

Trendy i «grønt»

- *H&M: Fast fashion-kjeden som ville bli miljøvennlig*



Helene Rebekka Brandtzæg

Master oppgave i historie

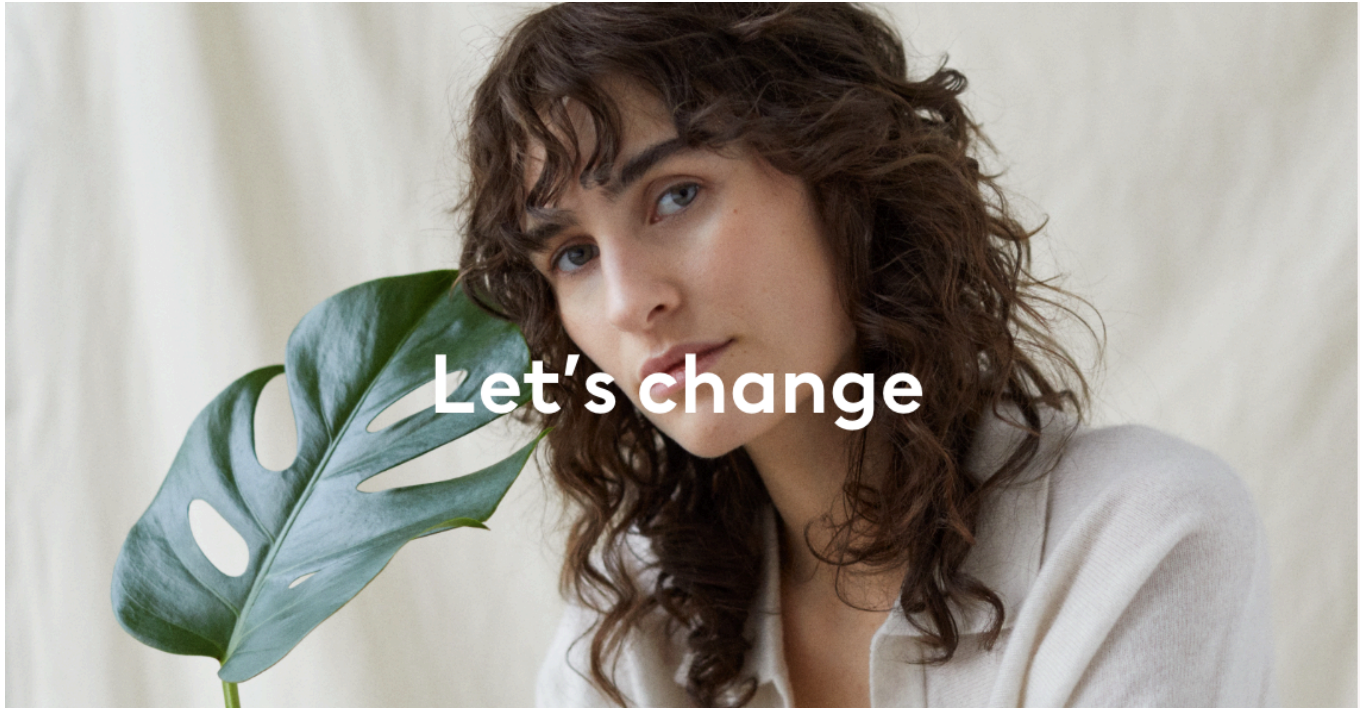
Studiepoeng: 60

Institutt for arkeologi, konservering og historie Humanistisk
Fakultet

Universitet i Oslo

Dato: 12.05.2023

Ord: 22 612



Figur 1. En kvinne mot en linnen bakgrunn som holder et monsterblad i hendene, med teksten «Let's change» (kilde: "Let's Change: Time to Change Fashion," 2018, accessed 11.02, 2023, https://www2.hm.com/en_us/sustainability-at-hm/our-work/lets-change.ht)

Trendy i «grønt»

- H&M: Fast fashion-kjeden som ville bli miljøvennlig

© Helene Rebekka Brandtzæg

2023

Trendy i «grønt»

- H&M: fast fashion-kjeden som ville bli miljøvennlig

Antall ord: 22 612

Helene Rebekka Brandtzæg

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Summery

In 2002, H&M published its first CSR report. Here they present their social responsibility to their stakeholders. Since then, H&M has invested heavily in sustainability and developed several collections as well as used other alternative methods to produce more environmentally friendly textiles. Through their business concept, which can easily be reconciled with fast fashion, H&M has shown that they have excellent business acumen, and know what will bring the biggest profit. "Quality and fashion, at the best price", has helped make H&M become a global fashion-business. Such an extensive presence has meant that production has increased in a similar caliber. Where fashion in its essence is easily changeable, and constantly on the lookout for the latest trends¹, fast fashion has brought the industry to new heights. Cheap, trendy and not least frequent clothes are being produced on an ever-increasing scale and for an ever-increasing number of consumers. The world is slowly becoming more self-aware of the trouble this level of consummating is mounting into and businesses like H&M is starting to take a more environmental approach.

Keywords: H&M, Sustainability, Fast Fashion, CSR.

¹ Ingrid. Giertz-Mårtenson, "H&M: how Swedish entrepreneurial culture and social values created fashion for everyone," in *European Fashion: The Creation of a Global Industry*, ed. Regina. Lee. Błaszczuk and Véronique. Pouillard (2018). s. 214

Denne masteren er dedikert til min elskede katt som har fulgt meg gjennom nesten tjue år,
men som dessverre ikke fikk se meg fullføre utdanningen min.

Forord

Arbeid med master har vært en lang og lærerik prosess, men den har vært ensom og til tider krevende. Gjennomløpet har jeg rukket å bli en ekspert på selvdisiplin, men også lært meg viktigheten av å spørre om hjelp når det trengs. Til dette har min veileder Finn Erhard Johannessen vært en stor støtte. Jeg vil benytte anledningen til å takke han for all uvurderlig hjelp og for holde masken mens jeg stiller alle slags dumme spørsmål. Dernest vil jeg også takke Lars Erik Lørdahl, ved biblioteket på UiO, for bistand i orientering av søkemotorer og litteratur om emnet. En lignende takk skal Anna Zeuthen, Jessica Wahlén og Linda Israelsson ved Centrum för Näringslivshistoria, også ha for en kjempestor hjelp i mitt søk i H&Ms arkiver i Stockholm.

Anledningen må også benyttes til å takke mitt eget lille nettverk, der spesielt min søster Thea Brandtzæg og min bestevenn, Jathu B. Algarheim har vært store støttespillere. Sammen har de slitt seg gjennom å lese oppgaven min både en og ti ganger. En stor takk blir også gitt til mine foreldre, som tross uendelig mas og kjas har stått med meg til siste slutt.

Og aller sist, uansett hvor tåpelig det måtte høres vil jeg takke min elskede katt, Tussi, som har vært med meg i tykt og tynt i nesten tjue år, men som dessverre aldri rakk å se meg leve.

- Helene R. Brandtzæg.

Innholdsfortegnelse

Summery.....	III
Forord.....	V
1. Introduksjon.....	1
1.1. Problemstilling.....	2
1.2. Historiografi.....	2
1.3. Kilder.....	7
1.4. Metode.....	9
1.5. Disposisjon og avgrensning.....	10
2. Et bærekraftig næringsliv.....	11
2.1. Den kollektive dugnaden.....	11
2.1.1. Utviklingen av bærekraft i næringslivet.....	12
2.1.2. Kollektivt ansvar.....	15
2.2. Global Compact og CSR-rapportering.....	18
2.2.1. Verktøyet CSR.....	19
2.3. Oppsummering.....	22
3. Den historiske bakgrunnen til H&M.....	24
3.1. Et klesimperium blir til.....	24
3.2. Åpningen av «Hennes».....	26
3.3. «Hennes» blir til «Hennes & Mauritz».....	27
3.4. Suksessfulle H&M.....	28
3.5. H&M inn i tusenårsskiftet.....	30
3.6. Oppsummering.....	33
4. Grønt er det nye trendy?.....	35
4.1. Miljø blir enda viktigere.....	36
4.1.1. Klimaværstingen: fast fashion.....	36
4.2. Med bærekraft i kikkerten.....	40
4.3. En ansvarlig produksjonskjedeforvaltning.....	43
4.3.1. Inspirert til bærekraftig drift.....	44
4.3.2. Ny metode for kontroll av produksjonskjeden: hvorfor, ikke hva.....	47
4.3.3. Kritisk til H&M sine mange roller.....	50
4.4. Bærekraftig mote og kvalitet til en rimelig.....	51
4.2.1. Økologisk bomull.....	51
4.2.2. Resirkulert og klar for bruk.....	57
4.5. En ansvarlig transportkjede.....	60
4.6. Oppsummering.....	66
5. Konklusjon.....	68

1. Introduksjon

«Let's face it. While we love fashion, it has a huge impact on the environment. The industry has to change and someone has to take the lead. So, let's make that us.»² Sitatet er hentet fra H&M sine nettsider fra 2018, og ligger lett tilgjengelig for enhver nysgjerrig leser. Sitatet illustrerer hvordan den globale mote-giganten ønsker å være en ledende aktør inni *det grønne skiftet*. Det grønne skiftet er et begrep som blir brukt til å betegne en generell forandring, som går i en mer miljøvennlig retning og som tar sikte på å følge FNs bærekraftsmål.³ Gjennom dette løftet erkjenner H&M at virksomheten deres har vært en belastning på verdens klimaressurser, men understreker at slik behøver det ikke å være. På samme nettside skriver H&M i 2018, «Let's make fashion sustainable and sustainability fashionable. Let's write a new promise when these boxes are ticked. Let's change fashion.»⁴ En slik lovnad kan virke uoverkommelig for mange, rett og slett på grunn av H&M sin kobling til *fast fashion*. Fast fashion baserer seg på rask produksjon av billige og trendy klær, der ideene blir plukket opp fra designerhusene eller kjendiskulturen.⁵ På bakgrunn av denne raske og sterkt trendbaserte produksjonen, blir fast fashion stemplet som en miljøverstering.⁶ H&M har til tross for deres tilknytning til fast fashion, vært en aktiv deltaker i det grønne skiftet. Slike store og viktige endringer skjer ikke over natten. Hos H&M har arbeidet med bærekraft vært i utvikling lenge. Denne utviklingen ble for alvor gjort kjent for omverden i 2002 gjennom publiseringen av H&M sine CSR-rapporter. Her deler H&M sine tanker om hvilke mål og tiltak som må til for at deres virksomhet kan delta i det grønne skiftet. I 2001 ble H&M en del av FNs Global Compact. Medlemskapet ga inspirasjon for en videre utvikling av deres *Code of Conduct*, som inneholdt føringer for en bærekraftig og ansvarlig bedrift. I 2015 uttalte den tidligere administrerende direktøren i H&M (i perioden 2009-2020⁷), Karl-Johan Persson, at H&M

² "Let's Change: Time to Change Fashion," 2018, accessed 11.02, 2023, https://www2.hm.com/en_us/sustainability-at-hm/our-work/lets-change.html (Web-side inne på H&Ms emneknagg «Sustainability» om handlene deres mål bærekraftsmål.).

³ Kåre. Olerud, Halleraker, Jo Halvard., " Grønt skifte," in *snl* (snl.no). http://snl.no/gr%C3%B8nt_skifte.

⁴ H&M, "Let's Change: Time to Change Fashion."

⁵ "What Is Fast Fashion and Why Is It so Bad? - Good on You," 2022, accessed 04.03, 2023, <https://goodonyou.eco/what-is-fast-fashion/>.

⁶ "How Much Do Our Wardrobes Cost to the Environment?," (The World Bank 12.05.2022 2019). [https://www-worldbank-org.ezproxy.uio.no/en/news/feature/2019/09/23/costo-moda-medio-ambiente](https://www.worldbank-org.ezproxy.uio.no/en/news/feature/2019/09/23/costo-moda-medio-ambiente).

⁷ H&M Group, "Stefan Persson Will Step down as Chairman of the Board of H & M Hennes & Mauritz AB," news release, 2020, <https://hmgroupp.com/news/stefan-persson-will-step-down-as-chairman-of-the-board-of-h-m-hennes-mauritz-ab-at-the-agm-and-proposes-that-karl-johan-persson-succeed-him-helena-helmersson-has-been-appointed-new-ceo/>.

ikke så på bærekraft som noe kortsiktig, men som noe de genuint var interessert i.⁸ Her understreker Persson at H&M hadde et mål om å være sunn, også for fremtidens generasjoner, og fortsetter, «I honestly believe we stand up quite well because we are investing a lot. I'm not saying we are perfect - far from it, we have a lot still to do and the industry has still a lot to do».⁹

1.1. Problemstilling

Persson har helt rett i sine uttalelser. Det er fortsatt mye igjen før H&M virkelig kan sies å være en «grønn» bedrift. H&M kan likevel ikke beskyldes for å ha ligget bak i utviklingen av bærekraft. Gjennom selskapets mer enn 75 år lange historie, har H&M gjentatte ganger vist et naturtalent til å tenke utenfor boksen og plukke opp nye trender fra samfunnet. H&M er verdenskjent for deres karakteristiske trekk, både som innovatør og tidlig trendsetter. Dette er karaktertrekk som også blir reflektert i deres forretningskonsept: Kvalitet og mote, til den beste prisen. Der mote, i sin essens er lett omskiftelig og alltid på utkikk etter det neste store.¹⁰ Som et resultat er H&M alltid tidlig ute med å utgi de nyeste og mest populære trendene. Forretningskonseptet har fulgt H&M siden starten, fra de var en liten forretning i en svensk småby, til de ble et globalt firma mange butikker. H&M har en forretningsteft som gjentatte ganger vist seg å holde mål.

Det kan dermed være interessant å undersøke hvorfor selskapet ønsket å satse på bærekraft, spesielt med tanke på at H&M utga den første CSR-rapporten i et tidsrom der samfunnsansvarsrapportering var i vinden.

Problemstillingen for oppgaven vil dermed være: *Hvorfor begynte H&M å satse på bærekraft og miljøtiltak, og hvordan har denne satsingen utviklet seg i perioden 2002-2010?*

1.2. Historiografi

Selv om verden og forskningsmiljøet først nylig (1990-tallet) har begynt å engasjere seg i miljøproblematikken rundt fast fashion, har problematikken knyttet til bærekraft vært tilstede i en lang periode nå. Tross relativt kort levetid som forskningsområde, opplevde

⁸ Karl-Johan Persson, "My Exclusive Interview with CEO of H&M Karl-Johan Persson," interview by Trewin Restorick, 18.01, 2015, <https://www.linkedin.com/pulse/my-exclusive-interview-ceo-hm-karl-johan-persson-trewin-restorick>.

⁹ Ibid.

¹⁰ Giertz-Mårtenson, "H&M: how Swedish entrepreneurial culture." s. 214

bærekraftstematikken en oppgang etter at den først ble introdusert som faguttrykk rundt 1970- og 1980-tallet.¹¹ Før den tid var det sparsommelig med nye utgivelser på engelsk, med enten tittel eller søkeord med «bærekraft» i seg.¹² Etter at begrepet ble mer populært skjøt antallet utgivelser i været.¹³ Sjeldent har et konsept fått status like fort og så gjennomgående som begrepet *bærekraft*.¹⁴ Innad i forskningsmiljøene har det etterhvert utviklet seg en økt iver etter å finne én generell forklaring på begrepet. Spesielt ettersom bærekraft kan ha forskjellig definisjon, alt avhengig av både personen som tolker og deres overbevisning.¹⁵ Dessuten blir bærekraft i stadig større grad brukt løst og uten en bestemt mening, og fungerer nesten som et paraplybegrep som kan omhandle alt og alle.¹⁶

På bakgrunn av at bærekraft kan bety så mangt, er enigheten om en spesifikk betydning vanskelig å få til. Begrepet deles ofte inn i *tre* dimensjoner, og det er denne forestillingen som vanligvis har størst oppslutning.¹⁷ Dimensjonene blir gjerne presentert i form av tre kryssende sirkler, der alle har en sammenheng med hverandre. De består av samfunn, miljø og økonomi, der bærekraft blir plassert i skjæringspunkter som vist i figur 2.

¹¹ Jeremy L. Caradonna, *Sustainability: A History* (Google books: Oxford University Press, 2014), https://books.google.no/books?hl=en&lr=&id=G2vrAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=sustainability+history&ots=GSvyU00han&sig=Qr04edY58kc8nfsLT24azer1cl&redir_esc=y#v=onepage&q=sustainability%20history&f=false.

¹² Ibid.

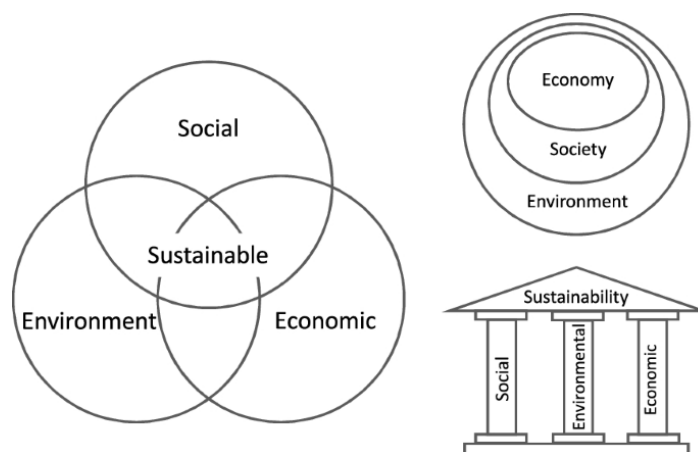
¹³ Ibid.

¹⁴ Edmund A. Spindler, "The History of Sustainability: The Origins and Effects of a Popular Concept," ed. Ian Jenkins., *Sustainability in Tourism : A Mutidisciplinary Approach* (Iserlohn, Germany: Springer Gabler, 2013), <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-8349-7043-5.pdf>.

¹⁵ Jeffrey L. Ramsey, "On Not Defining Sustainability," *Journal of Agricultural and Environmental Ethics* 28 (2015), <https://link.springer.com/article/10.1007/s10806-015-9578-3>.

¹⁶ Spindler, "History of Sustainability."

¹⁷ Yong Mao, Ben Purvis., & Darren Robinson., "Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins," *Sustainability Science* 14 (2019), <https://link.springer.com/article/10.1007/s11625-018-0627-5>.



Figur 2. Venstre - den typiske representasjonen av bærekraft som tre kryssende sirkler. Høyre - alternative skildringer, enten som søyler eller konsentriske sirkler. (kilde: Ben Purvis., "Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins.")

Selv om dette er den beskrivelsen av bærekraft som flest støtter, mye takket være dens enkelhet, er ikke opprinnelsen like kjent.¹⁸ Purvis & Mao har i deres forskningsartikkel *Three Pillars of Sustainability; in search of conceptual origins*, som mål å spore hvordan de tre pilarene (dimensjonene) oppsto. De argumenterer for at opprinnelsen til de tre dimensjonene må ses i sammenheng med framveksten av selve begrepet *bærekraft*. Gjennom artikkelen illustrer de dermed for det historiske bakteppet for bærekraft, frem til *bærekraftig utvikling* også legemliggjøres.¹⁹ Artikkelen lister opp ulike bidragsytere som på sin måte har satt sitt preg på litteraturen om bærekraft.

Den tyske journalisten Ulrich Grober, blir av Purvis & Mao, trukket frem for å være en viktig bidragsyter for fremleggelse av de tidligste historiske røttene til bærekraft.²⁰ I 2011 mottok Grober, Brandenburgs miljølitteraturpris for hans bidrag til å sikre at bærekraft ikke forble er moteord.²¹ I hans bok *Sustainability. A cultural history*, illustrerer Grober at bærekraft eksisterte i samfunnet lenge før tidligere antatt.²² Grober demonstrer hvordan bærekraft hadde en viktig tilknytning til relevante deler av vårt samfunn, gjennom å beskrive hvordan mennesket oppdaget sammenhengen mellom økonomi og økologi.²³ Her trekker han linjer

¹⁸ Ibid. s. 682

¹⁹ Ibid. s. 682

²⁰ Ibid. s. 682

²¹ "Deutscher Journalist Und Autor," Wikipedia, 2011., https://de.wikipedia.org/wiki/Ulrich_Grober.

²² Ulrich Grober, "Sustainability. A cultural history," trans. Ray Cunningham, *ResearchGate* (Totnes, UK: Green Books, 2012), https://www.researchgate.net/profile/Udo-Simonis/publication/260161203_Sustainability_A_Cultural_History_by_Ulrich_Grober_Ray_Cunningham/links/5e445a0a458515072d96cd33/Sustainability-A-Cultural-History-by-Ulrich-Grober-Ray-Cunningham. s. 1

²³ Ibid.

tilbake til 1600- og 1700-tallet der skogs- og gruveeksperter som Evelyn og Carlowitz introduserte begrepet *bærekraftig avling* som svar på svinnende skogressurser over hele Europa.²⁴ Her fremsto bærekraft som en metode å bevare skogen i en slik forfatning, at fremtidens skogsdrift også kunne gjøre nytte av den.²⁵

Likeledes blir bærekraft hos Spindler i *The History of Sustainability: The Origins and Effects of a Popular Concept*, betraktet som å essensielt handle om å ivareta den naturlige kapitalen.²⁶ Betingelsen om et system kan overleve, ses hos Spindler, i tråd med om det klarer å tilpasse seg mulige endringer på langsikt. Dette fremstår som å være selve grunnbjelken i forståelsen av bærekraft som kapital.²⁷ Når likhetstegnet mellom bærekraft og kapital først er satt, blir også de kjente, tidlige økonomene et relevant bakteppe. Blant annet trekker Purvis & Mao frem de kjente økonomene Adam Smith (1723-1790) og Thomas R. Malthus (1766-1834).²⁸ Smith og Malthus arbeidet i skyggen av den industrielle revolusjon, og var spesielt opptatt av diskusjonen mellom grensene for økonomisk og demografisk vekst.²⁹ De erkjente sammenhengen mellom rikdomsgenerering og sosial rettferdighet.³⁰ Malthus ga nesten egenhendig økonomi et rykte som «en dyster vitenskap», da han i 1789 advarte om at flere mennesker kom til å leve elendige liv som følge av den økende befolkningsveksten.³¹

Bærekraft i den moderne forstanden, som også satte bærekraft inn i en global oppfattelse, dukket ikke opp før mot slutten av 1900-tallet.³² Blant annet har publikasjonene *Limits to Growth* (1972) og *A Blueprint for Survival* (1972)³³, hjulpet til med å få denne forståelsen frem i det offentlige. *Limits to Growth* fortsatte i samme fotspor som Malthus, og formante om en verden som kun hadde hundre år på seg før ressursene ikke lenger strakk til.³⁴ På mange måter fungerte *Limits to Growth*, som en intellektuell utvidelse av Paul Ehrlichs

²⁴ Ben Purvis., "Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins." s. 682

²⁵ Ben Purvis., "Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins." s. 682

²⁶ Spindler, "History of Sustainability."

²⁷ Ibid.

²⁸ Ben Purvis., "Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins." s. 682

²⁹ Ibid. s. 682

³⁰ Ibid. s. 682

³¹ David Sarokin, "A Breif History of Sustainability," *ResearchGate* (2022),

<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20707.48161>,

https://www.researchgate.net/publication/351759689_A_Brief_History_of_Sustainability.

³² Ben Purvis., "Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins." s. 682

³³ *A Blueprint for Survival* ble publisert samme året som *Limits to Growth* og henter mye av sin inspirasjon fra det upubliserte manuskriptet til *Limits to Growth*. Ben Purvis., "Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins." s. 682

³⁴ Sarokin, "A Breif History of Sustainability." s. 3

avhandling *The Population Bomb*. Ehrlich forutså en verden med sparsomme ressurser, der en truende befolkningsvekst ledet verden mot hungersnød.³⁵ Også E. F. Schumachers bok *Small is Beautiful* (1973) argumenterte på lik linje med *Limits to Growth*, for at planeten hadde små marginer for å kunne holde tritt med den moderne vekstbaserte økonomien.³⁶ I farvannet av oljekrisen i 1973 og nedgangstidene som fulgte, karret ideen om at det fantes en takhøyde for økonomisk vekst seg fast i både det akademiske miljøet og samfunnet.³⁷ I sin samtid var disse verkene radikale synspunkter, der argumenterte for at kapitalismen ikke kunne forenes med økologisk og sosial bærekraft.³⁸

Alt i alt var synspunktene de samme. Menneskers produksjon måtte reduseres om verden skulle klare å overleve. I 1987 publiserte FN i samarbeid med den tidligere norske statsministeren, Gro Harlem Brundtland, rapporten *Vår felles framtid*. Rapporten ble en inspirator for flere andre utgivelser og hjalp til med å bringe begrepet om *bærekraftig utvikling* inn i de politiske agendaene.³⁹ Et eksempel er det to uker lange FN-møte i Rio de Janeiro (1992), som resulterte i dannelsen av internasjonale avtaler om bærekraftsmål, kjent som «Agenda 21».⁴⁰ Møtet er fremdeles det største bærekraftsmøtet som er blitt holdt, der 172 land deltok.⁴¹ Selv om møtet ble uglesett av mange, skapte det store ringvirkninger for miljødebatten i tiårene som fulgte.

Næringslivet har lenge vært godt representert i bærekraftsbevegelsen. Næringslivshistoriker Rosen, har lenge hevdet at miljøproblematikken har vært av større interesse for næringslivet enn det som tidligere har vært anerkjent.⁴² Likevel har fremveksten av bedrifters miljøpolitikk forblitt et lite undersøkt felt.⁴³ I nyere tid har dette blitt et særlig interessant forskningstema. Særlig har området rundt begrepet *Corporate Social Responsibility* (heretter CSR), har blitt trukket frem i søkelyset når spørsmålet rundt bærekraft og næringsliv er under lupen. Howard Bowen med sin hans bok *Social Responsibilities of the Businessman*, blir av mange ansett

³⁵ Ben Purvis., "Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins." s. 683

³⁶ Ben Purvis., "Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins." s. 683

³⁷ Ibid. s. 683

³⁸ Ibid. s. 683

³⁹ Sarokin, "A Breif History of Sustainability." s. 6

⁴⁰ Ibid. s. 6

⁴¹ Ibid. s. 6

⁴² Ann-Kristin. Bergquist, Lindmark, Magnus., "Sustainability and Shared Value in the Interwar Swedish Copper Industry," *The Business History Review* 90, 2 (2016), The President and Fellows of Harvard College, www.jstor.org/stable/43896852. s. 198

⁴³ Ibid. s. 198

som hovedskikkelsen innen CSR-forskning.⁴⁴ Der han ifølge Carroll (som på sin side også har satt sitt preg på feltet), på mange måter kan gå under navnet «den moderne CSR-ens far».⁴⁵ I Norge har den norske professor emeritus ved BI, Midttun, vært en frontfigur for forskningsfeltet om bedriftsansvar og CSR, og da særlig med hans utgivelse av boken *CSR and Beyond: A Nordic Perspective*.⁴⁶ Midttun har særlig vært aktiv i undersøkelsen av økonomisk organisering, innovasjon, og politisk og institusjonell økonomi.⁴⁷ Ifølge Midttun opplevde CSR-rapportering en oppblomstring i næringslivet i løpet av sent 1990- og tidlig 2000-tall. Noe han ser som en ettervirkning av det nyliberale skiftet fra 1980-tallet.⁴⁸ CSR-rapportering ble en metode som bedrifter anvender for å dokumentere deres sosiale ansvarlighet, både ovenfor seg selv men også for deres interessenter og offentligheten.⁴⁹ En *interessent* er et begrep som brukes om en person eller organisasjon, som på en eller annen måte aktivt er involvert i et prosjekt, eller som har interesser som blir berørt av sluttresultatet til prosjektet.⁵⁰ Interessenter kan dermed bidra til å enten påvirke eller bli påvirket av eks. H&Ms virksomhet.⁵¹

1.3. Kilder

Gjennom H&M sin lange historie har det ikke vært mangel på dokumentasjon fra selskapets side. Det finnes dermed massevis med kildemateriale som omtaler både H&M som konsern, deres interessefelt og salgsideer. Bedriften gjennomgikk en vedvarende utvidelsesprosess fra 1980-tallet og som toppet seg i løpet av tusenårsskiftet, spesielt med inntoget i det amerikanske markedet. Det finnes dermed så mangt av kilder fra H&M sin side som kan gi svar på til dels like mange ulike problemstillinger og spørsmål. Disse kildene har jeg fått tilgang til gjennom arkivet Föreningen Centrum För Näringslivshistoria, etter tillatelse fra H&M. H&M har også et mangfoldig kildemateriale som ligger tilgjengelig på deres hjemmesider, deriblant årsrapporter fra 1998-dd, samt CSR-rapporter fra 2002-dd. Innsynet i

⁴⁴ *CSR and Beyond: A Nordic Perspective*, 1 ed., ed. Atle Midttun (Oslo: Norge: Cappelen Damm AS, 2013). s. 18

⁴⁵ Ibid. s. 18

⁴⁶ Ibid. s. 19

⁴⁷ "Atle Midttun - AFINO - NTNU," NTNU, 2023, 02.05.2023, <https://www.ntnu.edu/afino/atle-midttun02>.

⁴⁸ *CSR and Beyond* s. 19

⁴⁹ "Corporate Social Responsibility (CSR) Explained with Examples," 2023, <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>.

⁵⁰ Asbjørn. Rolstadås, "interessent - prosjektledelse " in *Store norske leksikon* (snl.no, (sist oppdatert) 12.04.2020). https://snl.no/interessent_-_prosjektledelse.

⁵¹ Rolstadås, "interessent - prosjektledelse ".

arkivet ble etter H&M begrenset til å kun omfatte, årsrapportene, personal og kundeaviser, pressemeldinger, og media og presseklipp.

Innsyn til protokoll, kundeaviser og dokumenter knyttet til selskapets historie, ble ikke innvilget. I tillegg til aktivt søk på arkivet ble jeg innvilget tilgang til et digitalt arkiv fra Centrum För Näringslivshistoria. Tilgangen var litt problematisk, da det digitale arkivet av og til ikke fungerte som det skulle. Dette har bydd på noen problemer. Til tross for vanskelighetene har jeg likevel klart å finne frem til verdifullt materiale. Det skal likevel sies at, selv om det var mange kilder i arkivet, var det få av kildene som direkte kunne bli knyttet opp til oppgaven. Det som fantes var ofte innhold som allerede er gjort kjent i CSR-rapportene og årsrapportene. I gjennomgang av kildene fikk jeg ofte følelsen av at man kun ble målskive for propaganda, da det ikke manglet på godsaker å lese. Spesielt H&Ms personalaviser ga inntrykk av å kun fremstille de gode sidene av bedriften. Noe som ikke er så rart med tanke på at dette var aviser tiltenkt H&Ms egne ansatte. Av den grunn ønsket H&M sikkert at deres ansatte skulle ønske å fortsette å arbeide hos dem. H&M passet nok på at bedriften fremsto som en god og sikker arbeidsplass. Likevel fremkommer det enkelte ganger at H&M beskriver negative sider ved bedriften i personalavisene.

