaget även ha etablerat snabba beslutsvägar så att inte tidsbrist uppstår på grund av bristande kommunikation från det köpande företaget sida.
- *Uppföljning och utvärdering* - Genom väl utarbetade kontrollmekanismer som regelbundet uppdateras och följs upp får köparen en ögonblicksbild av leverantörens prestation inom socialt ansvar, dock med vissa svagheter som omnämns i rapporten. För ökad transparens och trovärdighet bör oberoende verifieringar av resultaten genomföras. De sociala revisionerna behöver inkludera intervjuer med arbetare och fackliga företrädare eller arbetarrepresentanter⁴². Resultatet från revisionerna ligger sedan till grund för upprättandet av en åtgärdsplan samt en tidsram för åtgärderna. Åtgärdsplaner och tidsramar ska alltid delges fackliga företrädare eller arbetarrepresentanter om sådana finns. En kartläggning över källan till problemen på rutinnivå bör också göras samt åtgärdsplaner för kompetenshöjning på de områden där det finns behov. Leverantören bör också få möjlighet att anonymt delge eventuella brister inom inköpet orsakade av köparen. Köparen bör också göra en egen utvärdering utifrån den egna prestationen vad gäller planering och samarbete med leverantören. Om problem framkommer bör en åtgärdsplan och tidsram för åtgärder upprättas även här.

42. Arbetarrepresentation i form av arbetarledda kommittéer är vanligt i länder där fackföreningsfriheten är inskränkt eller helt förbjudet, som i exempelvis Kina. I länder där detta inte är fallet bör det i första hand föras en dialog med fackliga företrädare, dels då företaget annars riskerar att underminera redan befintliga försök till organisering, dels då företaget annars riskerar att ointetgöra användandet av internationella fackliga klagomålsmekanismer.

FASTSTÄLLNING AV SPECIFIKATIONER

Hållbarhetsaspekter:

- Specificera förväntade hållbarhetskrav
- Kostandseffektiviseringar inom den egna delen av produktionsprocessen
- Om varan inte är trendkänslig, placera produktionen under lågsäsong.

VAL AV LEVERANTÖR

Hållbarhetsaspekter:

- Undvik aggressiva inköpsmetoder
- Nya leverantörer: Utred förmågan att leva upp till internationell vedertagen arbetsrättslig standard.
- Befintliga leverantörer: Premiera leverantörer som arbetar progressivt med att förbättra arbetsvillkoren.
- Produktion av trendkänsliga produkter placeras hos leverantörer som företaget har långsiktiga relationer med.

ORDERLÄGGNING

Hållbarhetsaspekter:

- Tydlighet
- Planering tillsammans med leverantören
- Kartlägg behov av kompetensutveckling för att säkerställa hållbarhet
- Lägg inte ordern för sent

KONTRAKTSSKRIVNING

Hållbarhetsaspekter:

- Ställ krav i enlighet med internationell vedertagen arbetsrättslig standard
- Kräv att leverantören ska betala ut en levnadslön

LEVERANSBEVAKNING

Hållbarhetsaspekter:

- Löpande dialog
- Snabba beslutsvägar
- Endast ändringar i den mån leverantörens kapacitet tillåter

UPPFÖLJNING OCH UTVÄDERING

Hållbarhetsaspekter:

- Sociala revisioner med åtgärds- och tidsplan
- Kartläggning av rutiner
- Anonym utvärdering för leverantörer om köparens beteende
- Egen utvärdering av det egna inköpsbeteendet under produktionsprocessen

Figur 3 En hållbar inköpsprocess

FAIR TRADE CENTER GER FÖLJANDE REKOMMENDATIONER I STRÄVAN ATT UTVECKLA HÅLLBARA INKÖPSMETODER

- *Använd inte aggressiva kostnadsfokuserade inköpsmetoder*

Fair Trade Center anser att företag i grunden måste se över sitt inköpsbeteende för att kunna bedriva hållbara inköp annars riskerar företagen att underminera sitt eget hållbarhetsarbete. Företag måste vara medvetna om att aggressiva inköpsmetoder som fokuserar på att pressa priser i slutänden bidrar till kränkningar av mänskliga rättigheter. Kostnadsfokusering och prispress är traditionella inköpsmetoder som varit en bidragande orsak till några av de vanligaste problemen som kan uppstå i en leverantörskedja vid upphandling från låglöneländer: Orimligt mycket overtid och löner som inte går att leva på.

