

Onderzoek naar de duurzaamheid in de kledingindustrie

Bachelor scriptie van Ties van Noorden 930824607050
YSS-81812

Onder begeleiding van prof. dr. Jacques H. Trienekes
Management studies, Wageningen UR
Wageningen, April 2016

Contents

1) Inleiding	3
1.1 Probleemstelling.....	4
1.2 Doelstelling.....	4
1.3 Onderzoeksvraag.....	4
2) Wat zijn de kenmerken van duurzaamheid in de supply chain van de kledingindustrie?	5
2.1 Inleiding	5
2.2 Definitie supply chain	5
2.3 Definitie Duurzaamheid.....	5
2.4 Duurzaamheid in de supply chain	6
2.5 De supply chain van de kledingindustrie en de duurzaamheidsproblemen	7
2.6 Rapporteren van duurzaamheid	8
2.7 Samenvatting van de kenmerken.....	8
3) Wat zijn de belangen van de stakeholders in de kledingindustrie?	10
3.1 Inleiding	10
3.2 Overheid	10
3.3 Niet-gouvernementele organisaties.....	12
3.4 Klanten.....	13
3.5 De werknemers	15
3.6 Samenvatting van de stakeholders	16
4) Wat voor invloed hebben de schakels in de supply chain op de duurzaamheid van de kledingbranche en welke invloed hebben de retailers op hun leveranciers?.....	18
4.1 Inleiding	18
4.2 Leveranciers en fabriekseigenaren.....	18
4.3 De retailers	20
4.4 Samenvatting van de interne stakeholders.....	23
5) Wat doen de retailers in de huidige situatie eraan om duurzaam te zijn in de supply chain van kleding en voldoen ze hiermee aan de eisen van de stakeholders?	24
5.1 Inleiding	24
5.2 Sustainable Supply Chain Management.....	24
5.3 Duurzame methodes	25
5.4 Duurzame strategie H&M.....	26
5.5 Samenvatting van de duurzaamheid van de retailers.....	26
6) In welke mate kunnen retailers aan de toekomstige eisen van duurzaamheid in de supply chain voldoen?.....	27

6.1 Inleiding.....	27
6.2 Methodes om te voldoen aan de toekomstige eisen.....	27
7) Conclusie	29
8) Discussie	30
8.1 Methode.....	30
8.2 Vervolg onderzoek.....	30
9) Referenties	31

1) Inleiding

De kledingindustrie is één van de meest vooraanstaande industrieën in de wereld. Het is ook een heel grote industrie in veel ontwikkelingslanden in Zuidoost-Azië. Volgens Jia, Govindan, Choi, and Rajendran (2015) is de textiel en kledingindustrie 's werelds tweede grootste economische sector en bezet het 7% van de totale wereldexport. Ondanks dat de kledingindustrie een duurzame economische ontwikkeling heeft, is het een bedreiging voor het milieu en de maatschappelijke welvaart als gevolg van vervuiling, afval en mensenrechtenkwesties.

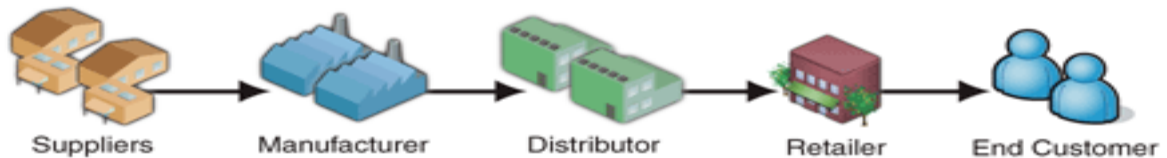
Retailbedrijven in de kledingindustrie hebben te maken met grote prijs concurrentie en het steeds globaler worden van de supply chain. De markt van textiel en kleding heeft te maken met een korte productiecycclus, lage voorspelbaarheid en een hoog niveau van impulsaankopen, waarbij snel handelen van groot belang is (Bruce, Daly, & Towers, 2004). Om als bedrijf te kunnen concurreren met andere bedrijven, worden de kosten van de hele supply chain geminimaliseerd. Retailers zoeken wereldwijd naar textiel- en kledingproducten om de kosten zo laag mogelijk te houden en te voldoen aan de snel bewegende en veeleisende behoeften van de consument. Volgens Bruce et al. (2004) is samenwerken binnen de supply chain de beste manier om dit voor elkaar te krijgen. De macht van de textielindustrie blijkt aan het eind van de supply chain te liggen bij grote en machtige retailers, die meerdere en vaak internationale gevestigde verkooppunten hebben. Kenmerkend voor de kledingindustrie is dat het begin van de supply chain bestaat uit een groot aantal kleine fabrikanten die met elkaar concurreren om de kleding te mogen maken voor de retailers. Hierdoor kunnen de retailers in de kledingindustrie veel eisen stellen aan de leveranciers zodat de kosten laag blijven.

De laatste jaren is er vanuit de stakeholders steeds meer vraag naar duurzaamheid in de supply chain. Waar bedrijven vroeger voldoende deden als ze alleen de milieuaspecten aanstuurden in de lokale omgeving, wordt er nu verwacht dat ze de milieu- en sociale aspecten beheersen in de hele supply chain (Linton, Klassen, & Jayaraman, 2007). De eisen die aan de retailers worden gesteld omtrent milieu- en sociale aspecten worden steeds strenger. Zodra een retailer in verband wordt gebracht met onmenselijke werkomstandigheden, kinderarbeid of milieuvervuiling in de supply chain, krijgt het te maken met reputatieverlies en druk van stakeholders. Vooral retailers die een grote naam hebben, proberen te voorkomen dat ze slecht in de media verschijnen. Om dit te vermijden kiezen steeds meer retailers volgens Seuring and Müller (2008) ervoor, om duurzaamheid mee te nemen in de dagelijks uit te voeren taken. De belangrijkste stakeholders van de retailers van de kledingindustrie zijn: de overheid, de consumenten, de concurrenten, de leveranciers, de fabrikseigenaren, de werknemers, de aandeelhouders, de media en de niet gouvernementele organisaties (Walker & Jones, 2012).

Toch gebeuren er nog vaak incidenten in de kledingfabrieken. Zo stortte op 24 april 2013 in Bangladesh de Rana Plaza fabriek in waardoor 1129 medewerkers om het leven kwamen. In deze fabriek werd kleding gemaakt voor onder andere de Primark en Benetton. Kort daarvoor overleden 112 medewerkers door twee branden in fabrieken in Bangladesh. Hier waren de leveranciers van Wal-Markt en Inditex, de werelds grootste kleding retailer, gevestigd (Helen Walker, Anisul Huq, Stevenson, & Zorzini, 2014).

De supply chain van de kledingindustrie heeft de laatste twintig jaar een grote verandering ondergaan. Zo zijn de kledingfabrieken naar Zuidoost-Azië verplaatst terwijl de meeste kleding in de Verenigde Staten en Europa wordt verkocht. Hierdoor is de supply chain van kleding nu over de hele wereld verspreid.

De supply chain van de kledingindustrie begint bij het verbouwen van katoen en wol. Vervolgens wordt dit naar de fabrieken gebracht die zich vooral bevinden in de goedkope arbeidslanden van Zuidoost-Azië. Daar wordt de katoen en wol omgezet in stof. In de fabrieken wordt van deze stof de kleding gemaakt zoals de retailer het wil hebben. Daarna wordt het vervoerd naar de distributeur. Vanaf de distributeur wordt de productie naar de verschillende groothandels en detailwinkels gebracht. Hier wordt de kleding verkocht aan de consument (Şen, 2008).



1.1 Probleemstelling

De kledingindustrie heeft een slechte naam als het gaat om duurzaamheid. Er zijn volgens Seuring and Müller (2008) nog veel berichten over onmenselijke werkomstandigheden en milieuverontreiniging binnen de kledingbranche. De retailers worden hier verantwoordelijk voor gehouden omdat ze de supply chain beheren, de aangeboden kleding ontwerpen en direct contact hebben met de klanten.

1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om te kijken of de retailers van de kledingindustrie kunnen voldoen aan de eisen van stakeholders omtrent het duurzaam inrichten van de supply chain. Dit wordt onderzocht door middel van een literatuur onderzoek.

1.3 Onderzoeksvraag

De hoofdvraag van het onderzoek is:

Kunnen de retailers uit de kledingindustrie voldoen, aan de eisen van stakeholders aan duurzaamheid in de supply chain?

De hoofdvraag zal doormiddel van de volgende deelvragen worden beantwoord:

1. Wat zijn de kenmerken van duurzaamheid in de supply chain van de kledingindustrie?
2. Wat zijn de belangen van de stakeholders in de kledingindustrie?
3. Wat voor invloed hebben de schakels in de supply chain op de duurzaamheid van de kledingbranche en welke invloed hebben de retailers op hun leveranciers?
4. Wat doen de retailers in de huidige situatie eraan om duurzaam te zijn in de supply chain van kleding en voldoen ze hiermee aan de eisen van de stakeholders?
5. In welke mate kunnen retailers aan de toekomstige eisen van duurzaamheid in de supply chain voldoen?

2) Wat zijn de kenmerken van duurzaamheid in de supply chain van de kledingindustrie?

2.1 Inleiding

Om te kijken wat er wordt verwacht van een duurzame supply chain, wordt er gekeken naar de term duurzaamheid. Steeds meer bedrijven richten zich op duurzaamheid en nemen dit mee in de dagelijks uit te voeren taken. Maar wat betekent duurzaamheid in de supply chain nu werkelijk?

Voordat er gekeken wordt naar de kenmerken van duurzaamheid in de supply chain van kleding, wordt eerst uitgelegd wat de supply chain en duurzaamheid inhouden. Vervolgens wordt er gekeken hoe duurzaamheid en de supply chain in de kledingindustrie met elkaar zijn verbonden.

2.2 Definitie supply chain

Volgens Linton et al. (2007), is de focus van de supply chain de laatste twee decennia veranderd. Waar er voorheen door een organisatie alleen werd gekeken naar het optimaliseren van de eigen activiteiten, wordt er nu gekeken naar het optimaliseren van de activiteiten van de hele supply chain. Volgens de Brito, Carbone, and Blanquart (2008) hebben globaliserende trends geleid tot afhankelijkheid van retailers van hun leveranciers en toeleveranciers, wat de supply chain breder en internationaler heeft gemaakt.

Lummus and Vokurka (1999) definiëren de supply chain als een systeem van organisaties, mensen, activiteiten, informatie en materialen die betrokken zijn in de stroom van een product of een service van een leverancier naar de klant. Onder de activiteiten van een supply chain wordt verstaan het transformeren van natuurlijke grondstoffen naar een bewerkt product dat geleverd wordt aan de eindgebruiker. Bij de supply chain draait het voornamelijk om samenwerking tussen de organisaties die elkaar nodig hebben voor het leveren van een eindproduct. Om goed te kunnen samenwerken moeten de bedrijven in de supply chain ervoor zorgen dat informatie gedeeld kan worden zodat alle activiteiten in de supply chain op elkaar afgestemd en gecontroleerd kunnen worden. Dit doen de bedrijven om de activiteiten van de supply chain te verbeteren en de voordelen van de implementatie te vergroten. Volgens Lummus and Vokurka (1999) is de supply chain zo belangrijk geworden dat er tegenwoordig niet meer geconcurrereerd wordt tussen bedrijven zelf, maar tussen de supply chains.

2.3 Definitie Duurzaamheid

De meest geaccepteerde en genoemde definitie van duurzaamheid is die van de Brundtland Commissie: "duurzaamheid is het gebruik van middelen om aan de behoeften te voldoen van het heden, zonder dat de mogelijkheden van de toekomstige generatie, om in hun behoeften te voorzien, in het gedrang worden gebracht" (volgens WCED, 1987 (Linton et al., 2007)). Hutchins and Sutherland (2008) definiëren duurzaamheid als volgt: "de opzet en verwerking van de menselijke en industriële systemen om er voor te zorgen dat het gebruik van natuurlijke hulpbronnen niet leidt tot verminderde kwaliteit van het leven als gevolg van het verliezen van toekomstige economische kansen of de negatieve effecten op de sociale omstandigheden, de menselijke gezondheid en het milieu". De hoofdpunten zijn de sociale belangen, de economische belangen en het milieu. Ook volgens Carter and Rogers (2008) wordt er met de definitie van duurzaamheid steeds meer verwezen naar de integratie van sociale, ecologische en economische verantwoordelijkheid.

Omdat sociaal, economie en het milieu brede indicatoren zijn, heeft The United Commission on Sustainable Development (CSD, 2001 (Singh, Murty, Gupta, & Dikshit, 2009)) per indicator een aantal sub begrippen toegevoegd. Zo zijn de sub begrippen bij de indicator sociaal: billijkheid, onderwijs, veiligheid, populatie, huisvesting en gezondheid. De sub begrippen voor het milieu zijn: atmosfeer, land, oceanen en zeeën, vers water en biodiversiteit. Bij economie heeft de CSD als sub begrippen: economische structuur,

consumptie en productiepatronen. Hiermee wordt er verduidelijkt waar bedrijven zich op moeten focussen als ze aan duurzaamheid willen voldoen (Singh et al., 2009).