Utover det som fantes av kilder i arkivet, var H&M vanskelig å få kontakt med. I mine egne forsøk på kontakt med bedriften, fikk jeg ingen respons og det ble dermed vanskelig å få til noen intervju med konsernet. Det finnes heldigvis intervjuer av sentrale skikkelser i H&M, tilgjengelig både på deres egne hjemmesider og andre steder på nett, som jeg har brukt i stedet. Også i arkivet kom jeg over noen intervjuer gjort med blant annet Erling og Stefan Persson, Rolf Eriksen m.m. som ga interessante synspunkter for problemstillingen til oppgaven.

Ettersom H&M var såpass vanskelig å få kontakt med, forsøkte jeg også lykken hos andre aktive forskere i svensk næringsliv, CSR eller H&M. I kontakt med Giertz-Mårtenson som har forsket på blant annet H&M og fast fashion, fikk jeg dessverre avslag i min forespørsel om hun hadde noen kilder som kunne bistå oppgaven min. Midttun, som allerede har vært nevnt i denne oppgaven, ble også kontaktet etter anmodning fra veileder. Dessverre fikk jeg aldri noen tilbakemelding på min forespørsel her. Jeg kontaktet deretter Bergquist, som har vært aktiv i studier om svensk næringsliv og bærekraft. Også her ble svaret nei, men hun ba meg ta kontakt med en kollega, Stål. Stål bekreftet i sin e-post at H&M var vanskelig å

komme i kontakt med, og at de sjeldent var tilgjengelig for intervjuer eller uttalte seg til media eller andre. Han skrev også at årsrapporter og CSR kunne brukes, samt andre bøker om emnet.⁵² Stål ga ingen tips til hvilke bøker han tenkte på, men mente at det skulle finnes mange titler om emnet.

1.4. Metode

Analysen av kildematerialet gjør bruk av kvalitativ metode. Her har litteratursøk vært en fremtredende del for datainnsamling for oppgaven. I og med at research er en lang og tidskrevende aktivitet, har eksisterende litteratur med lignende tematikk bidratt til å gi større innsikt til problemstillingen. For å best besvare problemstillingen, følte det ut som at kvalitativ metode var den mest passende metoden. Dette fordi denne metoden ofte brukes for å undersøke hva slags argumenter som blir anvendt i bruk i analyse av debatter.⁵³ Oppgaven har tatt i bruk kildekritikk eller *kildegransking*, som Kjeldstadli (1999) foreslå var et mer passende begrep, i og med at man ikke kritiserer kilden, men gransker den for å se hva man finner.⁵⁴ Kildekritikk er en viktig del av metoden i oppgaven, da kilder som nyhetsartikler og H&Ms CSR-rapporter og pressemeldinger, samt intervju med H&M blir undersøkt. I slike scenarioer er det ofte slik at avsender ønsker å fremme et spesielt budskap som gjerne skal illustrere en bestemt holdning eller mening. Her vil kildekritikk være med på å vurdere avsenderen av et stykke informasjon, og man se på hvor troverdig informasjonen som blir gitt er.⁵⁵

Opgaven gjør også bruk av kvalitativ innholdsanalyse for å systematisere utvalgte tekstsitater, bilder eller andre dokumentariske kilder som er relevante for å belyse problemstillingen.⁵⁶ Disse vil brukes etterhvert som de viser seg å være relevante for problemstillingen.⁵⁷ Dette kan for eksempel dreies seg om å få innsikt i hvilke fortellinger, meninger, argumenter, holdninger eller verdier som er sentrale i ulike tekster.⁵⁸ I denne

⁵² Stål listet ikke opp eventuelle bøker, men han mente at det skulle finnes en del om temaet mitt.

⁵³ Grønmo. Sigmund, "Kvalitativ metode," in *Store norske leksikon* ed. Sigmund. Grønmo (snl.no, (sist oppdatert) 16.januar 2023). https://snl.no/kvalitativ_metode.

⁵⁴ Kristin Skare. Orgeret, "Kildekritikk – Store Norske Leksikon," in *Store norske leksikon* (snl.no, sist oppdatert, 19.05.2021). <https://snl.no/kildekritikk>.

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Grønmo. Sigmund, "Innholdsanalyse," in *Store norske leksikon* (snl.no, (sist oppdatert) 5.10.2020). <https://snl.no/innholdsanalyse>.

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Ibid.

sammenhengen blir de systematiserte innholdselementene fortolket i lys av større kontekster, så vel større deler av den teksten som analyseres, som den samfunnsmessige sammenhengen som denne teksten inngår i.⁵⁹

1.5. Disposisjon og avgrensning

Oppgavens overordnede struktur er tematisk, men har en underliggende kronologi. For å gi substans til problemstillingen, har jeg valgt å gi en kort historisk redegjørelse for bærekraft i næringslivet i kapittel 2. Dette er gjort for å vise at strømningene om bærekraft allerede var tilstede i samfunnet og næringslivet i den perioden H&M utformet sin bærekraftstilnærming. Dermed muliggjør kapittel 2 for en diskusjon om H&M kanskje fant inspirasjon fra samfunnet når de satset på bærekraft.

H&Ms evner til å være raske på ballen og spotte trender, vil også være tematikk for kapittel 3. Her har jeg valgt å gi en historisk kontekst for grunnleggelsen av H&M. Kapitlet følger dermed i fotsporene til grunnleggeren Erling Persson, fra han fikk idéen om H&M i USA, og gjennom andre store og viktige begivenheter i selskapets historie, som bidro til å forme H&M til det de er i dag.

Tematikken for kapittel 4 vil være å illustrere utviklingen av H&Ms bærekraftsatsning og miljøtiltak i perioden 2002-2010. Jeg har valgt å avgrense til perioden 2002-2010, da dette tidsrommet kan sies å være en startsfase for H&M sin bærekraftsatsning og miljøtiltak, men også fordi samfunnet generelt begynte å bli mer interessert i bærekraft. Det er også i perioden 2002-2010 at H&Ms første CSR-rapporter publiseres. Miljøtiltak og bærekraftsmål er viktige elementer i rapportene. For å illustrere at bærekraft var noe som hadde utviklet seg over tid, og derfor ikke var noe H&M plutselig bestemte seg for å satse på, har jeg valgt å trekke noen linjer tilbake i tid, men ikke lenger enn til 1993. Kapittel 4 vil se på ulike motivasjoner og grunner, som selskapet kan ha hatt til å utforme sin bærekraftsatsning og miljøtiltak.

Oppgaven avsluttes med en oppsummering og konklusjon, der jeg vil diskutere hvilke grunner som lå bak utviklingen av H&Ms bærekraftsatsning og miljøtiltak i perioden 2002-2010.

⁵⁹ Ibid.

2. Et bærekraftig næringsliv

Stillheten dempet seg over salen da generalsekretær i FN, Kofi Annan, trådte opp på talerstolen, den 31 januar 1999. Denne dagen hadde verden samlet seg i Davos, Sveits, i anledning The World Economic Forum. Her var tematikken den globale økonomien og de sosiale utfordringene vi som samfunn sto overfor. I sin tale formante Annan om en kollektiv dugnad innad i næringslivet.⁶⁰ Et felles sett med verdier og prinsipper skulle ifølge Annan, sikre at bærekraft, vedrørende miljømessige og sosiale anliggende, kom i søkelys.⁶¹ Om næringslivet samarbeidet og hadde disse verdiene i bakhodet, ville verden gå mot en lysere fremtid. Sammen med en gruppe av verdens ledende bedrifter, utviklet Annan de ni (senere ti) prinsippene som i dag er kjent som FNs Global Compact.⁶² Dette rammeverket skulle inspirere og bidra til en bedre samhandling mellom det stadig mer globale forretningsmarkedet, verdens styremakter og andre typer organisasjoner.⁶³ Dessuten var det tenkt at rammeverket ville skjenke det globale markedet et «menneskelig ansikt», som på sin måte ville appellere til folks emosjonelle side.⁶⁴ Global Compact dannet grunnlaget for den økende trenden med CSR-rapportering i næringslivet, som til da hadde vært sporadisk og ikke like gjennomgående som på 2000-tallet.⁶⁵ Gjennom denne økningen dokumenteres det en tilsvarende trend med bærekraft i næringslivet. Midttun argumenterer i sin bok *CSR and beyond: a Nordic perspective*, for at CSR-trenden i næringslivet kan fremstå som et forsøk på å gjøre forretningslivet mer «sivilisert».⁶⁶

2.1. Den kollektive dugnaden

Kofi Annans kollektive dugnad skapte store ringvirkninger i næringslivet i tiårene fremover. Men slik Midttun (som selv har forsket mye på bedriftenes samfunnsansvar), forteller i sitt introduksjonskapittel, var ikke alle like overbevist over innholdet i Global Compact da den først ble introdusert.⁶⁷ I innreisen til USA for å få med seg et møte om Global Compact, kort

⁶⁰ "Kofi Annan's address to World Economic Forum in Davos," (United Nations: United Nations Secretary-General, 2021). <https://www.un.org/sg/en/content/sg/speeches/1999-02-01/kofi-annans-address-world-economic-forum-davos>.

⁶¹ Maria Alejandra. Gonxalez-Perez, Leonard, Liam J., "The UN Global Compact," *ResearchGate* (2017), https://www.researchgate.net/publication/309824954_The_UN_Global_Compact.

⁶² Ibid.

⁶³ Ibid.

⁶⁴ "Kofi Annan's address to World Economic Forum in Davos."

⁶⁵ *CSR and Beyond* s.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Ibid. s. 18

tid etter dens stiftelse i 2000, møtte Midttun på en hyggelig toller. Slik som tollere gjør, spurte også hun om hva hans ærend i USA var. Til svar fikk hun at han skulle delta på et møte om Global Compact. Midttun forteller at holdningen hennes raskt endret seg etter at hun ble forklart at Global Compact var en «club for multinational companies that were pledging social and environmental responsibility in order to help him [Kofi Annan] foster a better world.»⁶⁸ Midttun opplevde at han falt i gradene i tollerens øyne og at hun så på han med mistillit. Han antok at hun spurte seg selv hvordan en oppegående mann kunne stole på slike fantasifulle utsagn.

Anekdoten til Midttun illustrerer et mønster som er å finne i mange kamper om rettfærdige saker.⁶⁹ Slike forsøk ble i første omgang sett på som surrealistiske og forførte verden til å tro på et Utopia. Men etterhvert som disse ideene fikk mer substans og ble mer konkrete, begynte de heller å bli avfeid for å være motstridende, eller for å være for vanskelig å gjennomføre.⁷⁰ I neste omgang, når flere har sluttet seg til, og en form for endring er i ferd med å skje, kan man ifølge Midttun oppleve at beskyldninger om å være hyklersk blir lagt på bordet.⁷¹ Ofte er det slik at nyskapende, rettfærdige endringer blir møtt med hard kritikk.⁷² Og man kan i slike tilfeller som oftest erfare å bli beskyldt for å være *grønnvaskende*. Grønnvasking er et begrep som brukes i anledninger der selskaper (eller lignende) blir beskyldt for å overbevise folk om at de gjør mer for miljøet enn det som egentlig er tilfelle.⁷³ Tollereren som Midttun møtte, hadde antagelig kommet frem til konklusjonen at en «klubb» full av multinasjonale selskaper neppe kunne være i stand til å gjøre noen reell forskjell for klimaet. Men som vi skal se fantes det tilfeller av at næringslivet talte klimaet sak.

2.1.1. Utviklingen av bærekraft i næringslivet

Næringslivet har siden den industrielle revolusjon vært en stor bidragsyter for økonomisk vekst gjennom skapelsen av nye produkter og innovative teknologiske fremskritt.⁷⁴ Tross mye positiv fremgang, har næringslivet også stått for mye av uttømmingen av verdens

⁶⁸ Ibid. s. 18

⁶⁹ Ibid. s. 19

⁷⁰ Ibid. s. 19

⁷¹ Ibid. s. 19

⁷² Ibid. s. 19

⁷³ "Greenwash," in *Cambridge Dictionary* (CambridgeWords, 2023).

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/greenwash>.

⁷⁴ Ann-Kristin Bergquist, "Business and Sustainability: New Business History Perspectives," *SSRN Electronic Journal*, no. 18-034 (2017), <https://doi.org/https://doi.org/10.2139/ssrn.3055587>. s. 2

naturressurser og utslipp av fossilt brensel.⁷⁵ Bergquist har forsket mye på miljøperspektiver innen næringslivet, spesielt fra det svenske næringslivet. I sin arbeidsartikkel *Business and Sustainability: New Business History Perspectives*, skriver Bergquist om hvordan opprettelsen av den moderne kapitalismen gjerne kan leses som fortellingen om hvordan bedrifter vokste seg store på bruk av enorme mengder fossilt brensel.⁷⁶ Av den grunn kan det derfor virke helt baklengs å påstå at næringslivets bekymringer og ideer ovenfor deres egen miljøforurensing og naturvern ikke er av nyere dato. Så utrolig som det kan virke, er det allikevel tilfelle.

Allerede tilbake til det nittendeårhundret begynte en håndfull entreprenører å tenke miljørettet. De begynte å stille spørsmål til deres virksomhets ansvar ovenfor natur og samfunn.⁷⁷ Rosen illustrerer i sin artikkel *Businessmen Against Pollution in Late Nineteenth Century Chicago*, hvordan en gruppe forretningsmenn gikk sammen for å overtale byens næringsliv om å få kontroll over den svarte røyken som hadde lagt seg som et lokk over byen.⁷⁸ Chicago var på dette tidspunktet (sent 1800-tall) sterkt industrialisert, slik som mange andre amerikanske byer. Røyk pumpet ut av de mange hundre pipene på industribyggene som gjorde luftkvaliteten dårlig for byens beboere. Innbyggerne ble etterhvert lei skitne klær, økonomisk påkjenning for røykødelagte kontorbygg og dårlig inneklima, sluttet en betydelig del av Chicagos forretningsmenn seg til saken. Sammen fikk de i gang en påkjenning om regulering av virksomhetenes utslipp.⁷⁹

I det svenske næringslivet, rundt 1900-tallet, kunne man også se tendenser til noe lignende. I artikkelen *Sustainability and Shared Value in the Interwar Swedish Copper Industry*, undersøker Bergquist & Lindmark hvordan den svenske kobberindustrien innlemmet ideer fra blant annet USA, for å håndtere mulig miljøskader fra deres produksjon.⁸⁰ Da kopperprodusenten Boliden skulle begynne å drive sitt første kobbersmelteverk, utstyrt med toppmoderne miljøteknologi, var produsenten klar over de negative sidene ved deres virksomhet.⁸¹ Kopperutvinning produserer arsenikk og svovelutslipp, som kan gi negative effekter på nærmiljøet. Av den grunn ble smelteverket utstyrt med Europas høyeste skorstein,

⁷⁵ Ibid. s. 2

⁷⁶ Ibid. s. 2

⁷⁷ Bergquist, "Business and Sustainability: New Business History Perspectives." s. 3 & Christine Meisner. Rosen, "Businessmen against Pollution in Late Nineteenth Century Chicago," *Business History Review* 69, 3 (1995), The President and Fellows of Harvard College, <https://www.jstor.org/stable/3117337>.

⁷⁸ Rosen, "Businessmen against Pollution."

⁷⁹ Ibid. s. 7

⁸⁰ Bergquist, "Sustainability and Shared Value." s. 197

⁸¹ Ibid. s. 197

og det siste innen amerikansk røyktilpasningsteknologi. For videre å minimere mulig skade, ble smelteverket også plassert nær kysten, langt unna bebyggelse og mark.⁸²

Det var allikevel ikke før på 1960-tallet at man først opplevde en bredere og mer kraftfull sosial bevegelse for et grønnere næringsliv, da samfunnet rundt ønsket en strengere regulering av næringslivets virkning på miljøet.⁸³ Bergquist omtaler denne oppvåkningen som en massemobilisering som tok form i utvikling av nye og mer komplekse lover, institusjoner og organisasjoner.⁸⁴ Alle som én hadde som mål om å verne miljøet.⁸⁵ I boken *The Greening of Machiavelli* antyder Brenton at disse miljøforhandlingene og reguleringene kom som følge av en økende bekymring for radioaktivt utslipp og trusselen om atomkrig. Publikasjonen av Rachel Carsons bok *Silent Spring* skal også ha mye av æren ifølge Brenton.⁸⁶ *Silent Spring* åpnet nemlig opp en flom av debatter. Først i USA og så i resten av Vesten. Debatten var sentrert rundt hva menneskene var i stand til å gjøre mot naturen.⁸⁷ Carson avslørte farene av bruken av plantevernmiddelet DDT, og stilte spørsmål ved menneskehetens tro på teknologiske fremskritt.⁸⁸ Hennes arbeid bidro til å sette scenene for den omfattende miljøbevegelsen.⁸⁹ Den like omfattende medieomtalen bidro også til å holde befolkningens oppmerksomhet rettet mot miljø og bærekraft.⁹⁰

En hard kritikk mot næringslivet ble snart koblet sammen med miljøbevegelsen.⁹¹ Meningsmålinger avslørte en nedgang på 50 % i offentlighetens tillitt til næringslivet, mellom 1969 og 1971.⁹² David Rockefeller, som var en kjent investor i det amerikanske næringslivet, og som jobbet i tidsperioden hos Chase Manhattan Bank, uttalte at amerikanske forretninger

⁸² Ibid. s. 197

⁸³ Bergquist, "Business and Sustainability: New Business History Perspectives." s. 3

⁸⁴ Ibid. s. 3

⁸⁵ Ibid. s. 3

⁸⁶ Tony. Brenton, *The Greening of Machiavelli: The Evolution of International Environmental Politics* (London, UK Earthscan Publication Ltd, 1994). s. 18

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ "Silent Spring", (The life and legacy of Rachel Carson: Houghton Mifflin). <http://www.rachelcarson.org/SilentSpring.aspx>.

⁸⁹ "The Story of Silent Spring," (13.08., nrdc.org: NRDS, 23.01.2023 2015). [https://www.nrdc.org/stories/story-silent-spring.](https://www.nrdc.org/stories/story-silent-spring)

⁹⁰ Brenton, *The Greening of Machiavelli: The Evolution of International Environmental Politics* s. 21

⁹¹ Bergquist, "Business and Sustainability: New Business History Perspectives." s. 3

⁹² Archie B. Carroll, Lipartito, Kenneth J., Post, James E. and Werhane Patricia H. , *Corporate Responsibility: The American Experience* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2012), https://assets.cambridge.org/97811070/20948/frontmatter/9781107020948_frontmatter.pdf. s. 234

nå sto ovenfor de mest alvorlige tilfellene av mistillit fra samfunnet siden 1930-tallet.⁹³ Næringslivet, ble ifølge han, angrepet og anklaget for å lure forbrukeren, utnytte arbeideren og ødelegge miljøet.⁹⁴ For ikke å snakke om beskyldningene om at de desillusjonerte de yngre generasjonene.⁹⁵ Disse observasjonene hos Rockefeller kan i henhold til Carroll et al. ha bidratt til å skape en økende oppslutning rundt samfunnsansvar i næringslivet.⁹⁶ Carroll, som i boken *The Corporate Responsibility: The American Experience* forsøkte, å dokumentere historien om næringslivets makt og forretningsatferd, påpekte at mye av samfunnets frustrasjon på 1960-tallet ble rettet innad.⁹⁷ For hvem var vel bedre egnet til å motta folkets irritasjon enn de store og upersonlige institusjonene? Som nå også ble beskyldt for å påvirke livskvaliteten til befolkningen.⁹⁸ Dette førte til et økt press på næringslivet for å øke deres ansvarsinitiativer og etterleve lovgivingene.

2.1.2. Kollektivt ansvar

Miljøbevisstheten økte også innad i næringslivet i løpet av dette tiåret. I USA ble offentligheten gjort oppmerksom på industriens utslipp og oljesøl, og kritikken kom snart på bordet.⁹⁹ Miljøspørsmålene økte også i Europa, og Sverige opplevde å få en banebrytende miljøpolitikk.¹⁰⁰ Hvilket man også kunne se spor av i svensk næringsliv, der det for eksempel ble innført standarder for eksosutslipp fra biler.¹⁰¹ I Bergquist & Näsman's artikkel *Safe before Green! The Greening of Volvo Cars in the 1970s-1990s*, kommenterer de hvordan den svenske bilprodusenten Volvo Cars Corporation (heretter Volvo) i 1972 tok i bruk «miljøomsorg» som en del av kjerneverdien i forretningsdriften deres.¹⁰² Denne omveltningen foregikk samtidig som den amerikanske offentligheten betraktet bilen som miljøet største fiende.¹⁰³ Dette tidlige initiativet ble tatt av Volvos administrerende direktør, Pehr G.

⁹³ David Rockefeller gjengitt i Carroll, *Corporate Responsibility: The American Experience*. s. 234

⁹⁴ Ibid. s. 234

⁹⁵ Ibid. s. 234

⁹⁶ Ibid. s. 234

⁹⁷ Ibid. s. 234

⁹⁸ Ibid. s. 234

⁹⁹ Bergquist, "Business and Sustainability: New Business History Perspectives." s.15

¹⁰⁰ Ibid. s. 15

¹⁰¹ Ann-Kristin. Bergquist, Näsman, Mattias. , "Safe before Green! The Greening of Volvo Cars in the 1970s-1990s," *ResearchGate* (2021), <https://doi.org/10.1017/eso.2021.23>, https://www.researchgate.net/publication/352563228_Safe_before_Green_The_Greening_of_Volvo_Cars_in_the_1970s-1990s. s. 2

¹⁰² Bergquist, "Safe before Green! The Greening of Volvo Cars in the 1970s-1990s." s. 2

¹⁰³ Ibid. s. 2

Gyllenhammar, som ifølge Bergquist et al. var et godt timet initiativ fra Gyllenhammar sin side.¹⁰⁴

FN samlet seg samme år i Stockholm for å avholde den første konferansen om *det menneskelige miljøet*.¹⁰⁵ I løpet av møtet vedtok FN en rekke prinsipper for forsvarlig forvaltning av miljøet, og plasserte miljøspørsmål i forkant av internasjonale bekymringer.¹⁰⁶ Stockholm-erklæringen markerte med det starten på en dialog mellom industriland og utviklingsland der sammenhengen mellom økonomisk vekst, forurensning av luft og vann ble viktig tematikk.¹⁰⁷ Med dette som bakteppe hadde imellomtiden det amerikanske markedet vokst til å bli Volvos viktigste eksportmarked. Det amerikanske markedet kan dermed ha vært en viktig inspirator til hvorfor Volvo valgte å gjøre disse endringene i sin forretningsdrift. En slik markedsvurdering som Volvo gjennomførte, kan bistå i vår vurdering av H&M. Det kan derfor være gunstig å ha med seg videre. Kanskje hadde H&M lignende evner til å tilpasse sin markedsføringstilnærming, slik at den var bedre egnet for å mette etterspørselen som fantes i samfunnet? For i lys av Arrigo sin artikkel *Innovation and Market-Driven Management in Fast Fashion Companies*, lærer markedsdrevne selskaper, slik som Volvo og H&M, mer av markedet enn av konkurrentene sine, slik at de raskere kan tilpasse seg mulige endringer i etterspørselmønsteret.¹⁰⁸ Slike markedsdrevne selskaper operer ofte i markeder der konkurransen om forbrukerne er hard, og har dermed utviklet en rekke ferdigheter og evner som gjør at de kan koordinere deres aktiviteter til å reflektere samfunnets ønsker. Fordi dagens marked er i en konstant utvikling, må denne evnen være dynamisk, og alltid på utkikk etter endringer i driftskontekstene.¹⁰⁹ Bedrifter i slike konkurransedrevne markeder må gjøre alt de kan for å være fleksible.¹¹⁰ Ifølge Arrigo er slike markeder i stand til å integrere, bygge og rekonfigurere interne og eksterne ferdigheter, slik at de reagerer på raske miljøendringer.¹¹¹ Volvo viste, i lys av Arrigo en evne til fleksibilitet og tilpasning, da de skiftet forretningstaktik slik at den var bedre egnet miljøfokusert i deres nye eksportmarked.

¹⁰⁴ Ibid. s. 2

¹⁰⁵ "United Nations Conference on the Human Environment, Stockholm 1972," un.org, 2013, 23.04.2023, <https://www.un.org/en/conferences/environment/stockholm1972>.

¹⁰⁶ Ibid.

¹⁰⁷ Ibid.

¹⁰⁸ Elisa Arrigo, "Innovation and Market-Driven Management in Fast Fashion Companies," *Symphony a Emerging Issues in Management* (2010), <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4468/2010.2.06arrigo>. s. 68

¹⁰⁹ Ibid. s. 68-69

¹¹⁰ Ibid. s. 68-69

¹¹¹ Ibid. s. 68-69

Om dette er tilfelle, kan i såfall H&Ms bærekraftsatsning ses i lys av at de ønsket å tilpasse seg etterspørselen etter bærekraftig mote i markedet?

Også flere i næringslivet begynte i løpet av 1960- og 1970-tallet å innrømme at bransjen behøvde en strengere og mer regulert kontroll av miljøtiltakene.¹¹² I løpet av de neste to tiårene tok flere bedrifter i bruk en mer proaktiv tilnærming i deres miljøvern.¹¹³ Dette kom ifølge Bergquist som følge av flere ødeleggende hendelser ved ulike produksjonsanlegg, som for eksempel gasslekkasjen ved et Union Carbide-anlegg¹¹⁴ i India i 1984.¹¹⁵ Næringslivet ble ifølge Bergquist mer opptatt av å omfavne begrepet *bærekraft*.¹¹⁶ Denne omfavnelsen kan igjen ses i sammenheng med at FN-rapporten, skrevet av den tidligere norske statsministeren Gro Harlem Brundtland, ble utgitt. Rapporten, som i dag er kjent under navnet «Brundtlandrapporten» (offisielt *Vår felles framtid*, 1987) førte til et vendepunkt for omtalen om bærekraft, både i politiske settinger, men også i samfunnet. Rapporten satte sitt preg på begrepet om *bærekraftig utvikling*, ved å formulere det som «å møte behovene til nåværende generasjoner uten å frarøve fremtidige generasjoners evne til å møte sine egne behov.»¹¹⁷ Brundtlandrapportens mål var å gjøre verden oppmerksom på miljøforandringene.¹¹⁸ Overført til en forretningsssammenheng innebar dette at næringslivet ikke lenger kunne vurdere verden som et ubegrenset basseng med naturkapital som ventet på å bli brukt opp.¹¹⁹ Brundtlandrapportens formuleringer om bærekraftig utvikling lar seg også forene med Grober og Spindler, som kapittel 1 illustrerte, knyttet bærekraft til å dreie seg om å planlegge og tenke langsiktig, slik at fremtiden skulle ha like stor nytte av godene som nåtiden.

¹¹² Bergquist, "Business and Sustainability: New Business History Perspectives." s. 16

¹¹³ Ibid. s. 16

¹¹⁴ Et amerikansk kjemisk industrikonsern. For mer info se: "Union Carbide," in *Store norske leksikon* (snl.no). http://snl.no/Union_Carbide.

¹¹⁵ Bergquist, "Business and Sustainability: New Business History Perspectives." s. 16

¹¹⁶ Ibid. s. 16

¹¹⁷ Ibid. s. 3

¹¹⁸ World Commission on Environment and Development., "Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future towards Sustainable Development 2, Part II," (sustainabledevelopment.un.org: United Nations, 1987).

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.

¹¹⁹ Bergquist, "Business and Sustainability: New Business History Perspectives." s. 3

2.2. Global Compact og CSR-rapportering

Rosen og Bergquist et al. illustrerte på hver sin måte hvordan samfunnsansvar lenge hadde vært en del av næringslivets interesser.¹²⁰ Denne interessen for samfunnsansvar, eller CSR som det ofte blir kalt, har hatt en lang historie i Vesten.¹²¹ Det var likevel ikke før på sent 1990- og tidlig 2000-tall at man først opplevde en virkelig oppblomstring av CSR i næringslivet.¹²² Muligens, slik Latapí Agudelo et al. ser det i artikkelen *A Literature Review of the History and Evolution of Corporate Social Responsibility*, kom populariteten til CSR som svar på en økende globalisering i næringslivet, kombinert med et skjerpet fokus på bærekraftig utvikling ellers i samfunnet.¹²³ I og med at flere virksomheter ble internasjonale, erfarte også mange at de måtte hankses med et noe annerledes forretningsmiljø enn det de ellers var vant til.¹²⁴ De nye markedene befant seg gjerne i områder som var preget av et svakere regulatorisk rammeverk enn i virksomhetens opprinnelsesland.¹²⁵ Globaliseringen betød dessuten også en økt risiko for bedriftens omdømme, da virksomhetens synlighet ble større.¹²⁶ I tillegg vokste flere krav og forventinger, fra både opprinnelseslandet og vertslandene, i takt med overgangen til det globale markedet.¹²⁷ CSRs økende popularitet kan dermed ses som et middel for å beskytte bedriften fra det voksende presset som fulgte med globaliseringen. Som vi vil se kan globalisering også vurderes som en av grunnene til at H&M tok steget inn i CSR-ens verden.

¹²⁰ Rosen, "Businessmen against Pollution."

¹²¹ R. Phillips, Schrempf-Stirling, J. & Stutz, C., "The Past, History, and Corporate Social Responsibility," *J Bus Ethics* 166 (2020), <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-019-04319-0>. & Mauricio Andrés Latapí Agudelo, Lára Jóhannsdóttir, and Brynhildur Davídsdóttir, "A Literature Review of the History and Evolution of Corporate Social Responsibility," *International Journal of Corporate Social Responsibility* 4, 1 (2019), <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-018-0039-y?uc=racialjustice>.

¹²² *CSR and Beyond* s. 19

¹²³ Latapí Agudelo, "A Literature Review of CSR." & *CSR and Beyond* s. 89

¹²⁴ Latapí Agudelo, "A Literature Review of CSR." s. 7

¹²⁵ *Ibid.* s. 7

¹²⁶ *Ibid.* s. 7-8

¹²⁷ *Ibid.*

2.2.1. Verktøyet CSR

Globaliseringen ble også et tema for de ni (senere ti) prinsippene som i dag er kjent som FNs Global Compact (UNGC).¹²⁸ De ti prinsippene er:

Menneskerettigheter:

1. Bedrifter (og organisasjoner) bør respektere og beskytte internasjonale menneskerettigheter.
2. Bedrifter bør sørge for å ikke være medskyldige i noen menneskerettighetsbrudd.

Arbeid:

3. Bedrifter bør opprettholde organisasjonsfrihet, samtidig som de anerkjenner retten av å ha kollektive forhandlinger.
4. Bedrifter bør arbeide for å eliminere alle former for tvangsarbeid i virksomheten sin.
5. Bedrifter må arbeide effektivt for avskaffelse av barnarbeid.
6. Bedrifter må eliminere diskriminering, med hensyn til arbeid og yrke.

