


CSR från webben till butiken

– etiska stödstrukturer för
arbetstagare inom handeln

*Magnus Frostenson, Uppsala universitet,
Sven Helin, Örebro universitet och
Johan Sandström, Örebro universitet*



Forskningsrapport 2010:7,
CSR från webben till butiken
ingår i Handels Utvecklingsråds rapportserie.
Forskarna själva är ansvariga för rapportens innehåll.
Publiceringsår 2010.

Grafisk produktion: Fotoskrift AB
Tryck: Typografiska Ateljén AB

www.hur.nu
ISBN: 978-91-86508-07-4

Förord

Frågor kring företags roll och ansvar i samhället (Corporate Social Responsibility, CSR) aktualiseras idag inom detaljhandeln. De flesta större detaljhandelsföretag kommunicerar också frågorna, vilket uppmärksammats av forskarsamhället. Mindre uppmärksamhet har riktats mot de personer som utgör detaljhandelsföretagens frontlinje, butikspersonalen, och hur dessa personer upplever stödet från arbetsgivare i CSR-relaterade frågor. Detta projekt har därför undersökt hur större svenska detaljhandelsföretag kommunicerar och organiserar sitt CSR-arbete, från webben till butiken.

Vi vill rikta ett stort tack till deltagande företag och till våra intervjupersoner. Vi vill även tacka forskarkollegor vid våra lärosäten och deltagare vid seminarier anordnade av Handels Utvecklingsråd för konstruktiva kommentarer. Sist men inte minst tackar vi Handels Utvecklingsråd för finansieringen av forskningsprojektet.

Uppsala, Örebro och Boden den 6 oktober 2010

Magnus Frostenson, Sven Helin och Johan Sandström

Sammanfattning

Denna rapport presenterar resultaten av forskningsprojektet ”Att organisera för ansvar: Etiska stödstrukturer för arbetstagare inom handeln”, som har finansierats av Handels Utvecklingsråd och som har bedrivits under perioden juli 2008–juni 2010. Forskningsprojektet har haft som syfte att identifiera och utveckla stödstrukturer för att hantera etik- och ansvarsfrågor inom detaljhandeln och har utgått från följande frågor:

1. Hur hanterar handeln etik- och ansvarsfrågor på ett strukturellt plan?
2. Vilka är de specifika förutsättningar som har legat till grund för valet av denna struktur?
3. På vilket sätt utgör de arrangemang som finns i handeln ett stöd för den enskilde arbetstagaren i hans eller hennes konkreta arbetssituation?
4. Hur kan dessa strukturer utvecklas i syfte att öka de anställdas möjligheter och förmåga att tillämpa och kommunicera branschens etik och ansvar i det dagliga mötet med kunderna?

Det övergripande fokus som har funnits i forskningen är skärningspunkten mellan struktur och individ. Frågan är hur sådana strukturer påverkar medarbetare och vilket stöd de finner i dem.

Rapporten besvarar frågorna på ett övergripande plan i tre delstudier. I den första undersöks vilka frågor detaljhandeln kommunicerar och lyfter fram som viktiga ansvarsfrågor. Den andra delstudien fördjupar förståelsen av de ansvarsstrukturer som används, medan den tredje undersöker förhållandet mellan ansvarsstrukturer och det stöd dessa kan ge medarbetare på butiksnivå. Slutligen ges förslag kring hur strukturerna kan utvecklas.

Intresset för ansvarsfrågor, åtminstone i termer av hur och i vilken omfattning man kommunicerar frågorna, är kraftigt varierande i detaljhandelsföretagen. Av detaljhandelsföretag med över 100 anställda är det, att döma av den första delstudien, fortfarande en minoritet som kommunicerar frågorna. Tendensen är att miljöfrågor kommuniceras mest och rena etikfrågor, särskilt de av intern natur och av praktisk relevans för medarbetarna i deras arbetssituation, minst. Kommunikationen kring ansvarsfrågor överlag (miljö och kvalitet, socialt ansvar, etik, samt välgörenhet och sponsring) är också ojämnt fördelat mellan olika branscher. Det finns också en tydlig tendens till ”filtrering” i detaljhandels kommunikation om ansvar, det vill säga att ansvaret för att kommunicera frågorna ligger på koncernnivå snarare än på dotterbolagsnivå.

Bland de övergripande orsakerna till varför detaljhandeln hanterar ansvarsfrågor som de gör är ett institutionellt tryck på detaljhandeln att utveckla aktiviteter och strukturer för att leva upp till rollen som ansvarsfull aktör i näringslivet. Detta handlar särskilt om medvetenhet om frågor kring arbetsvillkor hos underleverantörer, miljö, mänskliga rättigheter och korruption. De strukturer som utvecklas har en tendens att återspegla centrala intressenters prioriterade frågor, som ofta handlar om de ovan nämnda områdena, men inte om företagsinterna frågor om enskilda medarbetares skyldigheter och rättigheter i det svenska sammanhanget. Dessa hanteras snarare inom ramen för arbetsrättslig lagstiftning och välfärdsstatens sociala dimensioner. I stället handlar diskussionen om till exempel uppförandekoder som framförallt riktas mot underleverantörer, att man hållbarhetsredovisar och lyfter fram miljöfrågor eller att man börjar tillämpa en branschkod.

Kommunikationen och ansvarsstrukturerna är starkt centraliserade. Rent organisatoriskt kan det förstås som en vilja till samordning och konsistens, men det kan också ses som en indikation på att företagen möter frågorna framförallt på koncernnivå. Non-governmental organisations (NGOs), media och andra aktörer närmar sig företagen centralt. Det är inte butiken och den enskilda medarbetaren som får ta i frågorna i första hand. Trots medarbetarens viktiga roll i kundmötet är inte frågorna decentraliserade i egentlig mening.

Trots detta visar fallstudierna att ansvarsstrukturer kan ha betydelse för medarbetare, men bara till viss del som stödjande instrument i kundmötet. En viktigare funktion tycks de fylla genom att skapa identitet och förtroende samt genom att fungera rent informativt, genom att signalera vad företaget gör i ansvarsfrågor.

Mot bakgrund av detta ger vi ett antal rekommendationer:

1. Att använda de strukturer som redan finns på ett bättre sätt, snarare än att skapa fler strukturer.
2. Att individualisera strukturerna och göra medarbetarna mer bekanta med dem, till exempel genom direkt utbildning.
3. Att uppvärdera kunder som intressentgrupp i frågor om etik och ansvar. Med relativt enkla medel skulle diskussionen om etik och ansvar kunna föras mer mellan kund och företag än mellan företag och andra externa intressenter.

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.2 Syfte, frågeställningar och disposition	10
1.3 Ansvarsstrukturer	11
2. Del 1 – Webbstudien	13
2.1 Inledning	13
2.2 Metod	13
2.3 Webbstudiens resultat och analys	16
2.3.1 Vad kommuniceras?	16
2.3.2 Vad kommuniceras och av vem?	16
2.4 Sammanfattande reflektioner och slutsatser	21
3. Del 2 – Fördjupningsstudie	24
3.1 Inledning	24
3.2 Metod	24
3.3 Fördjupningsstudiens resultat och analys	26
3.4 Sammanfattande reflektioner och slutsatser	30
4. Del 3 – Fallstudierna	32
4.1 Inledning	32
4.2 Metod	32
4.3 Hemelektronikföretaget	33
4.3.1 Befintliga ansvarsstrukturer	33
4.3.2 Grunden för ansvarsstrukturerna	34
4.3.3 Ansvarsstrukturerna som stöd	36
4.3.4 Utveckling av ansvarsstrukturer	39
4.3.5 Sammanfattning	41
4.4 Klädföretaget	42
4.4.1 Befintliga ansvarsstrukturer	42
4.4.2 Grunden för ansvarsstrukturerna	45
4.4.3 Ansvarsstrukturerna som stöd	46
4.4.4 Utveckling av ansvarsstrukturer	47
4.4.5 Sammanfattning	48
4.5 Fördjupningsstudiens analys och resultat	48
4.6 Sammanfattande reflektioner och slutsatser	49
5. Slutsatser, diskussion och återkoppling	51
5.1 Slutsatser	51
5.1.1 Ansvarsstrukturerna stödjer de anställda	51
5.1.2 Ansvarsstrukturer är inte integritetskränkande	51

5.1.3	Ansvarstrukturerna är inte ett spel för gallerierna	52
5.1.4	CSR-frågorna tenderar att bli personifierade	52
5.2	Diskussion och återkoppling	52
5.2.1	Stor variation i kommunikationen beroende på bransch och storlek	53
5.2.2	Media och externa organisationer sätter tryck på handeln	53
5.2.3	CSR-frågorna sköts av ”experter”	55
6.	Rekommendationer	56
6.1	Identitetsbygge och trygghet	56
6.2	Kundmötet	56
6.3	Utbildning	56
6.4	Lokalt ansvar	57
	Referenser	58



Inledning

Detaljhandeln har under de senaste åren utsatts för granskning och i en del fall kritik mot bakgrund av ökad miljömedvetenhet och intresse för produktionsförhållanden hos underleverantörer från media och allmänhetens sida (Emmelhainz och Adams, 1999; Mamic, 2005). Detta är ett uttryck för ett allt tydligare intresse för *etik- och ansvarsfrågor* kopplade till ekonomisk verksamhet. Frågor om företagens sociala ansvar (även kallat Corporate Social Responsibility, CSR) har blivit alltmer brännande. Detta har gjort att företag i allt högre utsträckning har behövt ta dessa frågor på allvar (se till exempel Windell, 2006; Grafström med flera, 2008). En övergripande förklaring till detta är att grupper av organisationer för att få samhälllegitimitet måste anpassa sig till de normkrav och förväntningar som samhället har (Meyer och Rowan, 1977). En iakttagelse inom forskningen (i den så kallade nyinstitutionella teorin) är att organisationer har en tendens att utveckla strukturer eller praktiker av liknande slag mot bakgrund av det tryck som lagar och regler, normer och värderingar och reaktioner på osäkerhet skapar (DiMaggio och Powell, 1983). Inte minst har detta varit tydligt i diskussionen om etik och ansvar i näringslivet. Frågorna kanaliseras ofta genom media och non-governmental organisations (NGOs). Dessa organisationer är aktiva både i fråga om granskning av och kritik av företag (Frostenson, 2009b). Särskilt gäller detta handelsföretag som anses ha en stor påverkansfär i underleverantörsledet, där frågor om etik och ansvar ofta uppmärksammas.

Att förändringar inom branschen även påverkar enskilda medarbetares arbetssituation är uppenbart. Detta gäller på ett övergripande plan för handeln. Ny teknik, nya former för kommunikation och distribution, ett växande antal köpcentra, och en alltmer tilltagande globalisering, har under de senaste decennierna förändrat villkoren. Förändringstrycket är stort, vilket också visar sig på butiksnivå. Till exempel innebär utvecklingen mot större flexibilitet och autonomi för enskilda arbetstagare en organisatorisk förändring som förutsätter förändrade och i många fall ökade kompetenskrav (Kvist, 2006; Drejhammar och Karlqvist, 2004). Strukturuomvandlingen i riktning mot större butiker, ofta i utkanterna av större städer, leder till att kraven på lednings- och organisatorisk förmåga bland personalen ökar (Wengström och Bergström, 2002). Nya ledande befattningar skapas samtidigt som de administrativa uppgifterna ökar och kompetenskraven stiger i takt med att detaljhandelskedjorna växer. Ekonomi-, strategi- och marknadsföringskompetens efterfrågas i allt större utsträckning inom handeln (Thomsson och Bergström, 2002).

En öppen fråga är i vilken mån det ökade intresset för etik- och ansvarsfrågor och handelns anpassning till detta påverkar medarbetarnas arbetssituation. Att handeln reagerar och aktivt utvecklar strukturer och arrangemang för att hantera och ta detta ansvar är uppenbart (Ählström och Egels-Zandén, 2008). Man utvecklar vad vi i denna rapport kommer att kalla för ansvarsstrukturer. Detta handlar om organisationsformer, ansvarsfördelning och olika praktiker som utformas i syfte att underlätta för organisa-

tionen och dess representanter att agera ansvarsfullt i relationerna till intressenterna. Dessa strukturer kan ses som moraliska stödstrukturer (Brytting, 2005), vars existens stöder ett ansvarsfullt beteende i och av organisationen. Sådana strukturer återfinns på övergripande nivå, till exempel i lagar eller i ”mjuka”, frivilliga regleringar (Grafström med flera, 2008). De finns också i form av koder på branschnivå, där ett exempel är Business Social Compliance Initiative (BSCI), till vilken företag kan ansluta sig. Av primärt intresse för den här rapporten är dock strukturer på företagsnivå. De återspeglar nämligen initiativ som utgår från företaget snarare än stater, internationella organisationer eller nätverk.

Etablerandet av sådana strukturer är en förändring som har varit märkbar inom handeln under senare år. Dessvärre tycks kunskapen om vad detta innebär för medarbetarna och deras arbetssituation vara mycket begränsad. När företagsetisk forskning relaterad till detaljhandeln intresserar sig för den enskilde medarbetaren så handlar det framförallt om dennes ställningstagande i olika dilemman, såsom att ge felaktig växel eller fel information om produkter (se till exempel Dubinsky och Levy, 1985), styrning och kontroll av etiskt beteende (Román och Munuera, 2005; Weeks och Nantel, 1992) och etiska förståelsemodeller bland försäljare i handeln (Dubinsky et al, 2004). Kolk och van Tulder (2002) intresserar sig för betydelsen av etiska koder för att förhindra barnarbete bland stora handelsrelaterade företag i Europa. Andra mer processorienterade studier med koppling till handeln beskriver den interna utvecklingsprocessen av CSR-program i ett handelsföretag (Åhlström och Egels-Zandén, 2008) eller processen att införa etiska koder i multinationella företag inom detaljhandelsbranschen (Mamic, 2005). Däremot har få studier inom företagsetisk forskning intresserat sig för vilka följderna blir för anställda inom handeln av de ökade kraven på ansvarstagande för branschen i stort. Av detta skäl *finns idag ingen kunskap om hur kraven på etiskt, miljömässigt och socialt ansvarstagande egentligen påverkar den enskilde anställda*. Företeelser som uppförandekoder, kravmärkning och ekologiska produkter får stor betydelse när handelsföretag granskas för sitt arbete med ansvar och också när de själva kommunicerar ansvar (Whysall, 1998), men vad som är ansvarstagande sett ur ett medarbetarperspektiv röner föga intresse. Diskussionen i media och i forskningen lämnar en av de kanske viktigaste aktörerna – medarbetarna – därhän, trots att han eller hon i förhållande till kunden har en gränsöverskridande roll (Weeks & Nantel, 1992).

Här går det att urskilja två frågor med relevans för arbetstagare inom detaljhandeln. Den ena handlar om behovet av att förstå, beskriva och i förekommande fall utveckla de strukturer för ansvar som finns i företagen utöver de som riktar sig mot underleverantörer i andra länder. Den andra har att göra med vikten av att bättre förstå och skapa hjälpmedel för den enskilde anställda som i sitt kundmöte har att hantera den ofta starkt kritiska ansvarsdiskussion som kunderna, ofta via media och NGOs, tar del av. Denna andra fråga tycks vara särskilt viktig just inom detaljhandeln. Till skillnad från i andra branscher, till exempel fordonsindustrin och energisektorn, där motsvarande frågor framförallt adresseras till företrädare på hög nivå, riktas frågor om etik och ansvar i högre grad mot de enskilda anställda med direkt kundkontakt i detaljhandeln. Detta gör

att arbetstagare inom handeln, i högre grad än i många andra branscher, hamnar i frontlinjen för kunders frågor om de produkter företaget säljer (Weeks och Nantel, 1992). Den ökade medvetenheten bland konsumenter ställer krav på att arbetstagare inom handeln ska kunna ge svar till konsumenter om etiska, sociala och miljömässiga förhållanden för de produkter som säljs. En tendens i diskussionen är här att den enskilde arbetstagaren får axla det ansvar som företaget förutsätts ta. Utvecklingen har här gjort begrepp som ansvarighet och ansvarstagande relevanta för var och en som arbetar inom handeln, men på vilket sätt strukturer för ökat ansvarstagande egentligen underlättar och vilken betydelse sådana strukturer har för den enskilde medarbetaren är fortfarande en outredd fråga.

1.2 Syfte, frågeställningar och disposition

Syftet med forskningsprojektet ”Att organisera för ansvar: Etiska stödstrukturer för arbetstagare inom handeln” har varit *att identifiera och utveckla stödstrukturer för att hantera etik- och ansvarsfrågor inom detaljhandeln*. Den övergripande forskningsfrågan vi ställt oss är således *på vilket sätt strukturerna används i den mån de existerar i detaljhandeln och hur de knyter an till medarbetarnas arbetssituation och utgör ett stöd för dem*. Mer specifikt har vi delat in frågan i fyra forskningsfrågor:

1. Hur hanterar handeln etik- och ansvarsfrågor på ett strukturellt plan?
2. Vilka är de specifika förutsättningar som har legat till grund för valet av denna struktur?
3. På vilket sätt utgör de arrangemang som finns i handeln ett stöd för den enskilde arbetstagaren i hans eller hennes konkreta arbetssituation?
4. Hur kan dessa strukturer utvecklas i syfte att öka de anställdas möjligheter och förmåga att tillämpa och kommunicera branschens etik och ansvar i det dagliga mötet med kunderna?

Syftet med denna rapport är att besvara dessa forskningsfrågor som har varit vägledande i de tre delstudier vi genomfört. Delstudierna, som följer på varandra både i genomförande och i rapporten, besvarar sammantaget forskningsfrågorna. Vi har använt oss av ett flertal olika forskningsmetoder i studierna, alltifrån dokumentstudier, enklare enkät via telefon och e-post, till kvalitativa intervjuer med chefer på huvudkontor och personal i butiker runt om i landet. Mer i detalj kan genomförandet beskrivas enligt följande:

Delstudie 1 (webbstudien) är en kartläggning av Sveriges 200 största detaljhandelsföretags kommunikation av etik och ansvar. Informationskällan är hemsidor på Internet. Frågorna i denna studie är: *Vem kommunicerar och vad kommuniceras?* Delstudien fokuserar framförallt på vilka ansvarsfrågor den svenska detaljhandeln aktivt betonar och ser som relevanta. Detta är en utgångspunkt för förståelsen av de ansvarsstrukturer man bygger upp.

Delstudie 2 (fördjupningsstudien) är en fördjupning av webbstudien. I denna delstudie ligger fokus på en fördjupad förståelse för hur ett urval av företag som valt att arbeta mer aktivt med frågor om etik och ansvar går tillväga i sitt CSR-arbete. Delstudien går bakom vad som kommuniceras för att ta reda på vilka bakomliggande ansvarsstrukturer som finns framförallt hos de företag som har en mer utvecklad kommunikation. CSR-ansvariga, eller motsvarande, på totalt elva stora svenska detaljhandelsföretag tillfrågades med hjälp av telefonintervjuer och e-postkommunikation.

Delstudie 3 (fallstudierna) tar oss djupare in i två stora detaljhandelsföretag, ända ner på butiksgolvet. Studien ger en mer ingående bild av två aktiva företag när det kommer till etik- och ansvarsfrågor. Genom intervjuer med anställda och chefer, från huvudkontor till butikspersonal i tre till fyra butiker runt om i landet, fördjupas kunskapen om vilka strukturer som finns på butiksnivå, vad grunden för att dessa strukturer finns, vilket stöd de ger den enskilde anställde och om hur strukturerna kan utvecklas i framtiden.