Duurzame ontwikkeling wordt een steeds belangrijker begrip voor beleidsbepalers van bedrijven. Duurzaamheid is geïntegreerd in de missie van tal van organisaties en instellingen, van lokale tot internationale bedrijven. Zo valt er op bijna iedere website van een groot bedrijf te lezen wat ze er aan doen om duurzaam te zijn (Hutchins & Sutherland, 2008).

The Three Spheres of Sustainability



2.4 Duurzaamheid in de supply chain

De integratie tussen duurzaamheid en de supply chain ligt voor de hand. Er wordt in veel artikelen verwezen naar de sociale-, economische- en milieumomstandigheden waar rekening mee moet worden gehouden tijdens de levenscyclus van het product. In het artikel van Li, Zhao, Shi, and Li (2014) wordt een duurzame supply chain gedefinieerd als het beheren van materiaal, informatie, kapitaalstroom en de samenwerking tussen bedrijven, terwijl de doelen van de drie dimensies van duurzaamheid hierbij worden geïntegreerd. Vereist hierbij is een goede samenwerking tussen de supply chain partners zodat het kan leiden tot een duurzame supply chain. Carter and Rogers (2008) definiëren de duurzame supply chain als de strategische, transparante integratie en het bereiken van sociale, ecologische en economische doelen van een organisatie in de systematische coördinatie van de belangrijkste inter-organisationale bedrijfsprocessen voor het verbeteren van de economische prestaties van de individuele ondernemingen en de supply chain op de lange termijn. Hierbij wordt gesteld dat de duurzame supply chain niet alleen positieve gevolgen heeft voor de sociale en ecologische aspecten, maar dat het ook kan resulteren in positieve economische gevolgen voor de lange termijn en daarbij ook het concurrentievoordeel voor het bedrijf. Hierbij kan worden gedacht aan betere arbeidsvoorwaarden, het verminderen van verpakkingen en het verminderde verbruik van brandstof tijdens het vervoer.

Walker and Jones (2012) stellen dat duurzame supply chain management betekent dat de retailers verantwoordelijk zijn voor de milieu- en sociale prestaties van hun leveranciers. De retailers worden verantwoordelijk gehouden voor wat er in hun supply chain gebeurt omdat de macht in de supply chain bij hen ligt. De focus zal daarom liggen op hoe de retailers omgaan met duurzaamheid in de supply chain. Als een bedrijf volgens de principes van duurzaamheid wil opereren, moet het de verantwoordelijk nemen voor de hele supply chain en niet alleen voor de zaken die volgens de regels binnen de eigen activiteiten liggen (Hutchins & Sutherland, 2008).

2.5 De supply chain van de kledingindustrie en de duurzaamheidsproblemen

De literatuur over duurzaamheid en de supply chain is ook van toepassing op de kledingindustrie. Om over een duurzame supply chain in de kledingindustrie te mogen spreken, moeten de sociale, economische en ecologische doelen worden bereikt (de Brito et al., 2008).

Door de macht van de retailers worden volgens Walker and Jones (2012) de retailers verantwoordelijk gehouden voor milieu en sociale problemen in de supply chain van de kledingindustrie. Ook als deze problemen veroorzaakt worden door hun suppliers. Mocht een retailer in verband worden gebracht met bijvoorbeeld milieuvervuiling of kinderarbeid, dan krijgt deze retailer te maken met reputatieverlies en druk van de stakeholders. Volgens Seuring and Müller (2008) geldt dit voornamelijk voor bedrijven die een grote naam hebben.

Voor de supply chain van de kledingindustrie is het behoorlijk lastig om duurzaam te zijn, door haar eigenschappen en enkele speciale trends zoals prijsconcurrentie en reactiesnelheid. Door prijsconcurrentie en de belangrijkheid van de reactiesnelheid in de supply chain is het aanpassen naar duurzaamheid een risico. De kledingindustrie is een marktgevoelige industrie die constant reageert op de vraag naar nieuwe trends met nieuwe kleren waar de markt op dat moment het meest de voorkeur aan geeft. Hierdoor ontstaat er een continue stroom aan nieuwe kleding op de markt. Volgens Li et al. (2014) bemoeilijkt dit de duurzaamheid van de kledingindustrie. De kledingindustrie ervaart meer druk op de duurzaamheidsvraagstukken die door de media wordt uitgeoefend, als gevolg van het hoge publieke profiel van de industrie.

Volgens Taplin (2014) hebben retailers als H&M, Topshop en Forever Twenty One succes door goedkope mode items gericht op jongeren die graag de laatste mode willen dragen maar inkomensbewust zijn. Het is een simpel model dat goedkope maar modieuze kleding in beperkte hoeveelheden levert om frequente aankopen te stimuleren en te zorgen dat de omloop voorraad in de winkels 10 dagen tot twee weken is. Vroeger bestond de traditionele verkoop van kleding uit 2 tot 4 seizoenen, maar tegenwoordig is de kleding 4 tot 6 weken op de winkelvloer te vinden waarna het met korting wordt verkocht in outlet shops. Klanten kunnen na iedere drie weken langs komen om nieuwe items uit te proberen. Kleren worden tegenwoordig ook minder lang gedragen. Zo schat Zara dat een klant de aankoop gemiddeld niet meer dan zeven keer draagt. Hierdoor neemt de vraag naar kleding toe. Om aan deze vraag te voldoen creëert Zara elke week twee nieuwe kledinglijnen.

Deze nieuwe manier van zakendoen in de snelle supply chain van de kledingindustrie zorgt echter voor negatieve gevolgen voor zowel het milieu als de samenleving. De kledingfabrieken in Europa werden verplaatst naar Zuidoost-Azië. In eerste instantie zorgde dit volgens de Brito et al. (2008) ervoor dat veel laag opgeleiden in de textielindustrie in Europa ineens zonder baan kwamen te zitten en moeilijk of niet aan het werk kwamen in een andere sector. Daarnaast heeft het verplaatsen van de fabrieken naar Zuidoost-Azië als gevolg dat er extra milieubelasting ontstaan is door de toegenomen transportkilometers om alles naar de winkels te krijgen.

Afgezien van de gevolgen van de globalisering, heeft de kledingindustrie al te maken met milieu en sociale problemen. Zo wordt er tijdens het productieproces en met name de fases van verven, drogen en afwerking, intensief gebruik gemaakt van chemische producten die een grote impact hebben op het milieu. Daarnaast wordt er tijdens het maken van de kleding zeer intensief gebruik gemaakt van kleurstoffen en wordt er voor de groei van katoen gebruik gemaakt van zeer veel land en water (de Brito et al., 2008). De verhoogde tijdsdruk waar de kledingindustrie mee te maken heeft, resulteert in werknemersmisbruik en andere onethische werkmethoden in de fabrieken. Het meeste werk in de kledingindustrie vindt plaats in Zuidoost-Azië en wordt gedaan door jonge, slecht opgeleide mensen omdat het productieproces geen hoge vaardigheden vereist. Aangezien vrouwen en kinderen goedkoper

zijn, werken vooral zij in deze fabrieken. Het personeel is zeer kwetsbaar voor discriminatie, slechte behandeling, lage lonen en lange werkdagen (Turker & Altuntas, 2014).

Wat volgens de Brito et al. (2008) ook een probleem kan zijn op weg naar duurzaamheid is een verschil in opvattingen over duurzaamheid tussen Azië en Europa. Zo kan een retailer nadelen ondervinden van haar leveranciers en partners, door bijvoorbeeld geen toegang te krijgen tot informatie. Als voorbeeld geeft de Brito et al. (2008) schoenmaker Van Bommel. Van Bommel ondervond grote terughoudendheid van haar leveranciers en toeleveranciers toen Van Bommel probeerde de milieuprestaties van de supply chain te verbeteren. Voor de retailers is het juist van belang dat leveranciers mee werken omdat de retailers verantwoordelijk worden gehouden voor het gedrag van de leveranciers.

2.6 Rapporteren van duurzaamheid

In 1997 heeft de United Nations Environment Programme (UNEP) de Global Reporting Initiative (GRI) gelanceerd. Het doel hiervan was het verbeteren van de kwaliteit en nauwkeurigheid van duurzaam rapporteren. In de duurzame rapporten van Global Reporting Initiative ligt de focus op de drie indicatoren sociaal, economie en milieu. Door dit raamwerk is er voor bedrijven een houvast om duurzaamheid te rapporteren op punten die door The United Nations Commission for sustainable Development belangrijk worden gevonden (Singh et al., 2009). Volgens Fonseca, McAllister, and Fitzpatrick (2014) definieert GRI duurzaam rapporteren als volgt: "Duurzaam rapporten is de praktijk van het meten, het openbaar maken en verantwoording afleggen aan interne en externe stakeholders van bedrijfspresentaties met als doel het stimuleren van duurzame ontwikkeling". Door middel van een rapport kunnen de duurzaamheidsprestaties van een bedrijf worden beoordeeld en worden vergeleken met andere bedrijven. Het ontbreekt echter aan een duidelijke handleiding die te gebruiken is om te kijken of een bedrijf duurzaam opereert in een supply chain van de kledingbranche.

Toch kan het rapporten van duurzaamheid volgens het GRI wel een houvast geven voor bedrijven die duurzaam willen opereren in de supply chain. Bedrijven verantwoorden zich tegenwoordig in hun jaarverslagen steeds meer over wat ze doen aan duurzaamheid. Door middel van een rapport kunnen de duurzaamheidsprestaties van bedrijven worden beoordeeld en is te zien in welke activiteiten een bedrijf de duurzaamheid kan verbeteren (Hutchins & Sutherland, 2008). Omdat milieu, sociaal en economie als de indicatoren van duurzaamheid in elke keten van de supply chain worden gezien, zullen deze centraal moeten staan in het verslag over duurzaamheid van de supply chain. De indicatoren worden gezien als een belangrijk hulpmiddel voor beleidsbepalingen en voor de communicatie met de belanghebbenden in het overbrengen van informatie op de aspecten van sociaal, economie en het milieu (Singh et al., 2009). Het probleem is dat iedereen anders denkt over duurzaamheid. Daarnaast veranderen de gedachtes ook met de tijd mee. Zo werd er vroeger veel minder aandacht besteed aan duurzaamheid terwijl dit nu een hot item is. Volgens de Brito et al. (2008) is het zo dat als een bedrijf volgens een rapport duurzaam is, dat nog niet wil zeggen dat de hele supply chain van dit bedrijf duurzaam is.

Ondanks de richtlijnen voor duurzaamheid rapporteren, wordt er nog steeds met verschillende maten gemeten en doen bedrijven zich soms beter voor dan dat ze daadwerkelijk zijn. Zolang er niet één maatstaf is zal de validiteit van de rapporten over duurzaamheid, die door het bedrijf worden uitgebracht, twijfelachtig zijn (de Brito et al., 2008).

2.7 Samenvatting van de kenmerken

Uit dit stuk is duidelijk geworden wat de kenmerken van de supply chain van de kledingindustrie zijn. Als de supply chain van de kledingindustrie duurzaam wil zijn, moet het aan de economische, sociale en ecologische doelen voldoen. Eigenschappen van de kledingindustrie zoals prijsconcurrentie, de reactiesnelheid, een continue stroom aan kleding, het gebruik van chemische stoffen en natuurlijke

bronnen en het culturele verschil tussen de suppliers, zijn interne barrières voor de kledingindustrie om duurzaam te zijn.

In deelvraag twee worden de eisen beschreven die door de stakeholders worden opgelegd. De media zorgen door middel van reputatieverlies voor druk bij de retailers; de overheid zorgt via wetten dat duurzaamheid gestimuleerd wordt en niet-gouvernementele organisaties proberen door acties druk te leggen op de retailers. Daarnaast wordt gekeken of de klanten en de werknemers eisen kunnen stellen aan de duurzaamheid in de kledingindustrie.

In deelvraag drie wordt er dieper ingegaan op de duurzaamheid per schakel van de supply chain van de kledingindustrie.

3) Wat zijn de belangen van de stakeholders in de kledingindustrie?

3.1 Inleiding

Er zijn verschillende stakeholders betrokken bij de duurzaamheid in de supply chain van de kledingindustrie. In deze sub-vraag zullen de stakeholders van buiten de supply chain worden besproken. Aangezien er geen duidelijke maatstaf is voor duurzaamheid, is het daarom van belang wat de stakeholders beschouwen als duurzaamheid (de Brito et al., 2008). Er wordt ingegaan op de belangen die de stakeholder heeft ten aanzien van de duurzaamheid in de supply chain van de kledingbranche en welke eisen zij stellen aan de retailers. Stakeholders zijn externe leden zoals overheden, de werknemers, de consumenten en niet-gouvernementele organisaties (NGO's) (Li et al., 2014).

