

Södertörns högskola | Institutionen för Ekonomi och företagande
Kandidatuppsats 15 hp | Företagsekonomi | Vårterminen 2010
Programmet för Ekonomi, teknik och design

Modebranschens ansvar

– Om CSR och dess påverkan i inköpsarbetet

Av: Anna Rosén och Maja Wickman
Handledare: Jan Öhrming

Sammanfattning

Klimat- och miljöhänsyn, arbetsförhållanden, att de mänskliga rättigheterna efterlevs och välgörenhet är frågor som på senare år blivit alltmer omdiskuterade. Detta har skapat en ökad medvetenhet och kunskap och högre krav ställs på företag att agera ansvarsfullt inom dessa områden. Corporate Social Responsibility (CSR) är ett begrepp som innebär att på ett aktivt sätt ta samhällsansvar, utöver vad lagar och regler säger.

Enligt den svenska regeringen är Sverige ett land som har en stark internationell trovärdighet när det gäller att ta detta samhällsansvar och många svenska företag har ett välutvecklat CSR-arbete. I Sverige finns även många framstående och duktiga modedesigners, vars tillverkning sällan sker i Sverige, utan mycket av produktionen utkontrakteras. De senaste åren har alltför många företag börjat se sig om efter externa producenter i andra länder, i ett försök att etablera sig på andra marknader och få billigare produktion. Då ett företag använder sig av en utomstående producent vill man att denne ska uppfylla de krav man har för att produkten ska överensstämja med de visioner man har som företag. Det kan då ibland vara svårt att kontrollera när man befinner sig långt ifrån varandra geografiskt och kräver därför mycket resurser och planering av företaget. En viktig del i ett aktivt CSR-arbete är att sköta inköp inom ramen för detta, då man har en skyldighet att säkerställa sig själv om att de varor som produceras och säljs representerar de värderingar företaget står för.

Vårt syfte är därför att genom en fallstudie beskriva hur företagen Weekday Brands AB och Odd Molly International AB arbetar med CSR och om detta arbete påverkar deras inköpsprocesser av kläder. För att söka svar på detta har ett antal olika intervjuer genomförts, vars resultat har analyserats utifrån teoretiska modeller om CSR och inköpsprocesser. Våra slutsatser är att båda företagen använder CSR som en intern samt extern strategi. De försöker i sitt arbete efterleva sina uppförandekoder och CSR-arbete genom avtal med alla sina producenter. Därtill genomför de kontroller via egna kontrollanter och personliga besök på tillverkningsfabrikerna. Det innebär att de lägger ner ett arbete vid inköpsprocessen i att säkerställa sig om att deras produkter svarar på deras krav utifrån CSR.

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
1.1 Bakgrund.....	3
1.2 Problemdiskussion.....	8
1.3 Syfte.....	9
1.4 Avgränsningar.....	9
2. Teoretisk referensram	11
2.1 Corporate Social responsibility.....	11
2.2 Kritik mot Corporate social responsibility.....	14
2.3 Inköp	15
2.3.1 Inköpsfunktionens betydelse.....	15
2.3.2 Inköpsprocessen.....	16
2.3.3 Logistik	20
3. Metod	21
3.1 Forskningsdesign	21
3.2 Datainsamling	21
3.2.1 Sekundärdata.....	21
3.2.2 Primärdata	22
3.3 Urval.....	23
3.4 Metod- och källkritik	23
3.5 Validitet.....	24
4. Resultat	25
4.1 Weekday Brands AB.....	25
4.1.1 Intervju med CSR-manager	25
4.1.2 Intervju med inköp och logistik	26
4.2 Odd Molly International AB	28
4.2.1 Intervju med produktchef.....	28
4.2.2 Intervju med import/export koordinator	28
5. Analys	31
5.1 Att arbeta med CSR	31
5.2 Påverkas inköpsprocessen av CSR?.....	34
5.3 Slutsatser	35
6. Avslutande ord och förslag till vidare forskning	37
Källförteckning	38
Bilaga 1	42
Bilaga 2	43

1. Inledning

I detta inledande kapitel ges en bakgrund till det område vi ägnar vår uppsats åt. Vi vill här ge läsaren en överblick och förståelse för vårt ämnesval och problemområde. Vidare presenteras våra forskningsfrågor som leder till vårt syfte med uppsatsen. Kapitlet avslutas därefter med en kort presentation av våra valda studieobjekt.

1.1 Bakgrund

Varje dag ställs vi inför olika situationer som tvingar oss att fatta beslut och att handla. Alla våra beslut och allt vad vi gör grundar sig på våra värderingar och attityder. Ibland är vi medvetna om varför vi handlar på ett visst sätt ibland inte. Med hjälp av våra värderingar tar vi ställning i frågor om vad vi anser rätt eller fel.¹

Klimat- och miljöhänsyn, arbetsförhållanden, att de mänskliga rättigheterna efterlevs och välgörenhet är frågor som på senare år blivit alltmer omdiskuterade och fått ett allt större utrymme i media.² Vi lever i en tid då snart varje bransch har granskats utifrån dessa frågor samtidigt som allt fler kunder ställer högre krav på företagen, alltifrån produkternas tillverkning till hur de återvinns.³ Om ett företag ska överleva måste de därför tillhandahålla produkter som fyller kundernas nya krav. Därmed bör alla entreprenörer och företagare följa en av de mest grundläggande principer; att tillfredsställa kundernas behov.⁴ *Frågan idag är inte om företag ska ta ett socialt ansvar, utan hur de ska bete sig för att göra detta.⁵*

Ett av nutidens viktigaste ämnen är CSR (Corporate Social Responsibility)⁶ som tillämpas genom att ta ansvar för de förtroendefrågor som berör företaget och dess viktigaste intressenter. Begreppet har sin bakgrund i det ansvarslösa företagandet som skedde under 1900-talet där den ena företagsskandalen avlöste den andra och företagen kritiserades bland annat för sitt låga engagemang i utvecklingsländer. CSR började då växa fram som en motkraft till detta, där de största drivkrafterna var de stora samhällsdebatter som fördes om att stora multinationella företag inte tog sitt globala ansvar. I takt med dessa debatter kom CSR så småningom att bli en värdeskapande strategi som tillämpas av företag världen runt.⁷ Dock råder delade meningar om begreppets verkliga innebörd där ingen universell

¹ Kronstam K (2002) sid 17

² Borglund T (2009) sid 33

³ Grankvist P (2009) sid 38

⁴ Ibid. sid 39

⁵ Ibid. sid 13

⁶ Hopkins M (2007) sid xiii

⁷ Borglund T (2009) sid 49

formulering finns, samtidigt finns kanske inget behov av en enad mening till begreppet.⁸ I vilket fall som helst är CSR numera en strategi alltför företag inser vikten av att arbeta efter och har blivit en naturlig konkurrensfaktor mellan olika företag.⁹ Genom att arbeta med CSR kan företagets varumärke gynnas eftersom dess trovärdighet stärks. Vidare kan CSR bidra till ett ökat finansiellt värde för företagen eftersom man genom att förmedla ett engagemang kring aktuella samhällsfrågor attraherar investerare och gynnar aktieägarna.¹⁰ Företag gynnas även genom att deras medarbetare känner glädje och delaktighet genom att deras arbetsinsats bidragit till något bra.¹¹

CSR berör frågor om alltifrån hållbarhet till jämställdhet och ska grunda sig i företagets etik och värdegrund. Företagen ska själva identifiera sina frågor och sätta upp riktlinjer för att se vilket ansvar de har i dessa.¹² Genom att vara engagerad och drivande inom frågor som gäller företagets ansvarstagande finns konkurrensfördelar att vinna och ett aktivt arbete med CSR kan leda till långsiktig lönsamhet för företaget. Detta beror på att man genom att ta ett globalt ansvar stärker tilltron till företaget, dess varumärke och produkter.¹³ Vidare måste företaget i praktiken leva upp till sina värderingar för att skapa ett förtroende hos såväl anställda som kunder. Det finns stora skillnader i att skriva ner sina strategier kring CSR, vilka grundas i företagets värderingar och i att praktiskt tillämpa dem. Innebörden i dessa bör därför förstås av alla anställda och måste vara relevanta för företaget och levande inom organisationen.¹⁴

*Man kan vara hur snäll helst som företagare, men tjänar man inga pengar blir snällheten aldrig långsiktig.*¹⁵ Företag bör idag använda sina ordinarie arbetsuppgifter till att ta ansvar för samhället eftersom hållbarhet inte längre är något man kan välja bort. Många unga företagare har under de senaste åren alltmer börjat tillämpa samhällsansvaret i deras företag, vilka då drivs av både ekonomiska intressen samt möjligheten till att bidra till ett mer hållbart samhälle. Dessa kallas samhälls-entreprenörer och har, till skillnad från många av de tidigare generationernas entreprenörer, integrerat samhällsansvaret i deras affärsmodeller. De anser att man måste ta hänsyn till samtliga av företagets intressegrupper, alltså inte enbart till aktieägarna. Ett av de mest uppmärksammade och omtalade exempel på en nytänkande samhälls-entreprenör är Grameen Bank i Bangladesh, som lånade ut små summor pengar till personer som inte ansågs kreditvänliga. Detta hjälpte många småentreprenörer som

⁸ Sahlin-Andersson K (2006) sid 595

⁹ Borglund T (2009) sid 58

¹⁰ Chong M (2009) sid 107-108

¹¹ Emdén F (2008) Chef # 11

¹² Ibid. sid 63-73

¹³ Regeringen Björling E <http://www.regeringen.se/sb/d/12882/a/141199#item141179> 2010-04-22

¹⁴ Grankvist P (2009) sid 153

¹⁵ Grankvist Per (2009) sid 29

genom dessa lån kunde finansiera början på sina affärsverksamheter. I slutändan ledde detta till en ökad lönsamhet och välstånd för hela samhället. Detta nytänkande spreds sedan till andra länder och Nobels fredpristagare år 2006, Muhammad Yunus, lanserade därefter begreppet non-loss companies. Dessa företag benämns som en hybrid mellan ideella organisationer och ett traditionellt företagande och den metod som används innebär att adressera samhällsproblem genom företagande.¹⁶