Rapporten avslutas med en mer generell diskussion om vad detaljhandeln i stort kan lära från projektet ”Att organisera för ansvar” samt med ett avsnitt där vi listar en rad rekommendationer till företag som vill lyckas än bättre med sitt arbete med etik- och ansvarsfrågor.

1.3 Ansvarsstrukturer

Inom forskningsprojektet ”Att organisera för ansvar” har relationen mellan individ och struktur varit tematiskt viktig. Detaljhandelsföretag etablerar ansvarsstrukturer, kanske framförallt som en följd av omvärldens förväntningar, och enskilda medarbetare agerar inom ramen för dessa strukturer. Detta nyckelbegrepp i rapporten har delvis problematiserats inom den företagsetiska forskningen.

Ansvarsstrukturer kan vara av olika slag. Det handlar om strukturer som underlättar för enskilda individer i organisationen att bete sig ansvarsfullt (Brytting, 2005). En annan viktig aspekt är deras förmåga att skapa medvetenhet om ansvarsfrågor i organisationen och i vilken mån de bidrar till att medarbetare kan kommunicera om etik och ansvar, vilket är särskilt relevant i detaljhandeln, där kundmötet snarare är regel än undantag (Weeks och Nantel, 1992). Även andra intressenter, till exempel organisationer i civilsamhället, kan mycket väl närma sig organisationen på butiksnivå med ett intresse av mer information kring etik- och ansvarsfrågor.

Ansvarsstrukturer är ”byråkratiska” i en mening, men inte i negativ bemärkelse. De bidrar till att minska godtycket i beslut av moralisk karaktär (Brytting, 2005). De ersätter alltså inte det personliga omdömet men underlättar för företaget i stort och för enskilda att fatta ansvarsfulla beslut. Strukturerna kan vara av varierande slag. Exempel är etiska koder (Helin och Sandström, 2007, 2008 och 2010), särskilt inrättade funktioner för etik och ansvar (Grafström med flera, 2008), informationsstrukturer kring etik (Frostenson med flera, 2010b), personaliserat linjeansvar för etik (Frostenson, 2009a),

hållbarhetsredovisning (Borglund med flera, 2010), värderingsdialoger eller moralsamtal (Trollestad, 2000).

Ansvar för och efterlevnaden av strukturerna varierar. Grafström med flera (2008) noterar att svenska börsbolag har en tendens att antingen skapa specialiserade funktioner för CSR och hållbarhet eller att lägga ansvaret för dessa frågor på olika stabsfunktioner (till exempel personal, juridik eller investerarrelationer). Även om det ofta är företagsledningen som har det formella ansvaret för CSR-frågor finns det en tendens att specialiserade funktioner inrättas. Detta innebär att CSR-frågor i formell mening inte integreras i linjeansvaret i organisationen. Det är inte heller alltid att de personer som har formellt ansvar ingår i företagets ledningsgrupp.

Frostenson (2011, kommande) urskiljer, främst mot bakgrund av forskning om detaljhandeln, ett antal funktioner som ansvarsstrukturer, och då främst etiska koder, kan fylla. De kan vara disciplinerande, informerande, stödjande, identitetsskapande eller förtroendeskapande. Ofta fyller de flera av dessa funktioner. I tur och ordning innebär detta att strukturer och instrument för förbättrad etik kan motverka oansvarigt beteende, ha en praktiskt stödjande roll i arbetssituationen, vara informativa på så sätt att medarbetare förstår vad företaget gör i frågor om etik och ansvar, identitetsskapande genom att de värderingar som uttrycks skapar samhörighet och förtroendeskapande i betydelsen att de ökar omgivningens förtroende för företaget. Man kan notera att förekomsten av enskilda instrument inte med automatik innebär att alla funktioner fylls. Det omvända gäller också. Till exempel kan instrument vars syfte eller praktiska funktion inte är beteendestyrande eller disciplinerande fylla exempelvis en identitets- eller förtroendeskapande funktion.

När ansvarsstrukturer implementeras har man noterat olika problem, som enligt Frostenson (2009a) är typiska när strukturer för bättre etik implementeras i hierarkiska organisationer. Risken finns att kunskapen kring vad man ska uppnå och vad som motiverar strukturerna är låg. De kan också implementeras utan att någon relevans finns för enskilda medarbetare, vilket ofta förstås i termer av särkoppling, som till exempel kan innebära att man etablerar tydliga kommunikationsstrukturer för att tala om ansvar men att detta samtidigt inte får några effekter i kärnverksamheten (jfr Brunsson, 1989; Brunsson och Olsen, 1993). Det finns också en risk att man förlitar sig på de formella aspekterna och tycker sig ha levt upp till förväntningarna om man till exempel hållbarhetsredovisar på ett oklanderligt sätt eller har en oantastlig uppförandekod. Även frågan om *vilken* etik man bekänner sig till är viktig och på vilket sätt denna förs ned i organisationen. Till exempel kan man fråga sig om det är moraliskt försvarbart och förenligt med respekt för medarbetarnas integritet att införa mycket strikta kontrollsystem för att undvika oetiskt agerande i företaget (Frostenson, 2009a).

2.1 Inledning

Den första delen av slutrapporten är en kartläggning av svenska detaljhandelsföretags kommunikation i ansvarsfrågor på sina respektive hemsidor på Internet. De frågor vi ställer oss är: *Vem* kommunicerar och *vad* kommuniceras? För flertalet företag utgör internet en viktig kanal för att kommunicera policy och riktlinjer i olika frågor. Det kan handla om policy vad gäller miljö, kvalitet, mångfald, mutor och sociala frågor. Vi har därför i denna kartläggning valt att skanna handelsföretags hemsidor för att se hur företagen kommunicerar kring dessa frågor. Delstudien är framförallt värdefull för att bättre förstå och tolka bakgrunden till hur och varför detaljhandelsföretag arbetar med ansvarsstrukturer.

2.2 Metod

Urvalet av företag baseras på alla detaljhandelsföretag (SNI¹ 2007: 45xxx, 47xxx) med fler än 100² anställda registrerade i SCB:s företagsregister (augusti 2008). Gränsen 100 anställda valdes med antagande om att företag med färre anställda endast i mindre utsträckning använder Internet som kanal för att kommunicera denna typ av frågor eller inte har en utvecklad hemsida. För att kunna göra jämförelser mellan branscher inom gruppen detaljhandelsföretag kategoriserades företagen utifrån bransch baserat på deras SNI-kod. I vissa fall kan en enhetlig klassificering för ett specifikt företag diskuteras då de säljer produkter från många områden. Vi har dock valt att genomgående följa den klassificering som företaget är registrerat med i SCB:s företagsregister. Antal företag och branscher framgår av tabell 1.

Tabell 1: Branscher och antal detaljhandelsföretag per bransch.

Bransch	Ingående undergrupper	Antal företag per bransch
1 Bil- och biltillbehör	Bilar, motorcyklar, biltillbehör, drivmedel (SNI 45xxx, 4730)	37
2 Livsmedel	Livsmedelsbutiker och stormarknader med livsmedel (SNI 4711x)	63
3 Andra stormarknader	Stormarknader med ett brett sortiment av produkter (SNI 4719x)	7
4 Hemelektronik och vitvaror	Hemelektronik, vitvaror, hushållsmaskiner (SNI 4752x, 4754x)	20
5 Byggvaror och verktyg	Byggvaror, verktyg, målerimaterial (SNI 4752x, 4754x)	11
6 Möbler och heminredning	Möbler, mattor, belysning, blommor och andra hushållsartiklar (SNI 47532, 4759x, 47761)	13
7 Sport, kläder och skor	Sport, kläder och skor (SNI 4764x, 4771x, 47772x)	41
8 Övriga varor	Övriga företag specialiserade på till exempel glasögon (SNI 4764x, 4771x, 4772x, 47250, 47291, 47610, 47781)	14

1 SNI är en förkortning för Svensk näringsgrensindelning.

2 En första avsikt var att kartläggningen skulle omfatta företag med fler än 200 anställda. Denna gräns visade sig dock ge ett för litet urval av företag. Framförallt skulle vissa branscher inte alls bli representerade.

För att öka möjligheten till jämförelse har företagen även kategoriserats med avseende på storlek och ägande. Vad gäller storlek har företagen klassificerats utifrån antalet anställda: 100–199, 200–499 och mer än 500 anställda (data från SCB:s företagsregister). Företagen uppdelade på storlek och bransch framgår av tabell 2.

Tabell 2: Detaljhandelsföretag uppdelade på antal anställda och bransch.

Storlek	Bilar och bitillbehör		Livsmedel		Andra stormarknader		Hem-elektronik och vitvaror		Bygg-material och verktyg		Möbler och heminredning		Sport, kläder och skor		Övriga		Totalt	
100–199	5	14 %	43	68 %		0 %	9	45 %	2	18 %	7	54 %	18	44 %	4	29 %	88	43 %
200–499	25	68 %	7	11 %	3	43 %	8	40 %	4	36 %	3	23 %	11	27 %	4	29 %	65	32 %
500+	7	19 %	13	21 %	4	57 %	3	15 %	5	45 %	3	23 %	12	29 %	6	43 %	53	26 %
Antal företag	37		63		7		20		11		13		41		14		206	

Flera tidigare studier (Kampf, 2007; Birth med flera, 2008; Wanderley med flera, 2008) har lyft fram att kultur kan spela en roll i hur ansvarsfrågor kommuniceras. Vi har därför valt att kategorisera företag mot bakgrund av vem som äger företaget och var i ägarhierarkin företag är placerade. Vem som äger företaget är klassificerat utifrån svenskt eller utländskt ägande³ respektive börsnoterat, privat (ej börsnoterat), kooperativt eller statligt. Företagen uppdelade utifrån denna kategorisering och bransch framgår av tabell 3.

Tabell 3: Företagen uppdelade utifrån ägande och bransch.

	Bilar och bitillbehör		Livsmedel		Andra stormarknader		Hem-elektronik och vitvaror		Bygg-material och verktyg		Möbler och heminredning		Sport, kläder och skor		Övriga		Totalt	
Svenskt/ börsnot.	4	11 %	39	62 %	1	14 %	3	15 %	2	18 %	1	8 %	11	27 %			61	30 %
Svenskt/ koop.	5	14 %	11	17 %	1	14 %		0 %							1	7 %	18	9 %
Svenskt/ privat	14	38 %	8	13 %	4	57 %	6	30 %	2	18 %	9	69 %	17	41 %	8	57 %	68	33 %
Svenskt/ statligt															2	14 %	2	1 %
Utländskt/ börsnot.	12	32 %	3	5 %	1	14 %	9	45 %	6	55 %			12	29 %	3	21 %	46	22 %
Utländskt/ privat	2	5 %	2	3 %			2	10 %	1	9 %	3	23 %	1	2 %			11	5 %
Antal företag	37		63		7		20		11		13		41		14		206	

Flertalet företag har en svensk ägare (73 procent) medan 27 procent är utlandsägda. Bland de utlandsägda företagen dominerar de börsnoterade medan bland de svenska är börsägda företag nästan lika vanliga som privatägda (onoterade). Det är även en stor variation mellan branscherna. Inom livsmedel dominerar det svenska ägandet (92 procent) medan 64 procent av företagen inom byggmaterialbranschen har utländska ägare.

Även företagens position i ägarstrukturen kan vara av intresse för ansvarskommunikationens utformning (se till exempel Prado-Lorenzo med flera, 2009). Företagen har med avseende på detta delats upp i om de är ett moderbolag eller dotterbolag. Med moderbolag menas i detta sammanhang om företaget är det i gruppen (koncernen) där ansvar för gemensamma policy- och ägarstyrningsfrågor kan förväntas ligga (till exempel Ica eller Coop), det vill säga en typ av ”huvudbolag” i företagsgruppen. Med dotterbolag avses sådana företag som ingår i en företagsgrupp men inte utgör moderbolag. De är således inte nödvändigtvis dotter- eller moderbolag i legal mening men har en stark koppling exempelvis genom ett gemensamt namn. Fördelningen av moder- respektive dotterbolag framgår av tabell 4.

3 Med svensk respektive utländsk ägare har vi utgått från moderbolagets (eller motsvarande) placering.

Tabell 4: Dotter- och moderbolag uppdelade på olika branscher.

	Bilar och biltillbehör		Livs-medel		Andra stor-marknader		Hem-elektronik och vitvaror		Bygg-material och verktyg		Möbler och hem-inredning		Sport, kläder och skor		Övriga		Totalt	
Dotterbolag	24	65 %	60	95 %	6	86 %	13	65 %	8	73 %	4	31 %	26	63 %	8	57 %	149	72 %
Moderbolag	13	35 %	3	5 %	1	14 %	7	35 %	3	27 %	9	69 %	15	37 %	6	43 %	57	28 %
Totalt	37		63		7		20		11		13		41		14		206	

149 (72 procent) av de 206 företagen var dotterbolag, det vill säga hade starka ägarband till något annat företag i gruppen som kan sägas vara moderbolag i ovanstående betydelse. Resterande företag har klassificerats som moderbolag.

Företagens hemsidor skannades under en tvåveckorsperiod i slutet av augusti och början av september 2008. De kategorier av ansvarsstrukturer som användes var miljö och kvalitet, etik, socialt ansvar samt välgörenhet och sponsring (se tabell 5). Dessa kategorier har dels använts i tidigare forskning kring ansvarsfrågor inom detaljhandelsbranschen (Gupta och Pirsch, 2008; Oppewal med flera, 2008; se även Basil och Erlandson, 2008; Kampf, 2007; Wanderley med flera, 2008) men är även en frukt av vad som uppfattades som centrala ansvarsfrågor vid genomgången av det empiriska materialet. De är således till stor del induktivt genererade kategorier som även har stöd i tidigare forskning inom området.

Varje företags hemsida granskades. Förekomsten av ansvarskommunikation noterades och kategoriserades. För att registreras som ansvarskommunikation var kriteriet en viss (kvantitativ) förekomst av kommunikation. Det räckte således inte med att vissa nyckelord nämndes (miljöansvar, socialt ansvar och så vidare). Åtminstone en sidas kommunikation var minimum för att kommunikationen skulle noteras med någon av ansvarskategorierna. För att försäkra oss om god kvalitet i datamaterialet granskades kategoriseringen av de andra forskarna i projektet. Gränsfall diskuteras gemensamt för att försäkra oss om en enhetlig kategorisering.

Tabell 5: Kategorier av ansvar som kommuniceras.

Kategori	Beskrivning
Miljö och kvalitet	Företaget kommunicerar ansvar i förhållande till produkternas kvalitet, produktionsprocessen och/eller miljön. Skrivningar om kvalitetssystem, miljöledningssystem, miljömärkning och kvalitets- eller miljöpolicy är exempel på denna typ av ansvarskommunikation.
Etik	Företaget kommunicerar ansvar i explicita etik- eller moraltermer. Exempel på detta är etiska koder, uppförandekoder inklusive formuleringar om ärlighet i affärer, mutor, korruption och transparens.
Socialt ansvarstagande	Företaget kommunicerar ansvar i en social dimension, oftast riktad mot inköpskanaler och det lokala samhället. Exempel är formuleringar om barnarbete, arbetsförhållanden, jämställdhet och mångfald.
Välgörenhet och sponsring	Företaget kommunicerar ansvar genom stöd till välgörenhetsorganisationer, ideella föreningar, fotbollslag med mera.

2.3 Webbstudiens resultat och analys

2.3.1 Vad kommuniceras?

Vad detaljhandelsföretag kommunicerar i ansvarsfrågor framgår av tabell 6. Denna tabell visar antalet företag som kommunicerar inom de olika ansvarskategorierna; 0 betyder ingen kommunikation inom någon av kategorierna och 4 betyder att man kommunicerar inom alla fyra ansvarskategorierna.

Tabell 6: Vad kommuniceras?

	Företag per ansvarskategori										Totalt	
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4		
Miljö och kvalitet	122	59 %	29	14 %	10	5 %	9	4 %	9	4 %	57	28 %
Etik	122	59 %	0	0 %	3	1 %	5	2 %	9	4 %	17	8 %
Socialt ansvar	122	59 %	8	4 %	6	3 %	9	4 %	9	4 %	32	16 %
Välgörenhet och sponsring	122	59 %	14	7 %	11	5 %	4	2 %	9	4 %	38	18 %
Totalt	122	59 %	51	25 %	15	7 %	9	4 %	9	4 %	206	

Siffrorna i tabellen visar att svenska detaljhandelsföretag framförallt prioriterar att kommunicera miljö- och kvalitetsansvar (28 procent). Även socialt ansvar (16 procent) och välgörenhet/sponsring (18 procent) är relativt vanligt förekommande medan kommunikation i mer renodlade etikfrågor (8 procent) är mindre frekvent. Den tydligaste tendensen i materialet är dock att 59 procent av företagen inte har någon kommunikation överhuvudtaget i dessa frågor vilket skiljer sig från tidigare forskning (Birth med flera, 2008, Capriotti och Moreno, 2007). En anledning till detta kan vara att denna undersökning även innefattar relativt små företag.

Intressant att notera är även bredden i kommunikationen. Av de företag som kommunicerar inom endast ett av områdena utgör miljö och kvalitet (14 procent) den vanligaste kategorin och inget företag kommunicerar bara inom etikområdet. För företag som kommunicerar inom två områden är miljö och kvalitet respektive välgörenhet och sponsring lika vanliga (5 procent). Endast 4 procent av företagen kommunicerar inom alla fyra områdena.

2.3.2 Vad kommuniceras och av vem?

Om materialet delas upp på olika branscher framgår även hur kommunikationen skiljer sig mellan dessa (se tabell 7).

Tabell 7: Vilken bransch kommunicerar vad?

	Bilar och bitillbehör		Livsmedel		Andra stormarknader		Hem-elektronik och vitvaror		Byggmaterial och verktyg		Möbler och heminredning		Sport, kläder och skor		Övriga		Totalt	
Miljö och kvalitet	20	54 %	9	14 %	2	29 %	2	10 %	4	36 %	4	31 %	10	24 %	6	43 %	57	28 %
Etik	4	11 %	1	2 %	1	14 %	0	0 %	2	18 %	4	31 %	3	7 %	2	14 %	17	8 %
Socialt ansvar	2	5 %	1	2 %	2	29 %	1	5 %	2	18 %	4	31 %	17	41 %	3	21 %	32	16 %
Välgörenhet och sponsring	4	11 %	10	16 %	2	29 %	4	20 %	3	27 %	3	23 %	7	17 %	5	36 %	38	18 %
Totalt	37		63		7		20		11		13		41		14		206	

Inom branschen bilar och biltillbehör är miljö- och kvalitetsansvar (54 procent) väsentligt vanligare än i de andra branscherna vilket kan tolkas som en tendens att framförallt prioritera miljön (Sweeney och Coughlan 2008). Detta återspeglar troligtvis att branschen ofta utpekats som en av de skyldiga för ökningen av koldioxid med mera. Kommunikation om socialt ansvar (5 procent) är å andra sidan väsentligt mindre vanligt inom denna bransch än i genomsnitt. Det omvända förhållandet tycks gälla för sport, kläder och skor.

Socialt ansvar (41 procent) kommuniceras av många företag medan miljöfrågor hamnar under snittet. Detta kan förmodligen förklaras av att dessa företag ofta i media kopplas samman med förekomsten av barnarbete och dåliga arbetsvillkor i Sydostasien och därför finner skäl att kommunicera hur företagen arbetar med dessa frågor. Inom livsmedelsbranschen är frekvensen inom alla områden under genomsnittet vilket även gäller för hemelektronikbranschen (bortsett från välgörenhetskategorierna).