3.2 Overheid

De supply chain van de kledingindustrie is wereldwijd. Volgens Boström and Karlsson (2013) zorgt dit ervoor dat problemen die voorkomen in de fabrieken, zoals chemische risico's, gevolgen hebben voor de gezondheid en het milieu over de hele wereld. Hierdoor stijgt de vraag naar een overheid die zich wereldwijd bezig houdt met problemen die worden veroorzaakt door productieketens. Overheden alleen kunnen niet reageren op deze toenemende vraag en zijn langzaam met reageren op wereldwijde problemen. Het beheer van milieu- en gezondheidsrisico's, dat door de wereldwijde productketens zoals de kledingindustrie noodzakelijk is, is daarom een grote uitdaging voor nationale overheden. Daar komt nog bij dat de supply chain van de kledingindustrie redelijk complex is met veel producers, leveranciers, handelaren en retailers. Linton et al. (2007) zegt dat de Europese Unie wel wetten kan maken die de hele supply chain in Europa treft. De Europese Unie is uitgegroeid tot een zeer invloedrijke verdediger van duurzaamheid. Het Europees Parlement beschouwt dit concept als zo cruciaal voor de toekomst van de EU, dat de huidige en toekomstige wetgeving duurzaamheid moet integreren in de uitvoeringsbesluiten. Daarnaast zijn er organisaties die regels opstellen die in de hele wereld van kracht zijn. Bekende internationale organisaties zijn de United Nations, the World Trade Organization, the Organization for Economic Cooperation and Development en the International Labour Organization (Montgomery & Maggio, 2008).

Een belangrijke organisatie die al kort naar voren kwam en die zich inzet voor arbeidsproblemen is the International Organization of Labour (ILO). De ILO is een onderdeel van de United Nations en daarmee een overheidsorganisatie. De overheden financieren de ILO en er wordt van hen verwacht dat ze de internationale arbeidsvoorwaarden accepteren en naleven. De ILO kan de overheden en de fabrieken dwingen om zich aan de eigen wetten te houden (Van Daele, 2008). De ILO is erg actief in de kledingindustrie om de werkomstandigheden te verbeteren. Het doel van deze organisatie is het creëren van arbeidsnormen door middel van verdragen en aanbevelingen. Wat de ILO zo bijzonder maakt, is dat het probeert om overheden, vakbonden en werkgevers samen te brengen om arbeidsnormen te stellen en wetten te ontwikkelen. Hierdoor biedt de ILO van alle perspectieven de standpunten in het debat over de sociale omstandigheden en heeft het als doel de werkomstandigheden te verbeteren. Zo organiseert ILO bijeenkomsten met de betrokken partijen om de arbeidsomstandigheden te verbeteren en ziet het er zelf op toe dat afspraken worden nagekomen (Maul, 2007). Zo controleert de ILO zelf fabrieken. De ILO heeft tussen 2001 en 2005 veel fabrieken in Cambodja geïnspecteerd om te kijken of er werd voldaan aan de arbeidswetten. De ILO kwam met onaangekondigde bezoeken aan geregistreerde fabrieken en maakte de resultaten openbaar met tips hoe de fabrieken de arbeidsvoorwaarden beter konden implementeren (Beresford, 2009).

Overheden proberen elkaar ook te stimuleren om duurzamer bezig te zijn. Zo beschrijven Shea, Nakayama, and Heymann (2010) de textiel overeenkomst tussen de Verenigde Staten en Cambodja in 2002. Dit was een verdrag dat Cambodja toestond meer te exporteren naar de Amerikaanse markt als het aantoonde

dat de arbeidsomstandigheden in de textiel fabrieken verbeterden. Deze overeenkomst zorgde voor economische en sociale duurzaamheid. Ondanks dat de overeenkomst in 2005 afliep, werd de ingevoerde arbeidsovereenkomst voortgezet.

Volgens Beresford (2009) willen nationale overheden de wetten alleen nakomen als het niet leidt tot concurrentie nadeel. Het probleem is dat de overheid en de producenten geloven dat de naleving van de wetten van de arbeidsnormen leidt tot concurrentie nadeel. Voor ontwikkelingslanden in Zuidoost-Azië speelt de kledingindustrie een centrale rol in de groei van de export, het bruto binnenlands product en de werkgelegenheid. Hierdoor zal de overheid de wetten niet actief naleven. Hierin komt het verschil in opvatting tussen het westen en Azië, uit deelvraag 1, naar voren. Niet alleen is het verschil te merken in de fabrieken maar ook in de naleving van de regels, door de overheid zelf, zit een verschil.

Nog een voorbeeld over het verschil tussen de overheden uit Azië en het westen gaat over het Rana Plaza gebouw. In Azië worden regels die de medewerkers beschermen vaak door fabriekseigenaren genegeerd. Zo gaf in Bangladesh de gemeente toestemming voor de bouw van een extra verdieping van de Rana Plaza fabriek terwijl dit in strijd was met de wet. De overheid vernieuwde toch ieder jaar de licenties voor de fabriek. De fabriek is uiteindelijk ingestort met meer dan duizend doden als gevolg. Met het naleven van de wetten had dit ongeluk voorkomen kunnen worden. Maar in Bangladesh zijn er maar 52 fabrieksinspecteurs terwijl er meer dan 26 duizend geregistreerde fabrieken zijn. Dit is alleen een voorbeeld van Bangladesh, maar dit soort incidenten vinden plaats in de hele regio van Zuidoost-Azië. De inkomsten van de kledingindustrie is voor dit soort landen te belangrijk om de problemen in de fabrieken aan te pakken. Maar door dit soort incidenten en druk van activisten en klanten zullen grote bedrijven minder snel hun kleding laten maken in dit soort fabrieken, wat voor overheden toch aanleiding is om het probleem aan te pakken (Venkatesan, 2013).

Taplin (2014) vertelt dat de lokale burgemeester van Rana Plaza de licentie vernieuwde omdat de bloeiende industrie in dat gebied hem geen tijd gaf om de verplichte veiligheidsvoorschriften te onderzoeken. Voor lokale politici betekent een nieuwe fabriek meer belastinginkomsten en het bevorderen van de werkvoorziening. De acties van de burgemeester zijn kenmerkend voor andere fabrieken die snel zijn gebouwd om mee te kunnen profiteren van de groeiende export in de kledingindustrie. Dat de politiek in dit soort landen een eigenbelang heeft, blijkt wel uit het feit dat ongeveer 10% van de zetels in het parlement wordt ingenomen door fabriekseigenaren, vaak afkomstig uit de kledingindustrie. Het bevestigt de diepe politieke banden in de kledingindustrie tussen de politiek en de fabriekseigenaren, die soms zelfs dezelfde persoon kunnen zijn. Omdat er bezorgdheid is dat veel regelgeving en handhaving de prijs zal verhogen en het de productie naar andere landen in Azië drijft, kijken veel politici de andere kant op voor mogelijke problemen uit angst om een miljarden export kwijt te raken.

Voor retailers is het belangrijk om in de gaten te houden wat een wetsverandering of invoering van een nieuwe wet door de overheid, betekent voor hun bedrijf. Leveranciers of producenten in dat land zullen zij zich moeten houden aan deze wetten. Mocht een leverancier of producent dit niet doen, dan wordt er verwacht dat de retailer ingrijpt. Zo is er op 1 januari 2008 in China een wet aangenomen die de rechten van werknemers beschermt. Iedere werknemer moet gelijk worden behandeld en gelijke kansen krijgen. Deze wet is bedoeld om de duurzaamheid in China te verbeteren. De retailer wordt dan verantwoordelijk gehouden voor het controleren van de eigen suppliers (Chi, 2011). Volgens de Brito et al. (2008) kunnen de bedrijven op twee manieren omgaan met de wetten die de overheden invoert. Waar sommige bedrijven terughoudend zijn bij wettelijke beperkingen, nemen andere bedrijven de nieuwe wetten zo snel mogelijk op in de uit te voeren taken van het bedrijf. Hierbij zien ze de nieuwe wetten als een mogelijkheid om er concurrentievoordeel mee te behalen.

3.2.1 Wetten

De Europese Unie heeft veel wetten die bijdragen aan de duurzaamheid binnen Europa. Zo probeert de Europese Unie ervoor te zorgen dat andere regeringen, ook al zitten deze regeringen niet binnen Europa, duurzaam bezig zijn. Zo was er op 15 december 2011 een resolutie van het Europees Parlement dat verzoekt om de gedwongen kinderarbeid in de textielindustrie in Oezbekistan te veroordelen. Het Europees Parlement wil de regering van Oezbekistan er op wijzen dat kinderarbeid verboden is in de Oezbeekse grondwet en de VN-verdragen over de mensenrechten heeft ondertekend, maar dat het nog altijd feitelijk moet worden geïmplementeerd. Zo controleert het Europees Parlement niet alleen de Europese bedrijven maar probeert het ook druk te zetten op landen die de wetten niet naleven. Mocht er geen teken zijn van verbetering dan kan het Europees Parlement overgaan tot sancties. Dit geeft aan dat de Europese Unie actief bijdraagt aan de duurzaamheid in de kledingindustrie ([Union, 2013](#)).

Net als de Europese Unie heeft ook de Verenigde Staten wetten die de duurzaamheid moeten vergroten. Zo heeft de Verenigde Staten de wet Clean Air Act, die door het reguleren van de samenstelling van de brandstoffen van motorvoertuigen de luchtverontreiniging tegen gaat (Agency, 1990).

De International Labour Organization (ILO) maakt wetten om de arbeidsomstandigheden te verbeteren. Een voorbeeld van zo'n wet is de Minimum Age Convention, 1973 (No. 138). Deze wet verbiedt kinderarbeid. De ILO doet zelf controles om te kijken of regeringen en bedrijven zich aan deze wetten houden. Wordt hier niet aan voldaan dan kan de ILO over gaan tot sancties. De ILO is op dit moment vooral in de kledingindustrieën in Zuidoost-Azië zeer actief omdat daar de eisen voor sociale duurzaamheid nog niet worden gehaald (Maul, 2007) (ILO, 1976).

3.3 Niet-gouvernementele organisaties

Volgens Guay, Doh, and Sinclair (2004) beschrijft de Verenigde Naties de niet-gouvernementele organisaties (NGO's) als een organisatie, die bestaat uit een vrijwillige groep burgers die opereren op lokaal, nationaal of internationaal niveau. De NGO's worden geleid door mensen met een gemeenschappelijk belang. Ze brengen bezorgheden van de burgers naar de overheid, ze monitoren regelgeving en moedigen de overheid aan om te denken vanuit de samenleving. Ze bieden expertise en helpen met het implementeren en coördineren van internationale overeenkomsten. Hiermee proberen de NGO's, overheden en internationale organisaties zich aan de regels te laten houden en misstanden in de wereld onder de aandacht te brengen. NGO's wijzen volgens Egels-Zandén and Hyllman (2006) op onvolkomenheden die overheden laten vallen doordat zij niet bij ieder internationaal probleem in kunnen grijpen. Volgens Kapoor (2007) proberen NGO's ervoor te zorgen dat bedrijven meer verantwoording nemen ten aanzien van hun supply chain. Daarnaast wordt er geprobeerd om klanten moreel bewuster te maken van de aankopen die ze doen. Roberts (2003) zegt dat NGO's steeds meer gebruik maken van de belangrijkheid van het merkimage of reputatie van de retailers. Door middel van druk uit te oefenen hopen niet-gouvernementele organisaties dat bedrijven duurzamer worden in de supply chain.

Niet-gouvernementele organisaties zijn al een lange tijd bezig in de kledingindustrie. Sinds bedrijven hun productie lieten outsourcen naar ontwikkelingslanden, leidde dit direct tot negatieve reacties bij NGO's en vakbonden. Dit kwam omdat vanuit Europees en Amerikaans perspectief de werkcondities in ontwikkelingslanden slecht waren. Doordat NGO's deze praktijken in de media onder de aandacht brachten zijn verschillende bedrijven, zoals Levi's, Nike en Reebok, begonnen met hun verantwoordelijkheid te nemen voor de medewerkers (Egels-Zandén & Hyllman, 2006).

Een voorbeeld van een NGO die werkzaam is in de kledingindustrie, is Ethical Trading Initiative (ETI). Wat zij willen is dat retailers en hun suppliers de verantwoordelijkheid nemen in het verbeteren van de arbeidsomstandigheden van de mensen die bij hun leveranciers of toeleveranciers werkzaam zijn. ETI weet dat het voor een retailer niet eenvoudig is om duurzaam bezig te zijn. Wat moet een retailer doen als het kinderarbeid aan treft bij de eigen suppliers? Soms maakt het niet toestaan van kinderarbeid het

leven van deze kinderen alleen maar erger. De strategie van ETI is dat het bedrijven, vakbonden en leden in de vrijwillige sector samenbrengt in een alliantie, die ETI in staat stelt om gezamenlijk lastige kwesties aan te pakken die door individuele bedrijven alleen niet kunnen worden aangepakt (Ethicaltrade, 2014). Een andere NGO is de Clean Clothes Campaign (CCC), die strijdt voor het verbeteren en het ondersteunen van de invloed van de arbeiders in de wereldwijde kledingindustrie. Zij doen dit door het mobiliseren en het begeleiden van consumenten, het lobbyen bij bedrijven en overheden en het bieden van solidaire steun aan werknemers als die vechten voor hun rechten en betere werkomstandigheden eisen. De CCC heeft een partnernetwerk van meer dan 200 organisaties en vakbonden in de kleding producerende landen om lokale problemen en doelstellingen te identificeren en CCC te helpen bij de ontwikkeling van campagne strategieën om werknemers te ondersteunen bij het bereiken van hun doelen (cleanclothes, 2014).