- *Prioritera hållbarhetsfrågan på ledningsnivå och arbeta aktivt med att integrera hållbarhetsarbete med inköpsmetoder*

Hållbarhet bör vara en prioriterad fråga på ledningsnivå. Det visar vilka ambitioner företaget har med frågorna och skapar en större och tydligare drivkraft för förändringsarbete på området. Fair Trade Center anser att det är av största betydelse att företag väljer att integrera hållbarhetsarbetet med företagets inköpsmetoder. Om företag inte arbetar aktivt med att integrera inköpsmetoder med hållbarhetsarbete riskerar hållbarhetsarbetet att bli fina ord på papper. Det finns dessutom en överhängande risk att leverantören får dubbla budskap och att det ställs krav som är omöjliga att förena.

- *Revisionssystem måste ha ett tydligt arbetar-perspektiv*

Enligt Fair Trade Center måste företag som använder sig av revisionssystem säkerställa att det investeras tillräckligt med tid, resurser och kunskap i verktyget för att det ska vara tillförlitligt. Det är också avgörande att olika intressenter har möjlighet att direkt påverka hur revisionssystemet utvecklas. De sociala revisionerna levererar en ögonblicksbild vilket kräver att det även finns andra informationskanaler som fungerar kompletterande. Enbart användning av verifieringssystemet och revisionsstrukturer riskerar annars att resultera i en "tjuv-och-polis-metod" där bara synliga brister upptäcks. Verifieringsstrukturer bör ha en tydlig förankring hos de anställda i produktionen och en känsla av samverkan gentemot leverantören. När företag väljer att använda sig av verifieringssystem är det därför av största vikt att de använder en metod som stärker arbetarnas inflytande och

deltagande. Arbetarintervjuer ska utföras både med anställda, arbetarrepresentanter eller fackliga företrädare. Intervjuer görs med fördel på annan plats än arbetsplatsen. Samarbete med lokala fackföreningar eller människorättsorganisationer i detta sammanhangen skapar större förutsättningar för lokala uppföljningar samt bidrar till ökad transparens. Upprättas externa klagomålsmekanismer bör dessa också ske i samarbete med lokala fackföreningar eller människorättsorganisationer. Arbetarrepresentanter eller fackliga företrädare ska höras i samband med sociala revisioner och de ska också ta del av rapporter från revisioner och delta vid möten gällande resultat och åtgärdsplaner. Att organisera sig fackligt måste vara ett eget initiativ som kommer från arbetaren själv. Dock är hot mot och diskrimineringen av fackligt aktiva ett utbrett problem som sociala revisioner inte är en lösning på. Fair Trade Center anser att i de länder där fri facklig organisering är tillåtet är den nyckelfaktor för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete. För att säkerställa hållbara arbetsvillkor är facklig organisering det effektivaste sättet att få till stånd skäliga ersättningsnivåer, rimliga arbetstider och etablering av klagomålsmekanismer. Köpande företag har ett ansvar att tydligt betona vikten av frifacklig organisering och i verifieringsarbetet kan företag därför ta mätbarheten längre än vad som idag är brukligt. En fråga som "finns det facklig organisering på fabriken" istället för "har arbetare rätt till fri facklig organisering" skapar en större mätbarhet, tyngd och tydlighet. Resultatet bör dessutom föras in som en variabel vid gradering av leverantörer.

- *Premiera leverantörer som arbetar progressivt med hållbarhetsfrågor*

Fair Trade Centers åsikt är att premiering av leverantörer har förutsättningar att skapa en känsla av delaktighet hos leverantören vilket skapar förutsättningar för ett effektivare hållbarhetsarbete. Då de även ser sina egna förtjänster av hållbarhetsarbetet ur ett rent affärsmässigt perspektiv. Blir inte uppförandekoder och sociala revisioner blir bara deviser som ska uppfyllas utan leverantörerna får också en ökad förståelse för frågorna, investerar i rutiner och processer för att verka förebyggande.