Inom branscherna stormarknader, byggmaterial och verktyg respektive möbler och heminredning gäller det omvända att alla kategorier är mer frekvent kommunicerade än vad som gäller för genomsnittet. Sammantaget kan sägas att kommunikationen av ansvar skiljer mellan branscher både vad gäller frekvens på ett övergripande plan och mellan olika ansvarskategorier.

Ansvarskommunikation skiljer sig även mellan olika ägarkategorier vilket framgår av tabell 8.

Tabell 8: Ägande och ansvarskommunikation.

	Svenskt/ börs- noterat		Svenskt/ kooperativt		Svenskt/ privat		Svenskt/ statligt		Utländskt/ börs- noterat		Utländskt/ privat		Totalt	
		%		%		%		%		%		%		%
Miljö och kvalitet	14	23 %	4	22 %	18	26 %	2	100 %	17	37 %	2	18 %	57	28 %
Etik	4	7 %	2	11 %	5	7 %	1	50 %	4	9 %	1	9 %	17	8 %
Socialt ansvar	8	13 %	2	11 %	12	18 %	1	50 %	7	15 %	2	18 %	32	16 %
Välgörenhet och sponsring	13	21 %	4	22 %	12	18 %	2	100 %	5	11 %	2	18 %	38	18 %
Totalt	61		18		68		2		46		11		206	

För svenskägda företag förefaller det inte finnas någon avgörande skillnad mellan de olika ägarformerna, det vill säga om företagen är börsnoterade, kooperativa eller privata (noterade). De statligt ägda företagen sticker ut men utgör bara två företag. Mellan svenskägda och utlandsägda företag förefaller det dock finnas en skillnad. Utländska börsnoterade företag kommunicerar i högre grad miljö- och kvalitetsansvar (37 procent) än motsvarande svenska (23 procent). Det omvända förhållande förefaller gälla för området välgörenhet och sponsring där 21 procent av de svenska börsnoterade företagen kommunicerar medan bara 11 procent av de motsvarande utländska.

En tredje möjlighet till jämförelse är företagsstorlek, uttryckt i termer av antal anställda (tabell 9).

Tabell 9: Antal anställda och ansvarskommunikation.

	100		200		500+		Total	
Miljö och kvalitet	16	18 %	15	23 %	26	49 %	57	28 %
Etik	12	2 %	3	5 %	12	23 %	17	8 %
Socialt ansvar	6	7 %	8	12 %	18	34 %	32	16 %
Välgörenhet och sponsring	10	11 %	8	12 %	20	38 %	38	18 %
Totalt	88		65		53		206	

Siffrorna i tabellen visar en tydlig tendens att större företag generellt kommunicerar mer ansvar än mindre företag. Storleken förefaller således ha betydelse. Detta gäller alla ansvarskategorier och inte minst är denna skillnad tydlig i jämförelsen mellan företag med mer än 500 anställda och de andra företagen. Mest markant är skillnaden inom ansvarskategorin etik. Skillnaden mellan företag i kategorierna 100–199 anställda respektive 200–499 anställda är mer marginell även om riktningen är densamma, det vill säga storleken har betydelse.

En relativt stor andel av de undersökta företagen (72 procent eller 149 av 206) var dotterbolag eller hade en stark koppling till ett annat företag som kan betecknas som moderbolag i företagsgruppen. I arbetet med datamaterialet fann vi när vi av nyfikenhet tittade närmare på moderbolagets kommunikation i ansvarsfrågor att denna kunde skilja sig avsevärt. Exempelvis fann vi att ett stort företag inom byggmaterialbranschen inte hade någon kommunikation i ansvarsfrågor medan dess utländska moderbolag, förmodligen okänt för flertalet av de svenska kunderna, hade en heltäckande kommunikation inom området. Detta föranledde oss att göra en fördjupad studie av hur ansvarskommunikationen skiljde mellan dotterbolag och moderbolag. Resultatet framgår av tabell 10. Tabellen visar ansvarskommunikation uppdelat på ansvarskategorier för moderbolag och dotterbolag. Noteras bör att kolumnen moderbolag visar antal för varje dotterbolag. Detta innebär i några fall att samma moderbolag förekommer flera gånger då flera av dess dotterbolag ingår i studien. Alla siffror ska relateras till det totala antalet dotterbolag i studien, 149.

Tabell 10: Ansvarskommunikation på dotter- respektive moderbolagsnivå per ansvarskategori.

	Kommunikation av ansvar på olika nivåer			
	Antal dotterbolag per ansvarskategori	Procent	Antal moderbolag per ansvarskategori	Procent
Miljö och kvalitet	38	26 %	111	74 %
Etik	9	6 %	103	69 %
Socialt ansvar	17	11 %	108	72 %
Välgörenhet och sponsring	23	15 %	100	67 %

Tabellen visar att kommunikation inom alla ansvarsområdena är mycket mer utvecklad på moderbolagsnivå än på dotterbolagsnivå. Inom alla de fyra kategorierna föreligger en relativt jämn förekomst av ansvarskommunikation vilket innebär att cirka 70 procent av alla detaljhandelsföretag på moderbolagsnivå kommunicerar ansvar på bred front. Kommunikationen är dessutom relativt jämnt fördelad inom alla de fyra kategorierna.

Däremot är kommunikationen på dotterbolagsnivå relativt sparsam. Med undantag för området miljö och kvalitet kommunicerar mindre än 15 procent av dotterbolagen ansvarsfrågor via internet.

Begreppet *filtreringseffekt* (Frostenson med flera, 2010b) kan användas för att beskriva detta mönster. Med filtreringseffekt avser vi att företagen väljer att kommunicera frågor om ansvar på koncernnivå snarare än dotterbolagsnivå. Kommunikationen ”filtreras” alltså på organisatorisk nivå. Den största filtreringseffekten finner vi inom kategorin etik där endast 6 procent av företagen kommunicerar på dotterbolagsnivå medan 69 procent kommunicerar på moderbolagsnivå.

En förklaring till detta mönster kan vara att företagen ser det som mest väsentligt att rikta denna information mot så kallade professionella intressenter som till exempel SRI⁴-rådgivare och media, vilka framförallt kommunicerar med företrädare på ledningsnivå inom företagsgruppen.

Om datamaterialet bryts ned på branschnivå framgår följande mönster (tabell 11):

Tabell 11: Filtreringseffekt inom olika branscher.

		Bilar och biltillbehör		Livsmedel		Andra stor-marknader		Hem-elektronik och vitvaror		Bygg-material och verktyg		Möbler och hem-inredning		Sport, kläder och skor		Övriga		Totalt	
Miljö och kvalitet	Dotter:	14	58 %	9	15 %	2	33 %	1	8 %	2	25 %	1	25 %	6	23 %	3	38 %	38	26 %
	Moder:	18	75 %	56	93 %	3	50 %	6	46 %	5	63 %	2	50 %	17	65 %	4	50 %	111	74 %
Etik	Dotter:	3	13 %	1	2 %	1	17 %		0 %	1	13 %	1	25 %	1	4 %	1	13 %	9	6 %
	Moder:	16	67 %	56	93 %	3	50 %	7	54 %	4	50 %	2	50 %	12	46 %	3	38 %	103	69 %
Socialt ansvar	Dotter:	2	8 %	1	2 %	1	17 %		0 %		0 %	1	25 %	11	42 %	1	13 %	17	11 %
	Moder:	16	67 %	56	93 %	3	50 %	6	46 %	4	50 %	2	50 %	18	69 %	3	38 %	108	72 %
Välgörenhet och sponsring	Dotter:	2	8 %	10	17 %	1	17 %	2	15 %	2	25 %	1	25 %	3	12 %	2	25 %	23	15 %
	Moder:	18	75 %	54	90 %	3	50 %	5	38 %	4	50 %	3	75 %	9	35 %	4	50 %	100	67 %

Som tabellen visar föreligger en stark filtreringseffekt inom alla branscher och alla ansvarskategorier. Filtreringseffekten är dock särskilt påtaglig inom livsmedelbranschen. Nittio procent av moderbolagen kommunicerar inom alla ansvarskategorier medan mindre än 17 procent eller ännu färre kommunicerar inom någon av ansvarskategorierna på dotterbolagsnivå. Inom andra branscher och ansvarskategorier är filtreringseffekten mindre tydlig. Det gäller framförallt inom sport och klädesbranschen där även en relativ hög grad av dotterbolagen (42 procent) kommunicerar socialt ansvar i förhållande till moderbolagen (69 procent). Detsamma gäller för miljö och kvalitet inom branschen bilar och biltillbehör (58 procent respektive 75 procent).

En utförligare analys av datamaterialet med avseende på filtreringseffekt framgår av tabell 12. Denna tabell visar antalet företag som kommunicerar inom de olika ansvarskategorierna. Noll betyder ingen kommunikation inom någon av kategorierna och 4 betyder att man kommunicerar inom alla fyra ansvarskategorierna.

4 Social Responsible Investors.

Tabell 12: Ansvarskommunikation på dotter- och moderbolagsnivå per ansvarskategori uppdelat på antalet områden kommunicerade.

		Antalet områden kommunicerade										Totalt	
		0	%	1	%	2	%	3	%	4	%		
Miljö och kvalitet	Dotter.	93	62 %	22	15 %	7	5 %	5	3 %	4	3 %	38	26 %
	Moder.	29	19 %	4	3 %	6	4 %	14	9 %	87	58 %	111	74 %
Etik	Dotter.	93	62 %	0	0 %	2	1 %	3	2 %	4	3 %	9	6 %
	Moder.	29	19 %	1	1 %	3	2 %	12	8 %	87	58 %	103	69 %
Socialt ansvar	Dotter.	93	62 %	6	4 %	2	1 %	5	3 %	4	3 %	17	11 %
	Moder.	29	19 %	1	1 %	4	3 %	16	11 %	87	58 %	108	72 %
Välgörenhet och sponsring	Dotter.	93	62 %	10	7 %	7	5 %	2	1 %	4	3 %	23	15 %
	Moder.	29	19 %	2	1 %	5	3 %	6	4 %	87	58 %	100	67 %
Totalt	Dotter.	93	62 %	38	26 %	9	6 %	5	3 %	4	3 %	149	100 %
	Moder.	29	19 %	8	5 %	9	6 %	16	11 %	87	58 %	149	100 %

På aggregerad nivå (se raden totalt) visar siffrorna att 93 (62 procent) av 149 dotterbolag inte kommunicerar något om ansvarsfrågor medan 29 (19 procent) av moderbolagen saknar sådan kommunikation. Endast fyra (tre procent) av de 149 dotterbolagen kommunicerar inom alla områden medan 87 (58 procent) av 149 moderbolag gör det. Återigen indikerar detta en tydlig filtreringseffekt i termer av antalet kommunicerade ansvarsområden.

Tabell 13 visar hur dotterbolagens storlek (antalet anställda) påverkar ansvarskommunikationen. Filtreringseffekten visas i dotter-moderbolagsförhållanden där dotterbolagen är indelade i klasser om 100–199, 200–499 och mer än 500 anställda.

Tabell 13: Relationen mellan antalet anställda i dotterbolaget och filtreringseffekten för ansvarskommunikation.

Storlek		100–199		200–499		500–		Totalt	
		(Antal dotterbolag: 67)		(Antal dotterbolag: 43)		(Antal dotterbolag: 39)		(Antal dotterbolag: 149)	
Miljö och kvalitet	Dotter.	11	16 %	11	26 %	16	41 %	38	26 %
	Moder.	55	82 %	27	63 %	29	74 %	111	74 %
Etik	Dotter.	1	1 %	2	5 %	6	15 %	9	6 %
	Moder.	54	81 %	20	47 %	29	74 %	103	69 %
Socialt ansvar	Dotter.	4	6 %	3	7 %	10	26 %	17	11 %
	Moder.	57	85 %	22	51 %	29	74 %	108	72 %
Välgörenhet och sponsring	Dotter.	7	10 %	2	5 %	14	36 %	23	15 %
	Moder.	50	75 %	22	51 %	28	72 %	100	67 %

Tabellen visar att filtreringseffekten minskar i takt med att dotterbolagens storlek ökar. Bland företag med mer än 500 anställda finns en stark tendens att kommunicera mer än i dotterbolag med färre anställda. Siffrorna visar även att moderbolagen till de mindre dotterbolagen har en benägenhet att kommunicera ansvar i högre utsträckning än vad gäller dotterbolag med fler anställda. Exempelvis kommunicerar 85 procent av moderbolagen till dotterbolag med 100–199 anställda socialt ansvar medan 74 procent av moderbolagen till dotterbolag med 500 eller fler anställda gör. Dotterbolagets storlek förefaller således, i motsats till vad som redovisas i tabell 7 inte ha någon, eller snarare omvänd, betydelse.

2.4 Sammanfattande reflektioner och slutsatser

Resultat av denna delstudie visar förekomsten av ansvarskommunikation bland svenska detaljhandelsföretag med fler än 100 anställda. Data för att beskriva denna kommunikation är hämtad från företagens hemsidor. Detta gör att vi bara kan uttala oss om vad företagen kommunicerar via internet och inte i vilken utsträckning företagen reellt tar ett ansvar eller i övrigt kommunicerar inom detta område.

En första slutsats av denna delstudie är att *ett begränsat antal* av svenska detaljhandelsföretag med mer än 100 anställda kommunicerar etik- och ansvarsfrågor via sina hemsidor; majoriteten (59 procent) gör det inte. Även om internet är en viktig kanal för information om till exempel etik, miljö och socialt ansvar väljer 59 procent av företagen att inte kommunicera sitt ansvarstagande i dessa frågor via denna kanal.

En andra slutsats är att för de kategorier av etik och ansvar som denna studie valt att lyfta fram (miljö och kvalitet, etik, socialt ansvar samt välgörenhet och sponsring) är vad som kommuniceras *ojämmt fördelat*. För hela populationen är miljö och kvalitetsansvar den kategori som ges mest uppmärksamhet. Även socialt ansvar respektive sponsring och välgörenhet kommuniceras i viss utsträckning men mer renodlat etikansvar, som ofta är knutet till personligt ansvarstagande, är mer sparsamt kommunicerat. Dock, så som framgår ovan, kommunicerar många företag överhuvudtaget inte ansvarsfrågor via sina hemsidor.

En tredje slutsats är att detta mönster är än mer tydligt på branschnivå. Företag inom *en viss bransch förefaller betona någon särskild ansvarskategori* framför andra. Inom exempelvis bil och biltillbehörsbranschen betonas miljö och kvalitetsfrågor (54 procent mot 28 procent för detaljhandelsbranschen som helhet) medan socialt ansvar förefaller ha en låg prioritet (5 procent mot 18 procent för detaljhandelsbranschen som helhet). Omvänt kommunicerar företag inom sport, kläder och skor i högre utsträckning socialt ansvar (41 procent) än genomsnittet för detaljhandelsbranschen (16 procent). Vissa branscher kommunicerar genomgående ansvar i lägre utsträckning än genomsnittet i detaljhandeln. Detta gäller framförallt livsmedel- och hemelektronikbranschen. Det omvända gäller för stormarknader och byggmaterialbranschen.

En fjärde slutsats är att *ägande inte förefaller ha någon avgörande betydelse* för hur företag kommunicerar i ansvarsfrågor. Företag med utländska börsföretag som ägare har dock en tendens att kommunicera mer om miljö- och kvalitetsansvar men mindre om välgörenhet och sponsring än svenskägda företag.

En femte slutsats är att *storlek har betydelse* vad gäller ansvarskommunikation. Större företag, särskilt företag med mer än 500 anställda, har en tendens att genomgående kommunicera mer inom alla ansvarskategorier än de mindre företagen.

Resultatet visar genomgående att *svenska detaljhandelsföretag kommunicerar ansvarsfrågor via internet i mindre utsträckning* än vad som framgån i tidigare studier (Basil och Erlandson, 2008). En förklaring kan vara att denna studie har med många relativt små

företag (företag från 100 anställda). Att så är fallet förstärks av att vi inte fann någon skillnad mellan utlandsägda och svenskägda företag men väl mellan små och stora företag. Huruvida detaljhandelsbranschen skiljer sig mot andra företag är svårt att uttala sig om eftersom denna studie endast omfattar detaljhandelsföretag.

Det kanske *mest intressanta*, men inte särskilt förvånande, resultatet av studien är skillnaden mellan de olika branscherna inom detaljhandeln. Företag inom branscher med produkter som ofta uppfattas som problematiska ur miljösynpunkt, till exempel bilar och biltillbehör kommunicerar mer inom denna kategori. Likaså finner vi att den uppmärksamhet om barnarbete och dåliga arbetsvillkor som ofta förknippats med tillverkning av kläder slår igenom i vad som är det mest framträdande i ansvarskommunikationen för företag i denna bransch, det vill säga socialt ansvar.

Något mer förvånande är att mer renodlade och personrelaterade etikfrågor inte uppmärksammas mer i webbkommunikationen. Tidigare studier har nämligen visat att exempelvis etiska koder är det vanligaste verktyget företag använder i sin kommunikation av ansvar (van Tulder och Kolk 2001).

En annan intressant och mer förvånande iakttagelse är den skillnad i kommunikation vi fann mellan dotterbolag och moderbolag. Denna skillnad som vi benämner *filtreringseffekt* framgår såväl på totalnivå, som inom varje ansvarskategori och inom varje bransch. 58 procent av moderbolagen kommunicerar ansvar inom alla fyra områdena medan detta gäller endast för tre procent av dotterbolagen. Filtringseffekten är stark inom varje bransch. Storleken har betydelse såtillvida att större dotterbolag i högre utsträckning än mindre kommunicerar ansvar via internet. Dock spelar inte dotterbolagets storlek någon roll för hur moderbolagets kommunicerar ansvar. Där är riktningen närmast den omvända.

Förklaringen till denna centralisering av ansvarskommunikationen kan dels vara en professionalisering av kommunikationen. SRI-investerare riktar sig ofta till företagen på moderbolagsnivå och inom många företag finns en idé att samla kompetensen och kommunikationsansvaret inom dessa frågor hos några få experter på central nivå.

I någon mån indikerar detta mönster en tendens till *krisdriven organisering* av ansvarskommunikationen. Detta framgår tydligt om man tittar närmare på mönstret på bransch-nivå. Även om filtreringseffekten är tydlig för sport och klädesbranschen, liksom för bil- och biltillbehörsbranschen kommunicerar dessa branscher socialt ansvar respektive miljö- och kvalitetsansvar i relativt hög utsträckning även på dotterbolagsnivå. 42 procent av dotterbolagen i sport- och klädesbranschen kommunicerar socialt ansvar och 69 procent av moderbolagen vilket är markant högre än för genomsnittet (11 procent respektive 71 procent för branschen som helhet vad gäller socialt ansvar). Mot bakgrund av den uppmärksamhet under senare år som riktats mot förhållandena i fabriker i leverantörsledet, vanligtvis gällande barnarbete och arbetsvillkor, inte minst från NGOs såsom Amnesty International och Fair Trade är den ökade grad av kommunikation av ansvarsfrågor även på dotterbolagsnivå förklarlig. I många fall har dotterbolaget ett annat namn

eller förknippas med ett annat varumärke än moderbolaget varför en kommunikation av socialt ansvar befunnits vara nödvändig även på dotterbolagsnivå. Inte minst kommunicerar dessa företag den etiska kod företagen ställer som krav att underleverantörerna följer (se till exempel van Tulder och Kolk, 2001).