NGO Textile Exchange inspireert mensen om duurzame praktijken in de textiel supply chain te versnellen. Ze richten zich op het minimaliseren van de schadelijke effecten en het maximaliseren van de positieve effecten van de kledingindustrie. Dit proberen ze voor elkaar te krijgen door positieve innovaties te laten versnellen, het verbeteren van de zichtbaarheid van de biologische boeren en ze toegang te geven tot stabiele markten. De Textile Exchange leert bedrijven een lange termijn planning te maken voor een duurzame toekomst, waarbij iedere stap in de supply chain wordt geanalyseerd om aan te tonen hoe het materiaal wordt geproduceerd, verwerkt en gefabriceerd (textileexchange, 2013).

3.4 Klanten

Dat er de laatste decennia een grote verandering plaats heeft gevonden in de kledingindustrie is vooral te merken bij de consumenten. Zoals in deel vraag 1 al is gezegd, kunnen consumenten iedere twee tot vier weken de nieuwste modes in de winkels aanschouwen voor relatief goedkope prijzen. De hele supply chain van de kledingindustrie is ingericht op wat de klanten willen. De klanten stellen steeds hogere eisen aan producten. Zo willen ze producten met hogere kwaliteit, een groot assortiment, concurrerende prijzen, beschikbaarheid, innovatie en ze willen dat een product een duurzaam productieproces heeft gehad (Walker & Jones, 2012). Volgens Taplin (2014) zijn de klanten zo gewend geraakt aan de goedkope kleding dat ze niet bereid lijken om meer te betalen voor kleding die duurzamer is.

Hill and Lee (2012) hebben onderzoek gedaan naar de kennis van consumenten over duurzaamheid in het algemeen en over de duurzaamheid van de kledingindustrie. Er waren 80 respondenten die allemaal uit generatie Y kwamen. Er is gekozen voor de generatie Y consumenten, die zijn geboren tussen 1977 en 1994 omdat ze sociaal betrokken zijn en bewust zijn van de wereldwijde problemen. Daarnaast zijn ze een groot en belangrijk marktsegment met een besteedbaar inkomen dat gekenmerkt wordt door de beschikking over veel informatie waardoor het bewustzijn over duurzaamheid en de scepticisme over de beweerde bezorgdheid van de retailers toeneemt.

Op de vraag om duurzaamheid in het algemeen te definiëren kozen de meeste consumenten voor een lange levensduur, ten tweede werd er gekozen voor behoud en bescherming van natuurlijke hulpbronnen en als derde voor het milieu. Pas erna kwamen de andere twee aspecten van duurzaamheid, sociaal en economie. Wanneer er werd gevraagd naar de duurzaamheid van de kledingindustrie werd ook een lange levensduur als eerste genoemd; dan de economische gezondheid van het bedrijf en vervolgens de zorg voor het milieu. Het is opvallend dat de consumenten bij de kledingindustrie het economische aspect eerder koppelen aan duurzaamheid. Uit de reacties van de respondenten blijkt echter dat de consumenten bewust zijn van het feit dat bedrijven bij winstgevendheid moet balanceren met milieu- en sociale inspanningen.

Op de vraag wat de impact op het milieu is door het maken van kleding, gaf 28.75% van de respondenten aan dat het niet wist of er gevolgen zijn. Verder gaf 28% een bevestiging dat de kledingindustrie invloed heeft op het milieu, maar wist het niet wat de impact is. Het geeft de noodzaak aan om de kennis van de

duurzaamheid bij de consument te verbeteren. Voorbeelden van specifieke problemen die vermeld zijn door de deelnemers zijn: synthetische vezels (11.25%), vervuiling (12.5%), het gebruik van natuurlijke hulpbronnen (8.5%), giftige stoffen en chemicaliën (8.75%) en afval (8.5%).

Om echt een goed overzicht te krijgen van de kennis van de consumenten over de gevolgen voor het milieu door de kledingindustrie, werd er gevraagd om uit een lijst te kiezen van specifieke milieupraktijken. Van deze lijst moesten ze een top vijf maken waarvan zij denken dat het meest of het minst belangrijk is voor het behouden van het milieu.

JFMM 16,4	Items (Fulton and Lee, 2010)	Most important (%)	Least important (%)	No knowledge (%)
486	Sustainability as company focus	41.4	26.4	30.61
	No pesticides used in fiber growth	26.3	25.1	10.20
	Garments made of organic materials	11.4	33.9	2.04
	Garments made of recycled materials	35.2	23.9	2.04
	Garments made of biodegradable materials	30.0	28.9	12.24
	Garments made of recyclable materials	35.2	12.6	4.08
	Water usage control	50.1	11.3	6.12
	Environmentally friendly dyes	26.5	20.2	10.20
	Reducing fabric waste	51.3	20.1	8.16
	Environmentally friendly shipping containers	18.9	26.4	22.45
	Energy efficiency	58.8	12.6	4.08
	Environmentally friendly building material	20.2	28.9	22.45
	Conserving or recycling packaging materials	43.9	15.1	4.08
	Consumer sustainability loyalty program	6.5	58.9	57.14
	Rejection of disposable garments	1.3	48.9	51.02
	Table I. Consumers perceptions of importance of sustainable practices	Information about impact of laundering and care	11.4	61.4
	High-quality, long-lasting garments and products	45.1	27.7	12.24

Zoals te zien is in de tabel, wordt “informatie over de gevolgen van wassen en verzorging” beoordeeld als het minst belangrijk, terwijl dat juist één van de belangrijkste componenten is van kleding die impact heeft op het milieu. Het wassen en verzorgen zorgt voor aanzienlijk water, energie en chemicaliën gebruik. Er zijn ook een aantal milieupraktijken die zowel als belangrijk als onbelangrijk gezien worden, zoals “kleding gemaakt van biologisch afbreekbaar materiaal”. Daarnaast zijn er milieupraktijken waarvan weinig kennis is, zoals “consument duurzaam loyaliteitsprogramma”(57.14%).

Van de ondervraagden vind 68% dat de retailers verantwoordelijk moeten worden gehouden voor de duurzaamheid. De respondenten zien de retailers als invloedrijk en als tussenpersoon en vinden dat de retailers veel invloed op de consument hebben door het beïnvloeden van meningen en het verstrekken van mogelijkheden voor de consument om uit te kiezen.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de consument een positieve attitude heeft tegenover duurzaamheid. Maar uit het onderzoek blijkt ook dat de consument een gebrek aan kennis heeft over de duurzaamheid van de kledingindustrie en dat er een aarzeling is om actie te ondernemen. Hiermee wordt aangetoond dat er een verschil zit tussen de attitude en feitelijk gedrag.

Ook Connell (2010) heeft onderzoek gedaan naar wat de consumenten vinden van duurzaamheid van de kleding. Uit dit onderzoek van 26 milieubewuste consumenten kwam hetzelfde naar voren als bij het onderzoek van Hill and Lee (2012). Ook hier wordt als voornaamste reden genoemd dat de consumenten een slechte kennis en attitude van duurzame kleding hebben. Daarnaast blijkt dat de beschikbaarheid van duurzame kleding, de prijs van duurzame kleding en sociale redenen barrières zijn voor consumenten om duurzame kleding te kopen.

Uit onderzoek blijkt dus dat consumenten weinig feitelijke kennis hebben van de duurzaamheid van de kledingindustrie en dat zorgt ervoor dat ze geen echte eisen kunnen stellen aan duurzaamheid.

3.5 De werknemers

Er zijn heel veel medewerkers actief in de supply chain van de kledingindustrie. De medewerkers die het meest in het nieuws komen met betrekking op de duurzaamheid zijn de arbeiders in de fabrieken. Er gebeuren veel ongelukken in de fabrieken, waarvan de instorting van het Rana Plaza gebouw in Bangladesh in 2013 de ergste is. Hierbij kwamen meer dan 1100 medewerkers om het leven en raakten meer dan 2500 medewerkers gewond. Volgens Venkatesan (2013) was het geen verrassing dat een ongeluk als dit eraan zat te komen. Tussen 1990 en 2012 zijn er meer dan 275 ongelukken gebeurd in textiel fabrieken en dit is alleen nog in Bangladesh. Ook in Sri Lanka, Cambodja, Pakistan, India en andere Aziatische landen zijn er veel vergelijkbare ongelukken gebeurd in de textiel fabrieken. De medewerkers in deze fabrieken werken voor grote internationale bedrijven zoals H&M, Esprit en Gap. De grote bedrijven, fabriekseigenaren en de overheden doen er weinig aan om de situatie te verbeteren, zodat de medewerkers onder gevaarlijke omstandigheden blijven werken. De ruimtes waarin wordt gewerkt zijn vaak te klein om er fatsoenlijk te werken, zijn niet geschikt voor het gebruik als fabriek en er zijn geen faciliteiten zoals brandblussers, brandalarmen en nooduitgangen. Daar komt nog bij dat veel medewerkers geen training over veiligheid krijgen en er meestal niemand aanwezig is die de leiding neemt tijdens een noodgeval.

Ook volgens Berik and Rodgers (2008) worden de arbeidsrechten geschonden ondanks de garantie van de nationale arbeidswetgeving. Zo wordt er in Bangladesh en Cambodja geen rekening gehouden met het maximaal aantal uren dat gewerkt mag worden, zijn er geen veilige werkomstandigheden en kan het voorkomen dat door middel van illegale aftrek van het salaris de werknemers te weinig betaald krijgen. Daarnaast wordt het recht op vereniging ontkend zodat de werknemers niet gezamenlijk kunnen onderhandelen. Dit wordt mede veroorzaakt doordat veel fabriekseigenaren de werknemers geen aanstellingsbrief geven en dus wordt gezien als een milde vorm van dwangarbeid. Tussen de 70% en 80% procent of de fabriekseigenaren neemt nog steeds werknemers aan op informele wijze.

In tabel 1 zijn de acht landen met de laagste arbeidskosten gegeven. Voor grote merken is het aantrekkelijk om hier een fabriek te hebben, maar de arbeiders kunnen hiervan amper rondkomen. De oorzaak van de concurrerende arbeidskosten zijn de lage lonen en de slechte naleving van de eigen arbeidsregels en internationale arbeidsovereenkomsten. De arbeiders die in de kledingindustrie van Bangladesh werken verdienen het minst. In 2008 verdienden ze slechts 0.22 dollar per uur, wat een stuk minder is dan het volgende land Cambodja. Daar verdienen de werknemers namelijk 0.33 dollar per uur. Dit verschil komt volgens Berik and Rodgers (2008) door de handelsovereenkomst tussen Cambodja en de Verenigde Staten die al beschreven is. Deze handelsovereenkomst toont dus zichtbare vooruitgang voor Cambodja aan. China staat niet meer in deze lijst. Waar de loonkosten daar vroeger het laagst waren, verdienen ze nu tussen de 0.55 en 0.80 dollar per uur en aan de kust zelfs 1.08 dollar per uur.

Het zijn vooral vrouwen die werkzaam zijn in de kledingindustrie. In landen als Bangladesh en Cambodja is twee-derde van de arbeiders in de kledingindustrie vrouw. Ondanks het feit dat de vrouwen lange dagen moeten maken en soms zeven dagen per week werken, zit er ook een positieve kant voor hen aan. Door te werken wordt hun positie in de familie versterkt en hebben ze meer controle over hun eigen leven dan alleen maar een huisvrouw te zijn. Zo heeft het werken in de fabrieken voor deze vrouwen toch redelijk wat voordelen ondanks de slechte arbeidsomstandigheden. Dit is helemaal het geval op het platteland in Bangladesh waar de kans op alternatieve werkgelegenheid minimaal is en de slechte arbeidsomstandigheden worden gezien als een trade-off voor het leven als een tweederangs burgers (Taplin, 2014).

Volgens Huq, Stevenson, and Zorzini (2014) zijn er door de toenemende vraag naar kleding uit landen als Bangladesh steeds meer kledingfabrieken ontstaan. Deze fabrieken hebben nieuw geschoolde werknemers nodig. Dit leidt vervolgens tot een tekort aan geschoolde arbeidskrachten. Hierdoor groeit de

macht van de medewerkers en moeten de eigenaars van de fabrieken de arbeidsomstandigheden verbeteren of ze lopen het risico dat de medewerkers voor andere fabrieken gaan werken.

Tabel 1. International comparison of labour costs in apparel manufacturing, 2008

Country	Labour cost (US\$/H)
Bangladesh	0.22
Cambodja	0.33
Pakistan	0.37
Vietnam	0.38
Sri Lanka	0.43
Indonesia	0.44
India	0.51

Bron: (Berik & Rodgers, 2008).

3.5.1 Vakbonden

De laatste jaren proberen arbeiders, die onder slechte omstandigheden werken, zich steeds meer te verenigen zodat ze samen hun positie kunnen verbeteren. Zo'n organisatie is een vakbond. Volgens Shea et al. (2010) zijn de vakbonden net zo hard gegroeid als de kledingfabrieken zelf. Zo waren er in Cambodja in 1997 nog maar twintig vakbonden, aan het eind van 2003 waren er maar liefst 504 vakbonden, vijftien vakbond federaties en een confederatie en in 2006 waren er meer dan duizend vakbonden actief in de kledingindustrie.