Miljø

7. Bedrifter bør støtte en «føre-var»-tilnærming til miljøutfordringer.
8. Bedrifter bør ta initiativ for å fremme et større miljøansvar i bedriften.
9. Bedrifter bør oppmuntre til utvikling og spredning av miljøvennlige teknologier.

Antikorrupsjon

10. Bedrifter bør jobbe for å avverge korrupsjon i alle dens former, også inkludert utpressing og bestikkelser.¹²⁹

Annans forslag om et samarbeid mellom FN og næringslivet, sikret enighet om et sett med felles verdier og prinsipper som næringslivet skulle leve etter.¹³⁰ Talen markerte stiftelsen av Global Compact. Hos enkelte forskere blir Global Compact vurdert som nok en grunn til oppblomstringen av CSR.¹³¹ Global Compact skulle gi inspirasjon og bidra til en bedre

¹²⁸ Gonxalez-Perez, "The UN Global Compact." s. 120

¹²⁹ Listen over de ti Global Compact punktene er hentet fra Gonxalez-Perez, "The UN Global Compact." og oversatt til norsk fra engelsk. Kilde: Ibid. s.120

¹³⁰ Gonxalez-Perez, "The UN Global Compact."

¹³¹ Se blant annet: Daniel. Berliner, Prakash, Aseem. , "The United Nations Global Compact: An Institutional Perspective," *Journal of Business Ethics* 122, 2 (2014), <https://www.jstor.org/stable/42921430>. & Christian Voegtlin, and Nicola M. Pless., "Global Governance: CSR and the Role of the UN Global Compact," *Journal of Business Ethics* 122, (2) (2014), https://www.jstor.org/stable/pdf/42921427.pdf?refreqid=excelsior%3A5f29298267ae46635c1b2551626f2c16&a_b_segments=&origin=&initiator=&acceptTC=1. & Andreas. Rasche, Waddock, Sandra., McIntosh, Malcolm. , "The United Nations Global Compact," *Business & Society* 52, 1 (2015), <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0007650312459999>.

samhandling mellom det stadig mer globale forretningsmarkedet, verdens styremakter og andre typer organisasjoner.¹³² Dessuten skulle rammeverket hjelpe til med å gi det globale markedet et «menneskelig ansikt», som på sin måte ville appellere til folks emosjonelle side.¹³³ Ifølge Kadyan i artikkelen *United Nations Global Compact and Corporate Social Responsibility*, kan fremgangen av CSR-bruken i næringslivet, også ses i lys at flere statlige organer og regjeringer ble oppmerksomme på verdien som en bred enighet om felles etiske mål kunne ha for det globale samfunnet.¹³⁴ På lik linje som internasjonale regnskapsstandarder var nyttige for å fremme forståelse og konsistens i det globale samarbeidet, ville globalt anerkjente standarder og tilnærminger i næringslivet sikre en god samhandling som gavnet både lokalt og globalt.¹³⁵

CSR hviler per definisjon sterkt på konseptet om frivillighet, og på den måten befinner CSR seg også utenfor rekkevidde til statlige reguleringer.¹³⁶ Til tross for dette kan regjeringer i stor grad ses på som en av grunnene til økningen av CSR i næringslivet. Dette er både Brundtlandrapporten og Global Compact glimrende eksempler på. Samtidig kan man også se lignende tendenser fra statlige organer så langt tilbake som i 1992. Dette året, i anledning FNs verdensstoppmøtet Earth Summit, forpliktet regjeringer seg til å oppmuntre næringslivet til samfunnsansvar.¹³⁷ At regjeringer var med på både defineringen av og forpliktelsen til å løse opp i næringslivets problemer, argumenterer Kadyan for at de fleste regjeringer dermed vurderte CSR som et verktøy, som kunne brukes til å veilede en bedrift på riktig spor. På en slik måte kunne CSR fungere som et middel for regjeringer der de manglet mandat. I realiteten fungerte det slik at CSR kunne brukes nærmest som et tvangsmiddel en bedrift til å frivillig følge internasjonale mål og retningslinjer, gjennom å antyde til at obligatoriske tilnærminger vil bli brukt om bedriften lever opp til forventningene.¹³⁸

¹³² Gonxalez-Perez, "The UN Global Compact." s. 117

¹³³ "Kofi Annan's address to World Economic Forum in Davos."

¹³⁴ Jagbir Singh Kadyan., "United Nations Global Compact and Corporate Social Responsibility," *International Journal of Science and Research* 5, no. 10 (2016), <https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=577095118088030086068091086079102099035036062037000048094079103117119089081120108086045012028058107057125106127002098000077021106071061017042008112124120082122071103058034041009014000066109002101000119082066086007071083096072006110118086123125068070007&EXT=pdf&INDEX=TRUE>. s. 479

¹³⁵ Ibid. s. 479-480

¹³⁶ Kadyan., "UN Global Compact and CSR." s. 479

¹³⁷ Ibid. s. 479

¹³⁸ Ibid. s. 479

I forlengelse av dette skriver Jones i arbeidsartikkelen *Debating the Responsibility of Capitalism in Historical and Global Perspective*, at en grunn til hvorfor flere bedriftet tok i bruk CSR, kan ligge i egeninteressen et selskap har til å unngå mulige statlige inngrep.¹³⁹ Ifølge Jones handler CSR dermed om frykten en bedrift har for å miste sin legitimitet. Samtidig kan praksisen med CSR også ses i lys av et selskaps frustrasjon over regjeringens manglende evne til å håndtere store sosiale og miljømessige spørsmål.¹⁴⁰

I lignende omfang blir CSR-praksisen vurdert av Midttun i *CSR and Beyond: a Nordic Perspective*, som en langsiktig del av prosessen om å «sivilisere» kapitalismen.¹⁴¹ For ham blir CSR en måte å gjenerobre det sosiale og miljømessige ansvaret en bedrift har i det globale markedet.¹⁴² Denne tradisjonen la føringer for hvordan næringslivet frivillig skulle regulere seg selv i en ellers så kapitalistisk virkelighet.¹⁴³ I artikkelen *Civilising Global Capitalism: Aligning CSR and the welfare state*, argumenterer Midttun for at CSR opererer med sentrale velferdsspørsmål. Han foreslår dermed for at CSR-trenden utvikler en praksis med *myk lov*.¹⁴⁴ På den måten mener Midttun, at en sivilisering av kapitalismen finner sted der CSR-tradisjonen legger føringer for et ellers fritt marked.

På sin side har Global Compact også senere blitt kritisert for å føre til at FN mister noe av sin uavhengighet gjennom allianser med næringslivet.¹⁴⁵ Siden stiftelsen har verden likevel vært vitne til en enestående vekst mot et frivillig globalt styringsbyrå. Et medlemskap i stiftelsen krever mye av medlemmene.¹⁴⁶ Deriblant kreves det forpliktelse til å implementere, fremme og rapportere om bedriftens utførelse av de avtalte prinsippene i Global Compact.¹⁴⁷ Initiativet har til tross for dette ikke til hensikt å regulere eller overvåke deltakeraktiviteten, men lanseringen av Global Compact gjorde at FN tok et steg inn i bedriftenes samfunnsansvar og CSR-ens verden.¹⁴⁸

¹³⁹ Geoffrey G. Jones, "Debating the Responsibility of Capitalism in Historical and Global Perspective," *Harvard Business School Working Paper* 14-004 (2013), <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:11508215>.

¹⁴⁰ Geoffrey Jones gjengitt i Bergquist, "Sustainability and Shared Value." s. 200

¹⁴¹ *CSR and Beyond* s. 18

¹⁴² *Ibid.* s. 18

¹⁴³ Atle Midttun, "Civilising Global Capitalism: Aligning CSR and the welfare state", 1 ed., *Sustainable Modernity* (taylorfrancis.com: Routledge, 2018), <https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9781315195964-10/civilising-global-capitalism-atle-midttun>.

¹⁴⁴ Midttun, "Civilising Global Capitalism."

¹⁴⁵ Gonxalez-Perez, "The UN Global Compact." s. 117

¹⁴⁶ *Ibid.* s. 122

¹⁴⁷ *Ibid.* s. 122

¹⁴⁸ Gonxalez-Perez, "The UN Global Compact." s. 122

I 1992 ble en offentlig spørreundersøkelse publisert. Målet med undersøkelsen var å finne ut av offentlighetens holdninger angående miljø. Undersøkelsen reflekterte meninger fra over 22 000 borgere verden rundt.¹⁴⁹ Spørreundersøkelsen konkluderte med at bekymringene knyttet til miljø hadde utviklet seg til å bli et verdensomspennende fenomen.¹⁵⁰ I halvparten av de spurte landene ble miljø nå rangert som en av de tre mest alvorlige utfordringene til verden. Det var kun et fåtall i spørreundersøkelsen som anså at miljøproblematikken som ikke å være et seriøst problem. Brun et al. omtaler hendelsen i delkapittelet *Corporate Sustainability Reporting*, og bemerker at miljøproblematikken ble kraftig forsterket gjennom den grundige og stadig voksende medieomtalen.¹⁵¹ Særlig var den stigende bruken av internett en viktig distributør for at miljø fikk mer tyngde i offentligheten. Følgelig, skriver Brun et al., begynte miljøorganisasjoner og deres krav om åpenhet i næringslivet å få fotfeste i Norden, så vel som i resten av verden.¹⁵²

Som et resultat begynte Hydro å åpne opp om miljøinnvirkningene deres virksomhet hadde rundt 1989-1990.¹⁵³ Hydro, som et av Norges største industrielle firmaer, hadde ved et tidligere tidspunkt vært engasjert i både olje og aluminium, men var på dette tidspunktet kun involvert i aluminium.¹⁵⁴ I løpet av 1980-tallet erfarte Hydro et økende press fra miljøaktivister og regulatorer. Kritikken sirkulerte rundt hvordan Hydro hadde taklet tidligere miljøhendelser. Spesielt kritisk var opponentene til hendelser der arbeidernes sikkerhet ikke ble tatt på alvor. Dette var saker som var knyttet til håndtering av diverse kjemikalier og farlig avfall.¹⁵⁵ Som respons iverksatte Hydro nye retningslinjer for miljø- og sikkerhetsaktiviteter. Målet var å implementere disse inn i det allerede eksisterende styre- og rapporteringssystemet deres. Dette var en strategi som også H&M kom til å benytte seg av, som vi vil erfare i kapittel 4.

2.3. Oppsummering

Næringslivet har lenge hatt interesse for samfunnsansvar, og vist oppmerksomhet for hvordan deres virksomhet har påvirket miljøet og samfunnet rundt dem. Rosen har vist at slike

¹⁴⁹ *CSR and Beyond* s. 91

¹⁵⁰ *Ibid.* s. 91

¹⁵¹ *Ibid.* s. 91

¹⁵² *Ibid.* s. 91

¹⁵³ *Ibid.* s. 91

¹⁵⁴ *Ibid.* s. 91

¹⁵⁵ *Ibid.* s. 91

tendenser var tilstedeværende i næringslivet allerede på 1800-tallet. Forretningsmiljøet fra Chicago gikk i denne tidsperioden sammen og fikk istand reguleringer for byens luftkvalitet. Bergquist viste i lignende grad hvordan den svenske kopperprodusenten Boliden på 1900-tallet var selvbevisste i plasseringen av produksjonen. Ifølge Bergquist var Boliden klar over de negative sidene som driften hadde på nærmiljøet og valgte å plassering deretter, langt fra skog og tettbebyggelse. Kapittelet har også illustrert hvordan fokuset på bærekraft økte generelt i samfunnet. I løpet av slutten av 1900-tallet ble det satt et økende press på bærekraft og regulering av næringslivet. Flere hadde sluttet seg til miljøoppvåkningen. I kjølvannet av dette iverksatte Hydro tiltak for mer åpenhet og regulering i deres bedrift. CSR ble metoden som flere i næringslivet søkte til for å få en selvregulerende og samfunnsansvarlig bedrift. Både Brundtlandrapporten og Global Compact kan tituleres som viktige inspiratorer for denne utviklingen, da flere og flere i næringslivet kastet seg på det grønne skiftet.

Som kapittelet illustrer, har næringslivet lange røtter knyttet til bærekraft og miljøbekymringer. Kapittelet viser dermed at H&M ikke var alene om å satse på bærekraft, da slike tendenser allerede eksisterte i samfunnet. Det kan dermed tenkes at H&M så hvilke muligheter som fantes, og tok lærdom av andre bedrifters eksempler. Ta Volvo for eksempel, som erfarte i økende grad en endring i offentlighetens holdninger til bilen. I et forsøk på å beholde sin popularitet i samfunnet, tilpasset Volvo sin forretningsdrift til også å omfatte «miljøomsorg». En kan også vurdere Hydros eksempel i lignende grad. Hydro på sin side erfarte at de risikerte en nedgang i omdømme om de ikke åpnet opp om deres aktivitet. Ved å gi ut CSR-rapporter, sikret Hydro seg å komme i forkjøpet av eventuell dårlig kritikk, samtidig som de viste at de også brydde seg om miljøet. H&M har på mange måter ført en likeartet praksis med sine egne utgivelser av CSR-rapporter, noe som kapittel 4 vil gi en større redegjørelse for. Før det vil H&Ms bakgrunnshistorie bli undersøkt.

3. Den historiske bakgrunnen til H&M

Året er 1947. Utenfor det lille lokalet i den svenske byen Västerås, hadde det samlet seg gruppe kvinner. De snakket ivrig seg imellom og ventet spent på at dørene, til det svenske bladet *VLT* hadde døpt «damenes eldorado», skulle åpne.¹⁵⁶ Forventningene var nok store. For inne bak de store butikkvinduene og de røde kursivbokstavene som formet navnet «Hennes», ventet et helt nytt butikkonsept. Inspirasjonen til butikken hadde forretningsmannen Erling Persson hentet fra Statene.¹⁵⁷ På sin tur over til Satene hadde Persson opplevd et amerikansk forbrukersamfunn i vekst. Her var prisene billige, mens varene hyppig ble byttet ut til fordel for det store nye.¹⁵⁸ I denne ordningen så Persson en forretningsmulighet, som han tenkte ville slå an hjemme i Sverige. Persson hadde åpenbart rett i dette. «Hennes» ble en kjempesuksess, og snart var butikken å finne i flere land. Selv om Erling Persson for mange er et nokså ukjent navn, er likevel hans ettermæle godt kjent rundt om i verden. I dag er butikken kjent under navnet «Hennes & Mauritz» eller bare H&M. Navnendringen kom som følge av oppkjøpet av jaktklær- og fiskeutstørsforhandleren Mauritz Wildfross i 1968.¹⁵⁹ Med forretningsbeslutning utvidet Persson butikken til også å inneholde herrekolleksjoner.¹⁶⁰ Konseptet var dog det samme som det alltid har vært; Kvalitet og mote til en rimelig penge.¹⁶¹ I dag finnes det en H&M-butikk så å si rundt hvert gatehjørne i de største verdensbyene. En overdrivelse? Kanskje, men H&M er en butikk som av mange jevnlig blir besøkt. Familien som eier H&M lever i dag et nokså anonymt liv, og er blant Sveriges rikeste familier.¹⁶² Bak familierikdommen finnes det en 75 års lang forretningshistorie med mange tradisjoner og begivenheter.

3.1. Et klesimperium blir til

Det hele startet med en amerikareise, en brukt Chevrolet og en svensk forretningsmann med store drømmer om å komme på det neste store salgskonseptet. Året var 1946. Verden hadde

¹⁵⁶ "«Hennes», " *VLT* (Arkivet for Centrum för Näringslivshistoria, Ö1 F) 1947.

¹⁵⁷ Ibid.

¹⁵⁸ Bo. Pettersson, *Handels Männen: Så skapade Erling och Stefan Persson sitt modeimperium* (113 90 Stockholm: Ekerlids Förlag, 2001).

¹⁵⁹ H&M, "The '60s & '70s " (H&M sine nettsider, Historien om H&M: H&M Group, 12.04.2022).
https://hmgroupp.com/history/the-60_s-70_s/.

¹⁶⁰ Ibid.

¹⁶¹ Karl-Johan Persson, "The H&M Way," news release,
https://about.hm.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/en/hm-way/HM%20Way_en.pdf.

¹⁶² Hedda Fannemel Espeli, "Slik er den steinrike H&M-familien: Lever i skjul på den engelske landsbygda, og menger seg med ABBA og den svenske kongefamilien " *Dagbladet* 2017,
<https://www.dagbladet.no/kjendis/lever-i-skjul-pa-den-engelske-landsbygda-og-menger-seg-med-abba-og-den-svenske-kongefamilien/68786507>.

akkurat kommet seg ut av en verdenskrig, og flere var klare for en ny og forbedret hverdag med nye muligheter. Erling Persson hadde tatt seg turen over til USA i det ærend om å skaffe seg flere kontakter til sitt nye prosjekt. Julestjernen, som han hadde fått laget etter inspirasjon fra et tysk konsept, var med i kofferten. Persson håpet på at denne stjernen skulle få like stor suksess som den hadde gjort i hjemlandet.¹⁶³ Dessverre ble ikke den sammenleggbare papp-julestjernen noen hit i Statene, men turen var likevel ikke en fiasko.

Sammen med sin gode venn og reklamesjef, Snellman, fikk Persson føle på et kapitalistisk samfunn i vekts. Mens de kjørte fra kyst til kyst, tok de noen avstikkere her og der. På denne måten opplevde de den ultra hyppige effektiviteten som preget det amerikanske industrielle markedet. Kontrasten mellom det høye tempoet på produksjonsbåndet i USA mot det mer saktegående produksjonen i Sverige, kunne ikke vært større. Klær og sko ble i USA produsert til en fjerdedel av det de hadde blitt på det svenske markedet.¹⁶⁴ Noe som var merkbart annerledes enn hjemme, var utbredelsen av «bruk- og kast»-mentaliteten som i stor grad preget det amerikanske konsumet. Fremfor å bli reparert hos en skomaker, kastet forbrukeren heller skoene og kjøpte nye isteden.¹⁶⁵ Noe som fint lot seg gjøre, da produktene ofte var såpass rimelige. Ifølge historiker Myrvang et al. i boken *Temmet eller uhemmet*, kan denne mentaliteten ses på som en arv etter den økonomiske stagneringen som fulgte etter børskrakket på Wall Street i 1929.¹⁶⁶ Etter krakket vokste det fram en forestilling om at økt forbruk skulle skape en ny økonomisk vekst i USA. Av den grunn ble det lagt stor vekt på å finne måter å få bukt med underkonsumet på.¹⁶⁷ Framveksten av en ny type forretningsvitenskap, *consumer engineering*, skulle være veien å gå. Ved å tilføre forbrukeren nye begreper som *kreativ sløsing* og *planlagt, progressiv foreldelse* skulle man inspirere forbrukeren til å kjøpe nytt fremfor å få det gamle reparert.¹⁶⁸

Persson noterte seg disse aspektene, men det var spesielt en ting som fikk tankene i gang. På veien kjørte de forbi med jevne mellomrom en butikk med store kursive bokstaver og fremtredende butikkfronter. Lerner Shops hadde siden de først kom til i 1917 blitt til en

¹⁶³ Giertz-Mårtenson, "H&M: how Swedish entrepreneurial culture." s. 204

¹⁶⁴ Pettersson, *Handels Männenn*.

¹⁶⁵ Ibid. s. 43

¹⁶⁶ Christine. Myrvang, Myklebust, Sissel., Brenna, Brita., *Temmet eller Uhemmet; Historiske perspektiver på konsum, kultur og dannelse*. (Oslo: Pax forlag A/S, 2004).

¹⁶⁷ Ibid.

¹⁶⁸ Ibid. s. 227-229

sentraldetaljhandel i USA.¹⁶⁹ Butikkene var revolusjonerende når det kom til å ivareta handleopplevelsen til kundene. Blant annet hadde de mykt indirekte lys, romslig gulv og klimaanlegg.¹⁷⁰ Opplevelsen ble også ivaretatt på utsiden av butikken, der de fremtredende gulv-til-tak-glassvinduene fanget kundens oppmerksomhet og viste varene fra sin beste side.¹⁷¹ Persson fortalte senere i et intervju, at det var møtet med Lerner Shops som hadde inspirert han til å starte noe lignende i Sverige.¹⁷² Året etter virkeliggjorde Persson denne drømmen.

3.2. Åpningen av «Hennes»

En mengde mennesker, i hovedsak damer, samlet seg høsten 1947 utenfor åpningen av et spennende lite butikkonsept. Alle var spente for å kunne tre inn i lokalet og selv få erfare det bladet VLT hadde kalt for et «damernas paradys.»¹⁷³ Åpningen fant sted i Perssons egen hjemby Västerås. «I will start in Västerås because if it goes badly here nobody will know», uttalte Persson seg, om hvorfor han så for seg Västerås som et passende sted å starte.¹⁷⁴ Butikken fikk navnet «Hennes», et passende navn for en klesbutikk spesielt dedikert til kvinner. Konseptet bak «Hennes» var at mote ikke skulle koste så mye at folk ikke hadde råd til å delta i motebildet. Noe som Persson helt fra starten av hadde klare formeninger om.¹⁷⁵ Muligens hadde Persson også hentet inspirasjon fra det amerikanske markedet her òg. I et annet avisklipp legges det ut om hvordan lokalene i Stor Gatan 28 hadde gjennomgått en grundig renovering før «Hennes» skulle åpne.¹⁷⁶ Den gamle fasaden hadde nå blitt forvandlet til en butikk med mange store utstillingsvinduer «etter amerikansk mønster».¹⁷⁷ «Det vilar något amerikanskt över det hela,» skriver en annen avis.¹⁷⁸ Det kan dermed virke som at Persson var en mester til å hente inspirasjon fra samfunnet og de tendensene som eksisterte her.

¹⁶⁹ Michael. Lisicky, "As The Retailer New York & Company Prepares To Close, The Last Vestiges Of Lerner Shops Fades Into History," *Forbes* (Forbes) 2020, <https://www.forbes.com/sites/michaellisicky/2020/07/14/as-the-retailer-new-york--company-prepares-to-close-the-last-vestiges-of-lerner-shops-fades-into-history/>.

¹⁷⁰ Ibid.

¹⁷¹ Ibid.

¹⁷² Pettersson, *Handels Männenn*.

¹⁷³ Ibid. s. 49 & "«Hennes»."

¹⁷⁴ Persson gjengitt i Giertz-Mårtenson, "H&M: how Swedish entrepreneurial culture." S. 204

¹⁷⁵ Ibid s. 207

¹⁷⁶ "NY, Förmålig klänningsaffär ", (Centrum för näringslivshistoria, Ö 1) 1947.

¹⁷⁷ "NY, Förmålig klänningsaffär ".

¹⁷⁸ "«Hennes» för henne," *Västerås* (Arkivet for Centrum för Näringslivshistoria, Ö1 F) 1947.

Åpningen av «Hennes» gjorde Persson til en pioner i Sverige. «Hennes» spredt seg ganske snart også til andre byer i Sverige. Tiden var nå inne for å tenke større og se etter andre markeder å tre inni. Valg av hvor «Hennes» først skulle prøves ut falt på Norge, der den tilnærmet like historien og kulturen skapte gode vilkår for et prøveprosjekt.¹⁷⁹ Problemet var bare det at den svenske Riksbanken hadde et prinsipp om at de ikke tillot noen eksport av store valutaer fra Sverige uten en avtale med dem. Riksbanken la heller ikke skjul på deres synspunkter når det gjaldt «Hennes», og mente rett og slett at lavpris salg av dameklær neppe kunne være noe å satse på.¹⁸⁰ Typisk sett hadde detaljhandel blitt vurdert som noe lokalt anliggende, og ble derfor ikke vurdert til å være av noen nevneverdig interesse for Riksbanken. Persson fikk likevel i havn en godkjennelse og satsningen utad kunne begynne. Ironisk nok ble «Hennes» til en global suksess i tiårene som fulgte.

3.3. «Hennes» blir til «Hennes & Mauritz»

I forretningsverden er «location, location, location» et kjent mantra,¹⁸¹ noe Persson visste å ta hensyn til. Da varehuset Magasin du Nord sto åpen for nye eiere, kastet ikke Persson bort noen tid før han meldte sin interesse. Akersgaten hvor magasinet var lokalisert var den beste plasseringen i Oslo. Midt i et travelt handelsområde håpet Persson at de gamle kundene til Magasinet ville følge med på lasset da han åpnet den første «Hennes» butikken i Norge, i 1964.¹⁸² Inntoget i Norge markerte begynnelsen på en omfattende vekstperiode for «Hennes», som ikke bare lot seg måle gjennom antall butikker.

I 1968 kjøpte Persson den Stockholmbaserte jaktklær- og fiskeutstyrforhandleren Mauritz Wildfross.¹⁸³ Persson likte navnet «Mauritz» og bestemte seg for å beholde det. På den måten skiftet «Hennes» navn og gikk over til å bli hetende «Hennes & Mauritz». Navnendringen var ikke det eneste som ble revidert dette året. «Hennes & Mauritz» skulle nå være en butikk som kunne kle opp hele familien. Tilbudet ble enda større da «Hennes & Mauritz» i 1973 for

¹⁷⁹ Pettersson, *Handels Männen*. s. 79

¹⁸⁰ Ibid. s. 79

¹⁸¹ Ashutosh. Dixit, Clouse, Candice., Turken, Nazli., "Strategic Business Location Decisions: Importance of Economic Factors and Place Image " *Rutgers Business Review*. No 1. Vol. 4, no. No. 1 (2019), https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3378663. & Tara Struyk, "Location, location, location," (Investopedia, 29.06.2022). <https://www.investopedia.com/financial-edge/0410/the-5-factors-of-a-good-location.aspx>.

¹⁸² Mats. Linder, "Hennes & Mauritz," in *Store norske leksikon* (09.05.2022).

https://snl.no/Hennes_&_Mauritz#:~:text=I%20Norge%20ble%20den%20f%C3%B8rste,4500%20kvadratmeter%20med%20egen%20interi%C3%B8ravdeling.

¹⁸³ H&M, "The '60s & '70s ".

første gang lanserte en undertøyskolleksjon.¹⁸⁴ Kleskjeden ble dermed for alvor en butikk som kunne tilby alt en måtte behøve av klær. Det samme året ble også den første «supermodellen» fotografert for kleskjeden. ABBA-medlemmet Anni-Frid Lyngstad ble den første av mange kjendiser som lot seg posere i «Hennes & Mauritz» sine reklameplakater.¹⁸⁵ Lyngstad ble hentet inn for å vise frem den nye kosmetikk-kolleksjonen til «Hennes & Mauritz». Børsnoteringen på Stockholmsbørsen i 1974, markerte den offisielle forkortelsen for selskapet. Over butikkinngangene sto nå de to velkjente røde bokstavene og ønsket kundene velkommen inn. Etterhvert som selskapet vokste, begynte H&M å se seg om etter nye muligheter. Mulighetene for å utvide, også til utenfor Norden ble snart mer aktuelt for H&M.¹⁸⁶ Selskapet gikk nå inn i en ny og spennende periode, som kom til å sette standarden for tiårene som fulgte. Nemlig globaliseringen av H&M.

3.4. Suksessfulle H&M

Et spørsmål som leseren nok under på er hvorfor H&M klarte å bli såpass stor som de ble? Berglund et al. funderer på akkurat det samme i deres artikkel *Hennes & Mauritz (H&M): the Swedish Model, corporate social responsibility and fashion*. Her skriver Berglund et al. at man kan se H&M sin globalisering i lys av selskapets evne til å verdsette sine svenske verdier.¹⁸⁷ Den svenske velferdsmodellen er blitt internasjonalt anerkjent for sitt prinsipp om at staten skal ha rom for alle, uansett klasse og livssituasjon.¹⁸⁸ Et prinsipp som på folkemunne har fått tilnavnet «folkehjemmet». Helt fra starten av hadde Persson dessuten vært tydelig på at mote aldri skulle koste mer enn det folk hadde råd til.¹⁸⁹ Av den grunn kan det dermed tenkes at de svenske verdiene om «folkehjemmet» levde videre i H&M. Berglund et al. foreslår at bakgrunnen for H&M sin internasjonale suksess, kanskje er å finne i deres svenske lederskap, som skiller seg kraftig ut fra andre i samme bransje.¹⁹⁰ Et holdepunkt som støttes sett ut ifra at H&M er og har alltid vært et svensk firma.¹⁹¹

¹⁸⁴ Ibid.

¹⁸⁵ Ibid.

¹⁸⁶ "Unikt beslut för detaljhandeln: Siktet inställt på England," *Affärsvärlden* (Arkiv, Centrum för Näringslivshistoria, Ö1 A) 1976, 30/31.

¹⁸⁷ Giertz-Mårtenson, "H&M: how Swedish entrepreneurial culture." s. 207

¹⁸⁸ Ibid. s. 207

¹⁸⁹ Ibid. s. 207

¹⁹⁰ Giertz-Mårtenson, "H&M: how Swedish entrepreneurial culture." s. 207

¹⁹¹ Ibid. s. 207

H&M sin vekst var også tematikk i samtidens aviser. For eksempel blir H&M sin etablering utenfor Norden et spennende tema i et avisutklipp fra *Affärvärlden*, datert til 1976.¹⁹² Her kommer det frem at H&M hadde sett for seg et butikklokale på selveste Oxford Street.¹⁹³ Ifølge *Affärvärlden*, tydet interessen selskapet hadde for England på at de testet ut om det fantes noen ekspansjonsgrunnlag for de neste fem til ti årene.¹⁹⁴ I en annen artikkel, publisert samme år under navnet *Blir europamarknaden nästa steg?*, skriver *Affärvärlden* at en faktor som hadde bidratt sterkt til H&Ms suksess var organisasjonen i seg selv.¹⁹⁵ H&M var i motsetning til mange andre bedrifter i bransjen, metodisk samlet rundt en forretningsidé.¹⁹⁶ Ifølge *Affärvärlden*, hadde bedriftsutviklingen vært sentrert rundt samarbeid mellom mennesker, og om å finne riktige funksjoner innad i selskapet.¹⁹⁷ Persson hadde nemlig, gjennom sitt særegne lederskap, hatt stor fokus på å finne riktig personell til sin bedrift.