På motsvarande sätt framgår att dotterbolag inom bil- och biltillbehörsbranschen i väsentligt högre utsträckning kommunicerar ansvar inom miljö- och kvalitetsområdet än genomsnittet för detaljhandelsbranschen (58 procent mot 26 procent för dotterbolag i hela branschen och 75 procent för moderbolagen). Detta torde kunna förklaras med den uppmärksamhet bilindustrin tillmätts som ansvarig för bland annat klimateffekten. Noterbart är även den tydliga skillnad som föreligger inom ansvarsområdet etik. Denna kategori förefaller inte vara prioriterad på dotterbolagsnivå (sex procent) men kommuniceras i nästan lika hög utsträckning som de andra ansvarskategorierna på moderbolagsnivå (69 procent). Detta kan hänga samman med att många moderbolag är börsnoterade och omfattas av regler om bolagsstyrning som i vissa fall föreskriver att företagen har och redovisar en etisk kod.

Sålunda är filtrering märkbart i organiseringen av ansvarskommunikationen. Filtrering innebär en tydlig *diversifiering av ansvarskommunikationen* (Pallas, 2010). Innehåll, kanaler och strukturer förväntas vara anpassade till sammanhanget och mottagaren av informationen. Våra resultat visar att samma företag kommunicerar olika beroende på vem som är mottagare. I någon mån förefaller denna typ av information vara moderbolagets, eller någon central enhets, egendom. Ett skäl kan vara att därigenom skapa information med ett konsistent innehåll kommunicerad på ett enhetligt sätt och med en röst. På så sätt tillåts endast en röst, moderbolagets, att bli hörd.

Denna delstudie stöder således den forskning som talar om en marknad för CSR (Borglund med flera, 2008). Företag svarar upp mot den efterfrågan som finns av ansvarsinformation och anpassar kommunikationen till den nivå i företaget som aktörerna på marknaden framförallt kommunicerar med. SRI-investerare, intresseorganisationer och media riktar ofta sina blickar mot centrala nivåer i företagen och därvidlag centraliserar företagen sin kompetens till denna nivå. Ansvarskommunikation blir därmed en professionaliserad aktivitet.

Baksidan av detta val torde vara att det inte är kunden som sätts i centrum utan media, NGOs och kapitalmarknader. I de fall kunder söker informationen om ansvarsfrågor är det alltså vanligt att denna information inte fås från den enhet (dotterbolag) som kunden har kontakt med i samband med köp av varor. Det måste anses som förvånande då de dotterbolag vi undersökt i många fall är relativt stora företag och med ett eget varumärke (företagsnamn) som inte enkelt förknippas med moderbolaget. Informationen finns ofta på moderbolagsnivå hos ett företag med ett helt annat namn och förmodligen på ett helt annat språk. I bästa fall finns en länk eller hänvisning från dotterbolagets hemsida men även detta är sällsynt. En förklaring kan vara att kunderna inte efterfrågat denna information i någon större utsträckning. En annan förklaring är att företagen underskattat kunderna som viktiga intressenter.

3

Del 2 – Fördjupningsstudie

3.1 Inledning

Denna del av slutrapporten tar upp ansvarsstrukturer inom detaljhandeln. Syftet är att visa hur handeln hanterar etik- och ansvarsfrågor på ett strukturellt plan, med särskilt fokus på den betydelse som dessa strukturer har för medarbetare i detaljhandeln. Detta innebär att delstudien skapar ökad förståelse av vilka arrangemang och ledningsaktiviteter som detaljhandeln använder sig av för att hantera frågor om etik och ansvar, vilket också gör det möjligt att dra slutsatser om vilket stöd ledningen ger enskilda anställda och hur stödet kan utvecklas. Även om studien ger ett empiriskt bidrag genom att visa vilka ansvarsstrukturer som används inom detaljhandeln är den primärt förståelseinriktad. Målet är inte att göra en totalinventering av de strukturer som förekommer inom detaljhandeln, utan fokus ligger i stället på fördjupad förståelse för hur företag väljer att arbeta med frågor om etik och ansvar. Det innebär att studien handlar om ett urval av företag som valt att aktivt arbeta med frågorna.

I den första delstudien kunde vi konstatera att många företag inte kommunicerade etik och ansvarsfrågor via sina hemsidor på internet. Av de företag som hade utvecklat en sådan kommunikation var bilden splittrad mellan företag som enbart kommunicerade inom ett område (till exempel miljö- och kvalitetsansvar) och de som hade en mer heltäckande kommunikation inom såväl miljö- och kvalitetsområdet som etik, socialt ansvar samt välgörenhet och sponsring. Denna delstudie går bakom vad som kommuniceras för att ta reda på vilka bakomliggande ansvarsstrukturer som finns framförallt hos de företag som har en mer utvecklad kommunikation.

Det som utmärker ansvarsstrukturer i förhållande till till exempel kommunikation om etik och ansvar är att de är styrmedel eller organisatoriska ramar för hur man ska arbeta inom organisationen. Detta gör att ett företag kan ha en omfattande extern kommunikation om ansvarsfrågor utan att för den delen utveckla interna strukturer som underlättar för medarbetare att ta ansvar. I vissa fall kritiserar detta och anses vara skönmålning eller *window-dressing* (se exempelvis Brytting, 1997). I andra fall kan intentionen vara uppriktig men att företaget misslyckas med att etablera interna strukturer som gör att det man kommunicerar också får en intern relevans i kärnverksamheten. Detta förstås ofta som särkoppling (se till exempel Brunsson, 1989, och Brunsson och Olsen, 1993). I denna studie är dock fokus på vilka ansvarsstrukturer som förekommer hos några av de företag som har en mer heltäckande kommunikation i etik- och ansvarsfrågor.

3.2 Metod

För att nå en fördjupad förståelse för hur detaljhandeln använder ansvarsstrukturer har ett antal företag valts ut på grundval av föregående delstudie. Ambitionen har varit att inkludera företag som aktivt kommunicerar och arbetar med ansvarsfrågor. Sammanlagt

elva företag har närmare studerats och intervjuats. Detta skedde efter att först ett tjugotal företag hade identifierats i det tidigare materialet som starkt kommunicerande om etik, miljö och socialt ansvar. Dessa företag var de som kommunicerade mest inom respektive branscher (kläder, hemelektronik, dagligvaruhandel, sportaffärer, möbler). Alla dessa företag hade eller kunde antas ha ansvarsstrukturer i relativt hög utsträckning. En första internetbaserad granskning visade också att så var fallet. En utgallring gjordes sedan utifrån vilka företag som beviljade intervjuaccess. De elva företag som sedan kom att undersökas var de som i praktiken hade policys (interna regler, koder med mera), genomtänkt organisering, kommunikation och kontrollsystem i fråga om etik- och ansvarsfrågor, och som var tillgängliga för intervjuer. Fördelningen av branscher anges i tabell 14.

Tabell 14: Fördelning av företag som ingår i undersökningen utifrån bransch.

Bransch	Antal företag
Kläder	4
Hemelektronik	2
Dagligvaruhandel	2
Sportaffärer	2
Möbler	1

I samtliga företag intervjuades personer med ansvar för CSR⁵, hållbarhet eller motsvarande. Företagens publicerade dokument på området utgjorde också informationskälla. Materialet sammanställdes och analyserades sedan gemensamt av forskarna. Frågorna gällde fyra områden som kopplas till ansvarsstrukturer; formella policys och koder, praktisk organisering av arbetet med etik och ansvar (funktioner med mera), kommunikation av etik och ansvar internt och externt och kontroll av etik. Av intresse var hur dessa strukturer fungerar i förhållande till medarbetarna och stöder dessa personers agerande och beslutsfattande. Exempel på innehåll i de olika kategorierna ges nedan i tabellfigur:

Tabell 15: Instrument för ansvarstagande i organisationer.

Typ av instrument	Exempel
Formella CSR-policys och koder	Uppförandekod/etisk kod, miljöpolicy, arbetsmiljöpolicy, medarbetarpolicy
Organisation av CSR-arbetet	Person(er) som ansvarar för CSR, plats i ledningsgruppen för CSR-ansvarig, formella kanaler för att diskutera eller slå larm om etiska dilemman eller överträdelser, roll för CSR i belöningssystem, etcetera
Kommunikation av CSR-arbetet	Person(er) som kommunicerar CSR internt i organisationen, kommunikationskanaler som används, person(er) som ansvarar för innehållet i kommunikationen, utbildning i CSR-frågor
Kontroll av CSR-arbetet	Intern kontroll eller övervakning av CSR-arbetet, avvikelsehantering

5 Begreppet CSR används som ett empiriskt begrepp i denna delstudie. Företagen i studien använder detta i stor utsträckning och användes i intervjuerna. Vi följer i denna sammanställning denna praxis.

3.3 Fördjupningsstudiens resultat och analys

Studien berör de fyra områden som diskuterats ovan. I tur och ordning redogörs för resultaten på respektive område.

Tabell 16: Formella CSR-policys och koder.

Område	Fråga	Svar
Formella CSR-policys och koder	Vilka policys eller koder finns?	Uttryckliga etiska koder eller uppförandekoder som kan knytas till CSR (10 av 11 företag). Policys generellt i alla företag, framför allt avseende miljö, arbetsmiljö, personal, kvalitet, jämställdhet.
	Vem är de primärt avsedda för (interna eller externa intressenter)?	Uppförandekoder primärt avsedda för underleverantörer. I vissa fall avser "etiska koder" interna intressenter (anställda) och förhållandet till kunder. Dock tydlig tendens till separation; man skiljer på externt inriktade koder och internt inriktade policys mot personal. Miljöpolicys och liknande ofta mer generella och gäller "utåt" och "inåt".
	Behöver medarbetarna skriva under koderna?	Splittrad bild, men tendens att detta inte görs generellt. Bara i ett enstaka företag måste alla uttryckligen skriva under. Indirekt ansvar som man åtar sig i och med anställningen i övriga företag. Uttrycklig underskrift kan krävas av vissa centrala medarbetare för vissa koder.

Studien visar på stor förekomst av koder och policys. Detta är etablerade instrument. Att kodifiera sitt ansvar är ett sätt att synliggöra det både internt och externt. En tendens är också att uttryckliga etiska koder eller uppförandekoder är "egna" i betydelsen att de är utarbetade på företagsnivå. I ett av företagen (inom sport-/klädbranschen) hänvisas uttryckligen till en branschkod (BSCI). I den mån företaget ingår i en utländsk koncern (två företag) är koder och policys centraliserade och gäller för hela koncernen. Koder och policys tycks endast i en del fall personaliseras genom att medarbetare får skriva under dem eller på något annat sätt aktivt ange att de tagit del av dem och åtar sig att följa dem. I de flesta företag handlar det om ett indirekt åtagande som följer med anställningen.

Tabell 17: Organisation av CSR-arbetet.

Område	Fråga	Svar
Organisation av CSR-arbetet	Vem har formellt ansvar för CSR-arbetet i organisationen?	Svaren varierade. Fyra av elva företag har en särskild CSR- eller hållbarhetschef. I de övriga företagen finns ansvaret hos inköp, logistik eller hos en kvalitetschef. I ett par av företagen säger man uttryckligen att det är delat (personal, logistik, VD och ledningsgruppen generellt).
	Ansvarig för CSR-frågor med i ledningsgruppen?	I hälften av företagen ingår ansvarig för CSR-frågor i ledningsgruppen. Tendensen bland de övriga är att de ansvariga finns en eller två nivåer lägre i hierarkin. Till exempel kan man rapportera till inköpschefen som ingår i ledningsgruppen.
	Formella kanaler som anställda kan använda vid etiska dilemman?	I de allra flesta företag (nio av elva) finns inte särskilt utvecklade funktioner som anställda kan använda för att till exempel rapportera överträdelser av koder och policy. Frågor av det här slaget förutsätts gå via linjeorganisationen.

Man kan notera att det formella ansvaret ofta ligger hos VD eller styrelse. Till exempel är det i regel styrelsen som fastställer policys också på etikområdet. I praktiken är detta ansvar delegerat, antingen genom att man skapar särskilda funktioner för CSR-ansvar eller att detta läggs ut på olika enheter, till exempel inköp eller personal. Det finns en tendens till uppdelning av ansvar om man fördjupar analysen och inte bara behandlar ansvar för CSR-frågor i förhållande till underleverantörer som ofta är det som CSR kopplas samman med. Till exempel är personalchefen ofta ansvarig för policys och interna frågeställningar som berör personalen men som inte hanteras som CSR-frågor fastän de skulle kunna klassas som etikrelaterade. I hälften av företagen ingår den ansvarige för CSR-frågor i ledningsgruppen.

Frågan om det finns kanaler (förutom den traditionella linjeorganisationen där man rapporterar ansvarsrelaterade frågor till sin närmaste överordnade) visar på ett mönster. Endast i ett par av organisationerna finns sådana utvecklade, vilket antyder att specifika CSR-frågor knappast behandlas som linjefrågor. Dessa berör snarare de specialistfunktioner som finns i företaget. Medarbetarrelevanta frågor av allmän etisk natur behandlas enligt en traditionell linjeprincip. I den mån sådana särskilda kanaler finns kan det handla om e-postadresser där överträdelser kan rapporteras. Övriga företag hänvisar framförallt till möjligheten att tala med närmaste chef eller annan överordnad.

Tabell 18: Kommunikation av CSR-arbetet.

Område	Fråga	Svar
Kommunikation av CSR-arbetet	Ansvar för förekomst av och innehåll i intern kommunikation av CSR?	En tendens är att den interna kommunikationen kring CSR-frågor tas omhand av personal- eller informationsavdelningen. Ibland är detta ansvar uppdelat beroende på vilken fråga det rör sig om. I företag med specialistfunktioner för CSR är ofta CSR-chefen eller motsvarande ansvarig. Motsvarande bild ges för frågan om vem som ansvarar för innehållet i CSR-kommunikationen internt.
	Kanaler för kommunikation kring CSR till medarbetarna?	De företag som arbetar aktivt med någon form av utbildning kring CSR gör det ofta via föreläsningar av CSR-ansvariga på utbildningar eller genom e-learning. Intranät, personaltidningar och affischer kan fylla en viktig funktion. I vissa företag används denna kanal mer aktivt för att ge information medan man i andra använder intranät eller broschyrer mer passivt som en resurs. I företag där utbildningen i CSR framför allt riktas mot chefer gäller vattenfallsprincipen, att de ska återföra informationen till medarbetarna. Dock görs sällan kontroller av detta. Information ges ofta vid butikschefsmöten, möten med inköpsavdelningen eller motsvarande.
	Utbildning i CSR för medarbetarna?	Tre kategorier svar kan urskiljas; företag där alla medarbetare får någon form av utbildning i CSR (i regel vid nyanställning), företag där butikschefer får utbildning och företag där man inte har någon egentlig utbildning av medarbetare.

Den interna kommunikationen av CSR handlar självfallet till stor del om vilka frågor man lägger in i begreppet. Att personalavdelningen har en ganska viktig roll beror på att en del interna policys i vissa företag ses som relevanta för CSR. Vanligt är annars att kommunikationsavdelningarna har både en extern och en intern roll i fråga om kommunikationen.

CSR-arbetet rapporteras till medarbetarna i olika former. Detta kan handla om information via hemsidan eller intranätet, personaltidningar, årsredovisning, hållbarhetsredovisning eller genom personlig information på till exempel personalutbildningar. CSR-specialister i organisationen har också en viktig roll i att sprida informationen och i vissa fall ett direkt ansvar. Även om flera olika kanaler finns för att sprida information om företagets CSR-arbete internt är det personliga engagemanget från enskilda individer betydelsefullt. I ett par av företagen tycks engagemanget i CSR-frågor knytas till vissa personer. Deras engagemang och berättelser (som medarbetarna tar del av, till exempel vid utbildningar, butiksbesök eller intranätet) är viktiga både för att öka kunskapen om och engagemanget för arbetet med etik och ansvar.

Utbildningar i CSR eller näraliggande frågor ingår för det mesta som ett block i ett större utbildningspaket. Inga företag tycks ha det som en särskild separat utbildning. Vanligt innehåll i utbildningarna är att man går igenom företagets uppförandekod eller att man informerar om hur man arbetar för att kontrollera att goda arbetsvillkor upprätthålls hos underleverantörerna.

Tabell 19: Kontroll av CSR-arbetet.

Område	Fråga	Svar
Kontroll av CSR-arbetet	Hur övervakas och återrapporteras CSR-arbetet internt?	Den övergripande tendensen är att det inte finns en systematisk kontroll och rapportering av i vilken mån medarbetare lever upp till etiska krav eller företagets CSR-policy (i den mån den nu angår medarbetarna). Åtgärder vidtas när avvikelser uppstår. Interna rapporteringssystem handlar om allmänna frågor, till exempel sjukfrånvaro, svinn eller medarbetarundersökningar. I vissa företag kan internrevisionen spela en viss roll. Särskilt medarbetarrelevant kan användandet av "mystery shopping" vara, alltså externa personer som ställer frågor till medarbetare för att kontrollera bemötande och kompetens. CSR-frågor kan inkluderas, men detta hör till undantagen.
	Avvikelsehantering vid eventuella överträdelser av etiska regler eller motsvarande?	I den mån avvikelser handlar om interna frågor betraktas detta inte som CSR-frågor. Det handlar snarare om exempelvis interna säkerhetsfrågor. Säkerhetschef, personalavdelningen, med flera, kopplas in och en åtgärdsplan upprättas. Vid externa överträdelser, där en leverantör inte lever upp till kraven, finns en tendens till att samarbetena inte sägs upp omedelbart. Dialog och krav på förbättringar gäller.
	Ingår CSR i arbetsbeskrivning, belöningssystem, kompetensutvecklingsplan eller motsvarande?	CSR och relaterade frågor ingår i regel inte som en komponent i arbetsbeskrivningar, belöningssystem eller kompetensutvecklingsplaner på medarbetarnivå. Frågorna är inte individualiserade på detta sätt. Viss tendens till indirekt betydelse för till exempel butikschefer som bland annat utvärderas på om de lyckas nå utbildningsmål. I dessa kan CSR vara en komponent. (Se också frågan ovan om i vilken mån medarbetarna behöver skriva under uppförandekoder eller motsvarande; detta krävs i regel inte utan handlar ofta om ett indirekt åtagande.)

Det förekommer högst begränsad systematisering och återrapportering i fråga om medarbetares hantering av etik- och ansvarsfrågor. Dessa frågor hanteras framför allt reaktivt. Det betyder att man vidtar åtgärder om incidenter har inträffat snarare än att man har någon form av förebyggande kontrollsystem. Det är tydligt att man inte hanterat frågor om intern etik som ansvarsfrågor. Brott mot interna etiska regler hanteras av andra

personer, till exempel säkerhetschef eller personalchef, jämfört med om en underleverantör inte lever upp till en uppförandekod. Då är det snarare CSR-ansvariga eller motsvarande som hanterar frågorna.

I mycket begränsad utsträckning ingår etik- och ansvarsfrågor i individuella befattningsbeskrivningar, utvecklingsplaner och belöningsystem. Uttalade etik- och ansvarsaspekter beaktas inte i belöningsystemen mer än i något enstaka undantagsfall, och då mera indirekt. Det kan handla om att etik- och ansvarsfrågor är betydelsefulla för om medarbetaren är en ”bärare av varumärket”. Endast i något enstaka fall finns exempel på att medarbetare måste signera koder och liknande.