De Self-employed Women's Association (SEWA) is een van de bekendste vakbonden. Deze vakbond zorgt ervoor dat vrouwen die werken onder slechte omstandigheden, verenigd worden in een groep, zodat ze hun positie kunnen verbeteren. Ze streven naar veilige gezondheidszorg, kinderopvang, verzekeringen, huisvesting en toegang tot schoon drinkwater. Hierdoor zijn er al van miljoenen vrouwen die werkzaam zijn in de kledingindustrie, de werkgelegenheid, de rechten en de empowerment verbeterd. Naast het verenigen van de medewerkers lukt het SEWA het nationale en internationale beleid over de arbeidsomstandigheden te beïnvloeden. Het is belangrijk om medewerkers te verenigen zodat er samen wat gedaan kan worden. Een vakbond als SEWA heeft veel aan NGO's. Doordat NGO's de slechte arbeidsomstandigheden onder de aandacht brengen, wordt er beter geluisterd naar de vakbonden en hebben ze meer te zeggen (Kapoor, 2007).

Maar er zijn ook vakbonden die er meer zijn voor de schijn dan dat ze echt wat in te brengen hebben. Zo zijn er vakbonden die zijn opgericht door fabriekseigenaren zodat ze aan de buitenwereld kunnen laten zien dan hun medewerkers zich verenigd hebben en invloed hebben op de gang van zaken. Maar in de praktijk blijkt dit echter tegen te vallen (Perry, Wood, & Fernie, 2014). Ook Berik and Rodgers (2008) vinden de effectiviteit van de vakbonden omstreden. In Bangladesh is maar een klein deel van de werknemers aangesloten bij een vakbond die volgens sommigen een uitbreiding is van politieke partijen. Daardoor is hun effectiviteit als vertegenwoordiger van de belangen van de werknemers beperkt.

3.6 Samenvatting van de stakeholders

Er is gekeken of de stakeholders eisen konden stellen aan de retailers om duurzamer te zijn. De klanten hebben weinig specifieke kennis van de duurzaamheid in de kledingindustrie om daadwerkelijk eisen te stellen aan de retailers. De werknemers hebben te weinig macht en zijn meestal al blij met de baan die ze hebben, ondanks dat deze soms niet voldoen aan de duurzaamheid. De NGO's en de overheden zijn wel in staat om eisen te stellen aan de retailers. De overheden kunnen door middel van wetten de bedrijven er toe dwingen om duurzaam te zijn. Toch zit er wel een verschil in naleving van de wetten tussen de overheden in het westen en in Azië. Iedere NGO doet het op zijn eigen manier, maar de meeste NGO's proberen door middel van samenwerking te zorgen dat retailers duurzamer bezig zijn. Ook proberen

NGO's steeds meer gebruik te maken van de reputatie van een retailer. Vakbonden proberen arbeiders te verenigen om zo hun positie te verbeteren.

4) Wat voor invloed hebben de schakels in de supply chain op de duurzaamheid van de kledingbranche en welke invloed hebben de retailers op hun leveranciers?

4.1 Inleiding

In de supply chain heeft een retailer te maken met leveranciers, fabrikanten en distributeurs. Om duurzaamheid te waarborgen moet er in de supply chain op een effectieve manier worden samengewerkt, gelijkwaardige doelen worden gesteld en moet de informatie gecommuniceerd worden langs alle leden van de supply chain. In deze deelvraag wordt gekeken hoe de verschillende ketens worden behandeld voor wat betreft duurzaamheid en wat hun invloed daar op is. Daarnaast wordt er gekeken naar de invloed die de retailers hebben op de suppliers.

4.2 Leveranciers en fabriekseigenaren

Er wordt gekeken wat de leveranciers eraan doen om duurzaam te zijn en of ze invloed hebben op de duurzaamheid van de supply chain. De leveranciers en fabriekseigenaren in de kledingindustrie hebben een belangrijke rol in de duurzaamheid. Vaak bevinden de leveranciers van de kleding zich in goedkope arbeidslanden in Zuidoost-Azië. In het nieuws komt regelmatig naar voren dat hier sprake is van onveilige fabrieken en mensonterende arbeidsomstandigheden.

Huq et al. (2014) hebben veertien interviews afgenomen met fabriekseigenaren en managers verdeeld over vier toeleveranciers en twee retailers in Bangladesh. Ze beschrijven twee manieren waarop de fabrieken omgaan met duurzaamheid. Een deel van de fabriekseigenaren zorgt dat de eisen aan duurzaamheid wordt geïmplementeerd, terwijl een ander deel van de fabriekseigenaren vooral de negatieve kanten ziet van het implementeren van duurzaamheid in de fabrieken.

Zo zien volgens Huq et al. (2014) enkele leveranciers en fabriekseigenaren wel de voordelen van het implementeren van duurzaamheid. Door duurzaamheid op te nemen in de bedrijfsuitvoering worden de omstandigheden voor de werknemers verbeterd. Doordat er steeds minder geschoolde arbeiders zijn door de toename van de kledingfabrieken in de ontwikkelingslanden, is het belangrijk om die arbeiders te behouden door hen goede sociale voorwaarden aan te bieden. Daarnaast maken deze leveranciers meer kans om hun kleding te verkopen aan grote retailers wat zorgt voor lucratieve contracten. Dit komt doordat deze fabrieken vanuit een betere positie kunnen onderhandelen met de retailers dan de leveranciers waar de arbeidsomstandigheden te wensen over laten.

Dit is echter een argument dat vooral door de retailers wordt gebruikt. De vier toeleveranciers uit het onderzoek van Huq et al. (2014) zijn het hier namelijk niet mee eens. Zij vertellen juist dat de eisen aan duurzaamheid door de retailers wordt opgelegd, zonder dat de retailers meedelen in de kosten. Hierdoor zien de fabriekseigenaren het implementeren van betere arbeidsomstandigheden als extra uitgaven zonder er iets voor terug te krijgen. Volgens deze toeleveranciers gaan de retailers namelijk gewoon door met de prijzen zo laag mogelijk te houden. Volgens Huq et al. (2014) willen de retailers veilige fabrieken en goede arbeidsomstandigheden, maar zodra de prijs te hoog is zoeken de retailers een andere leverancier.

Wat veel voorkomt in de kledingindustrie is dat veel fabrieken, maar ook retailers, doen alsof ze duurzaam handelen maar volgens Huq et al. (2014) voldoen ze hier in werkelijkheid niet aan. De suppliers en retailers die aan het woord komen in het artikel geven allemaal aan dat ze het niet zo nauw nemen met de regels. Een voorbeeld hiervan is dat regels voortschrijven dat werknemers maar acht uur per dag mogen werken en maximaal twee uur per dag mogen overwerken. Uit de praktijk blijkt echter dat de werknemers veel vaker overwerken dan is toegestaan. Een ander voorbeeld van het niet nauw nemen met de regels is van de katoenindustrie in Oezbekistan. Zo is katoen afkomstig uit Oezbekistan verboden

in de Verenigde Staten en Europa omdat de katoen geplukt zou worden door kinderen. De fabriekseigenaren moeten ieder jaar een contract tekenen, dat zij geen katoen gebruiken dat uit Oezbekistan komt. Maar zodra katoen is gesponnen in draad is het onmogelijk om uit te zoeken waar de katoen precies vandaan komt. Zo wordt er toch katoen uit Oezbekistan geïmporteerd in de Verenigde Staten en Europa. Volgens Huq et al. (2014) impliceren deze voorbeelden dat de retailers het niet naleven van de regels door de fabriekseigenaren negeren. Aangezien de fout niet naar de retailers kan worden herleid, kunnen ze de kennis van het bestaan ontkennen als ze er mee worden geconfronteerd.

Een andere reden waarom de leveranciers duurzaamheid niet in het bedrijfsproces implementeren, komt door de controles vanuit de overheid. De controles die vanuit de overheid worden geregeld, bestaan volgens alle vier de toeleveranciers en een retailer alleen uit het betalen van steekpenningen aan de controleurs zodat ze weer weg gaan. Dit impliceert dat de overheid het niet heel nauw neemt met de arbeidsvoorwaarden, waardoor de fabriekseigenaren zich niet verantwoordelijk voelen om dit wel te doen.

Soms blijkt zelfs dat de handhaving van de wetten door de fabrieken op een negatieve manier kan uitpakken. Door het implementeren van de sociale duurzaamheid is kinderarbeid in de fabrieken heel sterk verminderd, wat een positief effect is van duurzaamheid. Alleen het probleem is dat deze kinderen nu op plekken werken waar ze veel zwaarder werk moeten verrichten dan het werk dat ze moesten doen in de kledingfabrieken. Vooral omdat juist de kledingfabrieken door alle aandacht beter gecontroleerd wordt op kinderarbeid dan andere sectoren (Huq et al., 2014).

Baskaran, Nachiappan, and Rahman (2012) evalueren kledingfabrieken en toeleveranciers door middel van duurzaamheid criteria. Er werden interviews afgenomen met 63 suppliers, waarvan er 30 kledingfabrieken en 33 toeleveranciers waren. De interviews werden gehouden met eigenaren of topmanagers omdat die genoeg kennis hadden van de duurzame praktijken. De duurzaamheids criteria waren; discriminatie, misbruik van de recht van de mens, kinderarbeid, lange werktijden, oneerlijke competitie en vervuiling. Het onderzoek is uitgevoerd in India waar de kledingindustrie 13.8% behaalde van de totale nationale exportopbrengsten. De supply chain van India is te zien in figuur 1.

Figuur 1:



Bron: (Baskaran et al., 2012)

Het profiel van de suppliers en toeleveranciers is te zien in tabel 2. In de resultaten worden de suppliers opgedeeld in drie categorieën: 'good performer', 'moderate performer' en 'performance not up to expectation'. Van de kledingfabrieken zijn er vijf suppliers die vallen onder 'good performer'. Deze suppliers voldoen aan alle criteria. Ondanks dat deze bedrijven zich houden aan het duurzaamheidsbeleid weten ze nog steeds een hoge omzet te behalen. In de groep 'moderate performer' vallen zeventien kledingbedrijven. Vooral aan de criteria kinderarbeid, oneerlijke competitie en vervuiling wordt niet voldaan. De acht kledingbedrijven die over blijven zitten in de categorie 'performance not up to expectation'. Deze suppliers bleven onwetend voor de beginselen en procedures rondom de werkgelegenheid, kinderarbeid en lange werktijden. Alle bedrijven in deze laatste groep hadden een omzet die boven het gemiddelde lag. In tabel 3 worden de resultaten weergegeven.

Van de 33 toeleveranciers behoren er maar drie tot de groep 'good performer'. Aan alle eisen aan duurzaamheid wordt voldaan. De omzet van deze groep toeleveranciers ligt onder de gemiddelde omzet. Tot de groep 'moderate performer' behoren zestien toeleveranciers. De suppliers in deze groep hechten weinig aandacht aan discriminatie, de schending van de mensenrechten en het voorkomen van kinderarbeid. De overige veertien toeleveranciers behoren tot de groep 'performance not up to

expectation'. Hun financiële prestaties zijn goed en de omzet ligt boven de gemiddelde omzet. In tabel 4 worden de resultaten weergegeven.

Tabel 2:

Respondent profile of ancillary suppliers and garment manufacturers.

Suppliers	Ancillary suppliers	Garment manufacturers
Numbers (firms)	33	30
Average business experience (years)	13	11
Average number of employees	18	13
Average turnover (millions Indian Rupees) (2003–2007)	3.33	0.093

Bron: (Baskaran et al., 2012)

Tabel 3:

suppliers	Good performer	moderate performer	performance not up to expectation
Suppliers(30)	5	17	8
turnover	good	mixed	All above average

Tabel 4:

toeleveranciers	Good performer	moderate performer	performance not up to expectation
toeleveranciers(33)	3	16	14
turnover	below average	mixed	good

Cooke and He (2010) hebben onderzoek gedaan naar het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) van 31 Chinese textiel- en kledingfabrieken. Uit het onderzoek blijkt dat veel bedrijven geen geschreven MVO-strategie hebben en de standaarden van MVO niet hebben geïmplementeerd in de bedrijfsuitvoering. Maar liefst 60% heeft weinig of helemaal geen kennis van MVO. De belangrijkste redenen voor bedrijven om de MVO-praktijken uit te voeren zijn het versterken van de reputatie en het verbeteren van de klanttevredenheid. In het onderzoek komt ook naar voren dat bedrijven juridische en economische verantwoordelijkheden belangrijker vinden dan ethische en vrijwillige verantwoordelijkheden. Bedrijven zullen eerder reageren op druk van de overheid, maar het ontbreekt de overheid aan handhaving en steun voor MVO. Er is nauwelijks druk om MVO te implementeren in de bedrijfsuitvoering. De onderzochte fabrieken hebben weinig met druk te maken vanuit de supply chain om deel te nemen aan de Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen activiteiten. Volgens Cooke and He (2010) worden de kosten om MVO te implementeren, gezien als de grootste barrière door de Chinese bedrijven.