- *Utveckla ett strategiskt hållbarhetsarbete utifrån leverantörsrelationernas karaktär*

För att bygga sunda industriella relationer måste företag på olika sätt sträva efter att leverantörsrela-

tioner i större grad karaktäriseras av samverkan och i mindre grad är polisiär. Leverantörsrelationer kan se olika ut och variera i långsiktighet. Oavsett vad det köpande företaget har för ambitioner bör alla leverantörsrelationer behandlas utifrån respekt för mänskliga rättigheter. Bakom varje leverantör finns arbetare som vill ha en lön att leva på, även om de producerar produkter som viktas som mindre viktiga för det köpande företaget. I rapporten lyfts fram att flera av företagen ser det som nödvändigt att det finns en miniminivå på hållbarhetsområdet som ingen leverantör får understiga, detta är en åsikt som Fair Trade Center delar. Dock bör företag vara vaksamma i arbetet med de leverantörer som man inte ingår partnerskaprelationer med eller inte har långsiktiga ambitioner med. I dessa leverantörsrelationer riskerar de polisiära kontrollorienterade metoderna att kvarstå vilket resulterar i att dessa relationer blir mindre hållbara. Att denna typ av relationer också oftast rör produktinköp som är mindre komplicerade och ofta kommer från en produktion som kräver mer okvalificerad arbetskraft gör det än mer känsligt ur ett löne- och övertidsperspektiv. Då denna arbetskraft är den som är mest sannolik att riskera att få en lön som understiger en levnadslön är det kanske här som man borde arbeta mest offensivt med dessa frågor. Företag bör därför göra riskanalyser av leverantörsrelationerna ur ett hållbarhetsperspektiv. Även när företagen väljer att använda sig av mellanhänder måste de vara noga med att ställa minst lika höga krav som om de själva gjort upphandlingen.

- *Investera i utbildningsinsatser som verkar kompetenshöjande*

Att köpande företag väljer att investera i sina leverantörers kompetensutveckling på olika områden och olika nivåer ser Fair Trade Center som mycket positivt och något som generar mervärde till lokalsamhället. Att tillsammans med leverantören investera i ledningssystem kan också vara ett sätt att kostnadseffektivisera då leverantören på så vis skapar bättre rutiner för produktionsplanering och kostnadsestimeringar.

- *Samarbeta med lokala aktörer i frågor om medbestämmande*

Lokala fackföreningar och/eller människorättsorganisationer måste involveras i utbildningsinsatser

som rör mänskliga fri- och rättigheter i allmänhet men medbestämmande och arbetardeltagande i synnerhet. Om inte riskerar de att förlora en lokal förankring, det finns även en risk att de underminerar redan befintliga försök till organisering eller arbetarrepresentation. Finns det en oberoende part inblandad ger detta också insatsen en ökad grad av transparens och trovärdighet.