3.4 Sammanfattande reflektioner och slutsatser

Utifrån resultaten kan några slutsatser dras om på vilket sätt ansvarsstrukturerna i detaljhandeln är ett stöd för medarbetarna och på vilket sätt de knyter an till deras arbetssituation.

De företag som ingår i studien arbetar i mycket hög utsträckning med instrument som koder och policys. För det första finns en tendens till *tudelning mellan ansvarsstrukturer (koder och policys) riktade mot interna och externa intressenter*. Uppförandekoder och etiska koder har en tendens att vara riktade mot underleverantörer. Medarbetarnas interna arbetssituation berörs i högre grad av policys gällande till exempel personal, arbetsmiljö och jämställdhet.

För det andra tycks dessa strukturer och etik- och ansvarsarbetet i stort *inte vara individualiserat*. Detta betyder att det inte primärt är inriktat mot den enskilda medarbetaren och hans eller hennes personliga ansvar eller arbetssituation. Tecken på detta är dels en specialisering ansvaret för CSR-frågor, till exempel inrättandet av särskilda funktioner som ska hantera CSR-frågor, och en avsaknad av individorienterade incitament för att förbättra eller hantera etikfrågor samt att man endast i begränsad utsträckning personaliserar relationen till de koder och policys som finns genom att kräva att anställda skriver under dem.

För det tredje tycks det också i intern mening finnas en *tudelning i fråga om vilken aktivitet som förutsätts av medarbetarna i fråga om kunskap och engagemang i ansvarsfrågor*. Denna iakttagelse gäller företag som arbetar aktivt med CSR-frågor. I vissa av dessa finns en tendens att ansvarsfrågor framför allt förs i dialoger chefer emellan, vertikalt och horisontellt. Till exempel kan butikschefer eller inköpschefer få information eller utbildning i frågorna medan ambitionen att denna information förs vidare till medarbetarna är mer principiellt än praktiskt förverkligad. Här bör man dock skilja mellan företag där denna tudelning finns och företag som medvetet försöker att integrera alla medarbetare i företagets CSR-engagemang, till exempel genom utbildningspass för nyanställda.

För det fjärde *utvecklar man inte kontrollsystem för etik- eller ansvarsfrågor på intern nivå*. Det ofta omsorgsfulla arbetet med att kontrollera att underleverantörer lever upp till uppförandekoder motsvaras inte av ett internt arbete av samma slag. Däremot kan man säga att medarbetarna berörs av etikfrågor i vardagen genom policys och andra instrument som används som interna riktlinjer. Men dessa hanteras i mer traditionella kontrollsystem och i relationen chef-medarbetare.

Studien visar att detaljhandelsföretag etablerar ansvarsstrukturer i ganska hög utsträckning. Men dessa är alltså tudelade enligt vad som sagts ovan. Vad gäller tudelningen av ansvarsstrukturer som man ser i företagen illustrerar den hur ett begrepp som företagens sociala ansvar ofta uppfattas i en skandinavisk kontext (De Geer med flera, 2009); det kopplas ofta till företags verksamheter eller relationer till underleverantörer i utvecklingsländer. Frågorna berör arbetsvillkor, mänskliga rättigheter och miljö. Den interna arbetsituationen, där frågor om ansvar gentemot medarbetare, kollegor och kunder är aktuella, är självfallet av central betydelse för företagen, men den kopplas inte primärt till frågan om företagens sociala ansvar.

Det är tydligt att de instrument för ökat ansvarstagande som detaljhandeln använder sig av knappast är disciplinerande i egentlig mening. Enligt vad företagen kommunicerar ut så är de inte strikta förhållningsregler för medarbetarna. I vilken mån de fyller denna eller andra funktioner kommer dock att redogöras för i nästa delstudie som rymmer två fallstudier från detaljhandelsföretag.

Underlaget är för litet för att göra rättvisande jämförelser mellan olika branscher (se dock delstudie ett). En tendens i materialet är dock att klädföretag i något större utsträckning arbetar aktivt med frågor om villkor hos underleverantörer och genomför kontroller samt att dessa använder något fler instrument och etablerar mer omfattande ansvarsstrukturer generellt. Här kan dock storlek vara en viktig faktor att ta hänsyn till (jämför delstudie ett).

Att uttryckliga etiska koder eller uppförandekoder inte i första hand avser medarbetarnas arbetssituation är också ett tecken på att etikfrågor inte individualiseras i detaljhandeln annat än i en mer traditionell intern företagskontext som handlar om att medarbetaren ska utföra sitt arbete väl i förhållande till vad som förväntas. Det är därför en öppen fråga i vilken mån företagets arbete med etik och ansvar egentligen angår enskilda medarbetare. Kommande fallstudier ska skapa fördjupad förståelse för detta.

4

Del 3 – Fallstudierna

4.1 Inledning

Denna del av slutrapporten behandlar den tredje delen av genomförandet, fördjupande fallstudier av två detaljhandelsföretag. Delstudien söker framförallt att öka förståelsen för etik- och ansvarsfrågorna på butiksnivå och hur de uppfattas av medarbetarna ända ut på butiksgolvet.

Före genomförande av fallstudierna förväntade vi oss att de ansvarsstrukturer vi ämnade identifiera inte alltid skulle underlätta för de anställda att hantera ansvarsfrågor. Detta har att göra med ett antagande om bristande samband mellan hanteringen av ansvarsfrågor riktad mot externa intressenter och medarbetarnas möjligheter och makt att hantera ansvarsfrågeställningar på mikronivå. Inom organisationsforskningen pratar man här om ”särkoppling” (se Brunsson 1989) mellan operativ verksamhet och den del av organisationen som utåt söker legitimitet från viktiga externa intressenter. En alltför påtaglig särkoppling skulle alltså skapa svårigheter för anställda att kommunicera ut mot kunder kring den normativa kravkontext som finns för handeln idag.

Vi förväntade oss även att de anställda inom handeln i mycket liten utsträckning skulle vara inbegripna i ansvarsdiskussionen, till och med att de inte förväntas uttala sig över huvud taget i ansvarsfrågor ens gentemot kund, eftersom dessa förutsätts kommuniceras centralt. Detta skulle, anade vi, kunna försätta anställda i en besvärlig situation. Butikspersonalen befinner sig i frontlinjen gentemot kunderna, men har eventuellt varken kunskaper eller befogenheter att kommunicera kring ansvarsfrågor. En förväntan var här att en ökad intern diskussion om medarbetaransvar och en förbättrad arbetsmiljö för anställda skulle kunna följa av vår studie. Framförallt skulle vi kunna generera kunskap om följder av hur de övergripande kraven på socialt ansvarstagande i samhället egentligen påverkar företagen internt.

4.2 Metod

De två utvalda fallföretagen återfinns inom hemelektronik respektive kläder. Båda representerar branscher inom detaljhandeln som utsätts för stor granskning i exempelvis media och i förekommande fall också får kritik i den allmänna diskussionen och därför kan antas ha en väl utvecklad ansvarsstruktur.

Medarbetare med ansvar för de aktuella stödstrukturerna, medarbetare med kundkontakter, och deras chefer, intervjuades kring relevansen och funktionaliteten av de olika etiska stödstrukturerna. Vi genomförde 33 semistrukturerade intervjuer med 31 personer (21 intervjuer i hemelektronikföretaget och 12 i klädföretaget). Båda företagen är stora detaljhandelsföretag och har butiker i de flesta större svenska städer. Då vi var intresserade av att studera hur de etiska stödstrukturerna mottogs och användes av

personal i frontlinjen så intervjuade vi butikspersonal i fyra olika städer i fallet med hemelektronikföretaget och i tre olika städer i fallet med klädföretaget.

Syftet med våra intervjuer var att få kunskap om hur stödstrukturerna användes lokalt av butikspersonalen. Vad visste personalen om dessa strukturer? Hur användes de? Hur pratade man om de på arbetsplatsen? I våra frågor användes inte begrepp som till exempel ”stödstrukturer” utan vi frågade om hon eller han (mest kvinnor på klädföretaget och mer blandat på hemelektronikföretaget) hade fått någon utbildning, tagit del av dokumentation, fått instruktioner med mera, som kunde kopplas till företagets etik och ansvar. Med ”strukturellt” avsåg vi framförallt vad man från ledningens sida hade arrangerat för att sätta agendan när det kom till etik och ansvar. Vi frågade även om hon/han brukar få frågor från kunder kring etik och ansvar, vilken typ av frågor som dök upp, hur ofta, med mera. Vi berörde även huruvida de stödstrukturer som nämndes i intervjun gav henne/honom stöd i att hantera kundernas frågor. Varje intervju varade mellan 30 och 60 minuter. Samtliga bandades och skrevs ut för att sedan analyseras. Vi har i samråd med företagen valt att hålla alla namn, inklusive företagens, anonyma.

4.3 Hemelektronikföretaget

Företaget har runt 2 000 anställda och huvudkontoret ligger i Sverige.

4.3.1 Befintliga ansvarsstrukturer

Vad gäller företagets ansvarsstrukturer så finner vi relativt väl utvecklade strukturer på plats. Utan att på något sätt rangordna dem så följer här en kort genomgång.

Företaget ger ett visst, om än inte så stort, utrymme för frågorna i den obligatoriska (i) internutbildningen. Det finns en (ii) personaltidning som ibland innehåller reportage som kan kopplas till etik- och ansvarsfrågorna. Man använder (iii) intranätet flitigt när det gäller bland annat information om produkter, nyheter och kontaktvägar internt. Information sprids även via (iv) e-post, men alla har inte tillgång till en egen företagsadress. Detta löses genom att viktiga mejl skrivs ut av till exempel butikschefen och läggs fram i personalutrymmet. Företaget har även installerat ett (v) videokonferenssystem där informationsfilmer kan visas (varav åtminstone en enbart handlade om företagets CSR-arbete) och livemöten kan arrangeras. Man har även tagit fram en (vi) CSR-broschyr som vid vår studies tidpunkt höll på att distribueras till butikerna. Sedan något år tillbaka tar företaget också fram en (vii) hållbarhetsredovisning.

En stor del av företagets arbete med etik- och ansvarsfrågor berör leverantörsledet. Sedan några år tillbaka har man etablerat (viii) ett kontor i Kina, ifrån vilket man genom egenanställda revisorer kan hantera sina leverantörer när det kommer till etiska, sociala och miljömässiga dimensioner. Personen som är ansvarig för CSR-frågorna på kontoret är företagets ansikte för frågorna och personen återkommer frekvent i våra intervjuer med medarbetare i samtliga av de fyra butiker vi studerat.

Personen ” jobbar både in mot företaget och med sina revisorer mot tillverkarna, gör revisioner och utbildar oss” säger en medarbetare. Detta medför att vi väljer att se (ix) personen ifråga som en viktig del i företagets etiska stödstrukturer.

I (framförallt) Kinakontorets arbete är företagets (x) uppförandekod (Code of Conduct) central i arbetet med att förbättra leverantörernas arbetsvillkor och miljöarbete. Koderna introducerades 2005 och tar upp juridiska krav, arbetsmiljö och villkor, miljöfrågor, samt hur arbetet med den ser ut och följs upp. Koderna förbigicks av företagets policys om barnarbete och den yttre miljön. Genom koderna ansluter man sig till FN:s Global Compact och OECD:s riktlinjer för multinationella företag.

Det operativa ansvaret för CSR-frågorna ligger i ett relativt nystartat (xi) CSR-forum, där VD, cheferna för logistik, inköp, relationer med investerare och miljö, personen på Kinakontoret som personifierar etik- och ansvarsfrågorna, samt en controller ingår. Speciellt operativt ansvar för att informera, stödja och följa upp leverantörsarbetet ligger dock även på företagets (xii) inköpskontor.

Som ett sista exempel på en slags etisk stödstruktur inkluderar vi även företagets så kallade (xiii) företagsanda. Nya medarbetare stöter på den vid nyanställningen, men den bäddas även in i den dagliga verksamheten. Som en medarbetare nämnde för oss:

[företagsandan] tas upp vid nyanställning. Man kommer in i det väldigt fort. Bra gemenskap, alla är välkomna. [...] Jag hade jobbat i två år innan jag kom på nyanställdutbildningen. Jag var ju redan inne i det, men blev än mer indoktrinerad på ett positivt sätt. Man kände det direkt, man blev omhändertagen. Svårt förklara hur det funkar praktiskt. Man känner av det, det är något som ligger här.” Ytterligare ett exempel på hur medarbetare uppfattade andan: ”Det är ju vad hela koncernen är byggd på. [...] En av det största anledningarna till att alla nyanställda får komma till Nn är ju att alla ska få ta del av andan och bli införlivade i den. [...] Enkelt beskrivet ett sunt förnuft och vara en god medmänniska, inte bara mot min kollega jag tycker är en bra medarbetare utan även mot kunden, för jag är ju företagets ansikte ut mot kunden. Bete sig som man vill bli bemött själv.

4.3.2 Grunden för ansvarsstrukturerna

Vad gäller kundtrycket och anledningarna till varför företagen har de här strukturerna, så är det uppenbart att det är sparsamt med direkta frågor från kunderna.

Vi är väl väldigt förskonade upplever jag, säger en butikschef. Vi försöker följa upp. Vi har ju morgonmöten, lite längre varje måndag där vi tar upp [frågorna]. Det kommer upp saker när folk reagerar. Vi är förskonade från såna här saker. Sen om det beror på

företagets goda rykte, det vet jag inte. Förknippar företaget som "the good guy".

Flertalet medarbetare talar om inga eller någon enstaka fråga per år. Ofta är det då tv/media som initierar intresset, det vill säga när kunderna frågar i butik så är det vanligtvis efter att media blåst upp något ("Uppdrag granskning" nämndes ett par gånger). Att media fokuserar på frågor kring företags etik och ansvar upplevdes också av många butiksarbetare som den största anledningen till att arbetsgivaren jobbade med frågorna. Som en av medarbetarna uttryckte det:

Det är i ropet i media att man ska jobba med det.

Ibland kommer även skolklasser in och frågar, men de betraktas som ganska "oskyldiga". Ibland förekommer det även att kunder tänker högt, medvetet högt, i butiken:

Det här har väl några kinesiska ungar suttit och gjort,

säger kunden, men dessa blir oftast generade när butikspersonalen bemöter deras påstående. Generellt, mellan butikerna, var det även så att de kunder som frågar upplevdes som lite speciella. De upplevdes mer som pålästa aktivister än som kunder, men en del av personalen menade även att det är dessa som försöker pusha resten av kundgruppen framför sig och på sätt viktiga att bemöta.

På ledningsnivå upplevdes ett tydligt tryck från så kallade Socially Responsible Investors (SRI) och intresseorganisationer som till exempel SwedWatch och Fair Trade. En del gånger nämndes även överordnade regleringar (bland annat från EU) som anledningar till att frågorna fokuserades: "regler och krav föranleder en CSR-diskussion". Från ledningsnivå upplevde man heller inget större medarbetartryck, förutom efter ett reportage i media, till exempel fallet med dun från levande fåglar.

Kunderna utgör med andra ord ingen större påtryckargrupp när det gäller etik och ansvarsfrågor. Investeringar och ideella organisationer med specifikt intresse för frågorna upplevdes snarare som nyckelaktörer. Sedan skapade företaget själva mer aktivt ett intresse för frågorna i samband med att företaget, genom butikerna, var med och drev olika kampanjer, som till exempel Rosa bandet, Mustaschkampen och BRIS. Här kunde en och annan fråga dyka upp: "Går allt som stoppas i bössorna fram?" Generellt uppfattades dessa kampanjer positivt av butikspersonalen.

Då vi hade förväntat oss ett tydligare tryck på etik- och ansvarsfrågor i butik så uppstår förstås frågan varför det inte var starkare. Flera medarbetare var inne på att en anledning är att företaget är ett teknikföretag och därför inte lika tydligt relateras till, till exempel, barnarbete. En butiksarbetare som tidigare hade jobbat i ett klädföretag jämförde de båda branscherna:

I klädbranschen fick man frågor nästan varje dag.

Kanske beror det på att kläder helt enkelt ligger närmare kroppen än teknikprylar. Företaget säljer även många produkter som utgör egna, kända varumärken och då är det dessa företag som drabbas om det blir något, inte vårt fallföretag:

Produkterna är förknippade med andra företags produkter som vi saluför.

Kopplat till varumärken så föreslogs ytterligare en anledning bakom det svaga kundtrycket i att företaget ifråga är svenskt och på så sätt uppfattas som gediget. En del menade även att kunderna redan har bestämt sig när de kommer in i butiken och väl på plats inte är alltför mottagliga för information som går emot en relativt långt gången köpprocess.

Den kanske starkaste och mest frekvent återkommande anledningen var nog ändå att ”folk tänker med plånboken” och huruvida produkten har en hög kvalitet eller inte. En butiksarbetare exemplifierade det när vi frågade om kunder frågar kring etik och ansvar:

Väldigt sällan, när det gäller maskiner, ”är det gjort i Taiwan”, då tänker dom nog mer kvalitetsmässigt.

Kort sagt, kvalitet och pris är viktigare än etik för kunderna.

4.3.3 Ansvarsstrukturerna som stöd

Vad gäller hur strukturerna underlättar för anställda i hans eller hennes konkreta arbetssituation så framstår ett relativt tydligt mönster mellan butikerna. Man hänvisar oftast till företagets uppförandekod (Code of Conduct):

Jag berättar att vi har en uppförandekod, men vill dom [kunderna] gå djupare får dom gå vidare i hierarkin, om de inte propsar på det, då tar jag reda på det.

Långt ifrån alla kunder säger sig dock vilja göra det. Som en butikschef berättade:

Jag har väl fått det [frågor från kund], men jag upplever som att dom gör det lite skämtsamt, även om jag då försöker bemöta dom professionellt och säga som det är, ’jag vet inte riktigt hur det står till där, men om du vill så tar jag gärna reda på det’. ’Nej, nej, nej’, säger kunden och försöker skämta bort det. Det tycker jag är ett tråkigt sätt.

Uppförandekoden, som vi förstod det, uppfattas som en trygghet och som värdefull, även om väldigt få medarbetare egentligen hade läst den och ännu mindre kunde den i detalj. Så här uttryckte en medarbetare sig (F = forskare, M = medarbetare):

F Den här uppförandekoden, har du haft någon anledning att titta på den?

M Jag har läst igenom den, men det fastnar ju inte tyvärr.

F Du reagerade inte på att det var något konstigt där?

M Nej, det tänkte jag inte på. Jag vet att det var mycket rabalder när den kom att vi skulle ta fram den, när de jobbade på den att det var någonting bra här på gång. 'Läs det här' och då skummade man igenom den.

Medarbetarna kände även trygghet i var de kunde vända sig för att få mer information. På företaget var det framförallt inköpsavdelningen som nämndes. Om kunden är påstridig eller vill ha detaljinformation så kontaktas inköpsavdelningen och respektive produktansvarig. Alternativt bad butikspersonalen kunden att själv kontakta inköp. Här visste man även att svaren inte dröjde:

Vänder mig till inköparen. Kan även se ursprungsland i datorn. Det är korta vägar till inköp. De håller inte inne med information. De är öppna mot personal om man är bekymrad.

Ett konkret exempel var inköpsavdelningens proaktiva (snabba) information om dunfjädrar från levande fåglar (företaget använde inte dessa fjädrar) som uppfattades som värdefull, både internt och gentemot kunder:

Ja, det var jättebra [att få informationen]. Jag hade inte ställt ut dom [påskfjädrarna] i butiken förrän jag hade fått veta varifrån de kom.