De leveranciers voldoen niet aan de eisen van duurzaamheid. Uit alle drie de artikelen blijkt dat er nog een hoop te verbeteren valt. Vooral de kosten worden gezien als grote barrière om duurzaamheid te implementeren. De leveranciers betalen de extra kosten die worden gemaakt zonder dat er meer aan wordt verdiend. Daarnaast is er te weinig steun van overheid om duurzaam bezig te zijn.

4.3 De retailers

In dit stuk wordt er beschreven wat voor invloed de retailers hebben op de interne stakeholders. Er wordt naar gekeken hoe de retailers het beste suppliers kunnen kiezen en wat ze kunnen doen om de suppliers te ondersteunen. De retailers kiezen zelf met welke leveranciers ze samenwerken en in welke fabrieken de kleding gemaakt wordt (Walker & Jones, 2012).

Volgens Taplin (2014) worden de leveranciers door de retailers de laatste jaren flink onder druk gezet.

De supply chain van de kledingindustrie bestaat uit een snel reactiemodel van de productie, dat is ontworpen om de voorraden te verminderen en de tijd te verminderen tussen het eerste ontwerp van de

kleding en de uiteindelijke aankomst in de winkel. Hierdoor wordt er veel druk gelegd op de suppliers die moeten voldoen aan strenge deadlines en aan het leveren van goedkope kleding, wat vaak resulteert in verminderde aandacht voor duurzaamheid. Volgens Taplin (2014) zijn sommige retailers erin geslaagd om samenwerkingsverbanden te creëren met hun leveranciers zodat slechte arbeidsomstandigheden en milieuproblemen geminimaliseerd worden zonder dat het invloed heeft op hun concurrentievoordeel. Andere retailers blijven hangen in strategieën die gebruik maken van twijfelachtige lokale omstandigheden.

In het artikel van Baskaran et al. (2012) worden de suppliers en toeleveranciers in drie groepen verdeeld, gebaseerd op hoe duurzaam de suppliers zijn. Zo zou iedere retailer zijn of haar suppliers in groepen kunnen verdelen en de suppliers kiezen die het meest duurzaam bezig zijn. Ook Jakhar (2015) heeft een model gemaakt waarmee de prestaties van suppliers gerankt kunnen worden. Het model is gemaakt op basis van 278 bedrijven die werkzaam zijn in de supply chain van de kledingindustrie. Het model is bedoeld voor bedrijven die hun supply chain duurzamer willen maken. Het evalueert de duurzaamheid prestaties van bedrijven, zodat het ook gebruikt kan worden voor het kiezen van nieuwe suppliers. Naast het maximaliseren van de duurzaamheid prestaties, wordt er in het model ook gekeken naar het minimaliseren van de kosten. Zo kunnen de supply chain managers de kosten en de duurzaam prestaties tegen elkaar afwegen bij het ontwikkelen van een duurzame supply chain.

Volgens Merk (2014) hebben de belangrijkste retailers in de kledingindustrie de laatste jaren hun grootste leveranciers onderworpen aan sociale controles, trainingen en programma's voor capaciteitsopbouw en aan de eisen van stakeholders initiatieven zoals Ethical Trading Initiatief. Volgens Merk (2014) hebben sommige leveranciers met tegenzin het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) programma geïmplementeerd; andere leveranciers hebben actief geprobeerd de retailers te misleiden over de naleving van het programma, terwijl sommige leveranciers juist meer een positieve benadering hebben zoals het implementeren van een eigen MVO-strategie en samenwerken met de retailers om de prestaties te verbeteren. Merk (2014) zegt dat ondanks de eisen van de retailers, de werkcondities ondermaats blijven. Uit het onderzoek van Cooke and He (2010) kwam als resultaat dat de leveranciers weinig druk ervaren van hun kopers, maar uit andere onderzoeken van onder andere Huq et al. (2014) en Merk (2014) in Bangladesh en China zijn leveranciers juist veranderd naar MVO door de druk van de retailers.

Volgens Dickson and Chang (2015) zijn er twee manieren waarmee een retailer het niveau van het MVO van de supplier kan verhogen. Ze kunnen via een top-down benadering hun eigen ontwikkelde gedragscodes opleggen aan de suppliers. Door middel van het controleren van data dwingen de retailers de suppliers de arbeidsomstandigheden te verbeteren of hebben ze kans om de retailer te verliezen. De andere methode die Dickson and Chang (2015) beschrijft, is het samenwerken met de leveranciers. De gedragscodes worden gebruikt voor het benchmarken van een continue verbetering van de arbeidsomstandigheden in de fabriek. Daarnaast werken ze samen om informatie te delen en het verspreiden van de beste werkwijzen zodat er voor beiden voordeel kan ontstaan.

Dickson and Chang (2015) heeft 18 interviews afgenomen met MVO professionals in de kledingindustrie. Met behulp van hun perspectief wordt gekeken hoe fabrikanten MVO het beste kunnen implementeren en hoe de retailers hierbij kunnen helpen. De beste manier om MVO te implementeren door de fabrikanten is door de belangrijkste onderdelen van MVO: inspiratie, integratie en innovatie samen te koppelen. Het versterken van de positie van de medewerkers wordt door de professionals bij inspiratie het vaakst genoemd om het MVO niveau zo hoog mogelijk te krijgen. Het integreren van de MVO in het beleid en de praktijk van het bedrijf wordt bij integratie door de professionals gezien als belangrijkste onderdeel voor een hoog MVO niveau en bij innovatie wordt zelfverantwoording en eigendom van MVO gezien als een belangrijk onderdeel voor het behalen van MVO. Dickson and Chang (2015) illustreren dit in figuur 3



Figuur 3 inspiratie, integratie en innovatie voor een hoog niveau van MVO (Dickson & Chang, 2015)

Via het interview is geprobeerd om inzicht te krijgen in de eigenschappen van fabrikanten die goed zijn in MVO. Dit zou het voor retailers makkelijker maken om duurzame fabrikanten te kiezen op basis van de eigenschappen. Er waren echter maar twee kenmerken die de MVO professionals hadden voor fabrikanten die een hoog niveau van MVO hadden. Volgens de professionals zijn fabrikanten die goed zijn in MVO vaak groot en ze opereren vaak in meerdere productie faciliteiten. Daarnaast worden ze gesteund door de overheid doormiddel van regelgeving en handhaving van de wet. De waarde van ondersteunende overheden is te verwachten aangezien het gebrek aan ondersteuning en handhaving van de wet als obstakels worden gezien voor MVO (Cooke & He, 2010; Huq et al., 2014).

De retailers kunnen de fabrikanten die een hoog niveau van MVO willen bereiken, ondersteunen en uitbreiden door middel van het stellen van hoge verwachtingen aan fabrikanten, het ontwikkelen van een lange termijn relatie met de fabrikanten, daar waar nodig de fabrikanten straffen en door het geven van trainingen en coaching aan de fabrikanten (zie tabel 5).

Table 6.3 How brands can help manufacturers take the next step

Theme	Frequency (<i>n</i> = 18)
Buyers with high expectations	13
Develop stronger and equal relationships with manufacturers	13
Build capacity for CSR	13
Provide incentives or punishment	12

Tabel 5 Bron (Dickson & Chang, 2015)

Het voordeel voor de fabrikanten is volgens de professionals dat door een verbeterd niveau van MVO de kwaliteit van de producten en de service wordt verbeterd. Daarnaast denken de professionals dat de afzet en daarmee de winst toeneemt door meer orders binnen te krijgen vanwege het hoge niveau van MVO. Echter uit andere onderzoeken blijkt dat de retailers maar zelden deze extra afzet en winst leveren. Zo waren in andere onderzoeken al feiten bekend die hebben geleid tot bezorgdheid over de financiële voordelen; namelijk door de druk om de kleding zo goedkoop mogelijk te maken en de hoge kosten van het MVO (Baskaran et al., 2012; Cooke & He, 2010; Huq et al., 2014). Willen de retailers uit de

kledingindustrie werkelijk bijdragen aan het MVO van de fabrikanten, dan moeten ze volgens Dickson and Chang (2015) het concurrentievoordeel tastbaar maken door meer orders te bestellen bij fabrikanten met een hoog niveau van MVO.

4.4 Samenvatting van de interne stakeholders

Voor de leveranciers zijn vooral de kosten die het implementeren van duurzaamheid met zich mee brengt een grote barrière om te voldoen aan de eisen van duurzaamheid. Daarnaast zorgt het ontbreken van steun van de overheid ervoor dat leveranciers weinig weet hebben van duurzaamheid en te weinig worden gestraft bij het overtreden van de regels. De retailers kunnen leveranciers in groepen delen op basis van hoe duurzaam ze zijn. Ondanks dat retailers wel meer druk uit oefenen op de leveranciers om duurzamer te zijn, kunnen ze meer doen om de duurzaamheid te verbeteren. Vooral het belonen van duurzame leveranciers ontbreekt.

5) Wat doen de retailers in de huidige situatie eraan om duurzaam te zijn in de supply chain van kleding en voldoen ze hiermee aan de eisen van de stakeholders?

5.1 Inleiding

In deze deelvraag wordt gekeken naar wat de retailers er aan doen om duurzaam te zijn. De nieuwe ontwikkelingen en nieuwe technologieën die de retailers gebruiken om duurzamer te zijn worden besproken. Daarnaast wordt er gekeken of het genoeg is om aan de eisen van de stakeholders te voldoen. Een veel voorkomende en algemene term die gebruikt wordt door retailers is Sustainable Supply chain Management (SSCM). Zoals in deelvraag 1 al is verteld, is dit het managen van materiaal, informatie en kapitaalstromen, alsmede de samenwerking tussen de bedrijven in de supply chain, terwijl de goals van de drie aspecten van duurzaamheid ontwikkelingen, die zijn afgeleid van de eisen van de stakeholders, worden meegenomen (Seuring & Müller, 2008). Volgens Turker and Altuntas (2014) wordt de kleding geproduceerd in ontwikkelingslanden om te profiteren van de lage inputkosten. Maar doordat de sociale en milieu omstandigheden in deze landen minder goed zijn dan in de westerse landen is deze kans omgeslagen in een uitdaging. Door de bezorgdheid bij de consumenten en de maatschappij over de sociale en milieuproblemen zijn de risico's van de supply chain zo verhoogd dat het de reputatie en het financiële rendement bedreigt. Daardoor zijn de retailers die actief zijn in kledingindustrie zich gaan focussen op SSCM.

De eisen van de stakeholders zijn in deelvraag 2 behandeld. De overheden en dan vooral die van de Europese Unie en de Verenigde Staten, tonen de eisen die ze stellen aan duurzaamheid door middel van regelgeving. Daarnaast willen retailers duurzaam zijn omdat ze anders te maken krijgen met druk van stakeholders en reputatieverlies. Een andere reden voor een goede samenwerking met de hele supply chain is de druk van de concurrentie om steeds maar sneller en goedkoper de modekleding naar de markt te brengen (O'Rourke, 2014).

5.2 Sustainable Supply Chain Management

Aan de hand van negen rapporten van bekende en minder bekende retailers die werkzaam zijn in de kledingindustrie, kijken Turker and Altuntas (2014) wat de retailers er aan doen om duurzaam te zijn. Bij het analyseren van deze rapporten wordt gekeken naar wat retailers doen voor een duurzame supply chain en wat voor verbeterpunten ze zelf hebben gesteld om de supply chain nog duurzamer te maken. Zulke rapporten hebben meestal de naam duurzaamheid of een gerelateerde term, wat aangeeft dat duurzaamheid een kernactiviteit is voor alle bedrijven. Alle retailers benoemen in hun rapport een manier om SSCM te behalen. Zo onderstrepen sommige bedrijven het belang van standaardisatie door middel van naleving en bevestiging (Calida, Mango en Marimekko); enkele andere benadrukken de oprichting van een lange termijn relatie (Calida, H&M en C&A) of een samenwerkingsverband met goedwerkende bedrijven (inditex, Marimekko en Puma). De retailers zijn zich bewust van de impact die het produceren van kleren heeft. Zo schrijft H&M: "de uitdaging is dat de productie van kleding zich vaak bevindt in een gebied waar de mensenrechten in gevaar zijn en de milieubewustheid onderontwikkeld is". Toch is het opvallend dat in de negen rapporten van de retailers negen keer de milieurisico's worden genoemd, acht keer de sociale risico's en maar vijf keer de economische risico's in die landen. De retailers die wel de economische risico's noemen benadrukken vooral de positieve economische gevolgen voor de werknemers. Zo benoemen C&A, H&M en Calida dat dankzij hun aanwezigheid in deze landen, honderdduizenden banen zijn gecreëerd en dat hierdoor het leven van hele gemeenschappen zijn verbeterd. Echter wordt dit door sommige stakeholders als een cynische benadering gezien omdat deze

bedrijven in grote mate profiteren van hun aanwezigheid in deze ontwikkelingslanden door de verminderde productiekosten.