Det finns även många exempel på företag som lyckats skapa högre värden för aktieägarna genom att arbeta med CSR. Ett av dessa är hamburgerkedjan Max, som år 2007 bestämde sig för att sluta vinstmaximera utifrån sitt eget perspektiv och började vinstoptimera utifrån en CSR-strategi, vilket ledde till ökad vinst för företaget.¹⁷ Att arbeta med CSR har blivit en trend och syns i stor utsträckning i företags årsredovisningar och på deras webbplatser.¹⁸ Att använda sig av hemsidor och hållbarhetsrapporter är ett vanligt sätt att förmedla och kommunicera ut sitt arbete med CSR till alla intressenter.¹⁹

För att underlätta för företagen i deras arbete med CSR finns olika nationella och internationella organisationer de kan ansluta sig till. Dessa organisationer har utformat riktlinjer och uppförandekoder som handlar om hur företag på bästa sätt kan arbeta med de frågor som rör CSR och på så vis hjälpa dem att ta ansvar för sina globala affärsverksamheter.²⁰ FN:s Global Compact är ett initiativ som kom till på uppdrag av FN:s chef Kofi Annan där näringslivet frivilligt uppmanas till att ta ansvar för samhällsfrågor. Att vara goda samhällsmedborgare som verkar för en hållbar utveckling och bidrar till uppbyggnaden av utvecklingsländer är exempel på FN:s önskemål.²¹ Att delta i dessa frågor är något som rekommenderas av Sveriges regering och hittills har 50 svenska företag anslutit sig till initiativet.²²

Global Compact har satt upp ett antal olika principer som företag ska följa i syfte att få globaliseringen att fungera för alla människor i hela världen. Dessa principer delas upp på fyra olika områden, där det första området handlar om att företag ska stödja och respektera de mänskliga rättigheterna. Arbetsrätten är det ämne som det andra området behandlar, som innefattar bland annat en uteslutning av alla typer av tvångs- och barnarbete. Det tredje området handlar om ansvaret för miljön genom att motverka

¹⁶ Ibid. sid 34-36

¹⁷ Ibid. sid 36

¹⁸ Ibid. sid 17

¹⁹ Chong M (2009) sid 107-108

²⁰ Borglund T (2009) sid 54-55

²¹ Kronstam K (2002) sid 8

²² Regeringen Björling E <http://www.regeringen.se/sb/d/12882/a/141199#item141179> 2010-05-10

miljöproblem, uppmuntra till miljövänliga alternativ och till ett större miljömedvetande. Det sista området innebär att företag ska motverka korruption och alla former av mutor.²³

Enligt svenska utrikesdepartementet är Sverige ett land som har en stark internationell trovärdighet när det gäller att ta ett globalt samhällsansvar. Svenska företag har stor kunskap och erfarenhet av CSR och är idag bland de bästa i världen på att arbeta med strategin. Vidare har Sverige som mål att bli en stark internationell förebild för ett miljöanpassat samhälle.²⁴ Sverige är inte bara ett land med ett bra CSR-arbete, här finns även många framstående och duktiga modedesigners.²⁵ Svenska modeföretag har en viktig plats på den globala marknaden som spelar stor roll för den svenska samhällsekonomin. Detta beror till stor del på att svenska modedesigners tillhör en kunskapsintensiv bransch, med fokus på bra design och logistik med hjälp av produkt- och processutveckling, marknadsföring och handel. Det är en bransch som ständigt växer men beskrivs trots det ofta som liten, vilket beror på att de flesta företag består av mellan 10-30 personer och det är inte ovanligt att finna samarbeten dem emellan. Numera är listan lång över de svenska modedesigners och modeföretag som har etablerats internationellt, och alltfler klädmärken är på frammarsch.²⁶

Tillverkningen av kläder sker dock sällan i Sverige, utan mycket av produktionen läggs utomlands.²⁷ Klädjätten H&M har exempelvis inga egna fabriker alls, utan all tillverkning läggs på deras 900 producenter i andra länder. Företagen Kapp-Ahl och Lindex har heller ingen egen tillverkning av kläder, utan använder sig även här av producenter utomlands.²⁸ De senaste åren har också mindre företag börjat se sig om efter att lägga sin produktion utomlands, i ett försök att etablera sig på andra marknader och få billigare produktion.

En viktig del i ett aktivt CSR-arbete är att sköta inköp inom ramen för detta, då man har en skyldighet att säkerställa sig själv om att de varor som produceras och säljs representerar de värderingar företaget står för. Detta ställer då höga krav på modeföretagen i sin inköpsprocess och valet av producent. För att underlätta för modeföretagen startades Fair Wear Foundation (FWF) som är en holländsk, internationell organisation med uppdrag att förbättra de mänskliga förhållandena för arbeten inom modeindustrin. Organisationen kom till genom ett initiativ av fackföreningar, branschorganisationer inom textilsektorn

²³ Globalt ansvar www.regeringen.se 2010-05-11

²⁴ Regeringen Björling E <http://www.regeringen.se/sb/d/12882/a/141199#item141179> 2010-05-10

²⁵ Design, <http://www.designaret.se/svensk-design/> 2010-04-23

²⁶ TEKNO, <http://www.teko.se/Textil--Mode/Teko/branschens/3-ben/> 2010-04-23

²⁷ Svenska Dagbladet http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/daliga-tider-biter-inte-pa-svenska-modehus_118451.svd 2010-04-23

²⁸ Aftonbladet <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article56215.ab> 2010-04-23

och frivilligorganisationer och arbetar nära ett antal företag inom branschen för att dela med sig av sin erfarenhet och sitt kunnande.²⁹ FWF arbetar med företag ifrån sju Europeiska länder, som i sin tur har leverantörer i 55 olika länder, och organisationen har som mål att få en ännu större global räckvidd i framtiden. I dagsläget är 12 svenska företag medlemmar i organisationen.³⁰

FWF strävar efter bra arbetsförhållande utifrån ett antal principer som bygger på en kod om globalisering och arbetstagarnas rättigheter (the code of labour practices). Uppförandekoden har som syfte att främja införandet av fackliga rättigheter i handeln, används som ett riktmärke för ett ökat etiskt arbete och är ett resultat av ett samarbete mellan olika fackliga organisationer inom branschen.³¹

Fair Wear Foundation arbetar utifrån åtta principer/arbetsnormer för att upprätthålla denna kod:

1. Den första principen handlar om att varje företag får ta ett eget ansvar gällande sitt val av leverantör/producent.
2. Alla som arbetar med att producera den inköpta varan och tjänsten, alltifrån tillverkning till distribution ska ha rättvisa arbetsvillkor och löner.
3. Företaget ska kräva att sina leverantörer, underleverantörer och licenstagare arbetar efter dessa standarder och ska därför innan varje beställning kontrollera att detta är uppfyllt.
4. För att företaget ska arbeta med en vald leverantör måste denne vara en juridisk person i någon form.
5. Den valda leverantören ska ha fri sysselsättning, diskriminering eller barnarbete får inte förekomma, man ska respektera den fria förhandlingsrätten och föreningsfriheten, löner och arbetstider ska vara rimliga och rättvisa samt ha ett etablerat arbetsförhållande, det vill säga vara anslutna till avtal.
6. Leverantören ska stödja uppföljning av denna kod genom att tillhandahålla relevant information om deras verksamhet, tillåta kontroll och inspektioner genom bland annat stickprov, föra register över sin personal som innehåller information om ålder, namn, arbetade timmar och löner. Vidare ska all personal vara medveten om denna kod, både skriftligt och muntligt där företaget inte får undanhålla något om denna kod för att på så vis kunna diskriminera någon anställd.
7. Om en leverantör på något sätt stridit mot dessa krav ska denne uteslutas och förlora sitt kontrakt med företaget.

²⁹ Fair Trade Center <http://www.fairtradecenter.se/node/97> 2010-04-14

³⁰ Fair Wear Foundation <http://fairwear.org/?w=fair-wear-countries> 2010-04-19

³¹ The Actrav <http://actrav.ilo.org/actrav-english/telearn/global/ilo/guide/icftuco.htm> 2010-04-19

8. Finns några frågor kring koden ska dessa lösas i enlighet med avtalet.³²

Då ett företag blir medlem i organisationen börjar en process för att få en full överensstämmelse med dessa arbetsnormer och principer. Företaget får ofta anpassa sina system för att få ett så effektivt samarbete med FWF som möjligt. Organisationen genomför sedan kontroller utifrån stickprov, vilka sedan redovisas genom rapporter som läggs upp på deras hemsida. På så vis underlättar det för uppföljning och både aktörer och konsumenter kan se de resultat det nya medlemsföretaget uppnått genom att samarbeta med FWF.³³ *FWF took considerable time to develop a strong code and matching pragmatic approach for members. And its strength is that it is sticking to these principles.*³⁴

Eftersom grunden i allt företagande innebär att svara på och leva upp till kundernas behov måste produkterna leva upp till deras krav. Handlar dessa krav om att ta hänsyn till miljön, verka ur ett etiskt perspektiv och ta ansvar för sina affärsrelationer måste företagen göra detta för att överleva.

Nobelpristagaren i ekonomi, Amartya Sen, sa att *ekonomier, har det visat sig, kan göras mer produktiva genom att ägna större och mer uttrycklig uppmärksamhet åt de etiska överväganden som formar mänskligt beteende och omdöme*. De företag som tillfredsställer sina kunders behov av etik och moral kan ofta i slutändan generera mer avkastning.³⁵ Därmed tas även ett ekonomiskt ansvar gentemot aktieägarna, vilket då sluter cirkeln.³⁶

1.2 Problemdiskussion

Genom att ett företag lägger över sin tillverkning på producenter i andra länder skapas många fördelar, både kostnadsmässigt och kunskapsmässigt för företaget, men även arbetstillfällen skapas. Dock finns även många problem med att inte själva stå för sin produktion. Då ett företag använder sig av en utomstående producent vill man att denne ska uppfylla de krav man har för att produkten ska överensstämma med de visioner man har som företag. Det kan då ibland vara svårt att kontrollera när man befinner sig långt ifrån varandra geografiskt och kräver därför mycket resurser och planering av företaget. Vi har därför valt att skriva om det dilemma företagen möter genom att lägga sin tillverkning utomlands och samtidigt leva upp till det globala samhällsansvar de tar.