Elementer som også hadde bidratt til at H&M hadde blitt en ekspert på fleksibilitet, en evne som var sterkt prioritert innad i selskapet. Som kapittel 2 viste, hadde dynamiske selskaper en fordel i konkurranse utsatte markeder, da fleksibilitet tillot en rask tilpasning til markedstrendene.¹⁹⁸ Flexibilitet hadde dessuten også en sterk tilknytning til deres forretningsidé, der trender var i sterkt fokus. *Affärvärlden* så også, i likhet med Berglund et al., en styrkefaktor i H&M sin ledelse.¹⁹⁹ For *Affärvärlden* befant H&Ms styrke seg i at ledelsen hadde konsentrert seg om selskapets ressurser, nemlig kjøp og salg av klær.²⁰⁰ Flexibel var også selskapet i deres valg av butikklokaler, ikke i den betydning at lokasjonen til lokalene ikke var av betydning. H&M eide nemlig ingen eiendom. Alle deres butikklokaler var leid (en ordning som også reflekteres i H&Ms forhold til produksjonskjeden og transportkjeden). Etableringen kunne derfor skje relativt raskt. H&Ms utvikling av den grunn først og fremst avhengig av å finne frem til de beste ledige butikkplasseringene. I tillegg skriver *Affärvärlden*, at under ekspansjonen hadde H&M fått god hjelp av en ganske fragmentert bransjestruktur, der klesindustrien var dominert av bedrifter med kun ett

¹⁹² "Unikt beslut för detaljhandeln: Siktet inställt på England."

¹⁹³ "Hennes på Oxford Street," *Vecko Journalen*, 1979.

¹⁹⁴ "Unikt beslut för detaljhandeln: Siktet inställt på England."

¹⁹⁵ "Blir europamarknaden nästa steg?," *Affärvärlden* (Arkiv, Centrum för Näringslivshistoria, Ö1 A) 1975

¹⁹⁶ Ibid.

¹⁹⁷ Ibid.

¹⁹⁸ Arrigo, "Innovation and Market-Driven Management in Fast Fashion Companies." s. 68

¹⁹⁹ Ibid.

²⁰⁰ Ibid.

utsalgssted.²⁰¹ En nokså stor bidragsyter til H&Ms suksess var nok dermed at de knapt trengte å bry seg om noen konkurrenter.

3.5. H&M inn i tusenårsskiftet

Ved tusenårsskiftet hadde H&M rukket å etablere seg som en sikker vinner innen detaljhandelen. Innen 1999 hadde H&M gått fra å være den enslige lille butikken i Västerås, til å omfatte mange tusen butikker i det europeiske markedet.²⁰² Forretningsidéen om å tilby konkurransedyktige priser og lett tilgjengelig mote levde i beste velgående. Det samme gjorde ønsket om å ha de beste plasseringene for de nye H&M-butikkene. H&M, som siden 1996 hadde spådd at de en dag ville utvide til USA (i tillegg til Asia og Øst-Europa), hadde ventet i spenning på at en passende lokasjon skulle åpne seg i det amerikanske markedet.²⁰³ Omsider åpnet det seg opp en plass i en av verdens mest kjente handlegater. H&M ventet ikke lenge med å slå til. Deres første plassering i USA skulle være i ingen ringere enn Fifth Avenue på Manhattan i New York. En stor anledning for å få H&M sine produkter opp og frem for det amerikanske publikum.²⁰⁴

Den 31. mars 2000 var det duket for en storslagen åpning av den aller første H&M-butikken i USA.²⁰⁵ Den nå 83 år gamle Erling Persson hadde til tross for pensjonisttilværelsen tatt turen over til USA sammen med sin sønn og sønnesønn, Stefan og Karl-Johan Persson.²⁰⁶ Stemningen var til å ta og føle på i det mange-etasje store butikklokalet.²⁰⁷ Utsikten ut over den travle Fifth Avenue bidro til å kaste nok en glamorøs følelse over begivenheten. Den storslåtte åpningen var bare begynnelsen på en ny æra for H&M, som allerede samme år planla å åpne fem nye butikker i USA.²⁰⁸ «Its first stop here is in the New York area. Five stores are slated to open during this year, all in popular malls and shopping destinations»,

²⁰¹ Ibid.

²⁰² Tall omfatter markeder som H&M hadde gått inni i 1999: Sverige, Norge, Danmark, UK, Sveits, Tyskland, Nederland, Belgia, Østerrike, Luxemburg, Finland og Frankrike. Kilde: H&M, "H&M Hennes & Mauritz AB full year report 1999," (hmgroup.com: H&M Group, 1999). https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/559309_en.pdf.

²⁰² H&M, *Annual Report 1999*, H&M Group (hmgroup.com, 1999), https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/10/Annual_Report_1999_en.pdf. s. 3

²⁰³ H&M Group, *Annual Report 1996* (Arkivet Centrum för Näringslivshistoria, B1A, B1B, 1996). s. 3

²⁰⁴ H&M, *Annual Report 1999*. s. 3

²⁰⁵ H&M News, *Dobbeltpremiere!*, (Arkivet for Centrum för Näringslivshistoria, B2: 2000).

²⁰⁶ Giertz-Mårtenson, "H&M: how Swedish entrepreneurial culture." s. 203

²⁰⁷ Ibid. s. 203

²⁰⁸ News, *Dobbeltpremiere!*. s. 3

skriver *AP* i 2000.²⁰⁹ Kurt Bernard²¹⁰ spådde at H&Ms ankomst i USA ville være et nederlag for konkurrentene da de ville presse ned prisene og motepress på alle andre.²¹¹ Et segment som var tilstedeværende i selskapet, da H&M i 1996 skrev at de «We aim to offer the absolute latest fashions at the lowest price for comparable products. (...) we decided to reduce our prices, which made the difference between our prices and those of our competitors even greater.»²¹² Det var også en fordel å ha konkurrentene såpass nærme, mente Knut Gustavsson som var etableringssjef i H&M, i 2000.²¹³ Ifølge han arbeidet H&M gjerne side om side med deres konkurrenter, da flere forskjellige butikker bidro til å lokke flere kunder til området.²¹⁴

Globaliseringen til H&M fortsatte godt utover 2000-tallet, der H&M i så godt som alle årsrapportene fra 1999 til 2010 omtaler hvordan de går inn i nye markeder.²¹⁵ I 2001 ble logistikkflyten forbedret og produksjonstiden det tok fra ideer ble til ferdige produkter i butikkene ble kortet ned. Målet var å få til en jevnere varestrøm slik at nye varer kunne distribueres til butikken hver dag.²¹⁶ Kostnadskutt ble generelt sett et viktig mål for bedriften, som i løpet av det neste året jobbet iherdig med å forbedre kjøpsprosessen.²¹⁷ H&M hadde merket at alle impuls kjøpene som kundene foretok, hadde en markant positiv virkning på salgprofitten. Dette måtte jo så klart utnyttes.²¹⁸ Daværende administrerende leder, Rolf Eriksen uttalte følgende om impuls kjøpene i årsrapporten fra 2002, «We also succeeded in increasing our customers impulse buys, mainly thorough good exposure of selected accessories».²¹⁹

²⁰⁹ Rachel. Beck, "H&M Opens First U.S Store " *AP* (apnews.com) 31.03.2000, <https://apnews.com/article/c08a3965927d94771bce341be764911f>.

²¹⁰ Et intervjuobjekt som arbeidet som konsulent innad i detaljhandelen og var president for Bernard's Retail Trend Report i Upper Montclair. Kilde: Ibid.

²¹¹ Ibid.

²¹² Group, *Annual Report 1996*. s. 2

²¹³ News, *Dobbeltpremiere!* . s. 3

²¹⁴ Ibid. s. 3

²¹⁵ Inntoget i USA markerte et skifte for H&M hvor de satset stort på sitt globaliseringsprosjekt. Utover 2000-tallet ble både Midtøsten, Asia og Afrika innlemmet i den lange listen over markeder som H&M befant seg i. Desto flere land fikk merke nærværet til kleskjeden. Se H&M årsrapporter 2000-2010.

²¹⁶ H&M, *Annual Report 2002*, H&M Group (hmgroup.com, 2002), https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/10/Annual_Report_2002_en.pdf s. 4

²¹⁷ H&M, *Annual Report 2001*, H&M Group (hmgroup.com, 2001), https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/10/Annual_Report_2001_en.pdf. s. 2

²¹⁸ H&M, *Annual Report 2001*. s. 2

²¹⁹ H&M, *Annual Report 2002*.s. 4

Like viktig var det for H&M å holde tritt med trendene i samfunnet, som deres «trendspanere» hadde fått i oppgave å spå etter.²²⁰ H&M News skriver i 2004 at, «På ett foretak som H&M er det selvfølgelig også viktig å vite hva våre kunder tycker og tenker, idag og imorgon.»²²¹ De merket seg hvilken betydning spesielt IT-bransjen kom til å få for trendprognosen i de neste årene. Ifølge Sjöberg (interiøransvarlig i H&M, 2004) følte det ut som at de befant seg i en brytningskjede, der vissheten om at informasjonsteknologien kom til å spille en større rolle for hvordan trender kom og gikk.²²² Sandberg (motepresseansvarlig i H&M) forklarte at på grunn av denne nye formen for informasjonsdeling, kom trendene til å vokse raskere enn tidligere. Dermed var det enda viktigere for H&M, og andre som ønsket å gjøre noe annerledes, å kaste seg på trenden så fort som mulig.²²³ For å holde tritt med omveltningene, visste H&M at de måtte finne inspirasjon fra alle deler av samfunnet. For H&M handlet ikke inspirasjon kun om hva som henger på kleshengerne, men også fra økonomiske nyheter og popkulturen.²²⁴

I 2007 feiret H&M 60 år i bransjen og markerte dette med opprettelsen av stiftelsen «The Anniversary Foundation», som de blant annet overrakte 60 millioner svenske kroner i gave. Målet med stiftelsen var å finansiere ulike prosjekter i områder som helse, utdanning og tilgang på vann i H&M sine produksjonsland.²²⁵ Stiftelsen skulle illustrere for verden at H&M ønsket å bidra mer i den bærekraftige utviklingen. Den skulle vise selskapet fra deres gode side og formidle at de virkelig brydde seg om sine kunder. Finanskrisen anno 2008, bød på økonomisk stagnering, ikke bare i verdens økonomi, men også for H&M.²²⁶ Den økonomiske nedgangen skaper en situasjon som skaper grobunn for fremtidige muligheter, uttaler Rolf Eriksen. Dette kunne for eksempel bidra til å skape tilgang til nye attraktive lokasjoner eller en sterkere forhandlingsposisjon for H&M, mente han.²²⁷ Selv om finanskrisen ikke hadde alt for stor negativ innvirkning på selskapet i sin helhet, kunne H&M likevel spore en forsinkelse

²²⁰ H&M, "Från Bas Till Trend," *H&M News* (Arkivet for Centrum för Näringslivshistoria, B2), Mars 2004, 1. s. 8-9.

²²¹ Ibid. s. 8-9.

²²² Ibid. s. 8-9.

²²³ Ibid. s. 8-9.

²²⁴ Ibid. s. 8-9.

²²⁵ H&M, *Annual Report 2007*, H&M Group (hmgroup.com, 2007), https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/10/Annual_Report_2007_en.pdf; "H&M Foundation," (hmfoundation.com: H&M). <https://hmfoundation.com/>.

²²⁶ H&M, *Annual Report 2008: Part 1* (H&M Group, 2008), https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/Annual_Report_2008_p1.pdf. s. 7

²²⁷ Ibid.

i enkelte butikkåpninger. For eksempel hadde planlagte butikkåpninger i enkelte land blitt stoppet eller forsinket, på grunn av avlyste byggeprosjekter av kjøpesentre i 2010.²²⁸

I perioden mellom 2008-2010 utvidet H&M likevel en hel del og det ble blant annet lagt større fokus på å få i havn nye kolleksjoner gjennom dannelsen av diverse datterkonsepter. Datterkonseptet COS ble etablert i 2007, og skulle appellere til den kvalitetsbevisste kunden.²²⁹ Sortimentet var bestående av diverse kolleksjoner som kombinerte kvalitet med tidløs design.²³⁰ COS sine kolleksjoner skulle ikke være like trendstyrte som H&M sine og kostet litt mer enn de ellers ville gjort på H&M. En sterk kontrast til H&M sin egen markedsføring. I 2008 ble det svenske motekonsernet FaBric Scandinavien kjøpt av H&M, med på kjøpet fulgte blant annet butikkjedene Weekday og Monki, samt klesmerket Cheap Monday (kjent for deres denim-kolleksjoner.)²³¹ Datterselskapene ville fortsette å operere som et selvstendig konsept, men opplevde å øke i antall butikker etter overtagelsen.²³² I 2010 meldte H&M at det nå fantes Monki- og Weekday-butikker i hele syv land.²³³

3.6. Oppsummering

Lykken treffer når du minst venter det. Det samme kan sies om inspirasjonen.

Pappjulestjernen ble dessverre ikke den salgssuksessen som Erling Persson hadde håpet på. Persson kom likevel ikke tomhendt hjem fra forretningsreisen til Statene, året 1946. Persson var en kløpper til å se forretningsmuligheter i samfunnet, og enda flinkere til å handle på forretningsinstinktet sitt. Etter å ha opplevd et amerikansk forbrukersamfunn i vekst, hentet den unge svensken inspirasjon til å få til noe lignende hjemme i Sverige. Spesielt inspirert ble Persson av de billige prisene og den svært utbredte «bruk-og kasts»-mentalitet hos det amerikanske markedet. Her var mulighetene store for en konstant varestrøm og en større profitt. Kontrastene kunne ikke vært større fra de to markedene, men Persson hadde vært sikker i sin sak: Sverige kom til å ta imot hans nye forretningsidé med åpne armer. Og det hadde han rett i. Året 1947 hadde en gruppe kvinner samlet seg utenfor det *VLT* hadde kalt

²²⁸ H&M, *Annual Report Part 1: H&M in words and pictures 2010*, H&M Group (hmgorup.com, 2010), https://hmggroup.com/wp-content/uploads/2020/10/Annual_Report_2010_p1_en.pdf; H&M, *Annual Report Part 2 - H&M in figures 2010* (H&M Group, 2010), https://hmggroup.com/wp-content/uploads/2020/10/Annual_Report_2010_p2_en.pdf. s. 5

²²⁹ "COS," (hmggroup.com: H&M Group, 11.12.2022). <https://hmggroup.com/brands/cos/>.

²³⁰ "COS."

²³¹ Ibid. s. 7

²³² H&M, *Annual Report Part 2: 2010*. s. 5

²³³ Ibid. s. 5

«damernas paradis». Inspirasjonen fra USA hadde Persson også tatt med seg videre inni designet av butikklokalet. Store butikkvinduer lokket kundene inn. Det samme kan sies om forretningskonseptet. Persson var nemlig klar på at mote ikke skulle koste så mye at folk ikke hadde råd til å delta i motebildet. At det hvilte noe amerikansk over det hele, hadde nok journalistene fra *Västerås* rett i.²³⁴ Dette ble starten på et forretningseventyr uten like. I dag er Perssons lille forretning kjent under navnet H&M, men forretningskonseptet har forblitt det samme: Kvalitet og mote til den beste prisen. Selv om Persson nok hentet en stor del av sin inspirasjon til H&M fra USA, kan man ifølge Berglund et al. også se tegn til en svensk påvirkning. I og med at H&M er og alltid har vært et svensk firma, mente Berglund et al. at H&Ms internasjonale suksess kanskje var å finne i deres unike svenske lederskap. Særlig kunne tanken om den svenske velferdmodellen, med rom for alle, knyttes til H&Ms forretningskonsept. Det kunne også H&Ms holdning til fleksibilitet, som ifølge *Affärvarlden* var en sentral styrke hos bedriften. Gjennom å være fleksibel, både i valg av ledelse og butikklokaler, kunne H&M fokusere på å finne frem til de riktige samfunnstrendene. På denne måten klarte H&M å vokse seg til å bli den globale bedriften som de er i dag.

Ved tusenårsskiftet hadde H&M rukket å etablere seg som en sikker vinner innen detaljhandelen. Trendprognose var like viktig i 2000-tallet som det hadde vært tidligere. Trendsplaner Sjöberg og Sandberg fulgte nøye med, slik at ingen trender gikk dem forbi. De mente likevel at trendene gikk fortere enn nå enn før. Dermed var det enda viktigere for H&M å kaste seg på trenden så fort som mulig.²³⁵

Inspirasjonen kunne komme fra hvor som helst og hva som helst, men som kapitlet illustrer finnes det mange eksempler som fremhever H&Ms innovative natur og talent til å tenke fremover. Ut ifra erfaringene som er gjort gjennom dette kapitlet, var H&M flinke til å lese tendensene i samfunnet og komme frem til de riktige prognosene. Kan det derfor tenkes at H&M begynte å satse på bærekraft og miljøtiltak, fordi de erfarte at dette var noe som samfunnet og markedet begynte å bli oppta av? Selve utviklingen av H&Ms bærekraftstiltak vil være tematikken for neste kapittel.

²³⁴ "«Hennes» för henne."

²³⁵ H&M, "Från Bas Till Trend." s. 8-9.

4. Grønt er det nye trendy?

Hennes & Mauritz meldte seg inn i Global Compact 16 februar 2001. Innmeldingen ble omtalt i deres årsrapporter, der de også understrekte at de støttet de ni prinsippene som var utviklet av Global Compact.²³⁶ Allerede året etter begynte H&M å publisere sine egne CSR-rapporter. CSR-rapportene var en viktig del av H&Ms strategi i håndteringen av hvordan deres virksomhet påvirket miljø og samfunn.²³⁷ Dette var et arbeid som ifølge den første CSR-rapporten fra 2002, krevde et tett samarbeid og god dialog med de mange forskjellige aktørene rundt omkring i verden.²³⁸ Gjennom sitt medlemskap med Global Compact hadde H&M som mål å markere at de respekterte menneskerettighetene.²³⁹ I tillegg representerte medlemskapet H&M sin motivasjon og ønske om å fortelle verden om deres samfunnsengasjement. Dette engasjementet befant seg innen for de områdene som H&M var i stand til å påvirke, og som ville bidra til en bærekraftig utvikling.²⁴⁰ I likhet med andre aktører i næringslivet, som vist i kapittel 2, kan H&M sitt inntog i CSR-ens verden ses i lys av deres globalisering.²⁴¹ Den globale tilstedeværelsen betydde at H&M hadde et stort ansvar hvilende på deres skuldre. Det var derfor avgjørende for selskapet å opprettholde en god relasjon til omverden, og CSR ble en metode å oppnå dette på.²⁴² CSR har blitt et viktig verktøy i H&Ms rapportering om bedriftens samfunnsansvar. I arbeidet med deres første CSR-rapport, ervervet H&M seg et unikt læringsgrunnlag for sin videre bærekraftsatsning. Rapporten ble derfor bedt om å leses som et første forsøk på å gjøre H&Ms bærekraftsforpliktelser kjent for deres interessenter.²⁴³

Gjennom perioden 2002-2010, var H&M inne i en viktig startfase i deres bærekraftsatsning. I løpet av denne utviklingen introduserte H&M flere miljøtiltak. Miljøtiltakene var rettet mot flere deler av virksomheten, der H&M tok sikte på å bedre både produksjonskjeden, produktene og produksjonstransporten. Slik Karl-Johan Persson uttalte i et intervju i 2015, må bærekraft integreres i alle deler av virksomheten, hvis bærekraftsatsningen skulle håndteres på riktig måte.²⁴⁴ Bærekraft måtte være en del av alle de

²³⁶ "H & M Hennes & Mauritz GBC AB," UN: Global Compact 2021, accessed 22.02, 2023, <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/4719-H-M-Hennes-Mauritz-GBC-AB> (Web side som forteller at H&M ble medlem i Global Compact den 16. Februar 2001.). H&M, *Annual Report 2001*. s. 26

²³⁷ H&M, *Annual Report 2002*. s. 5

²³⁸ Ibid.s. 5

²³⁹ H&M, *Corporate Social Responsibility Report 2002* (H&M Group, 2002), <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/CSR-Report-2002.pdf>.

²⁴⁰ H&M, *Annual Report 2002*. s. 5

²⁴¹ Latapí Agudelo, "A Literature Review of CSR."

²⁴² H&M, *Annual Report 2002*. s. 5

²⁴³ H&M, *CSR, 2002*. s. 2

²⁴⁴ Persson, interview.

normale målene for hvert lag og de måtte følges opp og bli en del av hele firmakulturen.²⁴⁵ Og som kapittelet vil vise, arbeidet H&M i perioden 2002-2010 med å muliggjøre dette. Men hvorfor var bærekraft et så interessant satsingsfelt for H&M? Var selskapets motivasjon til å satse på bærekraft og miljøtiltak en genuin interesse? Eller var motivasjonene forankret i et krysningpunkt mellom god forretningsteft og ønske om økt profitt? Som kapittelet senere vil komme tilbake til, var økologisk bomull og andre mer miljøvennlige materialer et viktig tiltak i H&Ms grønne skifte. Interessant nok valgte selskapet å ikke merke de mer miljøvennlige plaggene sine, før Garden og Conscious-kolleksjonen i 2010. Hva kan det tyde på?

4.1. Miljø blir enda viktigere

Ifølge Brun et al. i deres delkapittel «Corporate Sustainability Reporting» fikk miljøspørsmål en økende oppmerksomhet mot slutten av 1980- og begynnelsen av 1990-tallet.²⁴⁶ Selskaper som hadde en negativ miljøpåvirkning, opplevde i større omfang å bli plassert under lupen.²⁴⁷ H&M var intet unntak. Klesindustrien hadde tross alt en fremtredende rolle i samfunnet, i og med at klær er en forbruksvare som alle i verden har et behov for.²⁴⁸ I en pressemelding fra 1993, anerkjente H&M dermed at de, som en såpass stor aktør i næringslivet, også hadde et samfunnsansvar ovenfor verden.²⁴⁹ Pressemeldingen la heller ikke skjul på at H&M hadde bemerket seg den økende interessen for miljøspørsmål i samfunnet.²⁵⁰ I en alvorlig tone skriver selskapet i pressemeldingen at flere og flere innser at verden ikke kan fortsette med sitt store forbruk, «(...)Unless we change, we will leave a world behind us that will never repair itself. The price for that will be paid by our children and grandchildren.»²⁵¹ Klesindustrien var i sårt behov for en forandring, og H&M var klar for å gjøre en innsats.

4.1.1. Klimaværstingen: fast fashion

H&M sin satsning på bærekraft og miljøtiltak, kan i stor grad ses i lys av selskapets tilknytning til fast fashion-modellen. Det vil derfor være hensiktsmessig å gi en rask gjennomgang av hva fast fashion er, før vi går inn på den generelle bærekraftutviklingen til selskapet. *Fast fashion* er et begrep som i den siste tiden har opplevd stor omtale. Mye av

²⁴⁵ Persson, interview.

²⁴⁶ *CSR and Beyond* s. 89

²⁴⁷ Ibid. s. 89

²⁴⁸ H&M, "Environmentally friendlier clothes. A step on the way," news release, 1993.

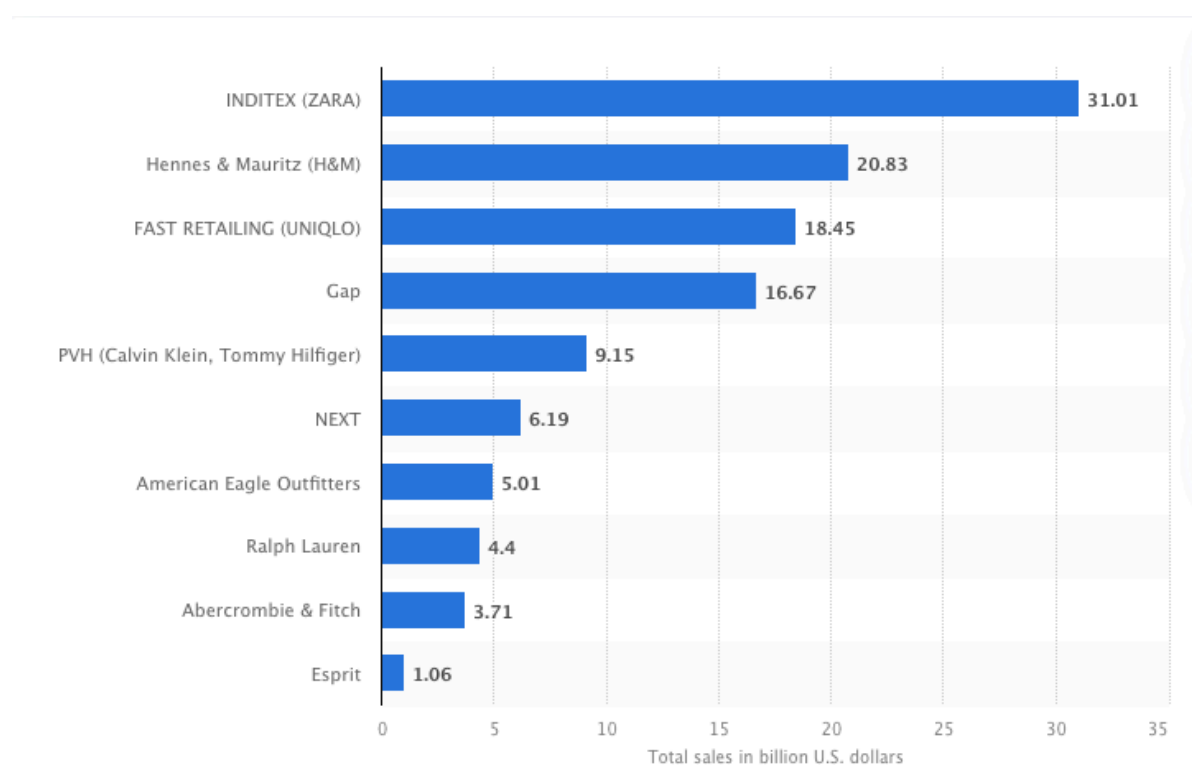
²⁴⁹ Ibid.

²⁵⁰ Ibid.

²⁵¹ Ibid.

interessen for begrepet baserer seg på den negative innvirkningen som fast fashion har på verdens klima.²⁵² Til tross for at H&M selv ikke ønsker å være assosiert med begrepet, blir motekonsernet av mange andre aktører, likevel betraktet som å være en av fast fashion ledende stjerner.²⁵³ Som illustrert på tabell 1. rangerer H&M som nummer to på listen over de største fast fashion-kjedene.²⁵⁴ De blir bare slått av Inditex-kjeden, eiere av den svært populære spanske kleskjeden Zara.²⁵⁵

Tabell 1 Tabell over de største fast fashion-kjedene i verden. H&M er plassert på andre plass over verdens ledende fast fashion-kjeder. (kilde: Statista, "Sales of major apparel manufacturers and retailers worldwide in 2020 (in billion U.S. dollars)")



En avgjørende del av hvorfor H&M blir regnet som en fast fashion-kjede, kommer til uttrykk i deres forretningskonsept. I forskningsartikkelen *China and Italy: Fast Fashion versus Prêt à Porter. Towards a New Culture of Fashion*, hevder Reinach at det finnes tre systemer eller

²⁵² Rebecca Moore. Lisa McNeill, "Sustainable fashion consumption and the fast fashion conundrum: fashionable consumers and attitudes to sustainability in clothing choice," *International Journal of Consumer Studies* 39, no. 3 (2015), <https://doi.org/https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1111/ijcs.12169>.

²⁵³ Giertz-Mårtenson, "H&M: how Swedish entrepreneurial culture." s. 215

²⁵⁴ Statista, "Sales of major apparel manufacturers and retailers worldwide in 2020 (in billion U.S. dollars)" (Statista, 2021). <https://www.statista.com/statistics/242114/sales-of-the-leading-10-apparel-retailers-worldwide/>.

²⁵⁵ "Brands," 2022, accessed 1.05.2023, <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/brands>.

produksjonsmodeller innen mote.²⁵⁶ Den første av dem er den eldste, og er basert på konseptet om luksus eller *couture*. Modellen er ofte å kjenne igjen i de største designerhusene, som Chanel eller Dior. De som praktiserer *couture*-modellen (riktignok finnes det en rekke krav til å kunne bli beregnet som en av dem²⁵⁷), blir gjerne omtalt som kunst, der de viser frem sine nye kreasjoner på catwalken.²⁵⁸ Den andre modellen, *prêt-à-porter*, eller «ready-to-wear», sirkulerer rundt konseptet om modernitet og livsstil. Denne modellen blir i stor grad også produsert av designerhusene, men er sådan billigere og gjerne også mer brukervennlige. Den tredje og siste modellen, som Reinach foreslår, er fast fashion.²⁵⁹ Fast fashion fokuserer på allsidighet, og på umiddelbar tilfredsstillelse i form av rask identitetsendring takket være nye moteuttrykk.²⁶⁰ Den sentrale ideen bak konseptet var å få til en kontinuerlig strøm med nye kolleksjoner. Kolleksjonene skulle reflektere de siste motetrendene og de mest ettertraktede stilene.²⁶¹

Fast fashion ble først tatt i bruk som begrep på 1990-tallet, og ble brukt for å betegne disse raske endringene i moten, og den formen for konsum som hadde oppstått rundt dette fenomenet.²⁶² Moten, hevder Elizabeth Wilson i *Adorned in Dreams*, kan ikke eksistere uten konstant forandring.²⁶³ Mote er i sin essens lett omskiftelig og i en evig runddans av fornyelse.²⁶⁴ Stilene er lunefulle, i og med at den neste store trenden nesten utelukkende står og venter rundt neste hjørne. Fast fashion tar disse elementene og skrur opp tempoet, da fast fashion-produksjonen er ment for å raskt kunne tilpasse seg de nyeste klesstilene.²⁶⁵ Den raske produksjonen muliggjøres av å plassere produksjonen til lavkostnadsland.²⁶⁶ På denne måten lar fast fashion-konseptet seg lett forene med den markante «bruk- og kast»-mentaliteten som Persson lot seg inspirere av i hans amerikareise, som vist i kapittel 3. Noe

²⁵⁶ Simona Segre. Reinach, "China and Italy: Fast Fashion versus Prêt à Porter. Towards a New Culture of Fashion," *Fashion Theory* 9, 1 (2005), <https://doi.org/10.2752/136270405778051527>.

²⁵⁷ Anne Kjellberg, "Haute couture," in *Store norske leksikon* (2022). https://snl.no/haute_couture.

²⁵⁸ "Pret-a-Porter & Haute Couture: What is it? Fashion + running styles of a fashion show," *CM Models*, <https://cmmodels.com/haute-couture-pret-a-porter-running-styles-of-a-fashion-show/>.

²⁵⁹ Ibid.

²⁶⁰ Giertz-Mårtenson, "H&M: how Swedish entrepreneurial culture." s. 215

²⁶¹ Tasan-Ming Choi, Hui, Chi-Leung. Ng. Sau-Fun, Yu, Young, "Fast Fashion sales forecasting with limited data and time," *Elsevier* 59 (2012).

²⁶² Aline. Buzzo, Abreu, Maria Josë. , "Fast Fashion, Fashion Brands & Sustainable Consumption," *Springer Nature Singapore Pte Ltd.* (2018), https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-13-1268-7_1#citeas.

²⁶³ Wilson, Elizabeth, *Adorned in Dreams* (London: I.B Tauris, 2003) gjengitt i Giertz-Mårtenson, "H&M: how Swedish entrepreneurial culture." s. 214

²⁶⁴ Ibid. s. 214

²⁶⁵ Piera. Centobelli, Abbate, Stefano., Nadeem, Simon Peter., Garza-Reyes, Jose Arturo. , "Slowing the fast fashion industry: An all-round perspective," *ScienceDirect* 38 (2022), <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cogsc.2022.100684>.