Medarbetarna var också väl medvetna om företagets kontor och verksamhet i Kina som ansvarar för att saker och ting går rätt till i leverantörskedjan (eller ”kollar fabriker”, som en butikarbetare sa). Generellt upplevde man Kinakontoret som en trygghet och något man även kunde använda mot kunden. En dialog mellan en av oss och en butikarbetare får illustrera detta:

F Om du får en fråga om barnarbete förekommer?

M Nej, för det gör det inte. Det jag fått höra är ju att det är kontrollerat att det inte är något som helst barnarbete.

F Hur vet du det?

M Jag har bara fått höra det, jag har inte sett det själv.

F Skulle du kunna hänvisa mig vidare då?

M Ja, jag skulle kunna hänvisa dig till huvudkontoret, till dom som är proffs på det här för det är inte jag. Man har ju bara fått berättat för sig att så här är det.

En annan butiksarbetare formulerade sig så här:

Det [hänvisade till uppförandekoden] är väl relevant på ett sätt, men det har väl ingen relevans för det dagliga arbetet i butiken. Men det känns väl bra om det inte är barnarbete och så. Då känner man sig stolt att man inte säljer sånt som bygger på barnarbete, dåliga löner. Det tycker jag är bra.

I princip samtliga butiksarbetare vi pratade med hänvisade även till en speciell person på företaget, stationerad i Kina, som representerade etik- och ansvarsfrågorna internt. I en annan intervju med en butiksarbetare än den citerad ovan så ställde vi samma fråga, om barnarbete:

Då skulle jag berätta det Nn [förnamnet på personen ifråga] sagt, att vi har personal på plats och sen rekommendera honom att läsa vår hemsida.

Från intervjuerna framgick det att det fanns en stark poäng med att företaget har ett eget kontor och att en konkret person fick ge ansikte åt etik- och ansvarsfrågorna i leverantörsledet. Det finns, helt enkelt, någon som sköter om frågorna, någon som fixar det där.

Det bör även nämnas att vetskapen om de etiska stödstrukturerna till viss del kan spåras till de utbildningsdagar som nyanställda måste gå. Återigen, man visste vart man skulle vända sig:

Ja, det kan ju inte jag svara för, absolut inte, utan då får hänvisa till mina överordnade på huvudkontoret för där har de full koll. Jag vet, sedan våra utbildningsdagar där, så vet jag att inköparna är extremt noga med det här och att vi har folk som är ute i världen och tittar på våra fabriker.

Många anställda hänvisade även till den anda som företaget präglades av:

Och man har förtroende för företaget man jobbar för och man vill tro att det är bra hela vägen.

En del såg även etik- och ansvarsfrågorna som något man helt enkelt behövde ha koll på för att kunna göra ett bra jobb:

Jag säljer ju grytor till folk fast jag inte är intresserade av grytor.

Sedan fanns det de som hade sina egna förklaringar:

Fast jag har ju tänkt på detta personligt och stillat mitt samvete med att det är bara stora beställningar [som gör de låga priserna].

I övrigt så bör nämnas att en del uppfattade att hemsidan nog har en funktion som minskar frågor i butik:

Tror det finns på hemsidan. De [kunderna] kanske har läst igenom det, kanske är det därför de inte ställer några frågor.

4.3.4 Utveckling av ansvarsstrukturer

Vad gäller hur dessa strukturer kan utvecklas i syfte att öka de anställdas möjligheter och förmåga att ta och kommunicera företagets etik och ansvar så fanns det bland flertalet av de butiksarbetare som vi intervjuade en önskan att veta lite mer, även om man inte kände att man måste veta mer. En butiksarbetare uttryckte det så här i dialog med en av oss:

F Det här kanske är en ledande fråga men skulle du vilja att det var mer information om produktionsförhållandena i Kina eller så?

M Ja.

F Alltså mer feedback från det arbete som Nn [namnet på personen som förkroppsligar etik- och ansvarsarbetet i leverantörsledet] gör?

M Ja, det skulle jag vilja. Men jag vågar inte säga, det kanske är så att det har brustit någonstans i ledet, att det inte kommit ända fram till oss.

F Så informationen kanske finns men...

M Jag tror säkert att den finns, men jag tycker inte man ska behöva söka den för den tiden har vi aldrig, i alla fall inte jag. Jag har aldrig den tiden att kunna sätta mig och söka information.

Det bekräftas i någon mån av inköpschefens uppfattning:

Återrapportering till butiker? Ja där har vi nog en resa att göra. Jag tror att mycket butikspersonal fortfarande känner att de inte har full koll på vad som pågår. De vet att det pågår en process och de vet att vi säger att vi gjort X antal besök i bästa fall. Men vad innebär det, vad kan jag säga till kunden?

Här har dock företaget gjort en satsning i samband med CSR-broschyren, som under vår studie skulle göras tillgänglig i butikerna. Detta kan förstås även stimulera ett starkare kundintresse för etik- och ansvarsfrågor:

Ja. Genom att visa en sån här grej [broschyren] kan det uppstå ett intresse [för etik- och ansvarsfrågor]. Kan vara en win-win. Ibland vet folk inte tillräckligt mycket. Om företaget ser att det här är positivt ser vi till att leverera det i butikerna också. Bra att de tar fram det.

Det finns således inget stort behov av fler etiska stödstrukturer i företaget, men däremot mer information i dessa kanaler.

Vi ser även att det är viktigt att det inom företaget finns personer och avdelningar som förkroppsligar CSR-frågorna. Tillsammans med olika former av stödmaterial som exempelvis CSR-broschyren utgör dessa ett stöd för att möta frågor från kunder och upplevs som en trygghet bland medarbetarna. Vad som till viss del är särkopplat är ändå, i någon mån, ganska kopplat. Eller som en butiksarbetare formulerade det:

F Kan uppförandekoden [central i bland annat CSR-broschyren] bli mer användbar i butik?

M Oj, det är svårt att säga hur man ska använda den i butiken. Ser egentligen ingen anledning att använda den i butiken. Bra att den finns. I det formatet den nu finns är det bra. Det är centralstyrt, ingen franchise, inköparna styr det centralt. Då är artiklarna i butiken redan "gröna", rätt tillverkat, då behöver man inte kolla upp något mer utan vi kan sälja med gott samvete.

Vad gäller framtiden på mer strategisk nivå så citerar vi en dialog med inköpschefen (IC):

F H&M, 70 personer engagerade i de här frågorna. Var tror du att ni ligger om 4–5 år? Vad ser du framför dig?

IC Jag hoppas att dessa frågor inte hanteras av enskilda företag så fort som möjligt för det här är stenkorkat. Tänk dig en kinesisk tillverkare som har 50 stora kunder. Alla har sin kod. Alla kräver att man ska följa koden. Brandsläckaren ska sitta 50 cm över golvet enligt en kod och enligt en annan 70 cm. De här stackarna ska sitta och skruva brandsläckaren upp och ned på väggen för nu kommer han på besök. Det borde vara så att man branschmässigt åtminstone blir överrens om ett gemensamt regelverk att hantera dessa frågor och att man gemensamt får ett tryck så att inte vi enskilt ska behöva lägga X antal hundra tusen kronor på besök, vilket de andra 50 företagen också måste göra. Den här kinesen

får lägga mer tid på att hantera besöken och skriva åtgärdsplaner än..., i stället för att gemensamt säga att gör du så här så är alla nöjda. Så svaret är att den här situationen är stenkorkad.

F Du välkomnar med andra ord ISO26000?

IC Kineserna vill ha ett gemensamt regelsystem. Kineserna har egentligen rätt bra lagar men utan tillsyn från myndigheterna. Och man vet om man inte fixar det så har jag inga europeiska kunder. Då kan man ha en fristående organisation som granskar och så får man som medlem ett papper på att det här är en grön tillverkare. Att varje företag gör det här måste ju vara schizofrent för tillverkaren. Så svaret är inte att vi ska ha 70 personer utan svaret är att vi ska hitta ett paraply där vi gemensamt kan hantera de här frågorna genom ett gemensamt regelsystem. Sen, hur många vi ska vara som hanterar de här frågorna kan jag inte svara på men inte 70 personer, det vore förfärligt. Sen kanske vi måste ha det för att vi inte får paraplyet men det är en annan sak. Men jag har ingen ambition att ha jättemånga som jobbar med det här utan en ambition att hitta en tillhörighet där man hjälps åt att hantera det här.

F Finns det tendenser till det idag?

IC Det finns sådana här organisationer men för just våra produkter är det få som har drivit sådana här frågor. Vi har lite nytta av dessa organisationer idag för det är så få kollegor som är med. Då får vi ändå driva detta och ta alla kostnader i alla fall. Måste ha förtroende för varandra att kunna hålla affärshemligheter, det håller företag tillbaks och bilda en paraplyorganisation. Textilbranschen har löst det och i många andra branscher.

4.3.5 Sammanfattning

Sammantaget framgår det ganska tydligt att i hemelektronikföretagets arbete med etiska stödstrukturer så är dess så kallade företagsanda central. Därefter följer det arbete som företaget gör i leverantörsleden, med koppling till framförallt Kina. Här är uppförandekoden, inköpsavdelningen, Kinakontoret (starkt länkat till inköp) och personen (en före detta medarbetare på inköp) som förknippas med kontoret, centrala. Medarbetarna upplever det som viktigt att veta att nyckelpersoner och särskilda enheter i företaget hanterar frågorna. Det finns också en allmän medvetenhet om företagets CSR-arbete, även om detaljkunskapen om innehållet och strukturen är förhållandevis låg.

Det finns dock, anser vi, en möjlighet att nyttja de befintliga strukturerna bättre i företaget. Företaget behöver alltså inte fler och mer strukturer utan snarare se till att

använda de som finns genom att nå ut med lite mer information kring vad man faktiskt gör i sitt CSR-arbete. Vi ser även både en fördel och en risk i den relativt starka kopplingen till personen på Kinakontoret. Det blir den här personen som bär frågorna och som, tillspetsat uttryck, avlastar andra på företaget så att de slipper tänka på dem. Å ena sidan behövs det lite av en eldsjäl för att driva etik- och ansvarsfrågorna, men dessa frågor behöver i längden bättre integreras i företagets strukturkapital.

4.4 Klädföretaget

Företaget är familjeägt och har runt 600 anställda.

4.4.1 Befintliga ansvarsstrukturer

Vad gäller ansvarsstrukturerna så har företaget en bred uppsättning strukturer. Företaget gör (i) regelbundna kontroller av sina leverantörer i utvecklingsländer när det kommer till mänskliga rättigheter, anställningsvillkor, minimilöner med mera. Det finns sedan slutet av 90-talet en (ii) uppförandekod. Koden är en del av företagets inkösvillkor och något som alla huvudleverantörer måste skriva under. Koden tar upp juridiska krav, arbetsvillkor, rättigheter och miljö, med mera. Operativt ansvarar inköpsavdelningen för att koden informeras om och följs upp.

Fast anställda som arbetat tre månader på företaget får en (iii) introduktionsutbildning där etik- och ansvarsfrågor ingår. En relativt nyanställd butikarbetare kommenterade den så här:

Vi gick igenom mycket sånt om uppförandekoder och så. Företagspolicy, allt, det kändes verkligen som att det var grundligt.

Hon hade redan stött på frågorna innan utbildningen och kände bland annat till uppförandekoden:

Men jag blev verkligen positivt överraskad och man fick verkligen en inblick i hur mycket de jobbar med sånt. Jag visste inte att det var så mycket.[...] Och man kan verkligen vara stolt över företaget över att de jobbar så mycket med det.

Ytterligare en viktig del av introduktionsutbildningen och av strukturerna tillgängliga i butikerna är den så kallade (iv) broschyren. Personen ansvarig för etik- och ansvarsfrågor, framförallt i leverantörsled, säger så här:

Broschyren får man första dagen man börjar... Alla är uppdaterade från första början. Man möter ju kunder som frågar och vi jobbar ju med länder som är utsatta, kända för barnarbete med mera. Det är viktigt att man är stolt över sitt företag och vet var varorna kommer ifrån.

Från huvudkontoret är det tydliga riktlinjer:

Både på HK och i butik ska chefen gå igenom broschyren [med sin personal]. Broschyren finns i butik för kund att få.

Blivande butikschefer går även en så kallad (v) aspirantutbildning där frågorna aktualiseras. På butiks nivå har man regelbundna (vi) personalmöten där butikscheferna tar upp frågorna. Dessa möten följer ofta på (vii) större möten i Stockholm, där butikscheferna och uppåt deltar.

En högst påtaglig stödstruktur utgörs av (viii) e-posten. Som en butiksarbetare beskrev det:

Vi får mejl som alla tar del av. Som i dundebatten. Fick ett mejl dagen efter det hände. Skönt att se. [...] Kollar mejlen varje dag och sen skriver vi ut dom och lägger dom i personalrummet. Till exempel uppförandekoden. Läser och signerar att vi läst den och sen ligger mejlet där tills alla har signerat det. Alla ska ha läst allting. [...] Huvudsaken att man läst så att man kan gå tillbaka och kolla upp.

Företaget använder sig även av (ix) intranätet i vissa sammanhang.

En till viss del abstrakt del av stödstrukturerna utgörs av företagets (x) värderingar, eller humanistiska människosyn:

Jag vet inte om du ser där [butikschefen pekar på väggen]. Dels har vi våran affärsidé och sen har vi våra interna värderingar som är "värme", "humor" och "okomplicerat".

Chefen ifråga menar även att värderingarna är påtagliga:

Jag tror man blir lite skadad när man jobbar här [skratt]. Det är ju hela tiden värmen, humanismen, man blir en del av det. Det är en del av kulturen. Har man inte de värderingarna så får man dem när man börjar för det är nästan ett krav att man ska se det så.

Värderingarna hänger även ihop med vad man kallade för (xi) företagets anda. En erfaren butiksarbetare uttryckte sig så här:

Har jobbat på [namn på annat stort klädesföretag] tidigare ungefär lika länge. Blev förvånad över att det var så stort bakomliggande arbete [här] som jag inte hört om fanns tidigare i något företag.

Som den kanske tydligaste kontrollaspekten av de etiska stödstrukturerna nämnde man så kallade (xii) mystery shoppers. Medan kniviga frågor om företagets etik och ansvar sköts

på central nivå av de ansvariga för frågorna så har företaget:

också försökt följa upp vad kunden får för svar. Vi jobbar med mystery shoppers; kunder som testar att handla hos oss. Där har vi testat detta, till exempel "hur jobbar ni med CSR?". Då får vi en återkoppling. Ibland blir vi förvånade. För det mesta blir det bra men ibland kan det ge mycket input kring vad som kan förbättras. Men jämfört med andra områden ligger vi bra till vad gäller CSR.

Företaget driver också en del (xiii) kampanjer, som synliggörs i butikerna och som bygger på företagets CSR-profil.

Organisatoriskt har man framförallt en (xiv) person som förknippas med etik- och ansvarsfrågor. Personen jobbar mycket med leverantörsleden och är företagets CSR-ansikte:

Egentligen äger ledningen frågan, säger en av cheferna på huvudkontoret. Nn sitter under inköpschefen som finns i ledningsgruppen. Den operativa delen står inköpschefen och Nn för. Ansvaret att rapportera frågorna är således inköpschefen, men Nn äger frågan operativt.

Så här säger en kollega på huvudkontoret om hur personen uppfattas i organisationen:

Nn:s punkt [på introduktionsutbildningen] omfattar en timme och alla tycker det är bra. Nn berättar mycket om uppföljningen av koden hos underleverantörerna. Många känner sig stolta över detta. I uppföljningen av utbildningen blir Nn:s del av utbildningen topprankad. Också hemma i butikerna blir det ringar på vattnet i form av positiv feedback och ett uppsving för dessa frågor när någon varit på utbildning.

En butiksarbetare uttryckte sig så här:

Nn pratade lite på utbildningen. Det var intressant, men det var mycket information på kort tid. Men intressant att höra vilket engagemang som finns. Mer än att vi bara bedriver en affär, utan det engageras oerhört mycket mer.

Ett grundansvar ligger dock explicit på (xv) personalen:

Personalen får också leta sig fram, går inte att informera om allt. Dom ska ha vissa grundsvår.

Butikscheferna särskiljs även då de ses som (xvi) varumärkesbärare:

I lönesättningen har vi kriterier och för butikschefer finns en formulering om varumärkesbärare [CSR inkluderades här], man bedöms om man lever upp till värderingarna, ett av fem kriterier. Det finns dock inte på individnivå i butiker där befattningsbeskrivningarna är mer generella.

4.4.2 Grunden för ansvarsstrukturerna

Vad gäller kundtrycket och grunden för strukturerna så märks det att företaget har lång erfarenhet av att hantera frågor från kunder kring produkters kvalitet, miljöpåverkan och produktionsförhållanden (framförallt frågan om barnarbete). Generellt sett så gäller den ordningen även frågornas frekvens i butik, det vill säga kvalitet kommer före miljö och etik. Här ska dock noteras att det är ett större tryck på etik- och ansvarsfrågor i butikerna jämfört med hemelektronikföretaget.

De kunder som frågar upplevs som antingen relativt pålästa och intresserade eller som lite lustiga och cyniska, det vill säga att man slänger ur sig ett påstående i en bisats: ”det där är säkert gjort av barn”. Ofta går den senare kategorin att hantera direkt i butik. Enligt en butiksarbetare:

Till en början [är kunden] kanske lite stickande, aggressiv, men när man börjat prata med dem en stund så kanske de börjar förstå och inte vill diskutera vidare heller.

Frågorna som ställs i butik gäller bland annat barnarbete, även om frågor om miljö-påverkan börjat ta över en del. En butiksarbetare summerar det väl:

Oerhört mycket nu är om sakerna är ekologiska, ekologiskt gjorda kläder och textilier. En del om barnarbete fortfarande. En del om innehåll, om det är säkert, blyer och sånt, lite kvalitetsfrågor. Kvalitetsfrågor är det nog mest.

Kundtrycket, om än inte så starkt, används även bakåt i leden i kontakterna med leverantörerna och det är de få men högröstade kunderna som lyfts fram. Så här säger Nn:

De flesta [kunder] bryr sig inte. Vi säger till våra leverantörer att våra kunder kräver det. Det visar sig i e-mails att kunder frågar. De undrar vad de [fabriksarbetarna i tredje världen] har i lön. Ärligt talat är det en liten del [som undrar], men dessa talar med en tydlig röst.

Media är oerhört viktiga när det gäller att initiera frågor:

Just när det sänds mycket på TV, menar en butiksarbetare, då blir det en upphöjning. Då måste man ha läst på.

En annan butiksarbetare säger att:

*Stora grejer i media, hönsen som plockas levande, då blir folk...
Håller i sig en period, sen lägger det sig.*

4.4.3 Ansvarsstrukturerna som stöd

Vad gäller hur strukturerna underlättar för anställda så verkar nyckelorden vara att ”det känns tryggt” att man, trots att det kan vara svårt att hinna sätta sig in i allt som kommer via mejl och möten, känner att man vet vad man ska svara när frågorna kommer (eller åtminstone vart man kan vända sig). Viktiga komponenter för att känna sig trygg är broschyren (inklusive uppförandekoden) och personen som operativt driver etik- och ansvarsfrågorna. Känslan av att jobba i ett företag som tar tag i dessa frågor skänker trygghet.