³² The ACTRAV <http://actrav.iticilo.org/actrav-english/telearn/global/ilo/guide/icftuco.htm> 2010-04-19

³³ Fair Wear Foundation <http://fairwear.org/?w=fair-wear-brands> 2010-04-19

³⁴ Fair Wear Foundation <http://fairwear.org/labour-standards>, Willy Wagenmans, styrelseledamot i FWF, 2010-04-19

³⁵ Grankvist P (2009) sid 39

³⁶ Ibid. sid 151

- Arbetar modeföretag med CSR?
- Finns några utvecklade strategier kring ett eventuellt CSR-arbete?
- Hur går ett inköpsarbete av kläder till?
- Vilka faktorer påverkar valet av producent?
- Vilka krav ställer modeföretag på sina producenter?
- Säkerställer de sig om att kläderna produceras under rättvisa förhållanden?
- Genomförs kontroller i producenternas fabriker?

1.3 Syfte

Vårt syfte är att beskriva hur företagen Weekday Brands AB och Odd Molly International AB arbetar med CSR och om och i så fall hur detta arbete påverkar deras inköpsprocesser av kläder.

1.4 Avgränsningar

Vi har i vår uppsats valt att avgränsa oss till två företag inom den svenska modebranschen som är medlemmar av organisationen Fair Wear Foundation, Weekday Brands AB och Odd Molly International AB. Dessa företag har främst valts ut med anledning av vårt intresse för det mode företagen erbjuder. Därför önskar vi söka en förståelse för hur de kläder vi själva bär produceras. Ytterligare avgränsningar har gjorts till ett av vardera företags varumärken, för att underlätta en undersökning av deras inköpsprocesser. Vi kommer därmed att studera Weekday Brand AB:s varumärke Cheap Monday och Odd Molly International AB:s varumärke Odd Molly.

Detta val var en tidskrävande process eftersom vi ville undersöka två objekt som hade ett antal gemensamma faktorer. Dessa är båda relativt små och har inte funnits på marknaden längre än under 10 år, har inga egna tillverkningsfabriker utan använder sig av producenter utomlands. Vidare är både Cheap Monday och Odd Molly väletablerade både i Sverige samt på den internationella marknaden. Vi har valt att avgränsa vår undersökning till vårterminen år 2010

Weekday Brands AB

Varumärket Cheap Monday startades i mars år 2004 av företaget Weekday AB med syfte att erbjuda sina kunder en trendig denimbyxa till ett lågt pris. I januari år 2005 var Cheap Monday ett utvecklat varumärke med distribution till utvalda butiker i hela Sverige och utomlands. Därmed bildades företaget Weekday Brands AB med en strävan om att skapa kläder som konkurrerar med exklusiva märken både i fråga om kvalitet, attityd och trendsäkerhet. Idag säljs Cheap Monday i 30 länder i cirka 1500 butiker

med agenter och distributörer i Europa, USA, Australien, Japan, Kanada och Mellanöstern.³⁷ I april år 2007 hade företaget en omsättning 175 165 tkr och sju anställda. Idag arbetar totalt elva personer på Weekday AB och företaget hade i november år 2008 en omsättning på 98 098 tkr.³⁸

Odd Molly International AB

Den 25 mars år 2002 startades modeföretaget Odd Molly International AB. Företagets affärsidé är att skapa kläder som ska representera en annorlunda sammansättning av sinnlighet, vacker design och kvalitativa värden för att så småningom spela en långsiktig och självklar roll för den internationella modeindustrin. Idag är Odd Molly ett väletablerat, internationellt modeföretag med återförsäljare på över 1500 ställen i 38 olika länder, Japan, USA och Irland för att nämna några få.³⁹ Företaget hade år 2007 en omsättning på 130 260 tkr och 19 anställda. Föregående år (2008-12) låg omsättningen på 267 653 tkr och företaget har i dagsläget 30 stycken anställda.⁴⁰

³⁷ Cheap Monday <http://www.cheapmonday.com> 2010-04-15

³⁸ Alla bolag <http://www.allabolag.se/5566758438> 2010-05-17

³⁹ Odd Molly International AB <http://oddmolly.com/about/story> 2010-04-19

⁴⁰ Alla bolag <http://www.allabolag.se/5566276241> den 17 maj 2010

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras vår teoretiska referensram. För att skapa en förståelse för de fall vi har studerat har vi valt att använda oss av teorier om CSR och inköpsprocesser som består av bearbetad information från böcker, artiklar och elektroniska källor. Vi har bland annat funnit olika modeller som ska hjälpa oss i vår undersökning genom att ge en övergripande bild av de egenskaper som är relevanta för respektive ämne och ska leda till en mer effektiv undersökning av de valda fallen. Dessa teorier ska hjälpa oss att förstå den inhämtade informationen för att senare kunna göra en analys av fallen och besvara våra frågeställningar.

2.1 Corporate Social responsibility

CSR är ett av de begrepp som uppnått störst spridning världen över. Det råder dock ingen enad mening om begreppets innebörd, då många tror att det endast handlar om socialt ansvarstagande. Detta har lett till att många företag, forskare och konsulter använder olika begrepp beroende på deras utgångsläge. Många har tagit bort ordet social och istället kallar begreppet Corporate Responsibility.⁴¹ CSR handlar om företags frivilliga samhällsansvar och delas upp på fyra områden; miljömässigt-, socialt- etiskt- och ekonomiskt ansvarstagande.⁴²



Fig 1, Corporate social responsibility, (omarbetad modell från Chef.)⁴³

⁴¹ Grankvist P (2009) sid 19

⁴² Ibid. sid 17

⁴³ Chef. <http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/det-haer-aer-csr/188127.html#lasmera> 2010-05-10

Miljömässigt ansvarstagande

Det miljömässiga ansvarstagandet handlar om hur företaget agerar ur miljö-, klimat- och hållbarhetssynpunkter. Området behandlar hur företaget kontrollerar sin användning av kemikalier, minskad vattenanvändning samt vilka krav de ställer på sina samarbetspartners och producenter. Det innefattar även företagets användande av ekologiska eller miljömärkta kontorsprodukter, hur företaget arbetar för att minska mängden avfall, återvinning och energibesparing.⁴⁴

För att se på sin egen verksamhet ur ett större perspektiv kan varje företag genomföra en livscykelanalys på sina produkter. Det innebär att tänka på vad som sker före och efter produktion samt hur produkten används. På detta vis ges en helhetsbild över produktens påverkan på omvärlden och se hur den samspelar med dess kunder. Då kan man redan på ett tidigt stadium välja ett annat material om så behövs.⁴⁵

Socialt ansvarstagande

Att ta ett socialt ansvar innebär att företaget gör någonting utöver sina normala arbetsuppgifter för att bidra med sitt samhällsengagemang. Det kan exempelvis handla om ett arbete med någon ideell organisation, att erbjuda sina anställda möjligheter till att arbeta volontärt under arbetstid, att driva någon form av samarbete med en frivillig organisation eller att delar av varans/produktens pris går till ideella ändamål.⁴⁶

Allt fler svenska företag arbetar i någon form med välgörenhet och vartannat europeiskt företag har ett samarbete med en ideell organisation. Ett vanligt sätt att förmedla sin sociala medvetenhet är genom att engagera sig och bidra ekonomiskt. Viktigt är att det här finns ett klart samband mellan företagets verksamhet och det stöd man ger, annars kan detta istället komma att kallas för donationer. Det ska vara någon form av stöd till ett ändamål som man förstår varför företaget engagerar sig i. Ett exempel kan vara ett fastighetsbolag som ger ekonomiskt stöd till integrering inom ett område där företaget har ett eller flera hus. Ett annat exempel utan lika nära koppling är då företag samlar in pengar till förmån för offer vid naturkatastrofer. Välgörenhet ska stödja kärnaffären, engagera de anställda så att de känner stolthet, ha någon naturlig koppling till företagets verksamhet och ske i samarbete med en organisation som är legitim för att vara en del av företagets CSR-arbete.⁴⁷

⁴⁴ CSR guiden <http://csrguiden.se/vad-ar-csr-2/etiskt/> 2010-04-22

⁴⁵ Grankvist P (2009) sid 47

⁴⁶ CSR guiden <http://csrguiden.se/vad-ar-csr-2/etiskt/> 2010-04-22

⁴⁷ Borglund T (2009) sid 135-138

Det sociala ansvarstagandet handlar även om att utesluta diskriminering på arbetsplatsen, att ha en jämn könsfördelning och en etnisk- och kulturell mångfald samt att på bästa sätt verka för trivsel och utveckling av sin personal.⁴⁸ CSR blir särskilt aktuellt och utmanande vid personalavveckling, då det är väldigt viktigt att företaget följer lagar och regler, men även att genomföra avskedet på ett respektfullt och förtroendeingivande sätt.⁴⁹

Etiskt ansvarstagande

Ett etiskt ansvar är det som styr hur vi gör saker och ting. Det etiska ansvaret vi har som människor och företag grundar sig i vår moral och ger oss vägledning och råd i våra ställningstaganden. Vår moral hjälper oss då att förena det kommersiella och företagsekonomiskt nödvändiga med det som samhället önskar.⁵⁰

Då CSR handlar om att ta ett frivilligt samhällsansvar innebär det att ta ett ansvar utöver det lagar och regler kräver.⁵¹ De frågor som rör företagets etiska ansvarstagande är exempelvis hur företaget tar avstånd ifrån oetiska frågor såsom barnarbete, djurplågeri/djurförsök och vapenindustrin. För att på bästa sätt agera etiskt kan företaget sätta upp olika strategier och policys kring detta och utbilda sin personal, sina leverantörer och samarbetspartners om sitt etiska ställningstagande. De kan även genomföra en riskanalys där man inkluderar alla företagets intressenter för att därigenom utesluta all kontakt med oetiskt arbete.⁵²

Ett etiskt ansvar handlar alltså om företagets värderingar, vilka är något företagen bör dokumentera. Ännu viktigare är dock att de lever efter dessa. Svaga företag har en tendens att tala om sina värderingar i ord medan de starkare företagen talar om dessa i form av handlingar.⁵³ Värderingarna bör även delas av alla inom organisationen och det bör finnas ett förtroende mellan alla anställda.⁵⁴

⁴⁸ CSR guiden <http://csrguiden.se/vad-ar-csr-2/etiskt/> 2010-04-22

⁴⁹ Borglund T (2009) sid 139-140

⁵⁰ Grankvist P (2009) sid 149

⁵¹ Ibid. sid 151

⁵² CSR guiden <http://csrguiden.se/vad-ar-csr-2/etiskt/> 2010-04-22

⁵³ Grankvist P (2009) sid 155

⁵⁴ Ibid. sid 164

Ekonomiskt ansvarstagande

Det ekonomiska ansvarstagandet innebär hur företaget kan driva en verksamhet som genererar mycket pengar och på så vis ta ansvar för aktieägarna, ge avkastning på investeringar och trygga den finansiella ställningen.⁵⁵