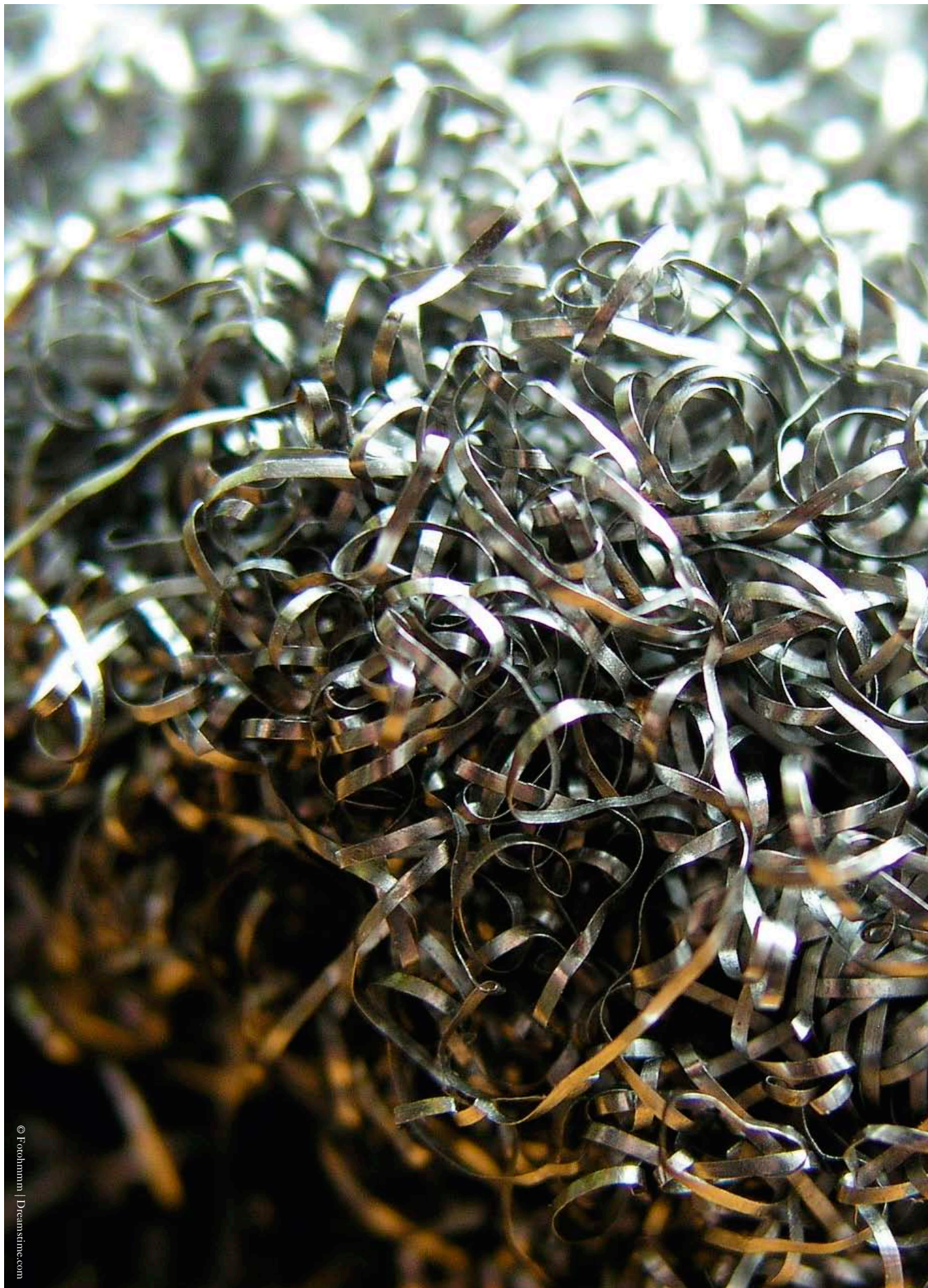
- *Väg in leverantörsperspektivet vid inköps-planering*

Fair Trade Center anser att köpande företag bör göra produktionsplanering i nära samarbete med leverantören, då det egna inköpsbeteendet annars riskerar att påverka produktionsprocessen negativt. Att hjälpa leverantören att jämna ut orderflödet över året genom att ha en systematik för att placera order under lågsäsong i större uträkning, är också ett sätt att skapa kontinuitet och trygghet för leverantören vilket kan bidra till att undvika extremt mycket övertidarbete, korttidskontrakt och användande av underleverantörer. Produktion av trendkänsliga produkter som ofta innebär korta ledtider ska placeras på redan befintliga leverantörer med stabila relationer.

- *Kartlägg ersättningsnivåer och ställ krav på levnadslön*

Slutligen måste ett centralt mål för ett företag som vill utveckla hållbara inköpsmetoder vara att inte betala ett "under-pris" vad gäller ersättning. Man bör därför kartlägga lönerna i proportion till övriga kostnader, säkerställa vad levnadslönsnivån⁴³ är samt ställa krav på att leverantörerna ska betala ut en lön som går att leva på. I estimering av kostnader bör även vägas in områden som inte är direkt kopplat till inköpet med syfte att bidra till minskad fokusering på prispress gentemot leverantörerna.