²⁶⁶ Centobelli, "Slowing the fast fashion industry: An all-round perspective."

som er interessant å merke seg, når man tenker på at H&M selv ønsker å ikke fremstå som en fast fashion-kjede.

Ifølge Centobelli et al. i artikkelen *Slowing the fast fashion industry: An all-round perspective*, introduserer fast fashion-kjeder en jevnlig strøm med nye produkter.²⁶⁷ Centobelli et al. understreker at denne strømmen, førte til en gjennomsnittlig økning i antall kolleksjoner produsert av europeiske klesfirmaer i perioden mellom 2000 til 2011. Dette tilsvarte en økning fra to kolleksjoner til fem, per år. For eksempel, skriver Centobelli et al. at H&M i denne perioden ga ut omlag 12 og 16 kolleksjoner per år.²⁶⁸ Resultat av dette har flere forbrukere begynt å assosiere de billige plaggene med «bruk- og kast», nettopp fordi trendene blir flere og produksjonen hyppigere. Når trendene går sin gang med lynets hastighet, og gårsdagens mote allerede er sendt til søppelbøtta, øker også sjansene for impuls kjøp og et større avfall.²⁶⁹

Det er derfor ikke overraskende at EU i 2020 beregnet moteindustrien til å være en av de mest forurensede industriene i verden.²⁷⁰ Nettopp på grunn av dens tilbøyelighet til masseproduksjon for å oppnå høye fortjenester, og for å mette en enda høyere forbrukerretterspørsel, har fast fashion-industrien ført til en belastning på klodens ressurser.²⁷¹ Ifølge tall fra Verdensbanken står klesbransjen nemlig ansvarlig for store deler av verdens vannforbruk.²⁷² Bransjen bruker omtrent 93 millioner kubikkmeter vann i alle deres stadier av klesproduksjonen.²⁷³ Denne mengden vann ville vært nok til å dekke vannforbruket til fem millioner mennesker.²⁷⁴ 20% av dette vannet er avløpsvann som stammer fra farging og etterbehandling av tekstiler.²⁷⁵

²⁶⁷ Ibid. s. 2

²⁶⁸ Ibid. s. 2

²⁶⁹ Annamma Joy, John F Sherry, Alladi Venkatesh, Jianfeng Wang, and Ricky., "Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands," *Fashion Theory* 16, 3 (2012), <https://doi.org/https://doi.org/10.2752/175174112x13340749707123>. s. 1 & Centobelli, "Slowing the fast fashion industry: An all-round perspective." s. 2

²⁷⁰ Ioanna. Papasolomou, Melanthiou, Yioula., & Tsamouridis, Anestis., "The fast fashion vs environment debate: Consumers' level of awareness, feelings, and behaviour towards sustainability within the fast-fashion sector," *Journal of Marketing Communications* 29, 2 (2023), <https://doi.org/10.1080/13527266.2022.2154059>. & "The Impact of Textile Production and Waste on the Environment (Infographic)," European Parliament, 2020, 03.05.2023, <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20201208STO93327/the-impact-of-textile-production-and-waste-on-the-environment-infographic>

²⁷¹ Papasolomou, "The fast fashion vs environment debate."

²⁷² Giertz-Mårtenson, "H&M: how Swedish entrepreneurial culture." s. 215

²⁷³ "How Much Do Our Wardrobes Cost to the Environment?."

²⁷⁴ Ibid.

²⁷⁵ Ibid.

Dette er i seg selv skremmende tall, men realiteten er verre når en også tenker på at 87% av fibere brukt til framstilling av klær, enten blir brent eller deponert. Samtidig øker fast fashion-kjedene tempoet i produksjonstiden og presser ut trender som aldri før.²⁷⁶ På grunn de negative sidene som er knyttet til fast fashion, kan det dermed tenkes at det ble desto viktigere for H&M å delta i den bærekraftige utviklingen. Som muligens lot seg motivere av et ønske om å verne om sitt omdømme, slik eksempelet med Hydro fra kapittel 2 antyder. H&M var positivt innstilt til at en endring var mulig, men å lykkes ville ta tid. Giertz-Mårtenson har forsket mye på H&M og deres forretningsmodell. I sitt delkapittelet *H&M: how a Swedish entrepreneurial culture and social values created fashion for everyone*, skriver Giertz-Mårtenson at man med utgangspunkt i H&M, nå kan påstå at en fjerde modell for moteproduksjon dukker opp.²⁷⁷ Modellen kaller Giertz-Mårtenson for *den bærekraftige modellen*, som hun mener baserer seg på en utvikling mot en mer sirkulær og inkluderende moteindustri.²⁷⁸ Denne nye motemodellen fremstår som å være en del av den populære designfilosofien, der et større fokus ligger på bærekraft. Ifølge Giertz-Mårtenson arbeider H&M seg nå mot denne fjerde modellen.²⁷⁹

4.2. Med bærekraft i kikkerten

I 1993 kunne H&M stolt si at de lå et godt stykke foran de andre i klesindustrien.²⁸⁰ Kun et fåtall, om noen, kunne påstå at de utelukkende solgte miljøvennlige plagg i denne perioden, men H&M var klare til å satse. I en årrekke hadde de arbeidet hardt med å få start på en produksjon, som skulle være snillere mot både mennesker og natur.²⁸¹ I tillegg til den økte miljøgevinsten, ville plaggene, i tro H&M-ånd, også være trendy, praktiske og rimelige. Som i og for seg var en nokså bred påstand for selskapet å komme med. H&M forsvarte ordbruken med å forsikre leseren om at plaggene skulle forbli ubehandlet, gjennom hele produksjonsløpet. Plaggene skulle være uberørt av alt fra sprøytemiddel, fargestoffer eller såpemiddel, og i tillegg skulle de være høstet for hånd.²⁸² Satsningen fikk navnet «Nature

²⁷⁶ "How Much Do Our Wardrobes Cost to the Environment?." & Arnt Stefansen, "På «Klesindustriens Kirkegård» i Chiles ørken," *NRK* (NRK) 2022, https://www.nrk.no/urix/pa-_klesindustriens-kirkegard_-i-chiles-orken-1.15802311.

²⁷⁷ Giertz-Mårtenson, "H&M: how Swedish entrepreneurial culture." s. 217

²⁷⁸ Ibid. s. 217

²⁷⁹ Ibid. s. 217

²⁸⁰ H&M, "Environmentally friendlier clothes. A step on the way."

²⁸¹ H&M, "Eco Cotton: Ett naturligare Alternativ " news release, 1993.

²⁸² Ibid.

Calling» eller «Eco Cotton», alt ettersom hvilken pressemelding (engelsk eller svensk) man leste.²⁸³ Kolleksjonen skulle følge en streng prosedyre med jevnlig kontroll, spesielt utviklet i samråd med eksperter på miljø.²⁸⁴

Pressemeldingene ga inntrykk for at det fantes et økende fokus på bærekraft i H&M, som allerede hadde begynt å slå rot i selskapet i løpet av 1990-tallet. Et inntrykk som blir støttet av Stefan Perssons uttalelse i det svenske næringslivsmagasinet *Veckans Affär* i 1993, som forteller at de «(...) naturligvis samtidig att här finns ett konsumentbehov som vi vill vara med och tilgodose. Eco cotton är en liten blygsam kollektion, som tillverkas av obesprutad bomull.»²⁸⁵ Perssons uttale illustrer at H&M også vurderte hvilke forretningsmuligheter de hadde før de begynte sin bærekraftsatsning. På den måten var de sikre på at bærekraftige produkter kom til å bli ettertraktet hos forbrukerne. Kapittel 2. beskrev et eksempel om hvordan Volvo gjorde endringer i forretningsdriften sin, slik at den var bedre egnet det økende fokuset på miljø i markedet. Ifølge Arrigo var markedsdrevne selskaper svært flinke til å koordinere deres aktiviteter slik at de reflekterte etterspørselen.²⁸⁶ Vil et slikt utgangspunkt også være gjeldende for H&Ms tilfelle med «ECO Cotton»?

Selv om H&M skriver at de skulle begynne å satse mer på miljø og bærekraft i pressemeldingene fra 1993, forble omtalen om denne satsningen sparsom. Miljø og bærekraft hadde knapt blitt nevnt i årsrapportene før på midten av 1990-tallet. Det var ikke før i 1996 at H&M opplyste at de anså etikk og miljø som to områder som å vokse i betydning, både hos H&M og i samfunnet generelt.²⁸⁷ Det skulle ta tre år til før noe omtale om bærekraft igjen dukket opp i årsrapportene.²⁸⁸ Denne gangen i form av H&M sin «Code of Conduct», som var navnet til H&M sine egne bedriftsretningslinjer. Det var gjennom disse retningslinjene at bærekraftsfokuset til H&M, i dette tidlige stadiet av satsningen, var mest synlig.

²⁸³ H&M, "Eco Cotton: Ett naturligare Alternativ ". & H&M, "Environmentally friendlier clothes. A step on the way."

²⁸⁴ H&M, "Eco Cotton: Ett naturligare Alternativ ".

²⁸⁵ "«Visst finns det potensial»,» *Veckans Affärer* (Arkiv, Centrum för Näringslivshistoria, Ö1 A) 1993.

²⁸⁶ Arrigo, "Innovation and Market-Driven Management in Fast Fashion Companies." s. 68

²⁸⁷ Group, *Annual Report 1996*. s. 2

²⁸⁸ H&M, *Annual Report 1998* (about.hm.com: H&M Group, 1998),

https://about.hm.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/masterlanguage/Annual%20Report/Annual_Report_1998.pdf.

Hovedutfordringen for en miljøvennlig og ren produksjon, var slik pressemeldingene fra 1993 understrekte, de mange stadiene som et plagg måtte igjennom før de havnet hos forbrukerne.²⁸⁹ En såpass lang og uoversiktlig produksjonskjede økte sjansen for at feil kunne forekomme. Det ble heller ikke noe bedre med tanke på at H&M selv ikke eide noen fabrikker, noe som betydde at H&M ikke hadde absolutt kontroll over hva som foregikk i produksjonen.²⁹⁰ «Code of Conduct» ble derfor utviklet, i den hensikt å få skikk på produksjonslinjen og tilse at krav og reglementer ble fulgt.²⁹¹

I dag har så og si alle private og offentlige konsern eller organisasjoner, en eller annen form for etiske retningslinjer, som er ment for å gi veiledning av bedriftens praksis.²⁹² Diverse skandaler, i ulik grad, knyttet til en mangelfull virksomhetsdrift har skapt bekymring for den etiske oppførselen i næringslivet. Skandalene har bidratt til å øke populariteten av slike bedriftskoder, der den bakenforliggende intensjonen har vært å synliggjøre bedriftens egne verdier.²⁹³ På den måten fungerer bedriftskodene som en veileder for etisk oppførsel, både for den ansatte, men også for selskapet som en helhet.²⁹⁴ Bedriftskodene tilbyr dermed en hjelpende hånd, i en bedrifts søken etter å være i balanse med samfunnet og for å leve opp til publikums forventinger om ansvarlighet.²⁹⁵ Næringslivet muliggjør sådan for å kunne forfølge sine oppdrag og mål, i bytte mot ansvarlighet ovenfor deres interessenter, og i noe mindre grad den bredere offentligheten.²⁹⁶ På den måten lar praksisen om å utarbeide bedriftskoder seg knytte med tematikken fra kapittel 2 og bedriftens samfunnsansvar (CSR).

Ifølge Franco et al. i artikkelen *Codes of Ethics and Codes of Practice*, ble praksisen med å utarbeide «Code of Conduct» (eller som de kan kalles på norsk bedriftskoder), en vanlig standard i det amerikanske næringslivet utover 1980-tallet.²⁹⁷ Det europeiske næringslivet fulgte tett på, og fra 1990-tallet hadde praksisen blitt et vanlig fenomen også her.²⁹⁸ Selv om «Code of Conduct» kan sies å ha vært tilstedeværende i H&M, også før 1998, var det først nå

²⁸⁹ H&M, "Environmentally friendlier clothes. A step on the way."

²⁹⁰ Group, *Annual Report 1996*. s. 2

²⁹¹ Raquel Campos Franco, Lili Wang, Pauric O'Rourke, Beth Breeze, Jan Künzl, Chris Govekar, Chris Govekar, et al., "Codes of Ethics and Codes of Practice," *International Encyclopedia of Civil Society* (2010), https://doi.org/10.1007/978-0-387-93996-4_165.

²⁹² Ibid.

²⁹³ Ibid.

²⁹⁴ Ibid.

²⁹⁵ Ibid.

²⁹⁶ Ibid.

²⁹⁷ Ibid.

²⁹⁸ Ibid.

at retningslinjene fikk en eksplisitt omtale i årsrapportene.²⁹⁹ Fra da av ble «Code of Conduct» en viktig del av H&M sitt samfunnsansvarsarbeid, og i den forlengelsen også i bærekraftsatsningen. Til tross for en begrenset innflytelse på deres produksjonskjede, hadde H&M stor tiltro til at «Code of Conduct» kunne få produksjonen til å holde stand. Dessuten var medlemskapet med Global Compact, der H&M forpliktet seg til å respektere de ti prinsippene for etisk næringslivsdrift en viktig inspirator til hvorfor utviklingen av «Code of Conduct» tiltok.

4.3. En ansvarlig produksjonskjedeforvaltning

For en tid tilbake var bedrifter forsiktig med å ta på seg enhver form for ansvar for det som foregikk i deres produksjonskjede.³⁰⁰ Tanken om en ansvarlig produksjonskjedeforvaltning har på sett og vis endret seg siden den gang.³⁰¹ Slik kapittel 1 og 2 illustrerte, ble samfunnet og næringslivet mer opptatt av bærekraftspørsmål i løpet av siste halvdel av 1900-tallet og begynnelsen av 2000-tallet. I dag har mange selskaper lite valg enn å akseptere at de, til en viss grad, er ansvarlige for deres produksjonskjede.³⁰² Multinasjonale selskaper slik som H&M og IKEA, har av den grunn anerkjent det ansvaret som hviler på deres skuldre.³⁰³ Slik kap 2 illustrerte, kan dette ses i lys av bedrifters forsøk på å unngå økt statlig kontroll av deres virksomhet. Både menneskerettigheter, arbeidsrettigheter og miljøvern har dermed blitt lagt til i deres slagplan. Slik både Kadyan og Jones foreslår i deres artikler, kan bruken av CSR ha fungert som et middel mot å slippe unna statlig kontroll av bedriftsvirksomhetene.³⁰⁴ Implementeringen og bruken av «Code of Conduct» fremstår sådan som et glimrende eksempel på dette.³⁰⁵ Slik kapittelet tidligere har vist, ble «Code of Conduct» utformet som en forsikring om alt gikk som det skulle i bedriften. Også der bedriften ikke hadde direkte kontroll.³⁰⁶ H&M sikret på den måten indirekte kontroll, gjennom innføring av «Code of Conduct». Denne indirekte kontrollen ble tydeligere gjennom det faktum at produksjonskjeden var pålagt å undertegne «Code of Conduct», og at H&M gjennomførte

²⁹⁹ «Code of Conduct» blir først omtalt i 1998, og er fra og med da nevnt i så og si alle årsrapporter som denne oppgaven har undersøkt, 1998-2010. Kilde: H&M, *Annual Report 1998*.

³⁰⁰ *CSR and Beyond* s. 186

³⁰¹ *Ibid.* s. 186

³⁰² *Ibid.* s. 186

³⁰³ *Ibid.* s. 186

³⁰⁴ Kadyan., "UN Global Compact and CSR." & Geoffery Jones gjengitt i Bergquist, "Sustainability and Shared Value." s. 200

³⁰⁵ «Code of Conduct» har hentet inspirasjon fra FN, barnekonvensjonen og ILO sine arbeidsrettigheter

³⁰⁶ "Code of Conduct ", (Gan Integrity 13.09.2022). <https://www.ganintegrity.com/compliance-glossary/code-of-conduct/>.

jevnlige kontroller for etterlevelsen av dem. I tillegg kan «Code of Conduct» ha fungert som en forlengelse av H&M sitt kvalitetskonsept, da retningslinjene sikret at kvaliteten på produksjonen forble høy. Kvalitet var som kjent en viktig del av H&M sin forretningsidé. «Code of Conduct» disponerte også over en viktig rolle i H&M sin måte å drive en etisk og miljøvennlig bedrift på.³⁰⁷ I løpet av 2002 ble dermed «Code of Conduct» vurdert som en nødvendig prioritering. Bedriftskoden kunne bistå til å få en ansvarlig produksjonsskjedeforvaltning, mente H&M.³⁰⁸

Selv om «Code of Conduct» hadde vært gjeldende siden 1990-tallet, merket H&M at det var et sårt behov for forandring.³⁰⁹ Ifølge H&M, stammet mye av problematikken som produksjonsskjeden opplevde fra dårlig lederskap.³¹⁰ I og med at H&M ikke hadde noen direkte innflytelse på produksjonsskjeden, hadde de dermed heller ikke noe å si i valg av fabrikkenes ledelse. H&M mente likevel at de kunne tilte pinnen i deres favør, og iverksatte en rekke prøveprosjekt for å øke kunnskapen til styret. Kunnskap ble nemlig vurdert som en viktig nøkkel til å øke kompetansen hos ledelsen.

4.3.1. Inspirert til bærekraftig drift

Den første workshopen for mellomledere av bangladeshiske fabrikker ble påbegynt i 2002.³¹¹ Det H&M ønsket å få til med dette prosjektet var å se om de kunne inspirere fabrikkledelsen til å se verdien av å følge «Code of Conduct», og dermed få en mer etisk produksjon.³¹² Utover tiåret fortsatte H&M å tre inn i nye roller som veileder, da de så flere forbedringspotensialer. Områder som kunne trenge en forbedring var blant annet kommunikasjonen og samarbeidet mellom ledelsen og arbeiderne i produksjonsskjeden. I Bulgaria var klesindustrien en viktig inntektskilde. Industrien opplevde i 2004 noe usikkerhet, da utfordringer knyttet til opprettholdelse av industriens konkurranseevne i det globale markedet ble utfordret.³¹³ H&M ønsket dermed å forbedre den bulgarske klesindustrien slik at de ble en leder innen CSR.³¹⁴

³⁰⁷ H&M, *CSR, 2002*. s. 2

³⁰⁸ Ibid. s. 2

³⁰⁹ Ibid. s. 2

³¹⁰ H&M, *CSR Report 2004*, H&M Group (hmgroup.com, 2004), <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/CSR-Report-2004.pdf>. s. 2

³¹¹ H&M, *CSR, 2002*. s. 45

³¹² Ibid. s. 45

³¹³ H&M, *CSR, 2004*. s. 29

³¹⁴ Ibid. s. 29

Et unikt prosjekt ble dermed holdt i 2004, der blant annet det bulgarske arbeidsdepartementet deltok.³¹⁵ Målet med prosjektet var at produsentene skulle se fordeler med sosial dialog og øke samarbeidet dem imellom. I tillegg håpet H&M at prosjektet ville øke bevisstheten blant ledelsen og arbeidene, slik at de var klar over de nasjonale og internasjonale lovene og standardene. Forventningen var at produsentene nå skulle få større forståelse for både deres ansvar og rettigheter hva gjaldt forretningsdriften.³¹⁶ Selv om det fortsatt var tidlig for H&M å si om produsentene ville opprettholde de erfaringene de fikk gjennom treningsprogrammet, fortsatte H&M å tilby lignende prosjekter i fremtiden.

Som blant annet et treningsprogram påbegynt i 2008, der samlingspunktet befant seg i å øke oppmerksomheten rundt arbeidernes rettigheter, og styrke deres kommunikasjonsverktøy.³¹⁷ Her ble blant annet problematikken rundt lønn lagt på bordet, men også sikkerheten i fabrikkene. Et «Code of Conduct»-team i New Delhi identifiserte dette året behovet for å utdanne leverandører i kjemiske problemstillinger.³¹⁸ Gjennom en kontroll av fabrikkene hadde teamet kommet over store avvik knyttet til kjemikaliehåndtering og merking, i tillegg til dårlig opplæring av arbeidere om kjemiske farer.³¹⁹ Arbeiderne hadde dessuten dårlig med personlig verneutstyr (PPE).³²⁰ Som tiltak iverksatte H&M dermed et treningsprosjekt i samråd med NGO Advit Foundation.³²¹ NGO Advit Foundation er en organisasjon som arbeider mot bevaring av verdens vann og energiresurser.³²² De ser spesielt etter metoder som egner seg for å verne om lokalsamfunn og sikre en bærekraftig fremtid for de kommende generasjonene.³²³ Sett i lys av kapittel 2 og eksempelet med Hydro, kan kanskje H&Ms treningsprosjekt om riktig håndtering av kjemikaliehåndtering, ha vært motivert av å komme dårlig kritikk i forkjøpet og vise at H&M tok sikkerheten på alvor. I forlengelse av dette ville også H&M forsikre seg om at omdømmet deres forble god.

³¹⁵ Ibid. s. 29

³¹⁶ Ibid. s. 29

³¹⁷ H&M, *H&M- Welcome to our Sustainability Report 2008* (H&M Group, 2008), <https://hmgroupp.com/wp-content/uploads/2020/11/CSR-Report-2008.pdf> s. 27

³¹⁸ H&M, *CSR, 2008*. s. 27

³¹⁹ Ibid. s. 27

³²⁰ Ibid. s. 27

³²¹ Ibid. s. 27

³²² "Advit Foundation," 2013, 07.05.2023, <https://www.advit.org/>.

³²³ Ibid.

Rollen som forsvarer av arbeidernes rettigheter tiltok i 2010, da H&M nok en gang talte for bedre lønnsordninger, i blant annet land som Bangladesh. Ifølge H&M, var det lett for interessenter og forbrukere å tenke at de lave prisene automatisk hang sammen med dårlige arbeidsforhold og lave lønninger i produksjonskjeden.³²⁴ Sannheten var, ifølge H&M at prisen på et plagg ikke nødvendigvis fortalte så mye om hvordan den ble produsert.³²⁵ H&M delte i likhet med mange andre i klesindustrien de samme leverandørene. Lønnen var dermed lik uansett hvilket merke produsentene samarbeidet med. I CSR-rapporten fra 2010 skrev H&M at «What matters is the effort companies make to improve conditions.»³²⁶ H&M hadde dermed som mål å fortsette å bruke deres innflytelse for å kreve at minstelønningene økes der de ikke var nok til å leve av.³²⁷

4.3.1.1. *Kompetanse og inspirasjon gjennom SEMS-programmet*

Økt kompetanse og inspirasjon var også to av drivkreftene bak treningsprosjektet «Supplier Environmental Motivation Strategy», også kalt SEMS.³²⁸ Prosjektet ble påbegynt i 2002, men fortsatte en god stund etter det. Målet med SEMS var å kartlegge hvilke tiltak som ga størst utbytte hos produsentene.³²⁹ H&M var særlig interessert i å følge opp stoffproduksjonen, en sektor med klare forbedringspotensialer knyttet til vannbruk og forurensning.³³⁰ Siden 2002 hadde H&M utpekt kjemikalier, særlig tilknyttet våtprosesser og farging av tekstiler, som den største påkjenningen for miljøet.³³¹ Og SEMS-prosjektet ble dermed formet etter motivasjon av H&Ms ansvarsfølelse ovenfor samfunnet, men også ønsket om å beholde den gode relasjonen til omverdenen.³³² Dessuten var ambisjonen stor om at prosjektet ville gjøre leverandørene selvbevisste over verdien forbedringer ville ha for virksomhet, miljø og samfunn.³³³ For til tross avtaler om å overholde føringene lagt av «Code of Conduct» fantes det fremdeles avvik. SEMS-prosjektet ble dermed en metode å evaluere produksjonskjeden, og komme frem til muligheter som kunne dempe slike avvik.

³²⁴ H&M, *H&M Conscious* Actions Sustainability*, H&M Group (hmgroup.com, 2010), <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/Conscious-Actions-Sustainability-Report-2010.pdf>. s. 16

³²⁵ Ibid. s. 16

³²⁶ Ibid. s. 16

³²⁷ Ibid. s. 16

³²⁸ H&M, *CSR, 2002*. s. 27

³²⁹ Ibid. s. 27

³³⁰ H&M, *CSR, 2004*. s. 53

³³¹ H&M, *CSR, 2002*. s. 8

³³² Ibid.

³³³ Ibid. s. 27

Allerede før SEMS ble igangsatt, hadde H&M hatt praksis med å gjennomføre hyppige kontroller av produksjonskjeden. SEMS-prosjektet ønsket å ta skrittet lengere. Etter en revisjon i 2004 ble H&M enig om at den beste tilnærmingen til bærekraft i produksjonskjeden var gjennom det de kalte for «Cleaner Production», eller «renere produksjon» på norsk.³³⁴ Renere produksjon baserte seg på å gjøre forebyggende tiltak. Ved å fokusere på å forbedre prosessene i de tidlige fasene av klesproduksjonen, mente H&M at de kunne minimere forurensningen. Innføring av sparingstiltak som minsket vann-, energi- og kjemikalieforbruk skulle også motivere leverandørene og produsentene til å selv ønske deltagelse i det grønne skiftet. Tiltaket skulle sikre at leverandørene ikke skulle føle på et kommersielt press fra en direkte kjøper.³³⁵ H&M erfarte nemlig, etter at resultatene fra det første SEMS-prosjektet ble vurdert i 2003, at målbare gevinster, slik som reduserte kostnader, mindre avfall og bedre kvalitet, fungerte som bedre motivatorer enn mer diffuse og langsiktige gevinster.³³⁶ Selv om H&M, slik Karl-Johan Persson poengterte i et intervju fra 2015, var klar over at en bærekraftig utkiling ville ta tid, var det «her-og-nå»-løsninger som ga best resultater hos leverandørene.³³⁷

4.3.2. Ny metode for kontroll av produksjonskjeden: *hvorfor, ikke hva.*

Etterhvert som SEMS-prosjektet synliggjorde nye tilnæringsmåter og motivatorer for en bærekraftig utvikling i produksjonskjeden, ble det også klart at metodene for håndtering av «Code of Conduct»-avvik måtte revideres. Etter å ha gjennomført mer enn 12000 tilsynssaker fra en periode som tilsvarte mer enn syv år, var H&M i 2004 klar for å skifte retning. H&M var, slik Karl-Johan Persson uttalte et intervju i 2015, «(...) constantly working on improvements.»³³⁸ Dette året var intet unntak.³³⁹

Den nye strategien, kalt «Full Audit Programme» eller FAP, ble utformet etter H&Ms ønske om å engasjere seg mer for en intern evaluering av deres fremgang.³⁴⁰ FAP ble med det den nye metoden for hvordan oppfølgingen av «Code of Conduct» skulle foregå.³⁴¹ Hyppige kontrollbesøk skulle fortsatt være en viktig del av produksjonskjedeforvaltningen. H&M

³³⁴ H&M, *CSR, 2004*. s. 53

³³⁵ *Ibid.* s. 53

³³⁶ H&M, *Corporate Social Responsibility Report 2003* (H&M Group, 2003), <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/CSR-Report-2003.pdf>.

³³⁷ *Ibid.* s. 27

³³⁸ Persson, interview.

³³⁹ H&M, *CSR, 2004*. s. 2 & Persson, interview.

³⁴⁰ H&M, *CSR, 2004*. s. 2

³⁴¹ *Ibid.* s. 23

erfarte likevel at de måtte vie større fokus på å komme frem til bærekraftige løsninger i fellesskap med produksjonskjeden. Dette kunne nemlig vise seg å være nøkkelen til suksess.³⁴² FAP ville forene disse to metodene og gjøre overvåkingen grundigere.