För att på bästa sätt arbeta med de olika aspekterna av CSR krävs att hela företaget genomsyras av en transparens så att samtliga intressenter ges möjlighet till insyn. Ett bra sätt att kommunicera sitt CSR-arbete till alla intresserade är att redogöra för det genom en hållbarhetsrapport. Där kan man redogöra för vilka resultat man fått i förhållande till de sociala-, etiska- och miljömässiga ställningstagandena man genomfört.⁵⁶

Global reporting initiative (GRI) är hittills det ledande initiativet för hållbarhetsredovisning och innehåller globala riktlinjer för hur man jämför sin rapportering av sitt CSR-arbete. Dessa började utvecklas år 1997 på initiativ av näringslivet, frivilligorganisationer och andra statliga organisationer och används nu av fler än 1000 företag över hela världen. Riktlinjerna har omarbetats ett antal gånger och tanken är att GRI ska användas som ett verktyg av företagen för att de lättare ska kunna veta vilken information som bör kommuniceras till dess intressenter. När företag arbetar strategiskt med CSR och använder det för att skapa konkurrensfördelar är det ett effektivt sätt att skapa en bra hållbarhetsredovisning, för att på så vis lättare kunna genomföra en rättvis värdering av företaget.⁵⁷

2.2 Kritik mot Corporate social responsibility

Idén om företagens frivilliga samhällsansvar har fått stor kritik från många håll. Enstaka debattörer menar att det inte är företagsledningens uppgifter att arbeta med ett samhällsansvar utan att det är ett område som enbart ska tillfalla politiker. De menar att företagen kan felprioritera och då bli ineffektiva. Att prioritera andra intressenter än ägarna strider mot äganderätten vilket kan leda till att företagsledarna får alltför mycket makt. En ekonom som riktat stor kritik till CSR är David Henderson, som hävdar att det kan ha en negativ inverkan på företagen och ekonomin. Detta beror på att företagen kan få högre kostnader genom att lägga resurser på ett arbete med CSR och då en sämre lönsamhet. Vidare har Jan Tullberg, forskare inom företagsetik, varnat för att CSR mer är en trend än ett verkligt samhällsengagemang.⁵⁸

⁵⁵ Grankvist P (2009) sid 17

⁵⁶ CSR guiden <http://csrguiden.se/vad-ar-csr-2/ekonomiskt/> 2010-04-22

⁵⁷ Borglund T (2009) sid 118-120

⁵⁸ Ibid. sid 76

En av de största kritikerna till begreppet är nationalekonomen Milton Friedman. Enligt honom ska företagen koncentrera sig på att maximera sin vinst, vilket är det enda ansvar företagen har gentemot samhället. Genom att vinstmaximera och följa marknadens regler skapas samhällsresurser, vilket är ett välanvänt argument av många kritiker till CSR. Företagsledningen kan även ha svårt att avgöra vilken av sina intressenter de ska prioritera. Detta ses som alltför komplext och försvårar beslutsfattandet och kan då istället leda till ett sämre välbefinnande.⁵⁹

2.3 Inköp

2.3.1 Inköpsfunktionens betydelse

Inköp handlar om hur ett företag agerar mot sina leverantörer, vilket idag har fått en allt större betydelse för företags effektivitet. Då inköp står för en stor del av ett företags totala kostnadsmassa spelar dess funktion en viktig roll och kan ses som en strategi i att vinna konkurrensfördelar och marknadsandelar.⁶⁰ Ökad konkurrens och utveckling, främst den tekniska utvecklingen, har lett till ökade krav om lägre inköpskostnader och lönsamhet. Därmed måste även inköpsfunktionen ständigt utvecklas, då det är den funktion inom företaget som har snabbast och mest effektiv direkt inverkan på resultatet.⁶¹

Inköp inom ett företag är beroende av en rad olika faktorer, bland annat personalens kunskap i inköpsfrågor och företagets tekniska- och organisatoriska uppbyggnad.⁶² Vilken produktmix som ska köpas påverkas i stor grad av företagets teknologi, samtidigt som produktmixen bestämmer vilka leverantörer som bör användas. Därmed påverkar alla faktorer varandra, vilket innebär att en förändring av företagets teknik eller organisation även påverkar inköpsfunktionen hos företaget.⁶³ Då vi lever i en tid med allt högre krav om förändring och förnyelse kan detta ha enorma konsekvenser för de företag som inte hänger med i utvecklingen.⁶⁴

Vikten av en bra kommunikation

De aktiviteter som sker och de steg man tar i riktning till ett förvärv av en vara bildar en processkedja. Denna kedja kan ses som en kedjemeddelande relation, där den viktigaste länken för att få denna relation att fungera är informationsutbytet.⁶⁵ Detta utbyte av information finns både internt, då det i många inköpsituationer krävs att flera personer inom ett företag involveras (exempelvis andra

⁵⁹ Borglund T (2009) sid 77

⁶⁰ Gadde L-E, Håkansson H (1998) sid 9

⁶¹ Rosell L (2006) sid 8-10

⁶² Gadde L-E, Håkansson H (1998) sid 18-19

⁶³ Ibid. sid 37

⁶⁴ Jacobsen D-I (2005) sid 11

⁶⁵ Lysons, Farrington (2006)

befattningshavare än inköpare) och externt då det handlar om kontakten med ett säljande företag. Inköparen blir då kanalen för informationsutbytet, som kännetecknas av en variation, vilket beror på att olika typer av inköp har olika förutsättningar. Vad som köps, vilket tidsperspektiv som finns och vilken teknisk information som krävs är alla exempel på skillnader som kan finnas i en köpprocess. Kommunikation är därmed en uppgift som tar stor tid och ansträngning för inköparen, men samtidigt är nödvändig eftersom informationsutbytet har en stor betydelse för effektiviteten i olika nätverk.⁶⁶

Hur effektivt nätverket är bygger främst på tre roller; påverkan, koordinering och kunskapsuppbyggnad. Kommunikationens påverkande roll innebär att ett köpande företag i många fall har ett behov av att påverka andra företag. Det kan handla om förändringar och anpassningar av olika slag vilka bygger på en bra dialog mellan de olika företagen. Rollen att koordinera innebär att knyta samman de olika aktiviteterna i nätverket på ett effektivt sätt. Detta är särskilt viktigt när graden av specialisering har ökat och aktiviteterna i nätverket då delas upp på allt fler olika aktörer. Den kunskapsuppbyggande rollen handlar om hur man på bästa och mest effektiva sätt ska kunna nyttja de resurser som finns. Man måste därför ha kunskap om resursernas enskilda egenskaper och veta hur man eventuellt kan kombinera dessa.⁶⁷

2.3.2 Inköpsprocessen



Fig 5, Inköpsprocessen (omarbetad modell av van Weele, 2005 sid 46)

Specifisering

Inköpsprocessen delas in i sex steg, där det första steget innebär att man specificerar den produkt/tjänst som ska köpas in, om företaget själva ska stå för tillverkningen av denne eller om man ska använda sig av en extern leverantör. Man gör här både en funktionell och en teknisk specifikation, vilka innehåller en logistikspecifikation med bestämda tider och kvantiteter och en kvalitetsspecifikation med en beskrivning av tekniska normer och standarder. Här finns även en underhållsspecifikation samt legal- och miljötekniska specifikationer, vilka beskriver produktens miljövänliga- och arbetsmiljömässiga egenskaper. Även en målkostnadsbudget och en aktivitetsspecifikation finns ibland med i detta steg. I denna fas har den inköpsansvarige på företaget flera ansvarsområden, bland annat att försäkra att

⁶⁶ Gadde L-E & Håkansson H (1998) sid 204-206

⁶⁷ Ibid. sid 206-208

specifikationerna inte blir otydliga, hålla vägar öppna för många leverantörer, skapa klara och lätta inspektionsprocedurer och processer kring specifikationsändringar samt tydliga metoder för kontroll av leverantörens kvalitet.⁶⁸

Val av leverantör

Steg två i inköpsprocessen innebär att undersöka vilka leverantörer som finns på marknaden och slutligen välja en av dessa. Inköparen bestämmer här vilken leverantörsmodell man ska använda sig av och om man ska använda sig av en eller flera leverantörer. Man beslutar också här vilka leverantörer som ska förkvalificeras, där man begär information från dessa som sedan utvärderas. Utifrån denna information skapar den inköpsansvarige slutligen en lista på de utvalda leverantörerna. En offertförfrågning förbereds även i detta steg, där man först skapar en kravmall för vad som offerten ska täcka. Därefter skapas en mall för utvärdering av leverantörerna och sedan begär man offerter från varje leverantör. Av dessa offerter görs slutligen en kommersiell och teknisk utvärdering. Det sista man gör i denna fas är att föreslå lämpliga leverantörer, analyserar risker med dessa för att slutligen välja ut leverantörer för vidare förhandling.

Förhandling och kontraktering

När inköpare har valt ut en lämplig leverantör måste man skriva ett kontrakt med denne. Generellt eftersträvar man då ett fast pris, vilket motverkar framtida, oväntade överraskningar och skapar kontroll över sina kostnader. De vanligaste punkterna ett kontrakt ska innehålla är betalningsvillkor, leveransvillkor, försäkring- och säkerhetsföreskrifter, valutarisker, prismetanismer, service- och reservdelspriser samt garantier och ansvar.

Den inköpsansvarige på företaget är ofta den som står för expertkompetensen och den juridiska kunskapen vid kontraktering. Inköpsavdelningen arbetar även för att minimera risker vid inköpet och bestämmer vilka priser och kommersiella villkor som ska förhandlas fram.

Placering av order

Då alla parter slutligen är överens och kontraktet är slutförhandlat läggs en order in hos leverantören. Vid långa relationer och rutininköp beställer man ofta delmängder från ett så kallat avropskontrakt. I inköpsordern beskriver och specificerar man det som ska köpas in genom att definiera ordernummer,

⁶⁸ van Weele (2002) sid 47

styckpris, förväntad leveranstid, beställningskvantiteter, leverans- och faktureringsadress och produktbeskrivning.