Ett konkret exempel som kom upp var just dun från levande fåglar. En butiksarbetare kopplade fallet till företagets stödstruktur:

*Företaget är då väldigt bra på att gå ut med information.
Dunfjädrarna, till exempel, en jättestor grej. Då fick vi den
informationen att vår leverantör inte hade. Känns tryggt.*

En annan uttryckte sig så här:

*Bra att vi kan veta. Vi visste det där med dunet. Dom kollade sånt.
Huvudkontoret skickade ut att om det är nån som frågar så kunde vi
svara att vi har inget sånt dun. Ingen som frågade mig då.*

Företaget agerar med andra ord förebyggande med information till butikerna så att osäkerhet inte uppstår i kundmötet.

Att kunna svara kunderna upplevs som viktigt hos butikspersonalen och man anser att man får ett bra stöd. I en intervju med två butiksarbetare frågade en av oss vad intresset i att få reda på företagets etikarbete låg hos dem. En av dem svarade:

Att kunna svara på frågorna. Det verkar dumt annars.

Den andre tillade då att:

*Det är viktigt också. Ska vi stå här och stå för någonting då ska man
veta att det inte är barnarbete, att dom har lön för det dom gör. Det är
viktigt för mig.*

En del av tryggheten butikspersonalen känner för företaget kopplades till broschyren och till personen som operativt drev frågorna. När en av oss frågade vad en butiksarbetare skulle göra om en kritisk kund kom in och började ställa frågor:

Jag skulle gå och hämta broschyren. Man får ju pejla in läget lite, hur man upplever bemötandet, ibland kan det ju vara väldigt att det kanske, ”era djävlar asså”, de kanske inte riktigt säger så men då är det inte läge att gå in i diskussion utan då kan man ge dem broschyren och hänvisa till vår hemsida och är de inte nöjda kan man hänvisa vidare till Nn för vi har ju alltid möjligheten, för att inte vi ska säga något som kan bli tokigt och misstolkas.

Tryggheten verkar finnas där även om detaljkunskapen är relativt låg. På en fråga om uppförandekoden säger en butiksarbetare att:

Ja, tittat. Den har vi. Mot leverantörerna. Vet faktiskt inte. Jag vet inte. Har läst den precis. Har den uppe i personalrummet. En vecka sen. Man har en kvart på sig att läsa ett helt häfte. Kan jag inte fråga så tar jag reda på det. Jag vet vilka det är. Man mejlar Nn [personen med operativt ansvar].

4.4.4 Utveckling av ansvarsstrukturer

Vad gäller utveckling av företagets ansvarsstrukturer så handlar det om att tiden ändock är knapp för butikspersonalen att sätta sig in i frågorna. En butiksarbetare som jobbat ett år på företaget:

Nej... ja, kanske lite. Man skulle i och för sig kunna läsa på mer. Det är mer som att om... har jag tid kan jag lära mig mer om det här, men det är mer upp till mig själv.

Flera butiksarbetare vittnade om att det är en hel del information som de ska ta del av och att det kanske inte alltid går att fixa det på fikarasten eller lunchen.

En annan aspekt som kan vara kritisk för företaget är just den starka kopplingen mellan frågorna och personen som operativt ansvarar för dem. En butikschef uttryckte sig så här när vi ställde den hypotetiska frågan om vad som skulle hända om Nn slutade:

Komiskt, vi pratade om det på lunchen. Arbetet [företagets arbete] skulle fortsätta i tredje världen, att det skulle bli pressat mot leverantörer att sköta sig och så. Men jag tror det skulle försämrats mot oss i butik. Nyanställda skulle inte veta vem Nn är. Skulle inte bli så engagerat. Då skulle vi få ett papper att läsa, skulle vara att ”jaha, var det så”, men att det inte var så viktigt.

Scenariot kan vara viktigt för företaget att fundera på. Som vi ser det handlar det om att försöka sätta fast mer av frågorna i företagets strukturkapital.

4.4.5 Sammanfattning

Sammantaget så kan vi säga att klädföretaget sedan länge har tvingats hantera frågor om etik och ansvar och att det, med ett fortsatt kundtryck i frågorna, idag finns fungerande etiska stödstrukturer på plats. Företagets uppförandekod är orienterad utåt, men ändå välkänd inåt, framförallt genom broschyren. En person har tydligt operativt ansvar för CSR-frågorna och den utgör en väldigt viktig bärare av hela CSR-arbetet. Personen är känd och erkänd internt, i hela företaget, vågar vi påstå. De interna utbildningarna i frågorna utgör ett mindre inslag. I stället arbetar man med proaktiv information till butikerna, företrädesvis via e-post, som utgör en central del i företagets etiska stödstrukturer. Många butiksarbetare uttrycker att man känner sig trygga och stolta över att jobba på företaget just tack vare företagets CSR-arbete. Till viss del förvandlar företagets CSR-engagemang arbetet på ett symboliskt sätt. Det blir lite mer än bara ett jobb.

4.5 Fördjupningsstudiens analys och resultat

De båda företagen uppvisar både likheter och skillnader i sättet att arbeta med ansvarsstrukturer. Bland **likheterna** hittar vi:

- Etik- och ansvarsfrågor förstås framför allt som underleverantörsfrågor. Det handlar inte om organisationsinterna frågor som till exempel arbetsmiljö, förhållandena mellan chef och anställd, och kvalitet.
- Det finns ett tydligt engagemang för att god etik och socialt ansvarstagande ska råda i underleverantörsledet, vilket skapar stolthet och identitet bland medarbetarna. Betydelsen och den positiva effekten av eldsjälur är tydlig i båda företagen.
- På ett internt plan betonas företagsandan eller företagstraditionen som viktig för ansvarstagandet. Medarbetarna är generellt sett medvetna om ”andan” och tycker att den är betydelsefull.
- Kundernas frågor handlar till störst del om produkternas kvalitet och inte om etik (även om klädföretaget får många etikfrågor).
- Media aktualiserar ofta frågorna, både hos kunderna och hos dem som ”äger” frågorna i de båda företagen (följden blir då oftast att riktad information kring hur företagen hanterar frågan skickas till butikspersonal).
- Det är sällan som medarbetarna själva aktualiserar frågor kring etik och ansvar. Viss diskussion verkar uppstå internt (runt fikabordet) efter att media blåst upp någon fråga.
- Att kunna svara på kundernas frågor om etik och ansvar anses av butikspersonalen vara en del av deras yrkeskompetens.
- Det finns ett visst internt tryck från ledningens sida på att medarbetarna ska ha

kunskap kring frågorna, men i båda företagen fanns en relativt svag kontroll av att kunskapen faktiskt fanns hos medarbetarna. Båda företagen visar dock att en kunskapsbas om etik- och ansvarsfrågorna skapar säkrare medarbetare som kan och vill ta i frågeställningarna.

- Båda företagen arbetar med i stort sett samma typer av strukturer (till exempel internutbildning vid fast anställning, intranät, e-post, personaltidning, broschyrer, och morgonmöten). Hemelektronikföretaget har fler instrument för att hantera etik än vad klädföretaget har (till exempel hållbarhetsredovisning), men klädföretaget har längre erfarenhet av att arbeta med etik- och ansvarsfrågor.
- Det finns en tendens till ”särkoppling”, kanske framför allt i hemelektronikföretaget. Det betyder att olika delar av organisationen måste leva upp till olika normkrav samtidigt som man nödvändigtvis inte vet vilka CSR-processer och strukturer som finns i andra delar av företaget.

Bland **skillnaderna** finner vi:

- I klädföretaget är etik- och ansvarsfrågor mer relevanta i kundrelationen. God kunskap om dessa är ett måste.
- Kundtrycket varierar mellan företagen. Det finns inget eller mycket begränsat kundtryck i hemelektronikföretaget och ett måttligt till stort kundtryck i klädföretaget.
- Det finns en större medvetenhet om internutbildningen kring företagets sociala ansvarstagande i klädföretaget.
- Det finns en större erfarenhet av att hantera aktioner riktade mot branschen i klädföretaget.
- Klädföretaget har en längre historia av att arbeta med etik- och ansvarsfrågor.

4.6 Sammanfattande reflektioner och slutsatser

I bägge fallföretagen arbetar man medvetet med frågor om etik och socialt ansvar. Ansvarsstrukturer finns och det finns från centralt håll en stor medvetenhet om frågornas betydelse. Dessa strukturer är dock inte direkt kopplade till medarbetarnas arbetssituation, utan riktar framför allt in sig på underleverantörerna. I förekommande fall är de stödjande för medarbetarna, vilket kan innebära att de ger en grund att stå på i exempelvis en diskussion med kunder. Frågan är dock om detta är något som aktualiseras särskilt ofta i praktiken, särskilt inte i hemelektronikföretaget. Frågorna om socialt ansvarstagande skapas knappast på butiksgolvet. I den mån de dyker upp där återspeglar de en övergripande diskussion om ansvar som kunder kan ha tagit del av och som hanteras centralt inom företagen.

Övergripande slutsatser om på vilket sätt ansvarsstrukturerna underlättar för den enskilda medarbetaren att ta ansvar blir därför:

- Ansvarsstrukturer stöder bara i någon mån medarbetarna på ett konkret sätt i arbets-situationen, men har däremot en mer indirekt funktion genom att stärka identiteten, skapa trygghet och vara en källa till information som i förekommande fall kan användas praktiskt i kundmötet.
- På grund av den bristande kopplingen mellan innehållet och inriktningen på strukturerna och medarbetarnas konkreta arbetssituation finns ett mått av särkoppling mellan strukturerna och det dagliga arbetet. Strukturerna kommunicerar företagets ansvar men butiksgolvet är inte den primära arenan där detta ska förverkligas. Man ser inte butiken som den relevanta ”platsen” för ansvar, utan det handlar i första hand om relationerna till omgivningen. Men denna särkoppling behöver inte innebära något problem. Strukturerna fyller nämligen en funktion på ett högre plan genom att skapa identifikation, trygghet och engagemang.
- På ett informativt och kunskapsmässigt plan fyller strukturerna också en funktion. Kunskap om vad företaget gör i fråga om socialt ansvarstagande är en erkänd del av yrkeskompetensen hos medarbetaren.

Slutsatser, diskussion och återkoppling

5.1 Slutsatser

Forskningsprojektets huvudtema har varit relationen mellan struktur och individ. För individens del (medarbetarens på butiks nivå) har ambitionen varit att förstå strukturernas (ansvarsstrukturernas eller etiska stödstrukturernas) påverkan och de möjligheter som dessa skapar. Några övergripande reflektioner kan göras på basis av våra studier.

5.1.1 Ansvarsstrukturerna stödjer de anställda

Ansvarsstrukturer fyller en viktig funktion när det handlar om medarbetarnas möjligheter att kommunicera ut (och i förekommande fall ta) ansvar. I själva verket är de centrala. Medarbetarna kan inte utan företagets aktiva medverkan förutsättas sätta sig in i frågorna på ett så omfattande sätt att de har den kunskap som krävs för att ”ta” i frågorna i sin yrkesroll. För detaljhandelsföretagen är uppgiften både att skapa ansvarsstrukturer, till exempel uppförandekoder, och att utbilda och medvetandegöra medarbetare om frågornas betydelse. I mötet med medarbetaren skapas kundens (och andra intressentgrupper) intryck av företaget. Även om det knappast finns en förväntan att den enskilda medarbetaren ska kunna stå till svars för vad företaget gör blir mötet med medarbetaren riktninggivande. Svaret man får har betydelse. Medarbetare vittnar om att den kund som får ”svar på tal” faktiskt får information som kan påverka och förändra förutfattade meningar.

5.1.2 Ansvarsstrukturer är inte integritetskränkande

Ansvarsstrukturer tycks, så som de utformas i den svenska detaljhandeln idag, inte medföra en intern problematik och medföra strikt intern kontroll som kan upplevas som integritetskränkande av de anställda (jfr Frostenson, 2009a; Helin och Sandström, 2008). Den diskussion där man problematiserar förhållandet mellan kontroll och integritet tycks inte vara aktuell inom den svenska detaljhandeln. I den företagsetiska diskussionen handlar detta om att etiska problem framförallt förstås som förekommande i det interna sammanhanget. Den övergripande CSR-diskussion, där etiska problem kopplas till det externa sammanhanget, medför inte en intern problematik. Man kan naturligtvis diskutera om inte interna etiska aspekter – relevanta för medarbetare i butiker i Sverige – i högre grad borde finnas med i diskussionen om företagets sociala ansvar. Mycket talar för att man detta snarare avhandlas i olika internt relevanta policys snarare än i uppförandekoder och andra instrument. Men det finns bland medarbetarna i undersökningen ingen aktiv problematisering av frågan. Ingen känner sig hotad av koden. Företagen ägnar sig inte åt att leta efter fel på medarbetarna genom att arbeta med socialt ansvar. Detta gör att man knappast av etiska skäl kan anföra något mot skapandet och användandet av ansvarsstrukturer.

5.1.3 Ansvarstrukturerna är inte ett spel för gallerierna

Det går heller inte att dra slutsatsen, särskilt inte av våra fallstudier, att ansvarsstrukturerna är ett spel för galleriet och inte fyller någon egentlig funktion förutom att ge sken av att företaget tar ansvar. Även om det finns ett mått av särkoppling i våra fallstudier handlar det inte om *window-dressing* eller hyckleri. Vi finner ett slags medveten särkoppling, vilket betyder att man från ledningens sida mycket medvetet förstår och definierar ansvarsfrågorna som särskilt relevanta i underleverantörsledet. Detta är i linje med vad centrala kravställare i den svenska debatten också brukar göra. Eftersom våra fallstudier berör endast två företag och bägge dessa arbetar aktivt med frågorna har vi inte underlag att dra generella slutsatser om detaljhandeln menar allvar med sin kommunikation. Men vi finner heller inte belägg för motsatsen. Det mönster vi tycker oss se är snarare att det finns olika grad av medvetenhet om frågornas betydelse i olika branscher. Detta är förmodligen en följd av hur mycket de olika branscherna har uppmärksammats i den allmänna diskussionen och i vilken mån de utsatts för granskning, krav och kritik från externa aktörer. Det handlar alltså inte om att vissa branscher har ”god etik” och andra ”dålig etik”, utan snarare om att vissa branscher inte i så hög grad har varit föremål för diskussionen om ansvar.

5.1.4 CSR-frågorna tenderar att bli personifierade

En annan iakttagelse är att det finns, att döma av medarbetarna, *en tendens till personifiering av det sociala ansvaret inom detaljhandeln*. Detta betyder att de enskilda personernas, som i företagen arbetar aktivt med frågor om CSR, expertkompetens och engagemang både är en tillgång och risk. Det är en tillgång genom att det med levande exempel visar att företaget arbetar aktivt med frågorna på ett kompetent sätt. Det är en risk i och med att personifieringen kan innebära att ansvarsfrågor inte nödvändigtvis kommer in i företagets strukturkapital utan blir en personlig kompetensfråga, där man tappar kompetensen om den eller de som arbetar aktivt med frågorna slutar. Inom företagen kan det innebära att frågan hänvisas till den eller de personer som är kompetenta på området. Att kunna hänvisa till en speciell person är ett sätt att hantera frågan. I de undersökta företagen finns dock inga tecken på att medarbetarna använder detta som en ursäkt för att själva inte behöva ha kompetens. Det är snarare en tillgång. För företagen är dock frågan om hur man skapar ett strukturkapital för frågorna viktig.

5.2 Diskussion och återkoppling

Forskningsprojektets syfte har varit *att identifiera och utveckla stödstrukturer för att hantera etik- och ansvarsfrågor inom detaljhandeln* och har utgått från ett antal frågeställningar som de olika delstudierna hjälper oss att besvara. Svaret på frågorna är sammansatt och bör förstås mot bakgrund av alla våra delstudier. I det följande ska övergripande svar ges på de tre första forskningsfrågorna, medan den sista, kring hur strukturerna ska förbättras, diskuteras i nästa avsnitt.

Frågan om *vilka ansvarsstrukturer som finns* inom detaljhandeln valde vi att närma oss genom den första delstudien, som primärt berörde kommunikation i ansvarsfrågor men

som också gav oss en bild av detaljhandelns prioriteringar och skillnader mellan olika branscher. Hur man förstår ansvar är centralt för om och i så fall hur man bygger upp ansvarsstrukturer. Dessa granskades sedan närmare i delstudie två.

5.2.1 Stor variation i kommunikationen beroende på bransch och storlek

I den första delstudien kan vi konstatera att intresset för ansvarsfrågor, åtminstone i termer av hur och i vilken omfattning man kommunicerar frågorna, är kraftigt varierande i detaljhandelsföretagen. Av detaljhandelsföretag med över 100 anställda är det, att döma av den första delstudien, fortfarande en minoritet som kommunicerar frågorna. Tendensen är att miljöfrågor kommuniceras mest och rena etikfrågor, särskilt av intern natur och av praktisk relevans för medarbetarna i deras arbetssituation, minst. Kommunikationen kring ansvarsfrågor överlag (miljö och kvalitet, socialt ansvar, etik, samt välgörenhet och sponsring) är också ojämnt fördelat mellan olika branscher. Företag inom hemelektronik och inom livsmedelshandeln, för att ta ett par exempel, kommunicerar generellt mindre än företag inom exempelvis klädhandeln. För de senare är frågor om socialt ansvarstagande i leverantörsledet jämförelsevis av stor betydelse. Större företag kommunicerar mer och förefaller ha mer utvecklade ansvarsstrukturer.

I den första delstudien uppmärksammade vi även att det finns en tydlig tendens till ”filtrering” i detaljhandelns kommunikation om ansvar; ansvaret för att kommunicera frågorna ligger på koncernnivå snarare än dotterbolagsnivå. Detta, vilket även får stöd av den andra delstudien, antyder att de strukturer som utvecklas framförallt görs på koncernnivå och får oss att dra slutsatsen att kommunikationen och strukturerna är starkt centraliserade. Rent organisatoriskt kan det förstås som en vilja till samordning och konsistens, men kan också ses som en indikation på att företagen möter frågorna framförallt på koncernnivå. NGOs, media och andra aktörer närmar sig företagen centralt. Det är inte butiken och den enskilda medarbetaren som får ta i frågorna i första hand. Trots medarbetarens viktiga roll i kundmötet är inte frågorna decentraliserade i egentlig mening. Det är inte enskilda butiker som har i uppgift att skapa strukturerna; butikschefen och i vissa fall medarbetarna ska däremot ha kunskap om dem och i enskilda fall kunna tillämpa dem. Detta är en indikation på att frågorna knappast är kunddrivna i egentlig mening. De är snarare en del av en större diskussion om företagets sociala ansvar i samhället. Kommunikation och strukturer är ett svar på denna diskussion och är ett uttryck för företagets medvetenhet om dess betydelse.

5.2.2 Media och externa organisationer sätter tryck på handeln

Delstudierna gör det också möjligt för oss att på ett övergripande plan besvara forskningsfrågan om *vilka förutsättningar som har legat till grund för de strukturer som finns.*

I enlighet med den teoretiska ingång som vi gav i början av rapporten är det rimligt att tala om ett slags generellt institutionellt tryck på detaljhandeln att utveckla aktiviteter och strukturer för att leva upp till rollen som ansvarsfull aktör i näringslivet. Detta handlar särskilt om medvetenhet om frågor kring arbetsvillkor hos underleverantörer, miljö, mänskliga rättigheter och korrupsion. Det empiriska materialet tydliggör detta.