Hittil hadde kontrollørene arbeidet med å observere *hva* som ikke fungerte optimalt i produksjonskjeden. H&M foreslo nå å endre kontrollørenes fokus til heller å dreie seg om å identifisere *hvorfor* noe ikke fungerte som det skulle.³⁴³ «Only when we can address the root cause will it be possible to achieve sustainable change», skriver H&M i deres CSR-rapport fra 2004.³⁴⁴ Dessuten ved å spørre *hvorfor*, ville H&M kunne gi bedre veiledning til deres leverandører om hvordan de kunne oppnå bærekraftige forbedringer i deres organisasjon. Igjen, gjennom å følge effektive retningslinjer, rutiner, kontrollsystemer, målsetninger og oppfølgingssystemer.³⁴⁵ Den nye måten å arbeide på ville gjøre det mulig å raskere oppdage mangler. Noe som også gjorde at FAP kunne utpeke de viktigste leverandørene. Og dermed legge vekt på å gi dem effektive styringssystemer allerede i rådgivnings- og oppfølgingsfasene.³⁴⁶ FAP muliggjorde også for en risikostyring der produksjonsland ble delt inn i ulike risikokategorier. Disse ble vurdert ut ifra tidligere skåringer på menneske- og arbeidstakerrettigheter.³⁴⁷ Ble det avdekket slike seriøse brudd på reglementet, var det nødvendig å sette et strengt eksempel. I slike tilfeller kunne H&M avslutte samarbeid med gjeldende part.³⁴⁸

Etter å ha informert om deres nye strategi innen oppfølging av produksjonskjeden, ble FAP for første gang prøvd ut på et knippe produsenter i 2005.³⁴⁹ De gjeldende fabrikkene ble bedt om å svare på et revisjonsskjema, med mer enn 300 punkter. Etter at skjemaene ble besvart ville H&M gjennomføre diverse arbeidsintervjuer.³⁵⁰ En FAP-revisjon kunne ta alt fra to til syv dager å fullføre.³⁵¹ Slik H&M avklarte i 2004, var det et sterkt fokus på å komme frem til løsninger i samspill med leverandøren. Dessuten var det fortsatt et håp for videre samarbeid,

³⁴² Ibid. s. 2, 25

³⁴³ Ibid. s. 2, 25

³⁴⁴ Ibid. s. 2

³⁴⁵ Ibid. s. 25

³⁴⁶ Ibid. s. 25

³⁴⁷ Ibid. s. 25

³⁴⁸ Ibid. s. 25

³⁴⁹ H&M, "CSR Report 2005," (2005). <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/CSR-Report-2005.pdf>. s. 2

³⁵⁰ H&M, *CSR Report 2006* H&M Group (hmgroup.com, 2006), <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/CSR-Report-2006.pdf>. s. 4-5

³⁵¹ H&M, "CSR, 2005." s. 25

dersom FAP-revisjonen avdekket noen feil. H&M sitt samfunnsansvar gjorde nemlig at selskapet følte et ekstra ansvar ovenfor arbeiderne i produksjonskjeden. De var dermed ikke for ivrige etter å avslutte samarbeid med eksisterende produsenter, i og med at det ville utsette arbeiderne for unødig økonomisk belastning.³⁵²

Da statistikken fra den første fulltallige FAP-revisjonen ble gjennomført i 2006, ble det avdekket at de fleste avvikene kunne spores tilbake til dårlige arbeidsforhold i fabrikkene.³⁵³ Det var likevel ikke mulig å trekke konklusjoner om utviklingen hadde økt eller senket seg. I og med at revisjonen fra 2005 hadde vært et prøveprosjekt, ville en sammenligning mellom de to årene medføre store hull i dataene.³⁵⁴ Tross hull i statistikken, genererte den et bilde av forholdene i fabrikkene, der enkelte mangler, knyttet til menneske- og arbeidstakerrettigheter, fremdeles fant sted. Deriblant overtid, forbud mot fagforeninger, sykefravær og dårlige forhold for yngre arbeidere.³⁵⁵

FAP-revisjonen fant også avvik i miljøsektoren særlig knyttet til sikkerhetsbrudd av pålagte krav for kjemiske behandlinger.³⁵⁶ I tillegg til at avfallshåndteringer ikke etterlevde retningslinjene.³⁵⁷ Faren for falsifisering var nevneverdig, og H&M skrev i 2007 at de så en tendens til dette hos fabrikkene særlig i Kina.³⁵⁸ Tross dette opplevde H&M at FAP-programmet hadde holdt det den lovet. Hovedløsningen for å sikre at slike tilfeller ikke fant sted var igjen kunnskap og kompetanse. Deres FAP-revisorer dannet et sikkerhetsnett, av den grunn fokuserte H&M mer på å gi dem tilstrekkelig med opplæring i riktig revisjon og kontroll.³⁵⁹ I 2006 ble det holdt workshops i Vilnius, Bangkok og Phnom Penh, der FAP-revisorer møttes og utbyttet kunnskap.³⁶⁰

Etter noen år med FAP-programmet, rådførte H&M seg med sine interessenter i 2008, der de spurte om hva de syntes om deres samfunnsansvar hittil. Interessentene svarte at de hadde satt pris på den åpenheten som FAP-funnene tillot, men at disse kunne forbedres ytterligere

³⁵² H&M, *CSR, 2004*. s. 24

³⁵³ H&M, *CSR, 2006*.s. 5

³⁵⁴ *Ibid.* s. 5

³⁵⁵ *Ibid.* s. 5

³⁵⁶ *Ibid.* s. 5

³⁵⁷ *Ibid.* s. 5

³⁵⁸ H&M, *H&M- Corporate social responsibility 2007* (H&M Group, 2007), <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/CSR-Report-2007.pdf>. s. 19

³⁵⁹ H&M, *CSR, 2006*.s. 3

³⁶⁰ *Ibid.* s. 3

gjennom å åpenhet rundt fabrikkens navn.³⁶¹ H&M kunne i tillegg bedre deres publisering av FAP-sammenligningene og ta med en tidslinje over forbedringene.³⁶² Selv om H&M reagerte raskt, følte interessentene at selskapet kunne yte enda mer for å forhindre slike systematiske brudd.³⁶³

I løpet av de siste årene hadde H&M beveget seg bort fra den kortsiktige metoden av å kun overvåke leverandørene. Arbeidernes rettigheter, slik som retten til fagforening og tvangsarbeid, var vanskelige områder å avdekke i en vanlig FAP-vurdering. «Management System Scorecard» ble introdusert i 2009, og skulle måle styrker og svakheter i ledelsessystemet hos produsentene og leverandørene.³⁶⁴ H&M arbeidet dette året med å utvikle nye leverandørgraderinger, som skulle basere seg på «Management System Scorecard» sammen med funn fra FAP.³⁶⁵

4.3.3. Kritisk til H&M sine mange roller

I henhold til Blindheim et al. var H&M slett ikke alene om å ønske å spre kunnskap og kompetanse i produksjonskjeden.³⁶⁶ Deres forskning viser at næringslivet var fortrolig med å arbeide mot å utvikle diverse ansvarsmekanismer innen CSR-området.³⁶⁷ For da å inspirere for et kollektivt ansvar i produksjonskjeden.³⁶⁸ Bedrifter ble dermed kjent for å kunne påta seg alle mulige politiske roller. Bedriftene arbeidet ofte sammen med frivillige organisasjoner og ga støtte til produksjonslandenes myndigheter.³⁶⁹ Rollene ble gjerne mer nyansert i at enkelte bedrifter tok på seg rollen som pådriver for å få myndighetene til å handle.³⁷⁰ Gjeringene ble ofte gjort på bakgrunn av et ønske om å beskytte bedriftens egne interesser.³⁷¹ Blindheim et al. mener at man bør se på slike gjeringer som svært problematiske. Sett ut ifra at det kanskje ikke er riktig for en bedrift å ta på seg slike politiske roller i sine produksjonskjeder.³⁷² Blindheim et al. utøver videre at gjennom slike roller legger

³⁶¹ H&M, *CSR, 2008*. s. 11

³⁶² Ibid. s. 11

³⁶³ Ibid. s. 11

³⁶⁴ H&M, *Style & Substance: Sustainability Report 2009*, H&M Group (hmgrou.com, 2009), <https://hmgrou.com/wp-content/uploads/2020/11/Style-and-Substance-Sustainability-Report-2009.pdf>. s. 18

³⁶⁵ Ibid. s. 18

³⁶⁶ *CSR and Beyond* s. 185

³⁶⁷ Ibid. s. 185

³⁶⁸ Ibid. s. 185

³⁶⁹ Ibid. s. 185

³⁷⁰ Ibid. s. 185

³⁷¹ Ibid. s. 185

³⁷² Ibid. s. 186

bedriften hovedansvaret for eksempel lønsspørsmål på den bangladeshiske regjeringen, og fjerner med det ansvaret fra H&M selv har.³⁷³ Desto mer fremtredende blir Blindheim et al. sine påstander sett i lys av at «Code of Conduct»-tilnærmingen ofte er basert på å «managing at arm's length».³⁷⁴ Da hovedansvaret igjen er å finne hos produksjonskjedene.

4.4. Bærekraftig mote og kvalitet til en rimelig

Slik kapittelet hittil har belyst, var en stor del av H&M sin bærekraftsatsning viet til en forsvarlig forvaltning av produksjonskjeden. En essensiell del av arbeidet om å illustrere at samfunnsansvaret til bedriften ble tatt på alvor. Satsing på bærekraft og utviklingen av miljøtiltak stoppet likevel ikke der. Lanseringen av «Eco Cotton» i 1993, hadde resultert i at H&M ønsket å tilby deres kunder mer miljøvennlige alternativer.³⁷⁵ H&M hadde tross alt merket seg at interessen for miljøspørsmål var på vei opp i samfunnet, noe som kapittel 2 også viste var tilfelle. H&M var opptatt av å kun tilby det beste for sine kunder.³⁷⁶ En fiks idé som var sterkt tilknyttet deres forretningskonsept – mote og kvalitet til den beste prisen. I avisutklippet «Vårt miljø er vårt ansvar» publisert i H&M sin personalavis i 2004, skriver H&M at kvalitetsbegrepet også innebar å gi kundene noe som de alltid kunne være tilfreds med.³⁷⁷ I dette lå elementer om at selve produktet, og hvordan den ble lagd, skulle være tipp topp.³⁷⁸ Kvalitetskonseptet baserte seg dermed på en 100% fornøydgaranti, som skulle være gjeldende i hele produksjonssyklusen.³⁷⁹ En kvalitet som skulle følge plaggene fra deres begynnelse og slutt.

4.2.1 Økologisk bomull

Slik pressemeldingene fra 1993 omtalte, var «Eco Cotton» kun det første skrittet i H&Ms omfattende satsning på miljøvennlige produkter.³⁸⁰ Fra en nesten ikke-eksisterende omtale, om tekstil og fiber i CSR-rapporten fra 2002, til en eksplosjon med forskjellige fremstillinger

³⁷³ Ibid. s. 186

³⁷⁴ Ibid. s. 164

³⁷⁵ H&M, "Eco Cotton: Ett naturligare Alternativ".

³⁷⁶ H&M, *CSR, 2002*. s. 10

³⁷⁷ H&M, "Från Bas Till Trend." s. 10

³⁷⁸ Ibid. s. 10

³⁷⁹ H&M, *CSR, 2002*. s. 6

³⁸⁰ H&M, "Environmentally friendlier clothes. A step on the way."; H&M, "Eco Cotton: Ett naturligare Alternativ".

om materialer og tekstiler i årene som fulgte, var økologisk bomull den første store satsningen for bærekraftige mote hos H&M. Helt siden 2003 hadde H&M vært klar over de ulike utfordringene som fulgte med den konvensjonelle dyrkingen.³⁸¹ Utfordringene var blant annet knyttet til produksjonens bruk av syntetiske virkemidler, som for eksempel gjødsel og plantevernmidler. Produksjonen kunne også føre til blant annet vann- og luftforurensning, men også til utslipp av klimagasser og tap av biologisk mangfold.³⁸² For å overvinne utfordringene som ble linket til den konvensjonelle bomullsdyrkingen, ble økologisk landbruk et håpefullt nytt satsningsområde.³⁸³ Økologisk bomull var et glimrende alternativ, da den utelukket en overdreven bruk av landbrukskjemikalier.³⁸⁴

H&M begynte dermed i 2003 å undersøke om det fantes noen muligheter for å kjøpe produkter som inneholdt økologisk bomull fra Tyrkia og India.³⁸⁵ H&M hadde utformet en plan om å delvis implementere materialet inn i deres produkter, og dette arbeidet var nå godt i gang.³⁸⁶ I første omgang, som H&M skriver i 2004, var det ikke en del av planen å produsere kolleksjoner bestående av 100% økologisk bomull. I og med at en slik produksjon ville overstige deres prisklasse, og dermed sette forretningskonseptet i fare, da overkommelige priser var en viktig del av selskapets identitet.³⁸⁷ H&M kom frem til at den beste løsningen var å sakte men sikkert øke bruken av økologisk bomull.³⁸⁸ På den måten ville H&M klare å holde tritt med utviklingen sin, samtidig som de ga kundene det de ønsket. Som et ekstra pluss, satset H&M også på at denne gradvise økningen ville inspirere andre til å følge etter. Følgelig ville etterspørselen etter økologisk bomull også øke på verdensmarkedet.³⁸⁹ Sett ut i fra den gamle økonomiske idéen om «tilbud og etterspørsel», kan det nok også tenkes at planen om gradvis å øke etterspørselen også ville medføre at prisen på økologisk bomull gikk ned etter som at produktet ble lettere å få tak i.³⁹⁰ Formodentlig kan at denne gradvise økningen i bruken av økologisk bomull tyde dit hen at H&M var drevet av en genuin interesse

³⁸¹H&M, *CSR, 2003*. s. 24

³⁸² Régina D.C. Bonou-zin, Khalil Allali, and Aziz Fadlaoui, "Environmental Efficiency of Organic and Conventional Cotton in Benin," *Sustainability* 11, 11 (2019), <https://doi.org/10.3390/su11113044>.

³⁸³ Ibid.

³⁸⁴ Bonou-zin, "Environmental Efficiency of Organic and Conventional Cotton in Benin."

³⁸⁵ H&M, *CSR, 2003*. s. 24

³⁸⁶ Ibid. s. 24

³⁸⁷ H&M, *CSR, 2004*. s. 54

³⁸⁸ H&M, *CSR, 2003*. s. 24

³⁸⁹ Ibid. s. 24

³⁹⁰ "Law of Supply and Demand in Economics: How It Works," (Investopedia, 2023). <https://www.investopedia.com/terms/l/law-of-supply-demand.asp>.

for bærekraft, men at prisklassen og den sparsommelige produksjonen på dette tidspunktet stoppet dem fra å satse 100%.

Uansett hva hensikten var, ble det i første rekke planlagt å produsere plagg som inneholdt en blanding av 95% konvensjonell bomull og 5% økologisk bomull.³⁹¹ Et nokså lavt volum for et såpass stort og globalt motekonsern, men satsningen var fortsatt bestemt ut ifra H&M sin plan om å gradvis øke bruken.³⁹² Fra 2004 hadde H&M lekt med tanken om å øke bruken enda litt mer. Allerede det neste året planla de å bruke minst 20 tonn økologisk bomull i klesforsyningen.³⁹³ Forbruket oversteg forventningene, og da 2005 rullet inn hadde tallet doblet seg.³⁹⁴ Foreløpig fantes det ingen fastsatte planer om å fremstille kolleksjoner kun bestående av økologisk bomull.³⁹⁵ Det var heller ingen foreløpige planer om å merke klærne med noen spesielle H&M-etiketter som nevnte noe om tillagt miljøgevinst.³⁹⁶ Dette kom, som kapittelet vil vise, snart til å endre seg. Det er likevel interessant å spørre seg hvorfor H&M ikke valgte å merke klærne med økologisk bomull med en gang? Regnet kanskje H&M med at forbrukerne ikke var like interessert i økologisk bomullsklær likevel? Eller kan det kanskje tyde på at H&M oppriktig brydde seg om økologisk bomull og den tillagte miljøgevinsten som fulgte med, men ville se an markedet litt før de begynte å merke klærne?

Miljøbelastningen fra bomullsdyrkingen var fremdeles bekymringsfull. I 2006 meddelte H&M dermed at de ønsket å ta på seg en mer aktiv rolle for å minske miljøskadene.³⁹⁷ Strategien de utpekte var fremdeles nokså lik den de hadde satset på i de tidligere årene, nemlig å fremme økologisk bomullsdyrking gjennom økt etterspørsel. Det kom likevel en bekreftelse om at det bakenforliggende motivet, hadde vært basert på å gi et insentiv til næringen. Og på den måten forsikret at flere dyrkere kunne konsentrere seg om økologisk produksjon.³⁹⁸ Mer økologisk bomull skulle blandes inn i enkelte plagg og plaggene ble fremdeles ikke spesielt merket. Bruken tilsvarte nesten 30 tonn økologisk bomull i H&M-plaggene.

³⁹¹ H&M, *CSR, 2003*. s. 24

³⁹² *Ibid.* s. 24

³⁹³ H&M, *CSR, 2004*. s. 54

³⁹⁴ H&M, "CSR, 2005." s. 2

³⁹⁵ H&M, *CSR, 2004*. s. 54

³⁹⁶ H&M, *CSR, 2003*. s. 24

³⁹⁷ H&M, *CSR, 2006*. s. 9

³⁹⁸ H&M, *CSR, 2006*. s. 9

Dernest, hadde H&M meldt seg inn i Organic Exchange, som var en organisasjon som spesialiserte seg om å fremme en forsvarlig produksjon av klær og tekstil, som ikke ytet planeten og dens økosystemer noen fare.³⁹⁹ H&M håpet at samarbeidet med Organic Exchange, som forøvrig har byttet navn til Textile Exchange, skulle bidra til å fremme kunnskapen som H&M hadde til økologisk bomullsdyrking. Et ekstra pluss var det om Organic Exchange kunne sikre H&M i at de tok mer kalkulererte valg.⁴⁰⁰

Den største andelen av bomull ble i 2006 fremdeles dyrket på den konvensjonelle måten. Som et ekstra mål dette året, ønsket H&M dermed å arbeide for å forbedre måten den konvensjonelle bomullsdyrkingen foregikk på.⁴⁰¹ Alliert med Better Cotton Initiative (BCI), arbeidet H&M mot målet om å få målbart redusert de negative sosiale og miljømessige effektene av den konvensjonelle bomullsdyrkingen.⁴⁰² BCI har utviklet seg til å bli en av verdens ledende bærekrafts initiativ for bomull, der deres visjon baserer seg på å hjelpe bomulls dyrkerne med å tilpasse og trives i bransjen, samtidig som BCI arbeider for å beskytte og gjenoppbygge miljøet. For å være enda bedre rustet til å få aktualisert målet hadde H&M også inngått et samarbeid med blant annet Worldwide Fund for Nature (WWF).⁴⁰³ WWF er en av verdens ledende naturvernorganisasjoner, og som arbeider for å hjelpe både mennesker og natur med å trives.⁴⁰⁴

At økologisk bomull var her for å bli, kunne man lese i H&Ms personalavis våren 2007, der de skriver: «Environmental awareness is *chic*, and more and more fashion houses are understanding how important it is to do their part.»⁴⁰⁵ Samme sesong ble endelig moteriktige plagg laget av 100% økologisk bomull tilgjengelig for alle kjønn og alder.⁴⁰⁶ H&Ms kunder mottok nyheten med stor begeistring.⁴⁰⁷ Målbevisste som de var, planla H&M å øke bruken enda mer i de fremtidige årene.⁴⁰⁸

³⁹⁹ "Our Story - Textile Exchange," 2023, accessed 19.04., 2023, <https://textileexchange.org/our-story/>.

⁴⁰⁰ H&M, *CSR, 2006*. s. 9

⁴⁰¹ Ibid. s. 9

⁴⁰² Ibid. s. 9

⁴⁰³ Ibid. s. 9

⁴⁰⁴ "About Us | WWF," World Wildlife Fund, 2023, 10.05.2023, <https://www.worldwildlife.org/about/>.

⁴⁰⁵ Springtime for the World / Organic Cotton," *H&M Magazine* Spring, 2007. s. 13

⁴⁰⁶ H&M, *CSR, 2008*. s. 31

⁴⁰⁷ H&M, *CSR, 2007*. s. 1

⁴⁰⁸ Ibid. s. 1

Hva mer var, ble alliansen med BCI vurdert for å være en strategisk investering. En investering som ville love godt for fremtiden, i og med at bruken av konvensjonell bomull fortsatt var stor. Dessuten ville alliansen komme godt med. For H&M hadde merket seg en økning i etterspørselen etter bedrifter som tok mer ansvar for hva slags råvarer som ble brukt i produksjonen.⁴⁰⁹ Men mulighetene for H&M å faktisk kunne påvirke forholdene i råvareproduksjonen var små. Særlig siden det fort kunne være syv til åtte trinn mellom H&M og bomullsdyrkeren.⁴¹⁰ Nettopp derfor ble støtten fra BCI, sammen med H&Ms eget bidrag til UNICEFs arbeid i bomullsproduksjonsområdene i India, et viktig håp for å oppnå gode resultater, uten direkte innflytelse.⁴¹¹

Også utover 2008, fortsatte H&M å søke etter områder der de kunne yte en større forskjell. Og dette året så H&M en mulighet til å bedre tekstil-og råvareproduksjonen gjennom «Cleaner Production»-programmet, som vi husker var et viktig element i SEMS-programmet for ansvarlig produksjonskjedeforvaltningen hos H&M.⁴¹² Da 2010 rullet inn, hadde H&M rukket å bli en av verdens største sertifiserte brukere av økologisk bomull.⁴¹³ Mengden økologisk bomull brukt i plagg hadde nå steget fra 50 tonn i 2005, til godt over 15000 tonn i 2010.⁴¹⁴ H&M mente at de innen 2020 ville være i stand til å kun anvende bomull som stammet fra bærekraftige kilder.⁴¹⁵ Et ambisiøst mål for selskapet, men presset for å prestere hadde blitt desto større siden H&M for første gang annonserte satsningen på økologisk bomull i 1993.

4.4.1.1. EU-blomsten

Etter Agenda 21-møtet i 1992, ble EU-kommisjonen enige om å innføre en europeisk miljømerkeordning.⁴¹⁶ Resultatet ble miljømerket som er kjent under navnet EU-blomsten. EU-blomsten skulle bidra til en bærekraftig produksjon og forbruk, da miljømerket signaliserer at hele produksjonssyklusen, fra råvare til ferdig produkt, er gjort riktig,

⁴⁰⁹ Ibid. s. 1

⁴¹⁰ Ibid. s. 1

⁴¹¹ Ibid. s. 1

⁴¹² H&M, *CSR, 2008*. s. 2

⁴¹³ H&M, *CSR, 2010*. s. 4

⁴¹⁴ Ibid. s. 4

⁴¹⁵ Ibid. s. 4

⁴¹⁶ "Hva Er EU Ecolabel?," 2022, 05.05.2023, <https://svanemerket.no/eu-ecolabel/>.

forsvarlig og kvalitetsmessig.⁴¹⁷ EU-blomsten tar med i betraktning at alle bærekraftfaktorene, både de miljømessige og de samfunnsmessige, er utført og praktisert på riktig vis.⁴¹⁸ Det er viktig å skille mellom denne merkingsordningen og H&Ms egne etiketter, da EU-blomsten krever lisens til å brukes. I 2004, skriver H&M at de søkte om lisens til å bruke dette miljømerket i deres kolleksjoner.⁴¹⁹ I første rekke, ønsket H&M å anvende miljømerke i deres babybasiskolleksjoner, som ville være tilgjengelig for kundene innen 2005.⁴²⁰ I 1997 hadde det svenske magasinet *Råd & Rön* en testet flere barneklær for å se om de inneholdt rester fra farlige kjemikalier.⁴²¹ I testen ble det avslørt at samtlige av baby- og barneklærne inneholdt både rester fra farlige fargestoffer og tungmetaller, og alt for høye pH-verdier.⁴²²

I 1997 fantes det ingen grenser eller retningslinjer for hvor mye kjemikalierester eller tungmetaller en tekstil kunne ha.⁴²³ Derfor mente Sandstöm, som i 1997 jobbet ved Konsumentverket, at den vanlige forbruker umulig kunne avgjøre om plaggene de kjøpte inneholdt farlige kjemikalier.⁴²⁴ I og med at EU-blomsten signaliserte at plaggene var produsert på en forsvarlig måte, uten bruk av kjemiske farlige stoffer, ville H&M forkynne til sine kunder at babyplaggene ikke var farlige å bruke. Fremdeles ville plaggene som var merket med EU-blomsten være underlagt H&Ms allerede strenge produksjonskriterier, men miljømerket tilbød forbrukerne en ekstra liten kvalitetssikring. En kvalitetssikring som i forlengelse også betydde at plaggene ville beholde sin farge og form.⁴²⁵

I 2005 mottok H&M lisensen til å anvende EU-blomsten. Fra og med juni samme året kunne H&M dermed begynne å merke sine baby- og barneklær med EU-blomsten.⁴²⁶ I og med at H&Ms lisens kun omfattet en av de to forespurte leverandørene, ble ikke like mange plagg merket med EU-blomsten som forventet. Omtrent 75000 plagg istedenfor 250 000 plagg ble dermed merket med EU-blomsten.⁴²⁷ I løpet av 2006 ønsket H&M også å utvide kolleksjonene som var merket med EU-blomsten, til også omfatte nyfødte.⁴²⁸ H&M mente at

⁴¹⁷ Ibid.

⁴¹⁸ Ibid.

⁴¹⁹ H&M, *CSR, 2004*. s. 53

⁴²⁰ Ibid. s. 53

⁴²¹ Anne Meisner, "Kemikalier i barnkläder: 10 av 11 under strecket," *Råd & Rön*, 1997.

⁴²² Ibid.

⁴²³ Ibid.

⁴²⁴ Ibid.

⁴²⁵ H&M, *CSR, 2004*. s. 53

⁴²⁶ H&M, "CSR, 2005." s. 68

⁴²⁷ Ibid. s. 68

⁴²⁸ Ibid. s. 68

de innen 2007 ville ha markert minst en million babyklær med EU-blomsten.⁴²⁹ I utgang av 2010, planla H&M å bruke økologisk bomull i alle deres baby- og barneklær som var merket med EU-blomsten.⁴³⁰ Enten som en blandet bestand andel eller 100% økologisk bomull. Siden 2010 har H&Ms miljømerkede EU-blomst plagg hatt minst 3% økologisk bomull. Men mange av plaggene er laget av 100% økologisk bomull.⁴³¹ Hvorfor viste H&M mer interesse i å merke klærne sine med EU-blomsten, enn de hadde gjort til de andre økologiske plaggene?

At H&M var såpass interessert i å bruke EU-blomsten i deres baby- og barnekolleksjoner, kan ses i lys av Kirchhoff, som i sin artikkel *Green Business and Blue Angels: A Model of Voluntary Overcompliance with Asymmetric Information*, skriver at troverdigheten til et produkt øker hvis en tredjepart, som i dette tilfellet EU, har gitt produktet klarering.⁴³² Kirchhoff argumenterer derfor for at miljøorganisasjoner og tredjeparts merkesystemer, slik som EU-blomsten, spiller en viktig rolle i å overvåke sannheten til selskapets påstander om miljøkvalitet.⁴³³ Dermed, med tanke på den kritiske mengden med kjemiske avfallsstoffer, som *Råd & Rön* fant i baby- og barneklærne til blant annet H&M, kan H&M kanskje ha brukt EU-blomsten som et middel for å komme vekk fra negativ omtale knyttet til deres plagg. Slik Kirchhoff poengterer veide en tredjeparts kvalitetssikring mer enn kanskje deres egne merker gjorde enda? Muligens kan H&Ms nøling med å merke plagg med sine egne «miljøetiketter» befinne seg i at de ville skape et navn og rykte for deres økologiske bomullsplagg, før de annonserte de for verden.

4.2.2. Resirkulert og klar for bruk

Det økologisk bomullet hadde blitt til en suksess, både hos H&M og hos kundene. Helt siden H&M først begynte å tilby klær laget av økologisk bomull, hadde selskapet merket seg en markant økning i etterspørselen etter klær med en redusert miljøpåvirkning.⁴³⁴ I løpe av 2008 annonserte H&M, at de skulle satse mer på tekstiler laget av andre bærekraftige materialer som: økologisk ull, resirkulert ull, resirkulert bomull og resirkulert polyester. Ifølge H&M skulle den resirkulerte ullen fremstilles fra produksjonsrester, mens polyestere ville bli laget

⁴²⁹ H&M, *CSR*, 2007. s. 15

⁴³⁰ H&M, *CSR*, 2009. s. 34

⁴³¹ H&M, *CSR*, 2010.

⁴³² Stefanie Kirchhoff, "Green Business and Blue Angels: A Model of Voluntary Overcompliance with Asymmetric Information," *Environmental and Resource Economics* 15 (2000), <https://doi.org/https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1023/A:1008303614250>. s. 414

⁴³³ *Ibid.* s. 405

⁴³⁴ H&M, *CSR*, 2008. s. 41

av resirkulerte PET-flasker.⁴³⁵ Ifølge Benyathiar et al. i deres artikkel *Polyethylene Terephthalate (PET) Bottle-to-Bottle Recycling for the Beverage Industry: A Review*, har PET-flasken flere egenskaper som gjør den til et miljøvennlig valg.⁴³⁶ Som blant annet dens gode barriereegenskaper, da dens enkeltlags monomaterialesammensetning åpner opp for at materialet lettere kan resirkuleres.⁴³⁷ PET blir ofte regnet som å være mer miljøvennlig, til tross for at de som en ikke-fornybar ressurs vanligvis er avledet fra olje.⁴³⁸ Mens plagg laget av resirkulert bomull var å se i butikkhyllene allerede fra 2009 av.⁴³⁹

Utover de to neste årene økte bruken av resirkulert ull, resirkulert bomull og resirkulert polyester, og målte rundt 1600 tonn i 2010.⁴⁴⁰ I løpet av 2010, ble også flere andre produkter som var laget av resirkulerte materialer introdusert i H&M sitt sortiment.⁴⁴¹ Denne trenden så ut til å fortsette å stige, sett ut ifra at H&M annonserte at de kom til å satse enda mer på resirkulerte fibre, som resirkulert polyester og resirkulert ull. Det fantes nemlig et stort potensiale for fremtidig ressursbesparing ved å oppskalere denne bruken.⁴⁴² Igjen satset H&M på at «tilbud og etterspørsel» ville drive frem flere innovasjoner og bidra til bedre og flere fremtidige resirkuleringsmuligheter.⁴⁴³ Ikke desto mindre ville det bety mindre avfall og mindre bruk av naturressursene. Som ga perfekt forretningssans.⁴⁴⁴

4.2.2.1. Garden-kolleksjonen

H&M hadde også god forretningssans, da selskapet bestemte seg for å teste om det fantes et marked for kolleksjoner bestående av 100% miljøvennlige tekstiler. I 2010 lanserte H&M for aller første gang en fullstendig motekolleksjon, kun bestående av organiske eller resirkulerte materialer.⁴⁴⁵ Plaggene var lagd av alt fra organisk bomull og organisk linen, til resirkulert

⁴³⁵ Ibid. s. 41

⁴³⁶ Patnarin Benyathiar, Pankaj Kumar, Gregory Carpenter, John Brace, and Dharmendra K. Mishra., "Polyethylene Terephthalate (PET) Bottle-to-Bottle Recycling for the Beverage Industry: A Review," *Polymers* 14, 12, no. 2366 (2022), [https://doi.org/ https://doi.org/10.3390/polym14122366](https://doi.org/10.3390/polym14122366).

⁴³⁷ Benyathiar, "Polyethylene Terephthalate (PET) Bottle-to-Bottle Recycling for the Beverage Industry: A Review."

⁴³⁸ Benyathiar, "Polyethylene Terephthalate (PET) Bottle-to-Bottle Recycling for the Beverage Industry: A Review."

⁴³⁹ H&M, *CSR, 2008*. s. 41

⁴⁴⁰ H&M, *CSR, 2010*. s. 81

⁴⁴¹ Ibid. s. 81

⁴⁴² Ibid. s. 84

⁴⁴³ Ibid. s. 84

⁴⁴⁴ Ibid. s. 84

⁴⁴⁵ Ibid. s. 18

polyester eller Tencel®. Ofte blir Tencel®, som også er kjent under navnet Lyocell, fremstilt av eukalyptuscellulose.⁴⁴⁶ Eucalyptus er en plante som vokser raskt, og som ikke krever mye vanning eller sprøytemidler, mens cellulose er en organisk forbindelse som utgjør hovedbestanddelen av plantenes cellevegg.⁴⁴⁷ Fremstillingsmetoden til Tencel® skal være mer miljøvennlig enn andre metoder brukt til å fremstille andre regenererte cellulosefibere.⁴⁴⁸ Garden-kolleksjonen skulle demonstrere for kundene at plagg som var lagd av bærekraftige materialer også kunne være moteriktige.⁴⁴⁹ Ifølge Edelson som skriver i sin artikkel *H&M Goes Sustainable With Garden Collection*, ble Garden-kolleksjonen utviklet som følge av en markant økning i etterspørselen etter økologisk bomull. Nå hadde etterspørselen etter økologisk bomull, utviklet seg til å bli mye høyere enn det markedet klarte å produsere.⁴⁵⁰ Ifølge Edelson skal en talsperson fra H&M (det blir ikke nevnt hvem eller hvor dette skal ha blitt uttalt), gått ut og fortalt at alle forhandlerne prøvde å legge til et eller flere organiske materialer i kolleksjonene sine.⁴⁵¹

H&M hadde egentlig beregnet at de økologiske og resirkulerte plaggene i kolleksjonen, ville ende opp med en høyere prislapp enn det som ble tilfelle.⁴⁵² Hvert plagg i kolleksjonen fikk en helt spesiell etikett og prislapp, som skulle identifisere dem som bærekraftige.⁴⁵³ En interessant endring, med tanke på H&M hadde unnlatt å gjøre det samme med de tidligere økologiske plaggene. Tema for kolleksjonen hadde vært våren, som ifølge H&Ms talsperson hadde blitt til gjennom en progressiv tankegang i designfasen. Det ble dermed en naturlig tilknytning til bærekraft. H&Ms talspersonen hadde også vært klar på at H&M hadde ønske om å gjøre noe lignende i fremtiden.⁴⁵⁴

4.2.2.1. H&M Conscious

Samme år som H&M lanserer Garden-kolleksjonen, annonserer selskapet planen om en fast kolleksjon, bestående av 100% bærekraftige materialer. Dette til tross for at selskapet i

⁴⁴⁶ Centobelli, "Slowing the fast fashion industry: An all-round perspective." s. 4 & "Lyocell", in *Store norske leksikon* (2019). <https://snl.no/lyocell>.