43. Enligt Fair Trade Center är en estimering av levnadslön mest tillförlitlig om den grundar sig på lokala förhandlingar och avtal mellan arbetsmarknadens parter. I brist på sådana bör företag vid bedömning av levnadslönsnivåer väga in estimeringar från fackföreningar och människorättsorganisationer.



Slutord

Fair Trade Center vill avslutningsvis tacka alla de företag, experter och intressenter som deltagit i denna rapport och ställt upp med sin tid, sina resurser och delat med sig av sin kunskap. Fair Trade Center hoppas att rapporten har inspirerat dig som läst och att den bidrar till en ökad dialog runt frågor som rör hållbara inköpsmetoder.

8. Referenser

BÖCKER

- Anders Kron & Mikael Wallgren. 2010. *"Inköp i förändring - om organisation, roll och styrning"*. Sahara Print. Egypten
- Arjan J. Wan Weele. 2012. *"Inköp och supply chain management"*. Specialtrykkeriet Viborg. Danmark

ELEKTRONISKA KÄLLOR

- Acona & Insight Investment. 2004, *"Buying your way into trouble – the challenges of a responsible supply chain management"* <http://www.acona.co.uk/reports/Buying+your+way+into+trouble.pdf> 2013-02-11
- BSCI: *"Monitoring: assessing the level of compliance"* <http://www.bsci-intl.org/our-work/monitoring> 2013-02-05
- CCC1: Clean Clothes Campaign. 2005. *"Looking for a quick fix"* <http://www.cleanclothes.org/resources/national-ccc/1166-looking-for-a-quick-fix> 2013-01-12 2013-02-11
- CCC2: *"Code implementation and verification"* <http://www.cleanclothes.org/resources/ccc/corporate-accountability/code-implementation-a-verification> 2012-02-11
- Clas Ohlsons hemsida: *"Hållbar utveckling, Leverantörskedjan"* <http://om.clasohlson.com/foretaget/Hallbar-utveckling/Leverantorskedjan/> 2013-02-11
- Clas Ohlson. 2012. *"Clas Ohlsons årsredovisning 2011/2012"* http://om.clasohlson.com/Global/pdf/shareholders/financial_reports/2011_2012/ClasOhlson_Arsredovisning_2011_12.pdf 2013-02-14
- ETI.2006. *"Do workers really benefit? .Key findings: the scope of labour codes and how workers benefit"* <http://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/resources/Impact%20assessment%20summary.pdf> 2013-01-15
- Fair Wear Foundation 1, *"Verification"* <http://www.fairwear.org/514/about/verification/> 2013-02-11 2013-02-12
- H&M, 2012, *"H&M, Hennes & Mauritz AB - Bokslutskommuniké 2011"* http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/sv/cision/1573155_sv.pdf 2013-02-14
- Fair Wear Foundation 2, Fair Wear Foundation, 2009, *"FWF paper on factory training in China"* http://www.fairwear.org/ul/cms/fck-uploaded/archive/2010-01/fwf_-_factory_training_paper_-_september_2009.pdf

- Alla bolag. "Filippa K Group AB" <http://www.allabolag.se/5566083068/bokslut> 2013-02-14
- IKEA, 2012-01-25, Nyheter och media "IKEA växer och skapar nya jobb i tufft ekonomiskt klimat", http://www.ikea.com/se/sv/about_ikea/newsitem/2012_yearly_summary
- Lee Howard och Reed Smith .2011. "John Ruggies guiding principles, a legal guide to the guiding principles for business and human rights" <http://a4id.org/sites/default/files/user/Microsoft%20Word%20-%20Legal%20Guide%20-%20John%20Ruggies%20Guiding%20Principles.pdf> 2013-02-11
- Lindex hemsida, "Hållbar lönsamhet" <http://www.lindex.com/csr/sv/ekonomiskt-ansvar/> 2013-02-14
- Smart Procurement. "Open Book Costing and cost plus can hamper outsourced logistic contracts." http://www.smartprocurement.co.za/archives/open_book_costing_and_cost_plus_can_hamper_outsourced_logistics_contracts.php 2013-02-10
- SCA, 2012, "SCA årsredovisning 2011" http://www.sca.com/Documents/sv/Annual_Reports/sca-arsredovisning-2011-final.pdf 2013-02-14
- Unionen, Unionens hemsida – "Unionens policy om företagens uppförandekoder" <http://www.unionen.se/om-unionen/internationellt-arbete/unionens-policy-om-foretagens-uppforandekoder> 2013-02-15
- Volvo Groups, 2012, "Årsredovisning Volvokoncernen 2011" http://www3.volvo.com/investors/finrep/ar11/ar_2011_sve.pdf 2013-02-14