Leveransbevakning och mottagning

Vid leverans av den beställda varan görs en kontroll för att säkerställa att den stämmer överens med produktspecifikationen. Denna kontroll innehåller flera olika steg, där det första är att göra ett kontrollprov hos leverantören innan varan skickas iväg. Efter leverans görs ett kontrollprov hos användaren och därefter ytterligare ett kontrollprov då varan för första gången använts. Inköparen har här det övergripande ansvaret för dessa kontroller samt utvecklar effektiva orderrutiner mellan leverantören och företaget. Utveckling av metoder för inspektion och expediering samt orderhantering är områden som även sköts av inköparen.⁶⁹

Utvärdering

I den sista fasen i inköpsprocessen görs en utvärdering som sedan ligger till grund för eventuellt fortsatt samarbetet med den valda leverantören. Det handlar bland annat här om inköparens sätt att hantera överenskommelser om garantikrav och straffklausuler. Den inköpsansvarige ska här även sammanställa användarens erfarenheter genom att utvärdera en leverantörs- och inköpsdokumentation för att kunna göra en projektuppföljning. Viktigt är att här även se på och redovisa alla kostnader och utgifter som inköpet medförde, såsom extraarbete och extrautgifter. Denna utvärdering ska ske kontinuerligt för att se om leverantören uppfyllt alla krav man uppfört på kontraktet.⁷⁰

En centraliserad- eller decentraliserad inköpsorganisation?

Inom organisationsutformning måste man göra ett val, ska man ha centraliserad eller decentraliserad inköpsfunktion? I en centraliserad inköpsverksamhet kan man öka effektiviteten och resursutnyttjandet genom att koncentrera sina inköp. Genom att köpa upp stora volymer får man ett bättre förhandlingsläge som ofta leder till bättre ekonomiska villkor, vilket även underlättar samordningen av de olika enheterna. I en decentraliserad inköpsorganisation är inköp en så integrerad del av en specifik produktenhets totala verksamhet att inköpet inte bör utföras på en central nivå. Det skulle då skapas ett för stort avstånd mellan de som sköter inköpen, de som använder dessa och de som påverkas och påverkas av anskaffningen. Därmed krävs inköpare med en bred kunskap om inköp, vilket leder till att de blir mindre specialiserade och då även mindre professionella.⁷¹

⁶⁹ van Weele (2002) sid 84

⁷⁰ Ibid. sid 84

⁷¹ Gadde L-E & Håkansson H (1998) sid 183

När man står inför valet mellan en centraliserad- eller decentraliserad inköpsorganisation får man ofta kompromissa, för att vinna fördelar med den ena formen får man ge upp fördelar med den andre. Därför blir en viktig uppgift att försöka eliminera de nackdelar som ens val av inköpsorganisation kännetecknas av. Exempelvis kan man komplettera en centraliserad inköpsorganisation med fabriksinköpare, som kan svara för anskaffning av speciella nyckelkomponenter. Den decentraliserade inköpsorganisation med exempelvis kompletteras med en inköpsstab. Denna stab kan då försöka arbeta fram koncernavtal som ska ta tillvara på eventuella skalfördelar. De flesta företag arbetar med en kombination av dessa två inköpsorganisationer och försöker på bästa sätt minska de nackdelar den organisationsutformning man för tillfället arbetar efter.⁷²

När ett företag länge arbetat efter en av dessa inköpsorganisationer och då nackdelarna för denne blir påtagliga bör man ändra på sin organisationsutformning. Företaget strävar därmed efter en så pass effektiv inköpsverksamhet, vilket slutligen resulterar i en kombination av operativ decentralisering och strategisk centralisering. Ett företag med operativ decentralisering kännetecknas av serieproduktion och många produktionsställen. I en strategisk centralisering har de olika enheterna många gemensamma leverantörer och företagets verksamhet är starkt projektorienterad. Där har två konstruktionsenheter en central roll, och de centrala inköparna har en diversifierad verksamhet. De ska dels fungera som specialister, för att på så vis kunna ta tillvara på stordriftsfördelar, och dels har de i uppgift att vara divisionsinköpare, som aktivt ska bevaka och följa inköpsärenden ur varje divisions perspektiv. De ska även verka som projektinköpare med uppgift att få in kommersiella bedömningar i projektet. Detta eftersom inköpet inte ska stå helt utan andra alternativ när man ska genomföra en upphandling.⁷³

Relationer och medverkande aktörer

För att uppnå den bästa effektiviteten med inköp gäller främst att välja rätt leverantör, men även att arbeta på rätt sätt med de leverantörer man redan har. Vilket förhållningssätt och arbetsformer man har i sina enskilda leverantörsförbindelser är en inköpsstrategisk fråga, där de mest centrala ställningstagandena är graden av komplexitet och omfattningen av interaktion till sina enskilda leverantörer.⁷⁴

Ofta bör det köpande företaget undvika att bli alltför beroende av en enskild leverantör, för att inte bli begränsade i sitt val av bäst lämpade leverantör. Därmed bör man inte skaffa sig för djupa relationer, för

⁷² Ibid. sid 184

⁷³ Ibid. sid 185

⁷⁴ Gadde Lars-Erik & Håkansson Håkan (1998) sid 50-51

att på så vis vara fri att välja den leverantör man vill. I många fall väljer man dock att skapa ett beroende, ofta när det handlar om avancerade leveranssystem eller tekniska utvecklingsarbeten där man i annat fall inte kan uppnå de effekter man vill. Detta leder i många fall till resurskrävande relationer som bygger på gemensamma investeringar, där man ofta inte får en ekonomisk lönsamhet.⁷⁵

2.3.3 Logistik

Nuförtiden förändras produktions- och marknadsförutsättningarna kontinuerligt genom att kraven på utveckling och konkurrens ständigt blir högre. Därmed ställs också högre krav på företag att kundanpassa sina produkter, bredda sina sortiment och utvidga sin marknad till ett större geografiskt område. Detta innebär att de logistikansvariga på ett företag får högre krav på sig i att hitta de bästa sätten för transporter, lagring och hantering, till lägst pris. För att skapa en god logistisk planering krävs flexibilitet, snabbhet och att ha en effektiv kommunikation till sina underleverantörer. För att kunna kommunicera på bästa sätt krävs ett bra informations- och materialflöde. Informationsflödet handlar om hur man på bästa sätt utvecklar sin informationsförmåga, exempelvis genom teknisk kommunikationsutrustning. Materialflöde handlar om hur man styr inköpen av material, hur de produceras, transporteras och lagerförs samt slutligen distribueras och säljs.⁷⁶

⁷⁵ Ibid. sid 51-52

⁷⁶ Rosell L (2006) sid 82-87

3. Metod

I detta kapitel redovisas de metoder vi valt att tillämpa i vår uppsats. Dessa metoder har som funktion att leda oss till den information vi behöver för att kunna analysera våra studieobjekt.

3.1 Forskningsdesign

Vi har i denna uppsats genomfört en flerfallstudie. Vid en fallstudie undersöker man ett eller flera specifika fall, vilket vi har gjort i vår undersökning.⁷⁷ Man utgår ofta ifrån ett helhetsperspektiv och inhämtar så mycket information om fallet som möjligt. Vid insamlandet av information om ett avgränsat fall kombineras ofta olika ansatser för att få fram detaljerad information.⁷⁸ Det är även viktigt att söka information av olika karaktär för att skapa en så bred bild av fallet som möjligt.⁷⁹ Triangulering är en metod man ofta använder i detta syfte. Det innebär exempelvis att använda sig av flera olika informationsinsamlingsmetoder, såsom intervjuer, dokument och observationer. Vidare kan forskaren intervjua flera olika källor för att möjliggöra en undersökning av fallet i olika sammanhang.⁸⁰

I vårt fall är studien av kvalitativ ansats, vilket innebär att den har som syfte att söka förståelse. Vi är därför inte intresserade av att pröva informationens giltighet, utan att skaffa oss djup kunskap om de fall vi studerar.⁸¹ Att använda sig av en kvalitativ metod är det redskap vi har för att så småningom kunna svara på uppsatsens syfte. Därför har vi bearbetat kvalitativ data, vilket är kortare eller längre texter som måste tolkas.⁸² Detta görs för att få fram meningsinnehållet i texten och kvalitativ data kan även bestå av ljud eller bilder.⁸³

3.2 Datainsamling

3.2.1 Sekundärdata

Vi började vår datainsamling med informationssökningar på databaser, framförallt Libris, Jstor och Google Scholar. För insamlingen av data om CSR har vi använt sökord som CSR, corporate social responsibility och samhällsansvar. För datainsamling om inköpsarbete har sökord såsom inköp, inköpsarbete och inköpsprocess använts. Vi ägnade mycket tid till att läsa och välja ut passande data

⁷⁷ Patel R & Davidson B (2003) sid 54

⁷⁸ Johannessen A & Tufte P A (2003) sid 56

⁷⁹ Patel R & Davidson B (2003) sid 55

⁸⁰ Ibid. sid 104

⁸¹ Holme I M & Solvang B K (1997) sid 14

⁸² Johannessen A & Tufte P A (2003) sid 69

⁸³ Ibid. sid 262

ifrån en stor mängd olika källor, både artiklar, böcker och hemsidor. Vi har främst använt oss av böcker som behandlar ämnena CSR, inköp samt hållbarhet. De tidskrifter vi har använt oss av är branschtidningar om CSR, företagsekonomi, mode, hållbarhet samt dagspress med artiklar om dessa ämnen.

Vi har även ägnat stor uppmärksamhet till att läsa andra uppsatser och avhandlingar om CSR och inköpsarbete. Då har vi främsta använt oss genom sökmotorerna Uppsatser.se samt Uppsök. Vid en sökning på CSR på sökmotorn Google ges 44 700 000 träffar.⁸⁴ Dessa resultat har väglett oss in på ytterligare artiklar och hemsidor som har utökat vår kunskap. Google har även varit till stor hjälp vid insamling av information om Weekday Brands AB och Odd Molly International AB.