⁴⁴⁷ Centobelli, "Slowing the fast fashion industry: An all-round perspective." s. 4 & Einar. Bøhmer, "Cellulose," in *Store norske leksikon* (snl.no, (sist oppdatert) 28.04.2023). <http://snl.no/cellulose>.

⁴⁴⁸ "Lyocell".

⁴⁴⁹ H&M, *CSR, 2010*. s. 18

⁴⁵⁰ Sharon Edelson, "H&M Goes Sustainable with Garden Collection," *WWD, Gale Academic OneFile* vol 199, 43 (2010), <https://doi.org/https://go-gale-com.ezproxy.uio.no/ps/i.do?p=AONE&u=oslo&id=GALE|A220240353&v=2.1&it=r>.

⁴⁵¹ Ibid.

⁴⁵² Ibid.

⁴⁵³ Ibid.

⁴⁵⁴ Ibid.

artikkelen *H&M Goes Sustainable With Garden Collection*, uttalte at de foreløpig ikke hadde noen planer om et lignende prosjekt med det første.⁴⁵⁵ Allerede i 2011, skulle H&Ms kunder få mulighet til å kjøpe den spennende nye kolleksjonen som fikk navnet H&M Conscious.⁴⁵⁶ I artikkelen *H&M Launches Sustainable Conscious Collection*, skriver Dederich at lanseringen utypet H&M sitt engasjement for større bærekraft, da kolleksjonen var komponert av stoffer som økologisk bomull og økologisk linen, Tencel® og resirkulert polyester.⁴⁵⁷

Slik som dens forgjenger, Garden-kolleksjonen, hadde også H&M Conscious-kolleksjonen et moteriktig utseende. Samtlige av stilene i kolleksjonen kunne nemlig fås i årets hippe nye farger, hvit og beige.⁴⁵⁸ I tillegg hadde motegiganten strategisk valgt å gjøre kolleksjonen lettere tilgjengelig for kundene. Navnet på kolleksjonen ville bli fremhevet i alle deres butikker. På den måten ville det være lettere for kunden å gjøre informerte og mer bærekraftige valg.⁴⁵⁹ H&M skriver dessuten i årsrapporten for 2010, at en mindre kolleksjon som skulle være lagd av tekstilrester fra designersamarbeidet H&M hadde gjort med det franske designerhuset Lanvin i 2010, også ville bli tilgjengelig for kundene i 2011 i et begrenset opplag.⁴⁶⁰

4.5. En ansvarlig transportkjede

Moteindustrien, og da spesielt fast fashion-sektoren, som Centobelli et al. skriver er en stor bidragsyter til den globale miljøforurensningen.⁴⁶¹ Fast fashion-kjedene, som tidligere vist i dette kapitlet, produserer klær i en rekord fart. I lys av at fast fashion-produksjonen ofte foregår mellom flere ledd og over store områder, må et plagg reise langt før det ender opp hos forbrukerne. Denne produkttransporten er ofte like omfattende og lang som produksjonskjedene til fast fashion-kjedene, da et uferdig plagg først må fraktes mellom de ulike stadiene i produksjonskjeden, fra råmateriale til ferdig produkt, før det ender opp på et av de mange distribusjonssenterne.⁴⁶² Selv om produktransporten ikke er drevet av H&M selv, representerer transporten likevel en stor del av det totale miljøutslippet som fast fashion-

⁴⁵⁵ Ibid.

⁴⁵⁶ H&M, *Annual Report Part 1: 2010*. s. 23

⁴⁵⁷ Joelle. Diderich, "H&M Launches Sustainable Conscious Collection," *Gale Academic OneFile* (2011), <https://link-gale-com.ezproxy.uio.no/apps/doc/A248677672/AONE?u=oslo&sid=bookmark-AONE&xid=c4052c63>.

⁴⁵⁸ Diderich, "H&M Launches Sustainable Conscious Collection."

⁴⁵⁹ H&M, *CSR, 2010*. s. 19

⁴⁶⁰ H&M, *Annual Report Part 1: 2010*. s. 23

⁴⁶¹ Centobelli, "Slowing the fast fashion industry: An all-round perspective." s. 1

⁴⁶² H&M, *CSR, 2002*. s. 12

kjeden er skyldige i.⁴⁶³ Som tidligere erfart i kapittel 3, hadde H&M utviklet seg til å bli en global kjede innen 2002. Et selskap som var i konstant vekst og med så stor geografisk spredning, hadde et økende transportbehov, noe H&M var åpne om i deres CSR-rapporter.⁴⁶⁴ En stor utfordring for H&M ble dermed å møte deres økende transportbehov, uten å bruke for mye av naturressursene, og med så lave utslipp som mulig.⁴⁶⁵ H&M var fullstendig klar over at det ikke var tilstrekkelig å kun produsere bærekraftige plagg på en ansvarlig og bærekraftig måte. En stor del av bærekraftsatsningen til H&M ble dermed å innføre miljøtiltak, også i transportkjeden deres.

Slik som tilfellet var i produksjonskjeden, hadde H&M heller ikke noen direkte kontroll over driften i transportkjeden. Det var derfor viktig at de i fellesskap med transportørene og transporttjenesteleverandørene kom frem til løsninger om hvordan de best kunne oppnå miljøvennlige resultater.⁴⁶⁶ For andre året på rad, gjennomførte H&M i 2002 dermed en undersøkelse av transportkjeden, for å evaluere deres miljøprestasjoner.⁴⁶⁷ Fjorårets evaluering hadde avdekket en rekke forbedringspotensialer. I tillegg viste en utslippsmåling at transportkjeden var ansvarlig for nesten 40% av de totale karbondioksidutslippene (CO₂) som stammet fra H&Ms virksomhet.⁴⁶⁸ For å bedre prestasjonene vurderte H&M muligheter for å gjøre noe med effektiviteten i forsyningskjeden. Færre ledd og minst mulig stopp ville være løsningen på mange av miljøutfordringene som stammet fra transportsektoren.⁴⁶⁹

I første omgang fokuserte H&M mest på å gjøre noe med veitransporten deres. H&M erfarte i 2002 at utslipp fra nitrogenoksid (NO_x) og svoveloksider (SO_x) kunne knyttes til transportkjeden, og da særlig veitransporten.⁴⁷⁰ På utkikk etter mulige løsninger som kunne bidra til å kutte utslippene som kom fra veitransporten, igangsatte H&M et minimumskrav til hvilken type motor og drivstoff et kjøretøy kunne ha.⁴⁷¹ H&M tok utgangspunkt for minimumskravet til hva slags motortype deres tjenesteleverandører skulle ha, fra EUS utslippsbestemmelser for motoriserte kjøretøy, Euro 1-6 graderingen.⁴⁷² I 2002 ble standarden

⁴⁶³ Ibid. s. 26

⁴⁶⁴ H&M, *CSR, 2008*. s. 32

⁴⁶⁵ Ibid. s. 32

⁴⁶⁶ H&M, *CSR, 2002*. s. 8

⁴⁶⁷ Ibid. s. 8

⁴⁶⁸ Ibid. s. 8

⁴⁶⁹ Ibid. s. 12

⁴⁷⁰ Ibid. s. 32

⁴⁷¹ Ibid. s. 32

⁴⁷² "Emission Standards: Europe: Heavy-Duty Truck and Bus Engines.," 2013, 06.05.2023, <https://dieselnet.com/standards/eu/hd.php>.

satt til Euro 1-type motor, eller tilsvarende.⁴⁷³ Ifølge minstekravet måtte kjøretøyet ha en dieselmotor, men et maksimalt svovelinnhold på 350 ppm (0,035%). En dieselmotor ville bidra til å senke miljøutslippene, mente H&M.⁴⁷⁴ Sjøførene burde også gjennomgå og bestå en teoretisk og praktisk opplæring. Opplæringen skulle gi sjøførene en bedre kompetanse til å kjøre miljøvennlig og drivstoffeffektivt.⁴⁷⁵ En slik ordning skulle løse problemer som var knyttet til tomgangskjøring, som ifølge H&Ms retningslinjer ikke skulle overstige mer enn ett minutt.⁴⁷⁶

Fra og med 1. januar 2003 måtte alle nye kjøretøy oppfylle et minstekrav på å ha Euro 2-gradering på deres motorer.⁴⁷⁷ H&M økte gradvis graderingen, og hadde planer om at innen 2005 skulle alle nye kjøretøy i transportkjeden oppfylle krav til minimum Euro 3-gradering.⁴⁷⁸ I 2003 hadde H&M satt som mål at minst 25% av deres sjøførere skulle ha gjennomgått den teoretiske og praktiske opplæringen i drivstoffeffektivkjøring. I løpet av de neste årene håpet H&M på at antallet hadde økt til minst 50%.⁴⁷⁹

For å forsikre seg om at minimumskravene ble overholdt, gjennomførte H&M i 2004 en stikkprøve ved et av deres distribusjonssentrene i Hamburg, Tyskland.⁴⁸⁰ Her skulle H&M teste om motortypene og alderen til kjøretøyet stemte overens med bestemmelsene. H&M var fornøyd med at kun én av de undersøkte transporttjenesteleverandørene ikke oppfylte kravene.⁴⁸¹ Selv om resultatet av stikkprøven var lovende, var det fremdeles viktig at H&M fortsatte det gode samarbeidet med transportkjeden. I 2004 skriver nemlig H&M at deres plagg ble sendt rundt til omlag 15 distribusjonssentraler, før de ble sendt videre til de omlag 1068 butikkene.⁴⁸² Ved utgangen av 2004 hadde H&M også solgt mer enn 600 millioner plagg og tilbehør. Som et resultat merket H&M en økning i CO₂-utslippene som kunne kobles til transportkjeden, fra 40% CO₂-utslipp i 2002 til 46% CO₂-utslipp i 2004.⁴⁸³

⁴⁷³ H&M, *CSR, 2002*. s. 26

⁴⁷⁴ *Ibid.* s. 26

⁴⁷⁵ *Ibid.* s. 26

⁴⁷⁶ *Ibid.* s. 26

⁴⁷⁷ H&M, *CSR, 2004*. s. 63

⁴⁷⁸ *Ibid.* s. 63

⁴⁷⁹ *Ibid.* s. 63

⁴⁸⁰ *Ibid.* s. 63

⁴⁸¹ *Ibid.* s. 63

⁴⁸² *Ibid.* s. 7

⁴⁸³ H&M, *CSR, 2004*. s. 7 & H&M, *CSR, 2002*. s. 8

I løpet av 2006, begynte H&M å vie mer oppmerksomhet til andre deler av transportkjeden. Dette året arbeidet H&M hardt for å begrense deres utslipp knyttet til flytransport, mye på grunn av transportmiddelets høye miljøutslipp.⁴⁸⁴ H&M ønsket heller å ta i bruk mer kombinerte transportmidler som luft- og skipstransport. De flyreisene som ble gjennomført dette året var i stor grad knyttet til forretningsreiser, men også her ønsket H&M å se en nedgang. Mulige erstatningsmidler ble dermed vurdert, som å bruke mer video- og telefonkonferanser.⁴⁸⁵ H&Ms mål om å erstatte mest mulig av forretningsreisene med fjernkonferanseløsninger fortsatte utover 2008.⁴⁸⁶ Generelt sett ble tiltak som skulle sikre strengere miljøhensyn utbredt dette året, da H&M tok sikte på at alle forretningsreiser som ble gjort via fly måtte ha en god begrunnelse.⁴⁸⁷

H&M satte strengere miljøkrav for andre bedriftsfremkomstmidler enn flyreiser dette året. Blant annet skrev det Svenske Dagbladet i 2008, at antallet tjenestebiler hadde økt marginalt i takt med foretakets ekspansjon.⁴⁸⁸ I spørsmålet om trenden gikk mot mindre bilder, uttalte H&Ms talsperson Håcan Andersson, at valg av bil blir gjort etter H&Ms miljøbilpolicy. Ifølge Andersson gikk altså ikke trenden mot bruk av større tjenestebiler.⁴⁸⁹ For å overholde H&Ms miljøkrav måtte firmabiler enten være el-hybrid eller diesel.⁴⁹⁰ At også ledelsen måtte ta del i en omveltning mot en «grønnere» hverdag, kan ses på som at H&M kanskje ønsket å vise verden at de faktisk tok bærekraft på alvor. Slik Karl-Johan Persson uttalte innledningsvis, var det jo viktig å inkludere bærekrafts i hele bedriften.⁴⁹¹ Ledelsen var nok dermed intet unntak.

I 2008 fortsatte H&M arbeidet med å få til en effektiv transportkjede.⁴⁹² Planen var enda å muliggjøre dette gjennom tett samarbeid med transportkjeden. I 2008 slo H&M seg sammen med andre organisasjoner, som blant annet European Retail Round Table (ERRT), i håp om å utvikle større enighet om hvilke miljøkrav som skulle gjelde for transportørene.⁴⁹³ ERRT er en bedriftsorganisasjon, med medlemmer som inkluderer administrerende direktører og styreledere. I 2023 skriver ERRT at de har omlag 60 medlemmer som stammer fra flere av

⁴⁸⁴ H&M, *CSR, 2006*. s. 10

⁴⁸⁵ H&M, *CSR, 2006*. s. 10

⁴⁸⁶ H&M, *CSR, 2008*. s. 35

⁴⁸⁷ *Ibid.* s. 35

⁴⁸⁸ Jonas Fröberg, "Trögrörlig flotta," *Svenska Dagbladet* (Arkivet, Centrum för Näringslivshistoria, Ö 1) 2008.

⁴⁸⁹ *Ibid.*

⁴⁹⁰ *Ibid.*

⁴⁹¹ Persson, interview.

⁴⁹² H&M, *CSR, 2008*. s. 32

⁴⁹³ *Ibid.* s. 32

Europas største selskaper.⁴⁹⁴ Ifølge organisasjonen selv, forplikter ERRT seg til å skape et sterkt, åpent og konkurransedyktig Europa, der de ønsker å fremme en bærekraftig vekst.⁴⁹⁵ Sammen med ERRT ønsket H&M å få til større oppfyllelse av miljøkriteriene i transportsektoren, gjennom å utvikle et verktøy for bedre ytelse i veitransporten.⁴⁹⁶ Det samme året allierte H&M seg også med blant annet IKEA, Volvo Logistics og Preem (som er en svensk drivstoffprodusent⁴⁹⁷). Bedriftene samarbeidet mot et felles mål om å øke bruken av biodiesel i transporten. Sammen ville de også satse på å etablere et større nettverk med påfyllingsstasjoner, for å muliggjøre den økte bruken av biodiesel i veitransporten. Ifølge H&M ville kornet som brukes til å fremstille drivstoffet, også være hentet fra Europa. På den måten hindret H&M en ekstra transport beregnet på transport av drivstoffet.⁴⁹⁸

Utover ERRT og alliansen med blant annet IKEA, utviklet H&M et spørreskjema i samarbeid med Clean Shipping Project.⁴⁹⁹ Clean Shipping Project tok sikte på å forbedre miljøprestasjoner i produkttransporten, og hadde blant annet signert en intensjonsavtale om at de skulle begynne å stille strengere miljøkrav til skipstransporten. Til nå hadde H&M i sine CSR-rapporter viet størst oppmerksomhet til å bedre miljøprestasjonen i veitransporten. Clean Shipping Project kunne dermed signalisere at H&M hadde vokst, både i omfang og produksjon.

I 2010 skriver H&M i deres CSR-rapport at det er en utfordring å oppnå et null karbonavtrykk, i og med at deres kjernevirksomhet krever både transport og elektrisitet.⁵⁰⁰ På lang sikt ønsket H&M likevel å få til å reduserte mer drivhusgasser enn det virksomheten deres slapp ut.⁵⁰¹ For å oppnå disse ambisjonene, behøvde selskapet å bruke deres innflytelse til å øke bevisstheten og iverksette flere tiltak mot klimaendringer som strakk seg langt utenfor deres rammer.⁵⁰² Fokuset ble dermed satt til å utvikle og støtte utslippsreduksjoner, fra alle deler av deres verdikjede.

⁴⁹⁴ H&M, *CSR, 2008*; "About - ERT," ERT, 2022, 05.05.2023.

⁴⁹⁵ H&M, *CSR, 2008*; "About - ERT."

⁴⁹⁶ H&M, *CSR, 2008*. s. 32

⁴⁹⁷ "Om oss," 2021, 06.05.2023, <https://www.preem.no/norsk/om-preem/hvem-vi-er/>.

⁴⁹⁸ H&M, *CSR, 2008*. s. 32

⁴⁹⁹ *Ibid.* s. 32

⁵⁰⁰ H&M, *CSR, 2010*. s. 70

⁵⁰¹ *Ibid.* s. 70

⁵⁰² *Ibid.* s. 70

I stor grad sentrerte strategien for å dempe klimautslippene i transportsektoren, seg fortsatt på samarbeid. I 2010 skriver H&M at de i større grad ønsket å samarbeide med mer miljøvennlige transportselskaper. H&M så også etter muligheter til å gå over til mer bruk av jernbane- og eller skipstransport. Her mente selskapet at det var mulig å øke transporteffektiviteten deres, noe som hadde vært et fremtredende mål gjennom hele forbedringsprosessen av H&Ms transportkjede. H&M gikk for eksempel i økende grad bort ifra bruken av veitransport, til fordel for jernbanetransport. Spesielt i frakt av varer fra det viktige innkjøpslandet Tyrkia og ut til det europeiske salgsmarkedet, ble dette transportmiddelet anvendt.⁵⁰³ I CSR-rapporten fra 2010, skriver H&M også at de ønsket å gå over til skipstransport fra lufttransport, da varer skulle fraktes fra Tyrkia til deres asiatiske salgsmarkeder.⁵⁰⁴

Arbeidet mot en større felles enighet om miljøkrav til transportsektoren pågikk fremdeles i 2010.⁵⁰⁵ Om flere bedrifter og organisasjoner gikk sammen og ble enige om riktig drift, ville det øke sjansene til en miljøvennlig og ansvarlig transport, mente H&M. H&M var derfor aktive i samarbeidet for å fremme en felles standard, som igjen fikk utløp gjennom makkerskapet med ERRT.⁵⁰⁶ I 2010 skriver H&M at verktøyet «WayAhead», som skulle hjelpe til med å evaluere de europeiske veitransporttjenestenes miljøprestasjoner, var klart til bruk.⁵⁰⁷ «WayAhead» skulle blant annet bistå i å kommunisere de minimumskravene til veitransportører som H&M allerede hadde iverksatt. I 2010 hadde minimumskravene utviklet seg til å omfatte føringer som blant annet at 70% av sjåførene måtte ha fått opplæring i drivstoffeffektivkjøring.⁵⁰⁸ Lastebiler kunne heller ikke være eldre enn 10 år, antagelig for å oppfylle de riktige minimumskravene til Euromotorgradering.⁵⁰⁹ I tillegg innførte H&M at alle eksisterende og potensielle lastebiler måtte være ledsaget av en handlings- og oppfølgingsplan som sikret enighet om et CO2-reduksjonsmål.⁵¹⁰ Ifølge H&M var ikke alle deres europeiske kjerneoperatører i veitransporten registret i «WayAhead» per 2010, og H&M hadde som mål at alle transportørene skulle være registret i databasen i løpet av 2011.⁵¹¹

⁵⁰³ Ibid. s. 73

⁵⁰⁴ Ibid. s. 73

⁵⁰⁵ Ibid. s. 73

⁵⁰⁶ Ibid. s. 74

⁵⁰⁷ Ibid. s. 74

⁵⁰⁸ Ibid. s. 74

⁵⁰⁹ Ibid. s. 74

⁵¹⁰ Ibid. s. 74

⁵¹¹ Ibid. s. 74

4.6. Oppsummering

Bærekraft, slik Karl-Johan Persson utalte i 2015, må integreres inn i alle deler av virksomheten, om bærekraftsatsningen skulle gjøres riktig.⁵¹² Bærekraft må på den måten bli inkluderes i alle de normale målene for hver sektor i bedriften, og bli en del av hele firmakulturen. I perioden mellom 2002-2010, var H&M godt i gang med utvikling av deres bærekraftsatsning og miljøtiltak. Perioden bar preg av en enorm motivasjon til å inkludere bærekraft inn i så og si alle nivåer av deres virksomhet. Utviklingen kan virke som å ha foregått gradvis, der interessen for bærekraft og miljøtiltak langsomt ble mer viktig for selskapet. Utviklingen fikk en nøye omtale i H&M sine CSR-rapporter. Den første rapporten ble utgitt i 2002, og kom som et resultat av selskapets medlemskap med FNs Global Compact. Ifølge H&M selv, ga arbeidet med den første CSR-rapporten et unikt læringsgrunnlag for deres videre bærekraftsatsning. Rapporten ble derfor et første forsøk på å gjøre H&Ms bærekraftsforpliktelser kjent for deres interessenter.⁵¹³ Medlemskapet med Global Compact skulle illustrere for verden at H&M tok deres samfunnsansvar høytidelig. Samtidig representerte medlemskapet at H&M gjorde seg forpliktet til å respektere de ni (senere ti) prinsippene i Global Compact. CSR ble en metode for å fortelle verden og interessentene om de tiltak H&M iverksatte for å passe på at de levde opp til forpliktelsene sine. Inntoget i CSR-ens verden, og den i forlengelse bærekraftsatsningen og miljøtiltakene til H&M, kan dermed vurderes ut ifra H&Ms nye status som et globalt selskap.⁵¹⁴ På lik linje med andre aktører i næringslivet, betydde en global tilstedeværelse et økt ansvar, men også at flere fulgte med på deres aktiviteter. Motivasjonen til å integrere bærekraft inn i virksomheten, kan dermed ligge i H&Ms ønske om å bevare sitt gode rykte ovenfor verden. Utviklingen av «Code of Conduct» ble et middel for å forsikre seg om at deres forpliktelser ovenfor samfunnet og Global Compact, ble riktig gjennomført også i de områdene der H&M hadde mindre innflytelse. «Code of Conduct» hadde eksistert i selskapet siden 1990-tallet, og fikk en enda sterkere tilstedeværelse i bedriften utover 2000-tallet.

Miljøtiltakene til H&M, om de så befant seg i produksjonskjeden, produkttransportkjeden eller i selve produktene som ble produsert, var for det meste forankret i at H&M vurderte kunnskap og kompetanse som nøkkelfaktorer til suksess. Både med tanke på prøveprosjekter, workshops og teorikurs for sjåfører og produksjonsledere, var H&M opptatt av at økt

⁵¹² Persson, interview.

⁵¹³ H&M, *CSR, 2002*. s. 2

⁵¹⁴ Latapí Agudelo, "A Literature Review of CSR."

kunnskap om miljø og riktig drift ville bidra til en bærekraftig bedrift. God kunnskap var også nøkkelfaktoren til H&M da de vurderte om det fantes et marked for økologisk bomull og bærekraftige klær. Den 17 år lange pausen mellom lanseringen av prøveprosjektet med «ECO Cotton» i 1993, og den faste kolleksjonen med H&M Conscious-kolleksjonen, i 2010, insinuerer at H&M nøye vurderte sine midler og ikke minst forbrukerne før de satset. Både at H&M ikke valgte å produsere plagg med 100% økologisk bomull med en gang, og at de ventet med å markere plaggene med H&M-etiketter før mot slutten av den undersøkte perioden, kan også illustrere for at H&Ms bærekraftutvikling foregikk gradvis.

Hva tyder i så fall en slik gradvis utvikling av bærekraft på? Kan satsningen sies å være motivert av H&Ms genuine ønske om å drive en grønnere bedrift, eller befant motivasjonen seg i et krysningpunkt mellom god forretningsteft og ønske om økt profitt? Dette vil bli nærmere diskutert i det neste kapitlet.

5. Konklusjon

Denne masteroppgaven har hatt som mål å diskutere hvorfor H&M begynte å satse på bærekraft og miljøtiltak, og hvordan denne satsningen har utviklet seg i perioden 2002-2010. H&M har helt siden starten, i 1947 vært en bedrift med teft for salg, og evne til å plukke opp samfunnstrender som var verdt å satse på. Det finnes flere eksempler fra selskapets mer enn 75 år lange historie, som kan gå god for denne særegne egenskapen. Helt siden H&Ms grunnlegger Erling Persson, tok turen til USA og besøkte et amerikansk forbrukersamfunn i vekst, har selskapet vært stolte av sine evner til å adaptere til nye trender. Fra USA lot Persson seg inspirere av det markante «bruk- og kast»-mønsteret, som mange i detaljhandelen tok i bruk. Idéen tok han med seg hjem til Sverige. Snart sto den lille forretningen Hennes, som ble døpt «damenes paradys» klar til å åpne dørene. Og et paradys var den lille butikken. For her kunne kundene finne plagg i de nyeste stilene, der det beste av alt var at prisene var såpass overkommelige. Persson hadde, i tillegg til «bruk- og kast», også fått inspirasjon til å produsere billig og raskt, slik at alle kunne ha råd til klærne. Persson skapte med det de karaktertrekkene som H&M er verdenskjent for, som er raskt, trendy og billig. Dette er karaktertrekk som også blir reflektert i deres forretningskonsept: Kvalitet og mote, til den beste prisen.

Gjennom forretningskonseptet blir H&M ofte knyttet til fast fashion-modellen. Det er gjennom denne tilknytningen at man problematiserer H&Ms egentlige grunner for bærekraftsinteressen sin. Selv er ikke H&M enige i deres likheter med fast fashion, men ifølge statistikken som kapittel 4 fremlegger, rangerer H&M som nummer 2 av verdens største fast fashion-bedrifter. Hvorfor H&M ikke ønsker å assosieres med fast fashion, kan i stor grad krediteres til den negative omtalen som fast fashion-konseptet har vært utsatt for i den siste tiden. Som kapittel 4 illustrerte er fast fashion-industrien en av de mest miljøforurensende industriene i verden. Mye takket være fast fashion sitt fokus på å tilfredsstille alle de siste trendene og kontinuerlige strøm med nye kolleksjoner. Kolleksjonene skulle reflektere de siste motetrendene og de mest ettertraktede stilene.⁵¹⁵ Her glir også H&M sitt forretningskonsept rett inn, da trendy og billige klær alltid har vært i hovedfokus. «Kvalitet og mote, til den beste prisen» har bidratt til å gjøre H&M til et globalt motekonsern, med flere butikker i alle verdenshjørner. En slik omfattende tilstedeværelse, har gjort at produksjonen har økt i lignende kaliber. For der mote i sin essens er lett omskiftelig,

⁵¹⁵ Choi, "Fast Fashion sales forecasting with limited data and time."

og stadig på utkikk etter de nyeste trendene, har fast fashion brakt industrien til nye høyder. For å takle den økte utslippen innførte H&M miljøtiltak, som blant annet SEMS-prosjektet, FAP-programmet, «WayAhead», og andre workshoper i perioden 2002-2010. Dette var en gradvis utvikling, som vist i kapittel 4. Spesielt interessant med utviklingen var at H&M vurderte kompetanse og en stor grad av selvregulering som viktige elementer for å få en bærekraftig bedrift.

Billige, trendy og ikke minst hyppige klær blir produsert i stadig større omfang, og til stadig flere forbrukere. Dette igjen, har ført til at «bruk- og kast»-mentaliteten, som Erling Persson fikk inspirasjon til fra Statene, har økt i gradene. Stadig flere billige trender og kolleksjoner gjør noe med forbrukernes holdninger til dem. Det hjelper heller ikke at klærne som blir produsert, er ute i butikkhyllene i en rekord fart. Mye tidligere enn før. Kapittel 4 illustrerte at produksjonstiden, fra uferdig produkt til ferdig produkt ligger nede i kun en til to uker. «Bruk- og kast»-mentaliteten, som skulle forføre forbrukerne til å få fart på økonomien etter børskrakket i 1929, har fått uforutsette konsekvenser, som har skapt hodebry for verden og for industrien. Derfor var H&M interessert i å innføre miljøtiltak.

Flere og flere har blitt oppmerksom på de negative sidene som følger med fast fashion-industrien. Både med tanke på økt søppel, men også de store klimautslippene og det enorme vannforbruket som en såpass stor produksjon og transport krever. Av den grunn har det blitt lagt et økt press på at de ansvarlige bedriftene skulle ta grep. Det fantes en bred enighet i samfunnet på slutten av 1990-tallet og begynnelsen av 2000-tallet for at næringslivet trengte felles retningslinjer for å drive etisk og forsvarlig. Følgelig begynte kravet om åpenhet og miljøtiltak fra næringslivet å få fotfeste. H&M, som de selv skriver i pressemeldingen fra 1993, var klar over det samfunnsansvaret som hvilte på deres skuldre. De var tross alt en nevneverdig aktør, og dermed også en stor bidragsyter i klesindustrien.

I 1993, ett år etter offentliggjøringen av en spørreundersøkelse der samtlige land i verden rangerte miljøbekymringer som en av de tre mest alvorlige utfordringene til verden,⁵¹⁶ ble «ECO Cotton»-kolleksjonen lansert, i en prøveperiode. Det er derfor sikkert at bærekraft og miljøspørsmål var av stor interesse og relevans for samfunnet. Som vist i kapittel 1 og 2, hadde samfunnets interesse av bærekraft skutt i været siden begynnelsen av 1900-tallet.

⁵¹⁶ *CSR and Beyond* s. 91

Publikasjonene *Limits to Growth* og *The Population Bomb*, sammen med en økende politisk interesse for bærekraft, brakte søkelyset i større grad mot industrier som H&M. I *Limits to Growth* og *The Population Bomb* ble det spådd om en dystre og nær fremtid, som var preget av ressursmangel og en klode som hadde alt for små marginer til å holde tritt med utviklingen av den moderne industrien. I etterkant av oljekrisen i 1973 ble samfunnet og politiske organer enige om at næringslivet ikke kunne ha alt for frie tøyler. I 2000 gikk FNs generalsekretær, Kofi Annan, opp på talerstolen i Davos, Sveits, i anledning The World Economic Forum. Her var tematikken den globale økonomien og de sosiale utfordringene vi som samfunn sto ovenfor. I talen formante Annan om en kollektiv dugnad innad i næringslivet.⁵¹⁷ Ifølge han ville et felles sett med verdier og prinsipper lede vei for en bærekraftig utvikling i næringslivet. Sammen med flere globale bedrifter dannet Annan organisasjonen Global Compact. En viktig del av Global Compact var de ni (senere ti) prinsippene, som skulle sikre et stadig mer globalisert næringsliv inspirasjon og midler til å drive en bærekraftig virksomhet.