In het rapport laten retailers zien wat ze eraan doen om een duurzame supply chain te krijgen. Zo staat in het rapport van twee grote retailers, C&A en H&M, dat ze actief betrokken zijn bij het oplossen van de problemen. Beiden zijn onder andere aangesloten bij een project van de Ethical Trading Initiative die vecht tegen gedwongen arbeid van vrouwen in China. C&A heeft ook besloten om katoen uit Oezbekistan te weigeren totdat de situatie met kinderarbeid en milieuproblemen zijn opgelost en de transparantie van het gehele proces wordt gegeven.

Uit de rapporten komt volgens Turker and Altuntas (2014) naar voren dat de retailers drie strategieën toepassen om de impact van dreigingen en risico's in ontwikkelingslanden te beperken. De eerste strategie is netweringsactiviteiten doormiddel van samenwerking met andere organisaties in de kledingindustrie, de toetreding tot internationale of nationale campagnes en projecten of het volgen van een geaccepteerde set van standaarden. De tweede strategie is dat de bedrijven proberen om de negatieve gevolgen van de kledingindustrie te beperken door deel te nemen aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) projecten. De derde is om stakeholders te overtuigen door nadruk te leggen op de positieve gevolgen van de lokale gemeenschap door de aanwezigheid van de retailers in de ontwikkelingslanden.

Om ervoor te zorgen dat steeds meer leveranciers de standaarden van de retailers aannemen, creëren de retailers een eigen standaard afgeleid van verschillende internationale normen zoals de International Labour Organization en de United Nations. De ontwikkeling en het bijwerken van de gedragscodes en het toezicht op de opneming hiervan door de suppliers, is de belangrijkste activiteit in de SSCM voor alle retailers geworden. Het beperkt namelijk de risico's, het verbetert de totale supply chain en zet belangrijke duurzaamheidscriteria neer voor de suppliers. Veel retailers vertellen in hun rapport hoe suppliers die goede duurzame resultaten laten zien worden beloond, maar een reactie als een supplier zich niet houdt aan de normen wordt niet genoemd in de rapporten. Er is geen duidelijkheid wat de gevolgen zijn voor een supplier als ze zich niet houden aan de gemaakte afspraken. Gezien het aantal ongevallen de laatste jaren door de slechte veiligheid op de werkvloer, zouden de retailers volgens Turker and Altuntas (2014) een strengere aanpak van de supply chain moeten aannemen. Hiermee voldoen ze niet aan de eisen van de stakeholders, die graag willen zien dat als een leverancier niet voldoet aan de normen van duurzaamheid, de relatie met de leverancier wordt beëindigd.

Bijna alle retailers benadrukken in de rapporten de belangrijkheid van lange termijn relaties met de leveranciers. Communicatie is hierbij heel belangrijk om tot een goede relatie met de leveranciers te komen. Zes retailers vinden de communicatie zo belangrijk dat ze in hun report een korte opsomming maken van hun communicatiemiddelen. Trainingen en het informeren van nieuwe ontwikkelingen over duurzaamheid zijn belangrijke activiteiten die retailers gebruiken om een duurzame supply chain te creëren. Daarnaast wordt er door de retailers ook meer informatie over de supply chain gecommuniceerd met de stakeholders. Zo zijn H&M en Switcher begonnen om de namen van hun leveranciers te geven en hebben andere zoals Oberalp voorbereidingen getroffen om alle informatie over hun leveranciers en individuele fabrieken te verstrekken.

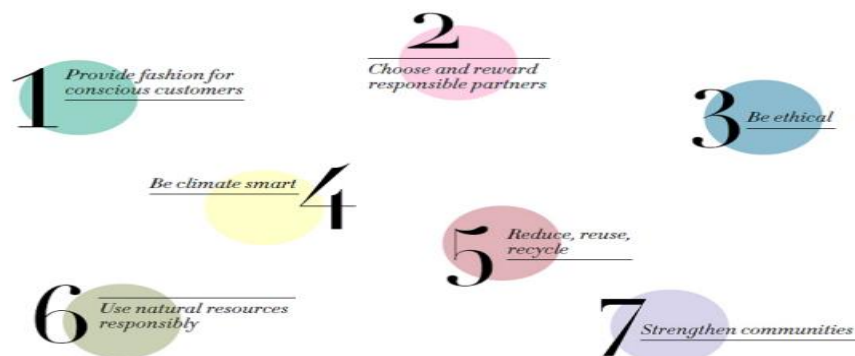
5.3 Duurzame methodes

Naast strategieën om duurzaamheid in te bouwen in de supply chain, bespreekt Brito et al (2008) verschillende methodes die gebruikt worden om de ecologische doelstellingen na te streven, zowel bij de retailers als in de hele supply chain. Zo wordt er tegenwoordig door steeds meer bekende retailers gebruik gemaakt van biologisch katoen. Dit komt mede door het bestaan van meer dan duizend leveranciers van biologisch katoen. Biologisch katoen is belangrijk voor het milieu omdat het de bijeffecten van chemische producten, de schaarste van natuurlijke hulpbronnen en de CO₂-uitstoot

vermindert. Caniato, Caridi, Crippa, and Moretto (2012) noemen naast het biologisch katoen nog andere methodes die retailers toepassen om duurzamer te zijn. Er wordt tegenwoordig gebruik gemaakt van het recyclen van oude kleren, duurzame technologieën, groene certificaten op kleren en groen product en proces ontwerp.

5.4 Duurzame strategie H&M

Li et al. (2014) beschrijft wat H&M er aan doet om duurzaamheid in de supply chain in te bouwen. H&M is volgens eigen zeggen druk bezig met duurzaamheid aan te brengen in de supply chain. De CEO van H&M gaf in 2012 aan dat het invoegen van de waarde duurzaamheid aan de producten belangrijk is om het aanbod aan consumenten te versterken. Met zeven strategische toezeggingen wil H&M een systematische verandering in hun industrie en de gehele supply chain om een duurzame toekomst voor de kledingindustrie te creëren. Deze zeven toezeggingen zijn: mode te creëren voor bewuste klanten, het kiezen en belonen van mogelijke partners, ethisch bezig zijn, slim om gaan met het klimaat, hergebruiken en recyclen, verantwoordelijk omgaan met natuurlijke bronnen en het versterken van de gemeenschappen. Hiervoor is samenwerking met de stakeholders essentieel voor H&M, zowel intern als extern. Samengevat gebruikt H&M dus deze zeven toezeggingen gecombineerd met de capaciteiten van de interne en externe stakeholders om duurzame uitdagingen op te lossen en de doelstelling van duurzame ontwikkeling in de gehele industrie te maximaliseren. Hierbij stelt H&M ook doelen aan zichzelf, bijvoorbeeld dat ze in 2020 alleen nog maar biologisch katoen willen gebruiken.



Dat H&M leveranciers beloont die duurzaam bezig zijn beschrijft ook Huq et al. (2014). Zij beschrijven een supplier die, dankzij sociale duurzaamheid, H&M heeft aangetrokken om aan te leveren. Ook beschrijven ze een andere supplier die juist een belangrijke retailer verloor vanwege het nalaten van gedragscodes.

5.5 Samenvatting van de duurzaamheid van de retailers

Uit het artikel van Turker and Altuntas (2014) blijkt dat de belangrijkste activiteiten van retailers de integratie van de leveranciers in hun systeem is, zodat ze hun duurzame benadering overnemen. Dit doen ze door een eigen norm te hanteren en dit te communiceren met de leverancier. De naleving, het toezicht en de controle hiervan zijn de belangrijkste taken van SSCM om risico's in de supply chain te vermijden en duidelijke criteria 's voor de leveranciers te hebben.

Ondanks dat dit zeker bijdraagt aan de duurzaamheid en voor een deel voldoet aan de eisen van de stakeholders, zijn er echter nog een hoop dingen die beter zouden moeten. Zo is er nog steeds behoefte om een macro perspectief aan te nemen en het implementeren van een strategie van de hele sector die leidt tot een herstructurering van alle leveranciers in de supply chain die in staat zijn om duurzaamheid te verbeteren (de Brito et al., 2008). Daarnaast ontbreekt het aan een strategie om de consumenten duurzaam bewust te maken.

6) In welke mate kunnen retailers aan de toekomstige eisen van duurzaamheid in de supply chain voldoen?

6.1 Inleiding

Bij deelvraag 1 is beschreven wat de kenmerken zijn van de kledingindustrie. De kledingindustrie heeft een snelle reactietijd en hierdoor ontstaat er een continue stroom aan nieuwe kleding wat veel druk zet op leveranciers. Dit heeft als gevolg dat de supply chain van de kledingindustrie negatieve duurzame gevolgen heeft. In deelvraag 2 en 3 worden de stakeholders van de kledingindustrie besproken die eisen stellen aan de retailers omdat de kledingindustrie negatieve duurzame gevolgen heeft. Voornamelijk door middel van wetten en reputatieverlies wordt er druk op de retailers gezet om duurzaam te handelen. In deelvraag 4 worden de strategieën en methodes besproken die de retailers voornamelijk de laatste jaren gebruiken om duurzaamheid in de supply chain te verbeteren. Daarnaast werd er besproken aan welke eisen van de stakeholders ze nog niet voldeden. In deze deelvraag worden methodes besproken die retailers moeten toepassen om te voldoen aan de toekomstige eisen aan duurzaamheid.

6.2 Methodes om te voldoen aan de toekomstige eisen

De groei van de wereldbevolking en de stijgende levensstandaard hebben voor een groeiende productie en consumptie van kleding gezorgd. De consumptie van kleding zal ook in de toekomst blijven stijgen. Hierdoor zal het gebruik van middelen en het genereren van textielafval stijgen (Zamani, Svanström, Peters, & Rydberg, 2015). Om toch te voldoen aan de toekomstige eisen aan duurzaamheid, zijn er methodes bedacht die de duurzaamheid van de supply chain in de kledingindustrie zullen verbeteren.

Zo hebben volgens Turker and Altuntas (2014) op dit moment alle retailers een eigen duurzaamheid norm waar de leveranciers zich aan moeten houden. Maar er bestaat geen norm die voor de hele kledingindustrie geldt. Dit zorgt ervoor dat bij controles door retailers of overheden er steeds andere eisen aan duurzaamheid worden gesteld. Volgens Huq et al. (2014) lijdt dit onder leveranciers tot ontevredenheid omdat ze aan meerdere gedragscodes moet voldoen om duurzaamheid in de supply chain te garanderen. Een duurzame norm voor de hele industrie zou juist kunnen zorgen voor een samenhangende en consequente naleving van deze normen onder bestaande en potentiële leveranciers. Daarnaast hoeft een leverancier bij een nieuwe retailer niet ineens aan andere eisen te voldoen. Voor de lange termijn zal het de samenwerking tussen de schakels in de supply chain helpen om over te gaan naar een duurzaam model en zal het de belangrijkste ideeën over duurzaamheid verspreiden onder de relevante stakeholders.

Uit de rapporten van de negen retailers van Turker and Altuntas (2014) wordt het communiceren met de lokale bevolking en de werknemers genoemd als een belangrijke activiteit voor het behalen van duurzaamheid, maar er wordt weinig gezegd over het communiceren met de consumenten. In deelvraag 2 bleek dat de consumenten weinig feitelijke kennis hebben over de duurzaamheid van de kledingindustrie. De retailers hebben veel invloed op de kleding die consumenten dragen. Als lange termijn strategie, zouden de voorkeuren van de consumenten kunnen veranderen in een positieve attitude tegenover duurzaamheid wat zal bijdragen aan een verhoogde duurzaamheid in de kledingindustrie. De consumenten worden dan echt betrokken bij de duurzaamheid in de supply chain.

Zamani et al. (2015) beschrijven de methode van het recyclen. De hoeveelheid textiel die per jaar wordt weggegooid in Europa is op dit moment 5.8 miljoen ton. Slecht 25% hiervan wordt door liefdadigheidsorganisaties of door een industriële onderneming gerecycled om te gebruiken voor hergebruik. Maar liefst 4.3 miljoen ton textiel wordt naar de stortplaatsen gebracht. Katoen is nog steeds de snelst groeiende vezel met 8% in 2011, terwijl katoen veel landbouwgrond nodig heeft en het veel water en bestrijdingsmiddelen vergt. Gelukkig steeg het gebruik van synthetische materiaal ook met 5.6%.

Bij recyclen wordt niet het hele productieproces over gedaan, wat dus duurzaam is omdat de kleding al een keer gemaakt is. Het probleem voor retailers is dat de recycle technieken op dit moment erg duur zijn en er stoffen op de markt bestaan die juist heel goedkoop zijn. Bovendien zorgt de textiel die wordt gebruikt voor recyclen dat de kleding die daaruit voorkomt van mindere kwaliteit is. Het recyclen wordt echter nog ontwikkeld en zou voor de toekomst een mooie duurzame methode zijn die retailers kunnen toepassen in hun supply chain.

7) Conclusie

De hoofdvraag van het onderzoek is: kunnen de retailers uit de kledingindustrie voldoen aan de eisen van stakeholders die door hen worden gesteld aan duurzaamheid in de supply chain?