Vår första delstudie antyder att en stor andel av detaljhandelsföretagen (om än inte majoriteten) finner det nödvändigt att även utåt förhålla sig till frågorna. Särskilt i de större företagen motsvaras denna medvetenhet av att man utvecklar ansvarsstrukturer. Det blir också tydligt att vissa branscher, till exempel klädbranschen, är under stort tryck från externa aktörer att visa resultat på området, till exempel genom att utveckla procedurer för underleverantörskontroller. Externa aktörer kan innefatta NGOs, socialt ansvarsfulla investerare, konsulter och media, för att nämna några. Här finns också en grund för ett resonemang kring de förutsättningar som har präglat detaljhandeln. Vissa kategorier företag är särskilt ”utsatta” för den externa granskningen och tar också initiativ för att leva upp till den och i förekommande fall också vara delaktiga i skapandet av den (jämför till exempel Frostenson, 2009b). Här kan särskilt nämnas kläd-, sko- och sportbranschen som ofta hamnar under luppen i externa granskningar. De strukturer som utvecklas har en tendens att återspegla centrala intressenters prioriterade frågor, som ofta handlar om de ovan nämnda områdena, men inte om företagsinterna frågor om enskilda medarbetares skyldigheter och rättigheter i det svenska sammanhanget (jämför den mycket begränsade kommunikationen kring etik i detaljhandelsföretagen, se delstudie ett). Dessa hanteras snarare inom ramen för arbetsrättslig lagstiftning och välfärdsstatens sociala dimensioner. I stället handlar diskussionen om till exempel uppförandekoder som framförallt riktas mot underleverantörer, att man hållbarhetsredovisar och lyfter fram miljöfrågor eller att man börjar tillämpa en branschkod.

Någonting som dock är tydligt är att direkt medarbetarrelevanta frågor, som berör butiksmedarbetarnas arbetssituation och de etiska aspekter som finns i denna, inte har en central roll i de strukturer och tankefigurer som utvecklas. Detta är i linje med en svensk tradition kring CSR (se De Geer med flera, 2009) som inte i första hand inkluderar interna frågeställningar i CSR-diskussionen. Sådana förbehålls antingen den arbetsrättsliga lagstiftningen eller det förhandlingsrum som finns mellan fack och arbetsgivare, alternativt är en ledningsfråga som hanteras i olika policys kring exempelvis jämställdhet, arbetsmiljö eller personal. Även våra fallstudier ger oss skäl att anta detta. Varken medarbetarna eller deras chefer knyter frågor på ”butiksgolvet” till frågan om socialt ansvar överlag. Detta torde kunna förstås mot bakgrund av den tradition som finns på området och som utgör förutsättningarna för det aktiva ansvarstagande som företagen hänger sig åt.

En annan dimension av frågan, som särskilt den första delstudien antyder, är att företagen i sitt ansvarsarbete lever i en pågående dialog med externa ansvarsutkrävande aktörer på den ”CSR-arena” som finns idag. Mot bakgrund av denna arena kan ansvarsstrukturerna förstås. Vad som utvecklas motsvarar krav från externa aktörer snarare än interna. CSR är inte, åtminstone vad strukturerna antyder, en medarbetardriven fråga. Detta betyder naturligtvis inte att medarbetare inte kan ha ett engagemang eller intresse för frågorna. Snarare betyder det att de strukturer som företag inom detaljhandeln utvecklar inte kan förstås utan den externa diskussion om företagens ansvar som har funnits de senaste åren.

5.2.3 CSR-frågorna sköts av ”experter”

I fallstudierna visar vi *i vilken mån de ansvarsstrukturer och arrangemang som finns i detaljhandeln är ett stöd* för den enskilda arbetstagaren i hans eller hennes arbets-situation. Vi ser här att de strukturer som utvecklats inte i första hand berör denna situation. Och det är en alldeles för långtgående slutsats att hävda att de förändrar medarbetarnas arbetssituation. Däremot kan de ha betydelse, men bara till viss del som stödjande instrument i det kundmötet. Medarbetare kan hänvisa till företagets uppförandekod eller personer med kunskap i frågorna om kunderna undrar eller ifrågasätter. I vissa företag förekommer denna typ av frågor ofta eller i alla fall då och då, till exempel i det klädföretag som varit vår fallstudie. I andra företag kommer frågorna mer sällan, som i hemelektronikföretaget. Vår slutsats är dock att de instrument som finns faktiskt kan fungera som ett stöd för medarbetarna när frågorna väl kommer upp. En förutsättning är dock att det finns en fortlöpande kommunikation och utbildning kring dem i organisationen. Om strukturerna finns men är förbehållna ”experterna” inom företaget reduceras medarbetarens möjligheter att hantera frågorna till att hänvisa till dessa experter.

Våra fallstudier visar även på ett annat mönster som antyder att ansvarsstrukturer ger ett bidrag på en ”högre” nivå. De fungerar inte nödvändigtvis som vardagsrelevanta instrument som underlättar för medarbetarna att utföra sitt arbete, men de fyller en identitets- och trygghetsskapande, informativ och möjligen – för externa parter – förtroende-skapande funktion (Frostenson med flera, 2010a; Frostenson, 2011, kommande).

Medarbetarna uppskattar att företaget arbetar med ansvarsfrågor. Inte en enda negativ röst hörs om detta i vårt intervjumaterial. Även om man inte berörs av frågorna direkt är den allmänna uppfattningen att det är något positivt. Man vill förknippas med ett företag som tar frågorna på allvar. Det ligger i identiteten att man gör detta. Det handlar också om att strukturerna och kommunikationen är informativ. Man lär sig helt enkelt vad som sker på området och vad företaget gör. Det underlättar om man ska tala med kunder eller andra intressenter om frågorna.

Den sista forskningsfrågan i vårt projekt handlar om *hur ansvarsstrukturerna kan utvecklas* i syfte att öka de anställdas möjligheter och förmåga att ta och kommunicera branschens etik och ansvar. Särskilt viktig är detta i kundmötet, där vi i vår förförståelse såg en mycket viktig uppgift för medarbetarna i detaljhandeln. Rekommendationerna (se nedan), och därmed svaret på forskningsfrågan, ska utvecklas mot bakgrund av några generella tendenser som vi ser i materialet.

6 Rekommendationer

6.1 Identitetsbygge och trygghet

Till att börja med betonar vi att värdet i utvecklade ansvarsstrukturer inte nödvändigtvis ligger i att de måste påverka medarbetarnas arbetssituation, utan i att de fyller en viktig informativ funktion och stärker identiteten och samhörigheten med företaget. I någon mån skapar de också trygghet i arbetssituationen i och med att de är ett stöd för medarbetaren om frågorna dyker upp. De bidrar också till att öka företagets trovärdighet. Ansvarsstrukturer fyller en mycket viktig funktion i företagets identitetsbygge och i att göra det mer attraktivt för medarbetare. Detta gör att koder, underleverantörskontroller, hållbarhetsredovisningar och andra instrument har ett värde ur medarbetarperspektiv som går utöver den rent praktiska användbarheten. Att arbeta med dessa slags instrument kan vara värdefullt även om de inte används för att styra arbetet på butiksgolvet.

6.2 Kundmötet

Det finns dock en tendens att kunder – paradoxalt nog eftersom företagen är beroende av dessa för sin överlevnad – inte ses som en central intressent i ansvarsfrågor. Denna iakttagelse baserar vi på att vi ser att företag inom handeln inte nödvändigtvis riktar ansvarsdiskussionen mot kunder som intressentgrupp, utan har exempelvis NGOs eller media som riktpunkter. Detta kan mycket väl ha att göra med att kundernas frågor och reaktioner, som upplevs i butiken, inte på ett systematiskt sätt når koncernens centrala delar. Det tycks inte ens i de företag som arbetar aktivt med ansvarsfrågor finnas system för att hantera och integrera kundernas frågor och åsikter i företagets ansvarsarbete. Detta skulle kunna hanteras till exempel genom aktiva kunddialoger på Internet eller genom någon form av intern kanal där butiksanställda kan vidarerapportera vilka frågor som tas upp i butiken. Butikspersonalen är här goda informationskällor. Ansvarsstrukturerna bör således också utvecklas för att tilltala kunderna. Detta behöver inte vara särskilt avancerat utan kan handla om något så enkelt som en broschyr som finns vid kassan.

6.3 Utbildning

Man bör heller inte underskatta inte den roll som medarbetare spelar när det handlar om att kommunicera och ta ansvar i företagets namn. Butiken är mångas enda möte med företaget. Det som sägs i butiken tas en sanning. Utbildning och information kring företagets ansvarsarbete är därför viktigt. Detta finns naturligtvis redan idag i många företag men vi anser att det är viktigt att denna utbildning individualiseras så att butiksanställda på ett personligt plan får ta del av vad företaget gör i fråga om etik och ansvar och på vilket sätt kunskapen om detta är en del av den butiksanställdas yrkeskompetens. Detta gör att vi anser att utbildning bör riktas direkt mot individen och att den hierarkiska, ofta praktiskt motiverade, lösningen att utbilda butikschefen som sedan ska informera

sina anställda överges till förmån för mer direkt utbildning. Detta kan lösas till exempel genom ett aktivt användande av intranätet där medarbetare får signera att de tagit del av informationen och förslagsvis genomföra någon form av enklare test. Detta är naturligtvis inte vattentätt i betydelsen att det garanterar kunskap hos medarbetaren men det är åtminstone ett aktivt steg mot individualiserad utbildning.

6.4 Lokalt ansvar

Ytterligare en iakttagelse som blir tydlig i våra fallstudier är att den lokala butiken ingår i ett lokalt ansvarssammanhang. Detta innebär att butiken, trots att den kanske tillhör en nationellt eller internationellt verksam kedja, ingår i lokalsamhället och att det där finns en förväntan på delaktighet i frågor som är av vikt på det lokala planet. Detta kan handla om medverkan i lokala aktiviteter eller stöd till evenemang eller organisationer. Ofta, men inte alltid, har man som policy att hänvisa frågor om lokalt stöd och engagemang till huvudkontoret. Det finns en risk att man i och med detta underskattar betydelsen av butikens roll i det lokala ansvarssammanhanget. Ansvarsfrågor förstås sällan på detta sätt i detaljhandeln. Men i exempelvis ett amerikanskt sammanhang skulle företagets roll i den lokala miljön vara en central ansvarsfråga. I ljuset av detta menar vi att man i alla fall bör överväga om inte lokala butiker ska tillerkännas en självständigare roll i detta sammanhang, förslagsvis mot bakgrund av vägledande principer som gäller för koncernen i stort. Detta kan också göra att medarbetarna på ett mer personligt plan blir medvetna om företagets roll i samhället.

Referenser

- Basil, D.Z. och J. Erlandson: (2008), "Corporate Social Responsibility website representations: A longitudinal study of internal and external self-presentations", *Journal of Marketing Communications* 14(2), 125–137.
- Birth, G., L. Illia, F. Lurati och A. Zamparini: (2008), "Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies", *Corporate Communications: An International Journal* 13(2), 182–196.
- Borglund, T., H. De Geer, och M. Hallvarsson: (2008), *Värdeskapande CSR: Hur företag tar socialt ansvar* (Norstedts, Stockholm).
- Borglund, T., M. Frostenson och K. Windell: (2010), *Effekterna av hållbarhetsredovisning: En studie av konsekvenserna av de nya riktlinjerna om hållbarhetsinformation hos statliga bolag*, Rapport, Näringsdepartementet, Stockholm.
- Brunsson, N.: (1989), *The Organization of Hypocrisy. Talk Decisions and Actions in Organizations*, Wiley and Sons, Chichester.
- Brunsson, N. och J.P. Olsen: (1993), *The reforming organization*, Routledge, London.
- Brytting, T.: (1997), "Moral Support Structures in Private Industry – The Swedish Case", *Journal of Business Ethics* 16(7), 663–697.
- Brytting, T.: (2005), *Företagsetik*, Liber, Malmö.
- Capriotti, P. och A. Moreno: (2007), "Communicating corporate responsibility through corporate web sites in Spain", *Corporate Communications: An International Journal* 12(3), 221–237.
- De Geer, H., T. Borglund och M. Frostenson: (2009), "Reconciling CSR with the Role of the Corporation in Welfare States: The Problematic Swedish Example", *Journal of Business Ethics* 89, supplement 3, 269–283.
- DiMaggio, P. J. och W. W. Powell: (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, pp 147–160.
- Drejhammar, I-B. och L. Karlqvist: (2004), *Arbetsvillkor och arbetsmiljö vid tre livsmedelsbutiker*, Arbetslivsrapport nr 2004:2, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

Dubinsky, A.J. och M. Levy: (1985), "Ethics in retailing: perceptions of retail salespeople", *Academy of Marketing Science*, 13(1), 1–16.

Dubinsky, A. J., R. Nataraajan och W-Y. Huang: (2004), "The influence of moral philosophy on retail salespeople's ethical perceptions", *The Journal of Consumer Affairs*, 38(2), 297–319.

Emmelhainz, M. A. och R. J. Adams: (1999), "The apparel industry response to 'sweetshop' concerns: a review and analysis of codes of conduct", *Journal of Supply Chain Management* 35(3), 51–57.

Frostenson, M.: (2009a), När chefer talar etik och medarbetare lyssnar(?), i De Geer, H. och Trollestad, C. (red.), *Etik i arbetsliv och affärer*, 98–114.

Frostenson, M.: (2009b), Transparens och medierna, i Pallas, J. och Strannegård, L. (2009), *Företag och medier*, Liber, Malmö, 77–90.

Frostenson, M.: (2011, kommande), *Att förstå företagsetik*, Liber, Malmö.

Frostenson, M., S. Helin, S. och J. Sandström: (2010a), "Decoupled but necessary. The internal significance of codes of conducts in retail firms", *EBEN Research Conference*, Tampere, 14–16 Jun 2010.

Frostenson, M., S. Helin och J. Sandström: (2010b, kommande), "Organising Corporate Responsibility Communication through Filtration: A study of web communication patterns in Swedish Retail", *Journal of Business Ethics*.

Grafström, M, P. Göthberg, och K. Windell: (2008), *CSR: Företagsansvar i förändring*, Liber, Malmö.

Gupta, S. och J. Pirsch: (2008), "The influence of a retailer's corporate social responsibility program on re-conceptualizing store image", *Journal of Retailing and Consumer Services* 15(6), 516–526.

Helin, S. och J. Sandström: (2007), "An Inquiry into the Study of Corporate Codes of Ethics", *Journal of Business Ethics* 75(3), 253–271.

Helin, S. och J. Sandström: (2008), "Codes, ethics and cross-cultural differences: Stories from the implementation of a corporate code of ethics in a MNC subsidiary". *Journal of Business Ethics* 82(2), 281–291.

- Helin, S. och J. Sandström: (2010), "Resisting a corporate code of ethics and the reinforcement of management control", *Organization Studies* 31(05), 583–604.
- Kampf, C.: (2007), "Corporate social responsibility: WalMart, Maersk and the cultural bounds of representation in corporate web sites", *Corporate Communications: An International Journal* 12(1), 41–57.
- Kvist, E.: (2006), *Stormarknadens nya maktordningar. Från kassörskor och butikshefer till(o)demokratiska arbetslag*, Doktorsavhandling, Sociologiska institutionen, Umeå Univ., No 45.
- Kolk, A. och R. van Tulder: (2002), "The effectiveness of self-regulation: corporate code of conduct and child labour", *European Management Journal* 20(3), 260–271.
- Mamic, I.: (2005), "Managing global supply chain: the sports footwear, apparel and retail sectors", *Journal of Business Ethics* 59, 81–100.
- Meyer, J. W. och B. Rowan: (1977), "Institutionalised organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology* 83(2), 340–363.
- Oppewal, H., A. A. och P. Sullivan: (2008), "Consumer perceptions of corporate social responsibility in town shopping centres and their influence on shopping evaluations", *Journal of Retailing and Consumer Services* 13(4), 261–274.
- Prado-Lorenzo, J.-M., I. Gallego-Alvarez och I.M. Garcia-Sanchez: (2009), "Stakeholder Engagement and Corporate Social Responsibility Reporting: the Ownership Structure Effect, Corporate Social Responsibility", *Environmental Management* 16, 94–107.
- Román, S. och J. L. Munuera: (2005), "Determinants and consequences of ethical behaviour: an empirical study of salespeople", *European Journal of Marketing* 39 (5–6), 473–495.
- Sweeney, L. och J. Coughlan: (2008), "Do different industries report Corporate Social Responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory", *Journal of Marketing Communications* 14(2), 113–124.
- Thomsson, K. och F. Bergström: (2002), *Karriär i handeln, en dynamisk analys av handelssektorns arbetsmarknad*, HUI Forskningsrapport S75.

Trollestad, C.: (2000), *Etik och organisationskulturer. Att skapa en gemensam värdegrund*, Svenska Förlaget, Stockholm.

van Tulder, R. and A. Kolk: (2001), "Multinationality and Corporate Ethics: Codes of Conduct in the Sporting Goods Industry", *Journal of International Business Studies* 32(2), 267–283.

Wanderlay, L.S.O., F. Farache och J.M. de Sousa Filho: (2008), "CSR Information Disclosure on the Web: A Context-Based Approach Analysing the Influence of Country of Origin and Industry Sector", *Journal of Business Ethics* 82, 369–378.

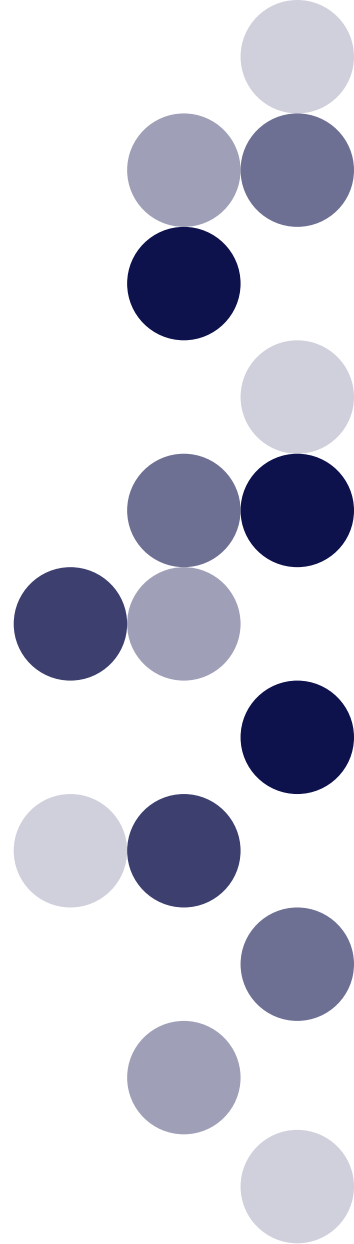
Weeks, W. A. och J. Nantel: (1992), "Corporate codes of ethics and sales force behaviour: a case study", *Journal of Business Ethics*, Vol 11, pp 753–760.

Wengström, E. och F. Bergström: (2002), *Handelns Arbetsmarknad*, HUI Forskningsrapport S71.

Whysall, P.: (1998), "Ethical relationships in retailing: some cautionary tales", *Business Ethics: A European Review* 7(2), 103–110.

Windell, K.: (2006), *Corporate Social Responsibility under Construction: Ideas, Translations, and Institutional Change*, Doctoral dissertation, Department of Business Studies, Uppsala.

Ählström, J. och N. Egels-Zandén: (2008), "The processes of defining corporate responsibility: a study of Swedish garment retailers' responsibility", *Business Strategy and the Environment* 17(4), 230–244.



HANDELNS UTVECKLINGSRÅD

Handelns Utvecklingsråd
Regeringsgatan 60, 103 29 Stockholm
Telefon 010-471 85 46
www.hur.nu