H&M, i likhet med mange andre globale bedrifter, var en av de som lot seg inspirere av Annans ønsker om en kollektiv dugnad. Dugnaden skulle, slik kapittel 2 illustrerte, skjenke et hittil fremmed og distansert næringsliv et menneskelig ansikt. I den forlengelse bidro Global Compact med å vekke næringslivets emosjonelle side. I etterkant av stiftelsen av Global Compact, opplevde næringslivet en trend av CSR-rapporteringer. H&M på sin side publiserte sin første CSR-rapport kun ett år etter deres innlemmelse i organisasjonen. I lys av H&Ms evner, slik kapittel 3 viste, til å spotte nye samfunnstrender som var verdt å stase på, kan H&Ms inntog i CSR-ens verden leses i lignende grad.

Det at CSR var populært, samtidig som at moteindustrien, som illustrert i Brun et al. fra kapittel 4 ble utsatt for kritikk og beskyldninger for å være forurensende, kan det tyde på at H&M vurderte CSR, som en trend som var verdt å teste ut. Slik kapittel 2 og 4 hintet til, kan eksempelet om Hydro brukes for å kaste lys over hvorfor H&M kanskje mente dette. Etter flere saker knyttet til feilhåndtering av diverse kjemiske og farlige avfall fra deres aktiviteter, mottok Hydro hard kritikk fra miljøorganisasjoner og interessenter. For å komme i forkjøpet av økt negativ omtale, valgte Hydro å åpne opp om deres fremtidige aktiviteter. De iverksatte

⁵¹⁷ "Kofi Annan's address to World Economic Forum in Davos."

også miljøtiltak der målet var å implementere disse inn i det allerede eksisterende styre- og rapporteringssystemet deres.

H&Ms miljøtiltak og bærekraftsatsning kan ses i lignende lys. Det at H&M begynte med CSR like etter deres inntog inn i det amerikanske markedet, på 2000-tallet, kan gi en forklaring til hvorfor H&M vurderte CSR som nødvendig. Etter utvidelsen til USA begynte H&M, slik kapittel 3 viser, et omfattende globaliseringsprosjekt. I løpet av 2000-tallet åpnet H&M opp en ny butikk i så og si alle verdenshjørner. Dermed kan H&Ms satsning på CSR vurderes ut ifra H&M sin nye status som et globalt selskap. På lik linje med andre aktører i næringslivet, betydde en global tilstedeværelse et økt ansvar, men også at flere fulgte med på deres aktiviteter. Det kan dermed sies at CSR ble en metode for å forsikre seg om at H&M opprettholdt en god relasjon til omverden. CSR ga innsyn til deres aktiviteter, noe som betød at H&M kunne tilby deres interessenter og andre aktører åpne kort om hva deres aktiviteter innebar. CSR muliggjorde også for at eventuell kritikk lettere kunne bli håndtert umiddelbart av selskapet, da interessenter kunne henvende sine bekymringer direkte til H&M. På den måten kunne H&M sikre seg at omdømmet forble godt.

H&M sin tilknytning til fast fashion, i tillegg til den økte negative oppmerksomheten rundt bransjens miljøutfordringer, kan også ses i lys av hvorfor H&M vurderte CSR som en nødvendighet. Det at CSR tillot en økt åpenhet, samtidig som at H&M var medlem i Global Compact, signaliserte til verden at H&M var seriøs i sitt samfunnsansvar. Det kan ha bidratt til en vis beskyttelse av H&Ms rykte. Det kan også ses på som en motivasjon for hvorfor H&M meldte seg inn i organisasjonen. Medlemskapet hadde nemlig gjort H&M forpliktet til å respektere de ti prinsippene, for bedre samhold og drift i det globale næringslivet. Dette betød også at H&M måtte vise at de blant annet tok menneskerettighetene og miljøansvaret på alvor.

I lignende grad kan det at H&M satset på bærekraft og miljøtiltak, i perioden 2002-2010, tyde på at de så en økning av statlige organisasjoners deltagelse i miljødebatten. Det kan hende at siden det ble lagt så stort politisk trykk på miljø og bærekraft, at H&M vurderte det som tryggest å også melde sin interesse for bærekraftsproblematikken. Dermed i lys av Kadyan og Jones kan bruken av CSR ha fungert som et middel mot å slippe unna statlig kontroll av bedriftsvirksomhetene.

Slik Karl-Johan Persson uttalte i 2015, var bærekraft en genuin interesse for H&M, og det er mye som tyder på det. Som for eksempel H&Ms satsning på økologisk bomull. I løpet av den 17 år lange utviklingen, fra «ECO Cotton» i 1993, til H&M Conscious-kolleksjonen i 2011, kan denne satsningen leses som et oppriktig ønske fra H&Ms side om å tilby kun det beste for sine kunder. Om H&M kun var drevet av å et ønske om å satse på trender som de mente ville gi avkastning, hvorfor ventet de så lenge med å lansere en fast kolleksjon? Hvorfor valgte de da å gradvis øke bruken av økologisk bomull i plaggene sine? Hvorfor unnlot de å merke plaggene slik at kunden ble oppmerksom på den ekstra miljøgevinsten? Og ikke minst hvorfor støttet de landbruket med ordninger, slik at de fikk opp produksjonen, hvis H&Ms interesse for bærekraft kun gikk ut på å tjene penger? Det ville vært mye mer profitabelt å satse på konvensjonell bomull, i hvert fall i startperioden da denne typen bomull var langt billigere. H&M valgte likevel å fortsette satsningen sin. En skal ikke likevel ikke legge skjul på at denne satsningen også kan leses ut i fra et profittperspektiv. For H&M var en bedrift, og bedrifter er til for å tjene penger. H&M la heller ikke skjul på at deres interesse for bærekraft og økologisk bomull ble vekket av en økning i etterspørselen i markedet. Og slik oppgaven har vist var H&M et markedsdrevet selskap, som lærte mer av samfunnstrendene enn av konkurrentene. Men det kan jo hende at i løpet av denne 17 år lange utviklingen, at H&M ble oppriktig opptatt av økologisk bomull. For i samme intervju med Karl-Johan Persson, understreker han også at H&M hadde som mål å være sunn, også for fremtidens generasjoner.

Dermed, sett i lys av at H&M i perioden 2002-2010, utviklet stadig flere miljøtiltak, og at omtalen og beskrivelsen om deres bærekraftsatsning kun ble lenger og mer omfattende hvert år som gikk, kan det tenkes at H&M var drevet av en genuin interesse for bærekraft. Det kan jo hende, at selv om det kanskje ikke startet som en reell interesse for samfunnsansvar og bærekraft, at det med tiden utviklet seg til å bli det. En ting er iallfall sikkert, H&Ms interesse for bærekraft hadde så vidt begynt. For slik H&Ms sitat fra deres nettsider (publisert i 2018) så fint formulerte: «(...)While we love fashion, it has a huge impact on the environment. The industry has to change and someone has to take the lead. So, let's make that us.»⁵¹⁸

⁵¹⁸ H&M, "Let's Change: Time to Change Fashion."

Bibliografi:

Artikler

- Arrigo, Elisa. "Innovation and Market-Driven Management in Fast Fashion Companies." *Symphony a Emerging Issues in Management* (2010). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4468/2010.2.06arrigo>.
- Ben Purvis., Yong Mao., & Darren Robinson. "Three Pillars of Sustainability: In Search of Conceptual Origins." *Sustainability Science* 14 (2019): 681-95. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11625-018-0627-5>.
- Benyathiar, Patnarin, Pankaj Kumar, Gregory Carpenter, John Brace, and Dharmendra K. Mishra. "Polyethylene Terephthalate (Pet) Bottle-to-Bottle Recycling for the Beverage Industry: A Review." *Polymers* 14, 12, no. 2366 (2022). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/polym14122366>.
- Bergquist, Ann-Kristin. . "Business and Sustainability: New Business History Perspectives." *SSRN Electronic Journal.* , no. 18-034 (2017). <https://doi.org/https://doi.org/10.2139/ssrn.3055587>.
- Bergquist, Ann-Kristin., Lindmark, Magnus. "Sustainability and Shared Value in the Interwar Swedish Copper Industry." *The Business History Review* 90, 2 (2016): 197-225. The President and Fellows of Harvard College. www.jstor.org/stable/43896852.
- Bergquist, Ann-Kristin., Näsman, Mattias. . "Safe before Green! The Greening of Volvo Cars in the 1970s-1990s." *ResearchGate* (2021). <https://doi.org/10.1017/eso.2021.23>. https://www.researchgate.net/publication/352563228_Safe_before_Green_The_Greening_of_Volvo_Cars_in_the_1970s-1990s.
- Berliner, Daniel., Prakash, Aseem. . "The United Nations Global Compact: An Institutional Perspective." *Journal of Business Ethics* 122, 2 (2014): 217-23. <https://www.jstor.org/stable/42921430>.
- Bonou-zin, Régina D.C., Khalil Allali, and Aziz Fadlaoui. "Environmental Efficiency of Organic and Conventional Cotton in Benin." *Sustainability* 11, 11 (2019). <https://doi.org/10.3390/su11113044>.
- Buzzo, Aline., Abreu, Maria Josë. . "Fast Fashion, Fashion Brands & Sustainable Consumption." *Springer Nature Singapore Pte Ltd.* (2018). https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-13-1268-7_1#citeas.
- Bøhmer, Einar. "Cellulose." In *Store norske leksikon* snl.no, (sist oppdatert) 28.04.2023. <http://snl.no/cellulose>.
- Centobelli, Piera., Abbate, Stefano., Nadeem, Simon Peter., Garza-Reyes, Jose Arturo. . "Slowing the Fast Fashion Industry: An All-Round Perspective." *ScienceDirect* 38 (2022). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cogsc.2022.100684>.
- Choi, Tasan-Ming, Hui, Chi-Leung. Ng. Sau-Fun, Yu, Young. "Fast Fashion Sales Forecasting with Limited Data and Time." *Elsevier* 59 (2012): 84-92.
- "Code of Conduct ". Gan Integrity 13.09.2022. <https://www.ganintegrity.com/compliance-glossary/code-of-conduct/>.
- Development., World Commission on Environment and. "Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future Towards Sustainable Development 2, Part Ii." [sustainabledevelopment.un.org: United Nations, 1987.](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf) <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.
- Diderich, Joelle. ""H&M Launches Sustainable Conscious Collection." *Gale Academic OneFile* (2011). <https://link-gale->

- com.ezproxy.uio.no/apps/doc/A248677672/AONE?u=oslo&sid=bookmark-AONE&xid=c4052c63.
- Dixit, Ashutosh., Clouse, Candice., Turken, Nazli. "Strategic Business Location Decisions: Importance of Economic Factors and Place Image " [In Engelsk]. *Rutgers Business Review. No 1*. Vol. 4, no. No. 1 (2019).
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3378663.
- Edelson, Sharon. "H&M Goes Sustainable with Garden Collection." *WWD, Gale Academic OneFile* vol 199, 43 (2010). <https://doi.org/> <https://go-gale-com.ezproxy.uio.no/ps/i.do?p=AONE&u=oslo&id=GALE|A220240353&v=2.1&it=r>.
- Franco, Raquel Campos, Lili Wang, Pauric O'Rourke, Beth Breeze, Jan Künzl, Chris Govekar, Chris Govekar, et al. "Codes of Ethics and Codes of Practice." *International Encyclopedia of Civil Society* (2010): 492–97. https://doi.org/10.1007/978-0-387-93996-4_165.
- Gonzalez-Perez, Maria Alejandra., Leonard, Liam J. "The Un Global Compact." *ResearchGate* (2017).
https://www.researchgate.net/publication/309824954_The_UN_Global_Compact.
- Cambridge Dictionary*. CambridgeWords, 2023.
- Jones, Geoffrey G. "Debating the Responsibility of Capitalism in Historical and Global Perspective." *Harvard Business School Working Paper* 14-004 (2013).
<http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:11508215>.
- Joy, Annamma, John F Sherry, Alladi Venkatesh, Jianfeng Wang, and Ricky. "Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands." *Fashion Theory* 16, 3 (2012): 273–95. <https://doi.org/> <https://doi.org/10.2752/175174112x13340749707123>.
- Kadyan., Jagbir Singh. "United Nations Global Compact and Corporate Social Responsibility." *International Journal of Science and Research* 5, no. 10 (2016).
<https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=577095118088030086068091086079102099035036062037000048094079103117119089081120108086045012028058107057125106127002098000077021106071061017042008112124120082122071103058034041009014000066109002101000119082066086007071083096072006110118086123125068070007&EXT=pdf&INDEX=TRUE>.
- Kirchhoff, Stefanie. "Green Business and Blue Angels: A Model of Voluntary Overcompliance with Asymmetric Information." *Environmental and Resource Economics* 15 (2000): 403-20. <https://doi.org/> <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1023/A:1008303614250>.
- Store norske leksikon*. 2022.
- Latapí Agudelo, Mauricio Andrés, Lára Jóhannsdóttir, and Brynhildur Davídsdóttir. "A Literature Review of the History and Evolution of Corporate Social Responsibility." *International Journal of Corporate Social Responsibility* 4, 1 (2019).
<https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-018-0039-y?uc=racialjustice>.
- Store norske leksikon*. 09.05.2022.
- Lisa McNeill, Rebecca Moore. "Sustainable Fashion Consumption and the Fast Fashion Conundrum: Fashionable Consumers and Attitudes to Sustainability in Clothing Choice." *International Journal of Consumer Studies* 39, no. 3 (2015): 212-22.
<https://doi.org/> <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1111/ijcs.12169>.
- "Lyocell ". In *Store norske leksikon*, 2019. <https://snl.no/lyocell>.
- Olerud, Kåre., Halleraker, Jo Halvard. " Grønt Skifte." In *snl*. snl.no.
http://snl.no/gr%C3%B8nt_skifte.
- Orgeret, Kristin Skare. . "Kildekritikk – Store Norske Leksikon." In *Store norske leksikon* snl.no, sist oppdatert, 19.05.2021. <https://snl.no/kildekritikk>.

- Papazolomou, Ioanna., Melanthiou, Yioula., & Tsamouridis, Anestis. "The Fast Fashion Vs Environment Debate: Consumers' Level of Awareness, Feelings, and Behaviour Towards Sustainability within the Fast-Fashion Sector." *Journal of Marketing Communications* 29, 2 (2023): 191-209.
<https://doi.org/10.1080/13527266.2022.2154059>.
- Phillips, R., Schrempf-Stirling, J. & Stutz, C. "The Past, History, and Corporate Social Responsibility." *J Bus Ethics* 166 (2020): 203-13.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-019-04319-0>.
- Ramsey, Jeffry L. "On Not Defining Sustainability." *Journal of Agricultural and Environmental Ethics* 28 (2015). <https://link.springer.com/article/10.1007/s10806-015-9578-3>.
- Rasche, Andreas., Waddock, Sandra., McIntosh, Malcolm. . "The United Nations Global Compact." *Business & Society* 52, 1 (2015): 6-30.
<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0007650312459999>.
- Reinach, Simona Segre. "China and Italy: Fast Fashion Versus Prêt À Porter. Towards a New Culture of Fashion." *Fashion Theory* 9, 1 (2005): 43-56.
<https://doi.org/10.2752/136270405778051527>.
- Rolstadås, Asbjørn. "Interessent - Prosjektledelse " In *Store norske leksikon*. snl.no, (sist oppdatert) 12.04.2020. https://snl.no/interessent_-_prosjektledelse.
- Rosen, Christine Meisner. . "Businessmen against Pollution in Late Nineteenth Century Chicago." *Business History Review* 69, 3 (1995): 351-97. The President and Fellows of Harvard College. <https://www.jstor.org/stable/3117337>.
- Sarokin, David. "A Breif History of Sustainability." *ResearchGate* (2022).
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20707.48161>.
https://www.researchgate.net/publication/351759689_A_Brief_History_of_Sustainability.
- Sigmund, Grønmo. "Innholdsanalyse." In *Store norske leksikon*. snl.no, (sist oppdatert) 5.10.2020. <https://snl.no/innholdsanalyse>.
- . "Kvalitativ Metode." In *Store norske leksikon* edited by Sigmund. Grønmo. snl.no, (sist oppdatert) 16.januar 2023. https://snl.no/kvalitativ_metode.
- "Union Carbide." In *Store norske leksikon*. snl.no. http://snl.no/Union_Carbide.
- Voegtlin, Christian, and Nicola M. Pless. "Global Governance: Csr and the Role of the Un Global Compact." *Journal of Business Ethics* 122, (2) (2014): 179–91.
https://www.jstor.org/stable/pdf/42921427.pdf?refreqid=excelsior%3A5f29298267ae46635c1b2551626f2c16&ab_segments=&origin=&initiator=&acceptTC=1.

Rapporter

- H&M. *Annual Report 1998*. (about.hm.com: H&M Group, 1998).
https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/Annual%20Report/Annual_Report_1998.pdf.
- . *Annual Report 1999*. H&M Group (hmgroup.com: 1999). https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/10/Annual_Report_1999_en.pdf.
- . *Annual Report 2001*. H&M Group (hmgroup.com: 2001). https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/10/Annual_Report_2001_en.pdf.
- . *Annual Report 2002*. H&M Group (hmgroup.com: 2002). https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/10/Annual_Report_2002_en.pdf.
- . *Annual Report 2007*. H&M Group (hmgroup.com: 2007). https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/10/Annual_Report_2007_en.pdf.
- . *Annual Report 2008: Part 1*. (H&M Group: 2008). https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/Annual_Report_2008_p1.pdf.

- . *Annual Report Part 1: H&M in Words and Pictures 2010*. H&M Group (hmggroup.com: 2010). https://hmggroup.com/wp-content/uploads/2020/10/Annual_Report_2010_p1_en.pdf
- . *Annual Report Part 2 - H&M in Figures 2010*. (H&M Group: 2010). https://hmggroup.com/wp-content/uploads/2020/10/Annual_Report_2010_p2_en.pdf.
- . *Corporate Social Responsibility Report 2002*. (H&M Group: 2002). <https://hmggroup.com/wp-content/uploads/2020/11/CSR-Report-2002.pdf>.
- . *Csr Report 2004*. H&M Group (hmggroup.com: 2004). <https://hmggroup.com/wp-content/uploads/2020/11/CSR-Report-2004.pdf>.
- . "Csr Report 2005." 2005. <https://hmggroup.com/wp-content/uploads/2020/11/CSR-Report-2005.pdf>.
- . *Csr Report 2006* H&M Group (hmggroup.com: 2006). <https://hmggroup.com/wp-content/uploads/2020/11/CSR-Report-2006.pdf>.
- . *H&M Conscious* Actions Sustainability*. H&M Group (hmggroup.com: 2010). <https://hmggroup.com/wp-content/uploads/2020/11/Conscious-Actions-Sustainability-Report-2010.pdf>.
- . "H&M Hennes & Mauritz Ab Full Year Report 1999." hmggroup.com: H&M Group, 1999. https://hmggroup.com/wp-content/uploads/2020/11/559309_en.pdf.
- . *H&M- Corporate Social Responsibility 2007*. (H&M Group: 2007). <https://hmggroup.com/wp-content/uploads/2020/11/CSR-Report-2007.pdf>.
- . *H&M- Welcome to Our Sustainability Report 2008*. (H&M Group: 2008). <https://hmggroup.com/wp-content/uploads/2020/11/CSR-Report-2008.pdf>.
- . *Style & Substance: Sustainability Report 2009*. H&M Group (hmggroup.com: 2009). <https://hmggroup.com/wp-content/uploads/2020/11/Style-and-Substance-Sustainability-Report-2009.pdf>.

Arkiv, Centrum för Näringslivshistoria

- "Blir Europamarknaden Nästa Steg?". *Affärsvärlden* (Arkiv, Centrum för Näringslivshistoria, Ö1 A), 1975
- Fröberg, Jonas. "Trögrörlig Flotta." *Svenska Dagbladet* (Arkivet, Centrum för Näringslivshistoria, Ö 1), 2008.
- Group, H&M. *Annual Report 1996*. (Arkivet Centrum för Näringslivshistoria, B1A, B1B: 1996).
- H&M. *Corporate Social Responsibility Report 2003*. (H&M Group: 2003). <https://hmggroup.com/wp-content/uploads/2020/11/CSR-Report-2003.pdf>.
- . "Eco Cotton: Ett Naturligare Alternativ " news release, 1993.
- . "Environmentally Friendlier Clothes. A Step on the Way." news release, 1993.
- . "Från Bas Till Trend." *H&M News* (Arkivet for Centrum för Näringslivshistoria, B2), Mars 2004, 1.
- "Hennes På Oxford Street." *Vecko Journalen*, 1979.
- "«Hennes»." *VLT* (Arkivet for Centrum för Näringslivshistoria, Ö1 F), 1947.
- "«Hennes» För Henne." *Västerås* (Arkivet for Centrum för Näringslivshistoria, Ö1 F), 1947.
- Meisner, Anne. "Kemikalier I Barnkläder: 10 Av 11 under Strecket." *Råd & Rön*, 1997.
- News, H&M. *Dobbeltpremiere!* . Arkivet for Centrum för Näringslivshistoria, B2, 2000.
- "Ny, Förnämlig Klänningsaffär ". (Centrum för näringslivshistoria, Ö 1), 1947.
- "Unikt Beslut För Detaljhandeln: Siktet Inställt På England." *Affärsvärlden* (Arkiv, Centrum för Näringslivshistoria, Ö1 A), 1976, 30/31.
- "«Visst Finns Det Potensial»." *Veckans Affärer* (Arkiv, Centrum för Näringslivshistoria, Ö1 A), 1993, 2.

Böcker

- Brenton, Tony. *The Greening of Machiavelli: The Evolution of International Environmental Politics* London, UK Earthscan Publication Ltd, 1994.
- Caradonna, Jeremy L. *Sustainability: A History*. Google books: Oxford University Press, 2014.
https://books.google.no/books?hl=en&lr=&id=G2vrAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=sustainability+history&ots=GSvyU00han&sig=Qr04edY58kc8nfsLTe24azer1cI&redir_esc=y#v=onepage&q=sustainability%20history&f=false.
- Carroll, Archie B., Lipartito, Kenneth J., Post, James E. and Werhane Patricia H. . *Corporate Responsibility: The American Experience*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2012.
https://assets.cambridge.org/97811070/20948/frontmatter/9781107020948_frontmatter.pdf.
- Csr and Beyond: A Nordic Perspective*. 1 ed. Edited by Atle Midttun. Oslo: Norge: Cappelen Damm AS, 2013.
- Giertz-Mårtenson, Ingrid. "H&M: How Swedish Entrepreneurial Culture and Social Values Created Fashion for Everyone." In *European Fashion: The Creation of a Global Industry*, edited by Regina. Lee. Blaszczyk and Véronique. Pouillard, 2018.
- Grober, Ulrich. "Sustainability. A Cultural History." In *ResearchGate* Totnes, UK: Green Books, 2012
https://www.researchgate.net/profile/Udo-Simonis/publication/260161203_Sustainability_A_Cultural_History_by_Ulrich_Grober_Ray_Cunningham/links/5e445a0a458515072d96cd33/Sustainability-A-Cultural-History-by-Ulrich-Grober-Ray-Cunningham.
- Midttun, Atle. "Civilising Global Capitalism: Aligning Csr and the Welfare State " In *Sustainable Modernity* taylorfrancis.com: Routledge, 2018
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9781315195964-10/civilising-global-capitalism-atle-midttun>.
- Myrvang, Christine., Myklebust, Sissel., Brenna, Brita. *Temmet Eller Uhemmet; Historiske Perspektiver På Konsum, Kultur Og Dannelse*. Oslo: Pax forlag A/S, 2004.
- Pettersson, Bo. *Handels Männnen: Så Skapade Erling Och Stefan Persson Sitt Modeimperium*. 113 90 Stockholm: Ekerlids Förlag, 2001.
- Spindler, Edmund A. "The History of Sustainability: The Origins and Effects of a Popular Concept." In *Sustainability in Tourism : A Mutidisciplinary Approach* edited by Ian Jenkins. Iserlohn, Germany: Springer Gabler, 2013
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-8349-7043-5.pdf>.

Nyhetsartikler og medieartikler

- "About - Ert." ERT, 2022, 05.05.2023.
- "About Us | Wwf." World Wildlife Fund, 2023, 10.05.2023,
<https://www.worldwildlife.org/about/>.
- "Advit Foundation." 2013, 07.05.2023, <https://www.advit.org/>.
- "Atle Midttun - Afino - Ntnu." NTNU, 2023, 02.05.2023, <https://www.ntnu.edu/afino/atle-midttun02>.
- Beck, Rachel. . "H&M Opens First U.S Store " *AP* (apnews.com), 31.03.2000.
<https://apnews.com/article/c08a3965927d94771bce341be764911f>.
- "Corporate Social Responsibility (Csr) Explained with Examples." 2023,
<https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>.
- "Deutscher Journalist Und Autor." Wikipedia, 2011.,
https://de.wikipedia.org/wiki/Ulrich_Grober.
- "Emission Standards: Europe: Heavy-Duty Truck and Bus Engines.", 2013, 06.05.2023,
<https://dieselnet.com/standards/eu/hd.php>.

- Espeli, Hedda Fannemel. "Slik Er Den Steinrike H&M-Familien: Lever I Skjul På Den Engelske Landsbygda, Og Menger Seg Med Abba Og Den Svenske Kongefamilien " *Dagbladet*, 2017. <https://www.dagbladet.no/kjendis/lever-i-skjul-pa-den-engelske-landsbygda-og-menger-seg-med-abba-og-den-svenske-kongefamilien/68786507>.
- "How Much Do Our Wardrobes Cost to the Environment?". The World Bank 12.05.2022 2019. <https://www.worldbank-org.ezproxy.uio.no/en/news/feature/2019/09/23/costo-moda-medio-ambiente>.
- "Hva Er Eu Ecolabel?", 2022, 05.05.2023, <https://svanemerket.no/eu-ecolabel/>.
- "Brands." 2022, accessed 1.05.2023, <https://www.inditex.com/itxcomweb/en/brands>.
- "Kofi Annan'S Address to World Economic Forum in Davos." United Nations: United Nations Secretary-General, 2021. <https://www.un.org/sg/en/content/sg/speeches/1999-02-01/kofi-annans-address-world-economic-forum-davos>.
- "Law of Supply and Demand in Economics: How It Works." Investopedia, 2023. <https://www.investopedia.com/terms/l/law-of-supply-demand.asp>.
- Lisicky, Michael. "As the Retailer New York & Company Prepares to Close, the Last Vestiges of Lerner Shops Fades into History." *Forbes* (Forbes), 2020. <https://www.forbes.com/sites/michaellisicky/2020/07/14/as-the-retailer-new-york--company-prepares-to-close-the-last-vestiges-of-lerner-shops-fades-into-history/>.
- "Om Oss." 2021, 06.05.2023, <https://www.preem.no/norsk/om-preem/hvem-vi-er/>.
- "Our Story - Textile Exchange." 2023, accessed 19.04., 2023, <https://textileexchange.org/our-story/>.
- "The Impact of Textile Production and Waste on the Environment (Infographic)." European Parliament, 2020, 03.05.2023, <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20201208STO93327/the-impact-of-textile-production-and-waste-on-the-environment-infographic>
- "Pret-a-Porter & Haute Couture: What Is It? Fashion + Running Styles of a Fashion Show." *CM Models*. <https://cmmodels.com/haute-couture-pret-a-porter-running-styles-of-a-fashion-show/>.
- "Silent Spring ". The life and legacy of Rachel Carson: Houghton Mifflin. <http://www.rachelcarson.org/SilentSpring.aspx>.
- Statista. "Sales of Major Apparel Manufacturers and Retailers Worldwide in 2020 (in Billion U.S. Dollars) ". Statista, 2021. <https://www.statista.com/statistics/242114/sales-of-the-leading-10-apparel-retailers-worldwide/>.
- Stefansen, Arnt. "På «Klesindustriens Kirkegård» I Chiles Ørken." *NRK* (NRK), 2022. <https://www.nrk.no/urix/pa-klesindustriens-kirkegard-i-chiles-orken-1.15802311>.
- "The Story of Silent Spring." 13.08. nrdc.org: NRDS, 23.01.2023 2015. <https://www.nrdc.org/stories/story-silent-spring>.
- Struyk, Tara "Location, Location, Location." Investopedia, 29.06.2022. <https://www.investopedia.com/financial-edge/0410/the-5-factors-of-a-good-location.aspx>.
- "United Nations Conference on the Human Environment, Stockholm 1972." un.org, 2013, 23.04.2023, <https://www.un.org/en/conferences/environment/stockholm1972>.
- "What Is Fast Fashion and Why Is It So Bad? - Good on You." 2022, accessed 04.03, 2023, <https://goodonyou.eco/what-is-fast-fashion/>.

H&M nettsider og pressemeldinger

- "Cos." hmgroup.com: H&M Group, 11.12.2022. <https://hmgroup.com/brands/cos/>.
- Group, H&M. "Stefan Persson Will Step Down as Chairman of the Board of H & M Hennes & Mauritz Ab." news release, 2020, <https://hmgroup.com/news/stefan-persson-will-step-down-as-chairman-of-the-board-of-h-m-hennes-mauritz-ab-at-the-agm-and->

[proposes-that-karl-johan-persson-succeed-him-helena-helmersson-has-been-appointed-new-ceo/](#).

"H & M Hennes & Mauritz Gbc Ab." UN: Global Compact 2021, accessed 22.02, 2023, <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/4719-H-M-Hennes-Mauritz-GBC-AB> (Web side som forteller at H&M ble medlem i Global Compact den 16. Februar 2001.).

H&M. "The '60s & '70s ". H&M sine nettsider, Historien om H&M: H&M Group, 12.04.2022. https://hmgrou.com/history/the-60_s-70_s/.

"Let'S Change: Time to Change Fashion." 2018, accessed 11.02, 2023, https://www2.hm.com/en_us/sustainability-at-hm/our-work/lets-change.html (Web-side inne på H&Ms emneknagg «Sustainability» om handlende deres mål bærekraftsmål.).

"H&M Foundation." hmfoundation.com: H&M. <https://hmfoundation.com/>.

Persson, Karl-Johan. "The H&M Way." news release, https://about.hm.com/content/dam/hmgrou/groupsite/documents/en/hm-way/HM%20Way_en.pdf.

Intervju

Persson, Karl-Johan. "My Exclusive Interview with Ceo of H&M Karl-Johan Persson." By Trewin Restorick. LinkedIn 18.01, 2015. <https://www.linkedin.com/pulse/my-exclusive-interview-ceo-hm-karl-johan-persson-trewin-restorick>.