Uit het onderzoek is gebleken dat de kledingindustrie gekenmerkt wordt door een snelle reactiesnelheid, prijsconcurrentie en een continue stroom aan nieuwe kleding in de winkels. De hoge tijdsdruk zorgt voor onethische werkomstandigheden in de fabrieken die zich vooral in Zuidoost-Azië bevinden. Daarnaast heeft de kledingindustrie al te maken met milieu problemen doordat er tijdens het productieproces intensief gebruik gemaakt wordt van chemische producten en natuurlijke hulpbronnen. Doordat deze gebeurtenissen in het nieuws komen, stellen stakeholders eisen aan de retailers om een duurzamere supply chain in te richten. De overheid kan door middel van wetten eisen stellen aan de retailers. De NGO's proberen op verschillende manieren te zorgen voor een duurzamere supply chain. Samenwerken met alle betrokkenen is een veel voorkomende strategie net zoals het onder de aandacht brengen van niet duurzame praktijken. Ook zijn er stakeholders die weinig invloed hebben op de retailers. Zo proberen de werknemers in de fabrieken zich wel te organiseren via vakbonden, maar echte stappen naar duurzaamheid zijn er nog niet gezet. Daarnaast hebben de consumenten te weinig specifieke kennis over de duurzaamheid van de kledingindustrie zo dat ook zij niet in staat worden geacht om eisen te stellen aan de retailers. De leveranciers voelen voornamelijk de druk van de retailers om kleding te leveren.

De leveranciers zien vooral de hoge kosten voor het implementeren van duurzaamheid als een grote barrière. Daarnaast is er te weinig steun van de overheid en de retailers om dit te veranderen. De retailers kunnen meer doen aan duurzaamheid door de duurzame leveranciers meer te belonen.

Zeker na de ramp in het Rana Plaza gebouw is er veel aandacht voor de duurzaamheid van de kledingindustrie. Retailers zijn zich hier bewust van en zijn bang voor reputatieverlies. Daardoor is sinds enkele jaren het implementeren van duurzaamheid in de supply chain een kernactiviteit geworden bij de retailers. Door verschillende strategieën zoals trainingen, samenwerking, lange termijn relaties en meer transparantie over de leveranciers proberen de retailers de supply chain duurzamer te laten worden.

De retailers zijn hiermee op de goede weg om te voldoen aan de eisen van de stakeholders naar duurzaamheid. Zolang er echter nog steeds berichten in het nieuws komen over milieuproblemen en onethische werkomstandigheden voldoen de retailers echter nog niet aan deze eisen. Zo zijn er nog tekortkomingen in de strategieën van de retailers en zijn er nog methodes die ze kunnen toepassen om nog duurzamer te zijn, zoals het veranderen van de attitude van de consument naar duurzaamheid.

8) Discussie

8.1 Methode

Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van een academisch literatuur onderzoek. Daarnaast is er gebruik gemaakt van internetartikelen voor het vinden van wetten en achtergrondinformatie. Er is begonnen met een vooronderzoek om informatie over het onderwerp te winnen en een onderzoeksvraag met de bijbehorende deelvragen te formuleren. Vervolgens zijn de deelvragen beantwoord aan de hand van literatuur artikelen. Tot slot is met behulp van de deelvragen de hoofdvraag beantwoord.

In het onderzoek zijn soms wat oudere artikelen gebruikt terwijl zowel de eisen naar duurzaamheid als de strategie van de retailers de laatste jaren heel erg is veranderd. Dit is vooral gebeurd na de instorting van het Rana Plaza gebouw. Daarnaast is de supply chain van de kledingindustrie sterk veranderd, wat er voor heeft gezorgd dat oudere artikelen vaak niet meer relevant waren.

Wegens gebrek aan tijd en hulpmiddelen zijn er geen kwalitatieve interviews afgenomen met de leveranciers. Doordat er hier weinig academische artikelen over te vinden waren, zou het zeer interessant zijn geweest om meer te weten te komen over de huidige situatie. Er had zo onderzocht kunnen worden wat te gevolgen waren van de verandering van de strategie van retailers naar duurzaamheid.

8.2 Vervolg onderzoek

De wereld verandert en ook de kledingindustrie verandert constant. Daarom is het belangrijk dat er vervolgonderzoek wordt gedaan naar hoe de retailers omgaan met duurzaamheid in de supply chain. Daarnaast wordt door de transparantie en de globaliserende samenleving steeds beter zichtbaar met wie de retailers samenwerken en hoe hun supply chain eruit ziet. Het is interessant om onderzoek te doen naar waar niet wordt voldaan aan duurzaamheid in de supply chain en van welke retailer dit de supply chain is.

9) Referenties

- Agency, U. E. P. (Producer). (1990). Transportation: Mobile Sources. Retrieved from <https://www.epa.gov/regulatory-information-topic/regulatory-information-topic-air#transport>
- Baskaran, V., Nachiappan, S., & Rahman, S. (2012). Indian textile suppliers' sustainability evaluation using the grey approach. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 647-658. doi: 10.1016/j.ijpe.2011.06.012
- Beresford, M. (2009). The Cambodian clothing industry in the post-MFA environment: a review of developments. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 14(4), 366-388. doi: 10.1080/13547860903169357
- Berik, G., & Rodgers, Y. V. D. M. (2008). Options for enforcing labour standards: Lessons from Bangladesh And Cambodia. *Journal of International Development*, n/a-n/a. doi: 10.1002/jid.1534
- Boström, M., & Karlsson, M. (2013). Responsible Procurement, Complex Product Chains and the Integration of Vertical and Horizontal Governance. *Environmental Policy and Governance*, 23(6), 381-394. doi: 10.1002/eet.1626
- Bruce, M., Daly, L., & Towers, N. (2004). Lean or agile: A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry? *International Journal of Operations and Production Management*, 24(1-2), 151-170.
- Caniato, F., Caridi, M., Crippa, L., & Moretto, A. (2012). Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 659-670. doi: 10.1016/j.ijpe.2011.06.001
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387. doi: 10.1108/09600030810882816
- Chi, T. (2011). Building a sustainable supply chain: an analysis of corporate social responsibility (CSR) practices in the Chinese textile and apparel industry. *Journal of the Textile Institute*, 102(10), 837-848. doi: 10.1080/00405000.2010.524361
- cleanclothes (Producer). (2014). Who we are. Retrieved from <http://www.cleanclothes.org/about/who-we-are>
- Connell, K. Y. H. (2010). Internal and external barriers to eco-conscious apparel acquisition. *International Journal of Consumer Studies*, 34(3), 279-286. doi: 10.1111/j.1470-6431.2010.00865.x
- Cooke, F. L., & He, Q. (2010). Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 16(3), 355-376. doi: 10.1080/13602380902965558
- de Brito, M. P., Carbone, V., & Blanquart, C. M. (2008). Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance. *International Journal of Production Economics*, 114(2), 534-553. doi: 10.1016/j.ijpe.2007.06.012
- Dickson, M. A., & Chang, R. K. (2015). Apparel manufacturers' path toward world class corporate social responsibility: Perspectives of CSR professionals *Sustainable Fashion Supply Chain Management: From Sourcing to Retailing* (pp. 107-127): Springer International Publishing.
- Egels-Zandén, N., & Hyllman, P. (2006). Exploring the Effects of Union-NGO Relationships on Corporate Responsibility: The Case of the Swedish Clean Clothes Campaign. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 303-316. doi: 10.1007/s10551-005-5497-y
- Ethicaltrade (Producer). (2014). About ETI. Retrieved from <http://www.ethicaltrade.org/about-eti>

- Fonseca, A., McAllister, M. L., & Fitzpatrick, P. (2014). Sustainability reporting among mining corporations: a constructive critique of the GRI approach. *Journal of Cleaner Production*, *84*, 70-83. doi: 10.1016/j.jclepro.2012.11.050
- Guay, T., Doh, J. P., & Sinclair, G. (2004). Non-governmental organizations, shareholder activism, and socially responsible investments: Ethical, strategic, and governance implications. *Journal of Business Ethics*, *52*(1), 125-139. doi: 10.1023/b:busi.0000033112.11461.69
- Helen Walker, P. S. S. P., Anisul Huq, F., Stevenson, M., & Zorzini, M. (2014). Social sustainability in developing country suppliers. *International Journal of Operations & Production Management*, *34*(5), 610-638. doi: 10.1108/ijopm-10-2012-0467
- Hill, J., & Lee, H. H. (2012). Young Generation Y consumers' perceptions of sustainability in the apparel industry. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, *16*(4), 477-491. doi: 10.1108/13612021211265863
- Huq, F. A., Stevenson, M., & Zorzini, M. (2014). Social sustainability in developing country suppliers: An exploratory study in the ready made garments industry of Bangladesh. *International Journal of Operations and Production Management*, *34*(5), 610-638. doi: 10.1108/ijopm-10-2012-0467
- Hutchins, M. J., & Sutherland, J. W. (2008). An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions. *Journal of Cleaner Production*, *16*(15), 1688-1698. doi: 10.1016/j.jclepro.2008.06.001
- ILO (Producer). (1976). Convention concerning Minimum Age for Admission to Employment
Retrieved from
http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C138
- Jakhar, S. K. (2015). Performance evaluation and a flow allocation decision model for a sustainable supply chain of an apparel industry. *Journal of Cleaner Production*, *87*, 391-413. doi: 10.1016/j.jclepro.2014.09.089
- Jia, P., Govindan, K., Choi, T.-M., & Rajendran, S. (2015). Supplier Selection Problems in Fashion Business Operations with Sustainability Considerations. *Sustainability*, *7*(2), 1603-1619. doi: 10.3390/su7021603
- Kapoor, A. (2007). The SEWA way: Shaping another future for informal labour. *Futures*, *39*(5), 554-568. doi: 10.1016/j.futures.2006.10.004
- Li, Y., Zhao, X., Shi, D., & Li, X. (2014). Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry. *European Management Journal*, *32*(5), 823-836. doi: 10.1016/j.emj.2014.03.001
- Linton, J., Klassen, R., & Jayaraman, V. (2007). Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of Operations Management*, *25*(6), 1075-1082. doi: 10.1016/j.jom.2007.01.012
- Lummus, R. R., & Vokurka, R. J. (1999). Defining supply chain management: A historical perspective and practical guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, *99*(1), 11-17.
- Maul, D. R. (2007). The International Labour Organization and the Struggle against Forced Labour from 1919 to the Present. *Labor History*, *48*(4), 477-500. doi: 10.1080/00236560701580275
- Merk, J. (2014). The Rise of Tier 1 Firms in the Global Garment Industry: Challenges for Labour Rights Advocates. *Oxford Development Studies*, *42*(2), 259-277. doi: 10.1080/13600818.2014.908177
- Montgomery, R. H., & Maggio, G. F. (2008). Fostering Labor Rights in Developing Countries: An Investors' Approach to Managing Labor Issues. *Journal of Business Ethics*, *87*(S1), 199-219. doi: 10.1007/s10551-008-9808-y
- O'Rourke, D. (2014). The science of sustainable supply chains. *Science*, *344*(6188), 1124-1127. doi: 10.1126/science.1248526
- Perry, P., Wood, S., & Fernie, J. (2014). Corporate Social Responsibility in Garment Sourcing Networks: Factory Management Perspectives on Ethical Trade in Sri Lanka. [Journal of Business Ethics].
- Roberts, S. (2003). Supply Chain Specific? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives. *Journal of Business Ethics*, *44*(2-3), 159-170.

- Şen, A. (2008). The US fashion industry: A supply chain review. *International Journal of Production Economics*, 114(2), 571-593. doi: 10.1016/j.ijpe.2007.05.022
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710. doi: 10.1016/j.jclepro.2008.04.020
- Shea, A., Nakayama, M., & Heymann, J. (2010). Improving Labour Standards in Clothing Factories: Lessons from Stakeholder Views and Monitoring Results in Cambodia. *Global Social Policy*, 10(1), 85-110. doi: 10.1177/1468018109355036
- Singh, R. K., Murty, H. R., Gupta, S. K., & Dikshit, A. K. (2009). An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological Indicators*, 9(2), 189-212. doi: 10.1016/j.ecolind.2008.05.011
- Taplin, I. M. (2014). Who is to blame?: A re-examination of fast fashion after the 2013 factory disaster in Bangladesh. *Critical Perspectives on International Business*, 10(1), 72-83.
- textileexchange (Producer). (2013). About us. Retrieved from <http://textileexchange.org/about-us>
- Turker, D., & Altuntas, C. (2014). Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. *European Management Journal*, 32(5), 837-849. doi: 10.1016/j.emj.2014.02.001
- Union, E. (Producer). (2013). Partnerschaps- en samenwerkingsovereenkomst EG-Oezbekistan en bilaterale handel in textiel. Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?qid=1444122575282&uri=CELEX:52011AP0586>
- Van Daele, J. (2008). The International Labour Organization (ILO) in Past and Present Research. *International Review of Social History*, 53(03), 485. doi: 10.1017/s0020859008003568
- Venkatesan, R. (2013). *Clothing Garment Workers in Safety: The Case of Bangladesh*.
- Walker, H., & Jones, N. (2012). Sustainable supply chain management across the UK private sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(1), 15-28. doi: 10.1108/13598541211212177
- Zamani, B., Svanström, M., Peters, G., & Rydberg, T. (2015). A Carbon Footprint of Textile Recycling: A Case Study in Sweden. *Journal of Industrial Ecology*, 19(4), 676-687. doi: 10.1111/jiec.12208