3.2.2 Primärdata

Undersökningens empiri har främst samlats in via intervjuer med anställda på de valda företagen. De personer vi valt att intervjua valdes ut med anledning av uppsatsens syfte, att undersöka hur Weekday Brands AB och Odd Molly International AB arbetar med CSR och dess påverkan på deras inköpsprocesser av kläder. Våra intervjupersoner ifrån Weekday bestod av en CSR-manager, en inköpare samt en från deras logistikavdelning. Ifrån Odd Molly intervjuades en produktchef samt en import/export koordinator. Av dessa genomfördes tre intervjuer på respondenternas arbetsplatser, en per telefon samt en mailintervju. Tidsåtgången var cirka en timme för samtliga intervjuer. Anledningen till att genomföra intervjuer på telefon respektive mail var respondenternas brist på tid till ett personligt möte.

Våra samtalsintervjuer utgick ifrån teman med underfrågor som diskussionsunderlag. Vi använde oss av två stycken olika frågemallar, där den ena behandlade CSR och den andra inköpsarbete och logistik. Mallen med temat CSR användes vid intervjuer med CSR-managern och produktchefen och den andra mallen användes som underlag vid intervjuerna med inköparen, import/export koordinatören samt logistik. Respondenterna fick ta del av dessa teman en dag innan intervjutillfället ägde rum för att de skulle vara medvetna om vilka områden vi ville behandla.

För att undersöka hur de valda företagen arbetar med CSR formulerade vi teman utifrån den modell som återfinns i teorikapitlet om CSR och dess olika beröringsområden. De teman som behandlades var om företagen har någon övergripande CSR-strategi, deras medlemskap i Fair Wear Foundation, vilka krav

⁸⁴ Google http://www.google.se/#hl=sv&source=hp&q=csr&aq=f&aqi=g10&aql=&oq=&gs_rfai=&fp=ab9a320e8dba167b
2010-05-18

som ställs på deras produkter ur ett CSR-perspektiv samt hur CSR förmedlas internt och externt. Under dessa teman ställdes ett antal frågeställningar (se bilaga 1).

För att söka svar på hur CSR påverkar företagets inköpsprocesser av kläder valde vi att behandla teman utifrån modellen om inköpsprocesser som återfinns i teoriavsnittet. För att möjliggöra en analys av CSR:s påverkan vid inköpsarbete måste vi undersöka vad som sker från tillverkning till varuleverans och har därför även behandlat temat logistik. De områden vi därmed har studerat är hur företagets inköpsarbete organiseras, inköpsprocessen av kläder (från idé till färdig produkt) samt logistik. Under dessa teman ställdes ett antal frågeställningar (se bilaga 2).

3.3 Urval

Vi har genomfört intervjuer med en inköpsansvarig på Weekday Brands AB respektive en import/export koordinator på Odd Molly International AB för att få svar på frågan om företagets inköpsarbete. Vi har även intervjuat en person på vardera företag som har stor kunskap om deras arbete med CSR. Eftersom Weekday Brands AB har en anställd CSR-manager valde vi att genomföra intervjun med denne. Då Odd Molly International AB inte har någon anställd med denna befattning valde vi att intervju företagets produktchef. Vi genomförde även en intervju med en logistikansvarig på Weekday Brands AB. Detta gjordes då vi inte ansåg oss ha fullständig information om hur företaget arbetar med logistik, vilket vi däremot hade fått stor kunskap om från Odd Molly International AB:s import/export koordinator.

Valet av intervjupersoner gjordes med anledning av de frågor vi ställer i uppsatsen. Vi tog kontakt med dessa via uppgifter från deras hemsidor och blev därefter rekommenderade och hänvisade av andra anställda inom företagen.

3.4 Metod- och källkritik

En vetenskaplig metod är inte neutral och kan ofta på olika sätt verka styrande för det syfte man har med sin undersökning. Alla metoder fungerar heller inte lika bra när det gäller att göra en kritisk prövning.⁸⁵ Den kvalitativa metoden har liksom andra metoder både för- och nackdelar, där den största nackdelen är att dess resultat inte kan kontrolleras eftersom undersökningen inte kan upprepas. Det leder ofta till att forskare som använder denna metod får argumentera för sitt metodval. Likaså måste de ha bra argument för att deras resultat ska bli trovärdiga och hållbara.⁸⁶

⁸⁵ Holme I M & Solvang B K (1997) sid12

⁸⁶ Holme I M & Solvang B K (1997) sid 91

De dokument som används vid en vetenskaplig undersökning måste vara sannolika och trovärdiga. Därför bör man förhålla sig kritisk till dessa källor och ställa frågor som; när och var skrevs dokumentet? Vem var upphovsmannen och av vilken anledning skrevs det?⁸⁷ Av denna anledning har vi mestadels använt oss av de senast tryckta upplagorna av den litteratur vi bearbetat som tillhandahåller den mest aktuella informationen. Vidare har vi förhållit oss kritiska till de övriga dokument vi använt oss av, såsom elektroniska källor, och enbart använt oss av dem som vi anser trovärdiga.

3.5 Validitet

En kvalitativ undersökning har som fokus att söka förståelse genom att göra en djup analys av ett fenomen och det skapas ofta en stor närhet till det fall som undersöks. Vid en personlig intervju skapas ofta ett förtroende mellan forskaren och respondenten som även kan leda till problem. Respondenten kan exempelvis svara på frågorna utifrån vad denne tror att intervjupersonen förväntar sig. Därmed måste forskaren vara medveten om att respondenten kan bete sig på ett sätt som strider mot dennes vanliga beteende. Ytterligare ett problem med att genomföra en intervju kan vara att forskaren kan misstolka situationen och den information respondenten ger. Vidare kan forskarens tidigare kunskaper, fördomar och uppfattningar ha påverkan i det fall som undersöks men detta är dock ingenting man kan frigöra sig ifrån.⁸⁸

Under studiens gång har vi vid tre tillfällen diskuterat dess upplägg och innehåll vid seminarier tillsammans med vår handledare och ett tiotal andra studenter. Innan varje möte har uppsatsen lästs av andra studenter, som vid seminarietillfället genomfört en opponering. Vi har även haft ett enskilt möte mer vår handledare och därefter bearbetat uppsatsen utifrån flera olika synpunkter och förslag.

⁸⁷ Patel R & Davidson B (2003) sid 64

⁸⁸ Ibid. sid 94-95

4. Resultat

I detta kapitel presenteras våra studieobjekt utifrån den insamlade datan ifrån våra intervjuer.

Vi redogör här för den information vi fått fram, strukturerade utifrån de teman vi använde som diskussionsunderlag vid intervjuerna. Under varje tema redovisas de svar vi har fått ifrån respektive respondent.

4.1 Weekday Brands AB

4.1.1 Intervju med CSR-manager

En övergripande CSR-strategi

Enligt Weekday Brands AB:s CSR-manager har företaget noga planerade och strategiska metoder kring CSR. På frågan om vilken som är den övergripande strategin får vi svaret att taktik är att möta företagandet med mänsklighet och de anser sig ha en stark tro på människan och miljön.

Fair Wear Foundation

Vidare berättar CSR-managern att de var det första svenska företag att bli medlemmar i organisationen Fair Wear Foundation i slutet av år 2007. Anledningen till deras val av att ansluta sig till just den organisationen var främst att den inte var så stor, vilket skulle underlätta deras samarbete. Samtidigt såg de Fair Wear Foundation som en organisation med hög trovärdighet och harmoni. Genom sitt medlemskap i organisationen följer de den uppsatta koden om de mänskliga rättigheterna och använder koden som ett verktyg i sitt CSR-arbete, vilken tas i bruk vid deras inköpsarbete.

Ett ansvar för produkten

På frågan om vilket ansvar företaget har på sina produkter gavs vi svaret att företaget vill att varumärket Cheap Monday produceras och säljs på ett sätt så att det lever upp till höga standarder i fråga om säkerhet och kvalitet. De arbetar efter de lagar och regler som är uppsatta i syfte att hålla kläderna fria från gifter. Exempelvis säljer de varken päls eller kläder med fjädrar i och använder endast skinn och ull som kommer ifrån djur som fötts upp för köttproduktion, alltså inte bara för ullens eller skinnets skull. De har också strikta restriktioner kring hur kemikalier får användas vid tillverkning av deras kläder och använder aldrig kemikalier som på något vis kan vara skadliga för hälsan eller miljön.

Vidare berättar CSR-managern att företaget arbetar både på en lokal- och en global nivå med olika intressenter genom att göra regelbundna kontroller av sina producenter. De kontrollerar även sina

underproducenter, bland annat genom att göra besök på de tvätterier som används och är noga med att produktionen av deras kläder inte på något vis förvärrar tillgången på rent vatten för dem som bor i de områden kläderna tillverkas. När en producent inte uppfyller kraven avslutas inte samarbetet, utan man försöker istället hjälpa producenten till en förbättring. Vi ställde då frågan hur detta görs och fick då informationen att man försöker föra en dialog som ska genomsyras av en transparens samt ett nytt avtal om förbättring skrivs. Uppfyller inte producenten det nya avtalet trots företagets upprepade försök till förbättring bryts samarbetet.

Att förmedla CSR internt och externt

Hur de arbetar med att förmedla CSR internt sker bland annat genom en avstämning av deras CSR-arbete där alla får vara med och tycka. Vidare genomförs utvecklings- och medarbetarsamtal kontinuerligt och de anställda har många möjligheter till internutbildningar. Bland annat är CSR-managern ute i Cheap Mondays olika butiker och håller kurser i CSR för att ge butikspersonalen grundläggande kunskaper inom ämnet. Även butikschefer får en grundläggande utbildning i CSR och hur företaget arbetar med begreppet, som de sedan förmedlar till sin personal. Kurser i materiallära hålls även för en del anställda inom företaget. Vidare genomförs olika sammankomster och aktiviteter inom företaget, såsom julfester och middagar.

CSR-managern menar att Weekday Brands AB inte ser ett konkurrensfördelaktigt mål i att arbeta med CSR, utan ser det mer som ett humanitärt mål där alla människor har en form av ansvar. Vidare berättas att de har mycket information om sitt CSR-arbete på deras hemsida. De har även utformat utbildningspaket som innehåller kunskap om CSR, de krav företaget har vid tillverkning av deras kläder samt varför dessa krav finns. Dessa paket ges till alla producenter, underproducenter samt samarbetspartners.