HÅLLBARHETSRAPPORTER

- H&M.2011. "H&M conscious actions hållbarhetsrapport 2011" <http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/masterlanguage/CSR/reports/Conscious%20Actions%20Sustainability%20Report%202011.pdf> 2013-02-11
- Åhléns.2012. "Hållbarhetsredovisning 2011 Åhléns" http://www.ahlens.se/braval/hallbarhetsrapport/120524_Ahlens_Hallbarhetsrapport_2011.pdf 2013-02-11
- SCA. 2011. "SCA:s hållbarhetsredovisning 2011" http://www.sca.com/Documents/sv/Env_Reports/sca-hallbarhetsredovisningen-2011-indexerad.pdf 2012-02-11
- Volvo Group. 2011. "Volvo Group hållbarhetsredovisning 2011" http://www3.volvo.com/investors/finrep/sr11/en/pdf/Volvo_Group_CSR_and_Sustainability_Report_2011.pdf 2013-02-11

- IKEA. 2012. *"IKEA Group sustainability report 2012"* http://www.ikea.com/ms/en_GB/pdf/annual_report/ikea_group_sustainability_report_2012.pdf 2013-02-11

INTERVJUER

- Maritha Lorentzon, Social Sustainability Coordinator och Karin Rehnberg, Social Sustainability Business Controller, H&M, intervju 15 augusti, 2012 och telefonintervju 17 december, 2012
- Thomas Schaefer, Sustainability Manager Purchasing , IKEA, telefonintervju, 12 december, 2012 och 16 januari 2013
- Anita Falkenek, Sustainability Manager, och Magnus Löfmark, Produktion Manager, Åhléns/Axstores, intervju, 3 december, 2012
- Sabine Van Depoele, Stakeholder Relations Manager, BSCI, intervju, 10 januari, 2013
- Eva Berg, leverantörsstrateg och kategorichef och John Womack, Informations- och IR-ansvarig, Clas Ohlson, telefonintervju, 14 augusti, 2012 och intervju 20 december, 2012
- Malin Ripa, Director Public Affairs Responsible for CSR, Volvo Group, telefonintervju, 30 november, 2012
- Stefan Henricson, Leverantörsutvecklare på SCA Hygien Products, SCA, telefonintervju, 3 december, 2012
- Elin Larsson, Corporate Responsibility Manager, Filippa K, intervju, september, 13 december 2012 och 25 januari 2013
- Ingrid Porss, Social Compliance Manager, och Ann Åström, Purchasing Development Manager, telefonintervju, 23 december, 2012

- Henrik Lindholm, doktorand i riskfilosofi vid Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm, telefonintervju, 22 januari 2013
- Thomas Bergsmark, Senior Advisor på Bergmark Sustainability AB, telefonintervju, 9 januari, 2013
- Lars-Erik Gadde, professor i industriell marknadsföring vid Chalmers Tekniska Högskola i Göteborg, telefonintervju, 11 januari, 2013
- Niklas Egils Zandén, docent i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, telefonintervju, 13 december, 2012
- Doug Miller, professor Emeritus på Northumbria University, Newcastle upon Tyne, UK, telefonintervju, 14 december 2012
- Nazma Akter, Awaj Foundation, e-post korrespondens, 20 januari 2013

FAIR TRADE CENTER

MAGNUS LADULÅSGATAN 24, 118 66 STOCKHOLM | INFO@FAIRTRADECENTER.SE