4.1.2 Intervju med inköp och logistik

Inköpsarbete och inköpsorganisation

Intervjun med en av Weekday Brands AB:s fyra inköpare inleddes med en beskrivning av deras inköpsorganisation. Den består av totalt sju personer, där två stycken arbetar som inköpsassistenter, en person är produktionsansvarig och sätter bland annat upp riktlinjer för varumärkets utkontraktering. Vidare berättas att även VD:n för Weekday Brands AB är involverad vid beslutsfattande som rör Cheap Mondays inköp. De har även ett kontor i Hong Kong som sköter all utkontraktering och en stor del av den direkta kontakten med producenterna. Här finns även en anställd Auditör, som genomför personliga

besök på producenternas fabriker. Inköpsorganisationen beskrivs som decentraliserad där ett samspel sker mellan alla de som är inblandade i inköpsprocessen.

Inköpsprocess

Inköparen berättar att deras kontor i Hong Kong sköter sökning av producenter, förhandlingar och tar fram prisunderlag. De gör även en revision av varje ny producent och kontrollerar dess fabriker och arbetsförhållanden. Därefter skickas uppgifterna till inköpskontoret i Stockholm, som gör det slutgiltiga valet av producent. Kontoret i Hong Kong sköter sedan kontraktering och leveransbevakning sköts av både kontoret i Hong Kong och i Stockholm.

Vidare beskrevs att företaget uppskattar långa relationer till sina producenter och försöker ha en god kommunikation till dessa. Vissa av deras producenter har de arbetat länge med och därmed utvecklat ett bra samarbete med. I de fall ett samarbete avbrutits har detta berott på att producenten misskött sitt arbete och inte levererat enligt avtal.

På frågan om hur beslutsfattandet går till får vi veta att inköpsavdelningen har ansvaret för att ta fram prisvärda klädesplagg i den kollektion de ingår. För att ta fram varan och det material man vill ha arbetar inköpsavdelningen tillsammans med ett designteam, som även är med och fattar en del beslut.

Logistik

Enligt intervjun med den anställde vid logistikavdelningen har företagets chef för logistik det övergripande ansvaret. I övrigt består avdelningen för logistik av fyra personer, som alla har samma arbetsuppgifter. I dessa ingår bland annat dokumentation av fraktsedlar, fakturor och kontakt med transportbolag. De fattar tillsammans med inköp och kundsupport alla mindre beslut inom avdelningen. Vidare bad vi om en beskrivning av företagets transporter och lagerhållning. Vi fick då veta att varorna levereras till Weekday Brands AB:s lager i Sverige via båt eller flyg. På lagret packas kläderna om för att därefter skickas ut till Cheap Mondays återförsäljare och då används båt-, flyg- och även biltransporter.

4.2 Odd Molly International AB

4.2.1 Intervju med produktchef

En övergripande CSR-strategi

Produktchefen för Odd Molly International AB beskriver företaget som oroat över miljön och sina medmänniskor och arbetar därför aktivt med CSR. Då de endast är i starten av sitt CSR-arbete får vi vidare veta att detta är något de vill fortsätta att arbeta med och bli bättre på.

Fair Wear Foundation

Produktchefen beskriver att de har varit medlemmar i organisationen sedan år 2009 och att deras mål med medlemskapet främst är att förbättra och utvärdera förhållandena i deras fabriker och följer därmed organisationens uppförandekod. För att säkerställa sig om att uppförandekoden efterlevs har de även egna representanter från deras design- och produktionsteam, som åker ut till producenterna och diskuterar kvalitet, teknik och utvecklingsmöjligheter.

Ett ansvar för produkten

Vidare berättas att deras kläder ska vara helt fria från kemikalier och andra gifter som kan skada människor eller miljö och för därför en förteckning över kemikalier som aldrig får användas i produktionen av deras kläder. Förteckningen följer EU:s kemikalielagstiftning som uppdateras kontinuerligt och samtliga producenter måste bekräfta att de inte använder sig av dessa. De genomför även stickprover av en del varuleveranser för att utesluta möjligheten att farliga kemikalier används.

Att förmedla CSR internt och externt

Enligt produktchefen arbetar de aktivt med sin personal och uppdaterar denne om vad som händer varje vecka. De anställda ges då stora möjligheter till att vara delaktiga och påverka arbetet med CSR, då alla fritt får vara med och tycka och tänka. Vidare genomförs medarbetarsamtal varje år, där man gör avstämningar och utvärderingar med alla anställda. Företaget avsätter även varje år en viss summa pengar till externa utbildningar för varje anställd.

4.2.2 Intervju med import/export koordinator

Inköpsarbete och inköpsorganisation

Vid intervjun med företagets import/export koordinator beskrivs avdelningen för inköp, som består av sex personer, varav fyra stycken inköpare och två assistenter. På frågan om vilken organisationsform som används får vi veta att beslutsfattandet är decentraliserat på inköpsavdelningen genom ett samspel

mellan inköparna och ett designteam. Detta team består av två designers, som utvecklar varje ny kollektion i samråd med inköpsavdelningen. Vidare beskrivs hur inköparnas arbetsuppgifter består av att sköta all kontakt med producenternas fabriker. Detta görs fram till dess att varorna är färdiga att och skickas, då är det istället avdelningen för logistik som sköter all kontakt med producenterna.

Inköpsprocess

Enligt import/export koordinatören är deras första steg vid varje nytt samarbete att ta reda på om producenten kan tillverka den vara de vill ha till rätt pris. Därefter ser de över producentens referenser och söker information om denne via egna kontakter. Valet av producent baseras främst på producentens kunskaper, produktkvalité samt leveranssäkerhet. Innan kontraktering gör de ett personligt besök på producentens fabriker. Då görs kontroller av de sociala förhållandena på arbetsplatsen. Innan orderläggning måste producenten skriva under Fair Wear Foundations kod om arbetsförhållanden.

Vidare arbetar modeföretaget i första hand med försäljning till externa återförsäljare och därför sker inga inköp för lagerhållning. De producerar istället en provsäljskollektion som deras försäljningsagenter visar för återförsäljarna och tar in beställningar på. Därefter lägger produktionsavdelningen en order på redan sålda varor. Inköparna bestämmer alltså inte de kvantiteter som produceras.

Information ges även om deras relationer till producenter och vi får veta att de i första hand strävar efter långsiktiga samarbeten och har cirka 20 stycken producenter de arbetar med. Då designavdelningen ritar en ny kollektion vet de redan vilken producent som ska tillverka kläderna och kollektionen utvecklas därför tillsammans med dem. Företaget har även samarbeten med produktionsagenter i Asien och Europa som arbetar tätt tillsammans med kontoret i Stockholm för att hitta den bäst lämpade producenten. De har även sedan 2009 en ny samarbetspartner i Kina som ska hjälpa till med kvalitets och produktionssäkring. Denne ska genomföra kontroller av varorna innan de levereras till Sverige, och ska se till att kläderna håller uppsatta mått.

Logistik

Företagets logistikavdelning består av fem personer, enligt deras import/export koordinatör. Det är logistikavdelningen som har det yttersta ansvaret vad de gäller transporter, lagerhållning, hantering av transportdokument, orderutläggning och tullhantering. Vidare beskrivs att transporterna i sig består av import och införsel, distribution export och utförsel och att deras producenter befinner sig runt om i världen, bland annat i Kina, Indien, Portugal, och Peru. Transporten från fabriker i dessa länder sker genom sjö-, flyg- och bilfrakt. Vilket tillvägagångssätt de använder sig av är enligt koordinatören

beroende av hur lång tid det tar att tillverka varan och då hur lång tid som finns kvar för transport efter tillverkningen. Flygtransport och sjötransport skiljer sig avsevärt, både vad det gäller tid och pengar. En transport via flyg från Kina tar endast två till tre dagar medan en sjötransport tar 40 dagar, dock är en flygtransport 10 gånger så dyr som en sjötransport. Företagets huvudlager finns i Stockholm och det är dit alla varor från fabrikerna levereras för att senare packas om och distribueras till deras ca 1500 kunder/återförsäljare runt om i världen. För den Amerikanska marknaden har företaget även ett lager i Los Angeles.

5. Analys

I detta kapitel avser vi att väga samman vår teoretiska referensram med den insamlade empirin. Vi följer här de övergripande teman som behandlats vid intervjuerna och kopplar samman resultaten med de teorier och modeller som behandlats i tidigare kapitel om CSR och inköp. Vi delar här in analysen i en annan disposition än vid resultatavsnittet eftersom vi anser att detta kan underlätta för läsaren att följa de resonemang som förs. Våra teman delas därför in i större, mer övergripande områden i syfte att tydliggöra de kopplingar vi funnit. Genom dessa analyser ämnar vi slutligen besvara på frågan om hur företagen arbetar med CSR och om det har någon påverkan vid företagens inköpsprocesser av kläder och i så fall hur.

5.1 Att arbeta med CSR

Då båda företagen är medlemmar av en organisation i syfte att upprätthålla bra arbetsförhållanden för arbeten inom textilindustrin kan detta ses som ett första steg till ett CSR-arbete. Dock anser vi att det krävs mer än så för att på ett aktivt sätt arbeta globalt för en mer rättvis och hållbar värld. Det räcker heller inte med att redogöra för sina mål med medlemskapet, utan man bör visa sin aktivitet på även andra sätt för att nå dit. Därför är vår avsikt att se hur företagen i praktiken arbetar med CSR utifrån de fyra områdena miljömässigt-, socialt-, etiskt-, samt ekonomiskt samhällsansvar.

Då företaget Weekday Brands AB anser att en strategisk tillämpning av CSR är något viktigt ur många olika aspekter har de en anställd CSR-manager som uteslutande arbetar med frågor som rör deras samhällsansvar. Genom att ta in denna kompetens i företaget, som självfallet kostar pengar, visar företaget att de är måna om att utveckla bra strategier för sitt CSR-arbete. Vidare visar de sitt engagemang för arbeten i textilbranschen genom att vara det första svenska företag att bli medlemmar i Fair Wear Foundation år 2007. Men tanke på att det i dagsläget finns ytterligare 11 företag som har ett registrerat medlemskap i organisationen var de engagerade på ett tidigt stadium. Detta kan utesluta möjligheten att företaget påverkats av de andra modeföretagen i sitt val till medlemskap. Däremot har vi inte studerat om det eventuellt finns andra organisationer med samma syfte, och i så fall vilka dess medlemmar är.

Eftersom Odd Molly International AB endast är i starten av sitt arbete med CSR finns ingen anställd som endast arbetar med företagets samhällsansvar. Däremot anser de att CSR är viktigt och vill arbeta mer med begreppet och dess innebörd. År 2009 blev de medlemmar av Fair Wear Foundation och

använder nu organisationen som ett verktyg till att bidra till förbättrade arbetsvillkor inom textilindustrin. Då Odd Molly även har egna representanter som besöker producenternas fabriker för att diskutera utvecklingsmöjligheter, teknik och kvalitet kan detta ses som ett genuint intresse för att deras kläder ska representera rättvisa. Genom att vara med i Fair Wear Foundation förmedlas ett ansvarstagande utåt till alla intressenter. Återigen anser vi dock inte att det säkerställer företagets aktiva arbete, eftersom det då är representanter från organisationen som genomför stickkontroller. Genomför man däremot även egna kontroller av samtliga producenter kan detta mer ses som ett aktivt ansvarstagande. Detta gäller även för Weekday Brands AB, som har egna kontrollanter från deras kontor i Hong Kong. Därmed anser vi att båda företagen aktivt arbetar med sitt samhällsansvar utifrån det etiska perspektivet genom att de genomför personliga besök vid producenternas tillverkningsfabriker.

Alla kläder som produceras och säljs i namnet Cheap Monday ska leva upp till högt uppsatta krav om säkerhet och kvalité. Att företaget har en policy om att aldrig använda gifter i deras kläder och att ge deras producenter strikta restriktioner om hur kemikalier får användas vid tillverkning, visar att de tar ett ansvar för klädernas innehåll utifrån det miljömässiga perspektivet. Däremot kan man ställa sig undrande till om gifter är något som vanligtvis används vid klädttillverkning. Då detta kan ses som något av en självklarhet kan man fråga sig om det i sig är ett ansvarstagande. Det gäller även att aldrig använda sig av ämnen som på något sätt kan vara skadliga för människors hälsa.

Då Weekday Brands AB utför kontinuerliga kontroller i deras producenters tillverkningsfabriker visar de att de tar ett ansvar för goda arbetsförhållanden vilket samlas under det etiska ansvarstagandet. De vill inte samarbeta med producenter som inte kan erbjuda bra arbetsvillkor för sina anställda. Om företaget upptäcker att en anlitad tillverkare inte uppfyller kraven avslutas dock inte samarbetet, utan man söker tillsammans lösningar på problemet. Genom att sluta avtal om förbättringar visar Weekday Brands AB att de bryr sig om människan och miljön och visar återigen ett etiskt ansvarstagande. I och med att de i detta fall fortsätter samarbetet och inte avslutar all kontakt med producenten ser vi att de tar ett långsiktigt, globalt ansvar. För att kunna föra en miljömässig och etisk produktion av kläder genomför de även kontroller för att utesluta användning av olämpliga material. Även underproducenter kontrolleras för att här säkerställa sig om att inget steg vid tillverkningsprocessen strider mot deras regler och policys.

Även Odd Molly International AB vill hålla deras kläder fria från gifter och skadliga ämnen för att upprätthålla en etisk- och miljömässig produktion. Vi ställer oss därför även här återigen frågan om att

använda ordet gifter i förhållande till att ta ett aktivt samhällsansvar. När de genomför stickprover på sina varuleveranser kan de säkerställa sig om att den anlidade producenten lever upp till dessa krav. När alltmer kritik riktas mot CSR som en trend och inte ett verkligt samhällsengagemang skapas högre krav på företag att bevisa sitt ansvarstagande. Då media med jämna mellanrum utför granskningar av modebranschen, som inte alltför sällan slutar i skandaler och samhällsdebatter, kan detta leda till en ökad försiktighet bland företag i att förmedla vilket ansvar de tar. Det gäller därför att i praktiken leva upp till det ansvar man utger sig för att ta och inte bara formulera det som ord i en årsredovisning eller på en hemsida. Detta kan tyvärr leda till att företag inte vågar kommunicera sitt CSR-arbete och istället avstår från att arbeta med det helt. Av denna anledning har vi valt att studera på vilket sätt de valda företagen förmedlar sitt arbete med CSR externt. Då en del i ett aktivt CSR-arbete innebär att måna om sin personal, deras trivsel samt utveckling har vi även studerat hur företagen tillämpar CSR internt.

Våra studieobjekt redogör båda tydligt för deras medlemskap i Fair Wear Foundation samt deras CSR-arbete på deras hemsidor i syfte förmedla en god bild av företaget till alla intressenter som besöker dessa. Samtidigt visar det en god sida utåt vilket kan vara ett strategiskt val av företaget.

Weekday Brands AB:s CSR-manager genomför internutbildningar där de anställda ges kunskap och information om vikten av CSR. Detta arbete tyder på ett engagemang och det skapar en ökad kunskap inom organisationen, vilken kanske inte hade funnits i annat fall. Därmed bidrar företaget till en ökad medvetenhet om CSR och visar att man vill skapa ett gemensamt engagemang. Att kurser i materiallära hålls för en del anställda kan leda till en ökad kunskap om tillverkningsprocessen av Cheap Mondays kläder. Genom att öka kunskapen hos butikspersonalen kan kunskapen förmedlas vidare till dess kunder, under förutsättning att kunderna visar intresse av denna. Företaget genomför även medarbetarsamtal i syfte att verka för de anställdas utveckling.

På Odd Molly International AB ges personalen möjlighet till att vara delaktiga i CSR-arbetet genom gemensamma uppdateringar varje vecka. Genom medarbetarsamtal och utvärderingar visar företaget omtanke för de anställda och genom den årliga avsättningen av pengar till externutbildningar visar de även omsorg för personalens kunskap och personliga utveckling. Att verka för en bred kompetensnivå inom organisationen, ökad trivsel och utveckling av de anställda är att ta en del av det sociala ansvar företag har.

5.2 Påverkas inköpsprocessen av CSR?

I uppsatsens inledning formulerade vi ett problem som kan uppstå då ett företag väljer att utkontraktera sin produktion av kläder och samtidigt arbeta med CSR. Eftersom CSR innebär att ta ett samhällsansvar måste produkten överensstämma med de krav som ställs för att aktivt ta detta ansvar, och då företag använder sig av producenter med tillverkningsfabriker i andra länder kan det vara svårt att kontrollera att detta efterlevs. Vi kommer därför nu göra en analys av företagets inköpsprocesser, där vi tillämpar delar av den modell som definierades i teorikapitlet och går igenom de steg i inköpsprocessen som enligt vår uppfattning har någon påverkan av företagets CSR-arbeten.

Vid sökning av en ny producent kan det, som tidigare nämnt, vara svårt att säkerställa sig om att denne uppfyller företagets krav. Genom att Weekday Brands AB har ett kontor i Hong Kong kan detta underlätta deras inköpsarbete på många olika sätt. Då även de flesta av företagetts producenter befinner sig i Asien, främst Kina, bör det underlätta kommunikationen till dessa. Vidare kan de ha förståelse för varandras företagskulturer, lagar och regler. Genom att ha kontoret i Hong Kong gynnas CSR-arbetet och det blir även lättare att genomföra revisioner av producenterna, deras fabriker samt dess arbetsförhållanden.

Nästa steg i inköpsprocessen behandlar förhandling och kontraktering. Dessa områden sköts också av kontoret i Hong Kong, vilket även här underlättas av deras geografiska läge. Detta påverkas av företagets medlemskap i Fair Wear Foundation eftersom producenterna måste leva upp till uppförandekoden. Därmed måste ett kontrakt formuleras där de krav som ställs finns formulerade som producenten ska lämna sitt godtyckande till.

Kontoret i Hong Kong sköter även en del av leveransbevakningen och att säkerställa sig om att den levererade varan stämmer överens med produktspecifikationen. Kontroller görs i tre steg, först innan varan skickas iväg, efter leverans hos användaren och slutligen efter att varan första gången har använts. Inköpskontoret i Stockholm och kontoret i Hong Kong har delat ansvar för dessa kontroller. De slutsatser vi drar är att kontoret i Hong Kong genomför den första kontrollen och därefter lämnar över ansvaret till inköpskontoret i Stockholm. Det är då deras uppgifter att kontrollera varan hos användaren.

Utvärdering är en uppgift som enligt modellen sköts av inköparen. Vi förutsätter därför att så är fallet på Weekday Brands AB. Då de är ett företag som strävar efter långsiktiga samarbeten och nära relationer

med sina producenter är det viktigt att uppföljning sker vid varje samarbete. Därmed kan inköparen slutligen avgöra om alla krav uppfyllts och då ta beslut om fortsatt samarbete.

Då Odd Molly International AB, liksom vårt andra studieobjekt, har samarbeten i de länder där den största produktionen görs underlättar det säkerställandet om att producenterna uppfyller de krav som baseras på deras CSR-arbete. Genom att de har produktionsagenter från Asien och Europa underlättas även kommunikationen till producenterna som befinner sig nära rent geografiskt, återigen med tanke på företagskultur, lagar och regler. Deras nya samarbetspartner i Kina hjälper även företaget med produkt- och kvalitetssäkring i förhållande till deras produktspecifikation.

Företagets val av producent baseras främst på dennes kunskap, produktkvalité samt leveranssäkerhet, vilket tyder på att de prioriterar kvalité framför exempelvis ett bra pris. Däremot beskriver dem att deras första steg vid inköpsprocessen är att ta reda på om denne kan tillverka rätt vara till rätt pris, vilket blir lite tvetydigt. Samtidigt definieras den rätta varan såsom fri från skadliga ämnen etc och vi kan här därför inte utläsa om pris eller kvalité är det som främst prioriteras.

Då de utför kontroller genom personliga besök innan kontraktering med en ny producent visas deras engagemang för arbetsförhållanden och arbetsvillkor. Att företaget utför stickprover vid varuleverans tyder på ett ansvarstagande utifrån de miljömässiga- samt etiska områdena. Vidare görs inga inköp för lagerhållning, vilket återigen tyder på ett miljömässigt samhällsansvar eftersom ingen produktion görs utöver det som redan är sålt. Därmed sker inga onödiga inköp direkt av företaget, vilket dock även kan bero på företagets ekonomiska prioriteringar.

5.3 Slutsatser

I uppsatsens inledning formulerades ett antal frågeställningar som skulle hjälpa oss att så småningom svara på uppsatsens syfte: att beskriva hur företagen Odd Molly International AB och Weekday Brands AB arbetar med CSR och om och i så fall hur detta arbete påverkar deras inköpsprocesser av kläder. Genom att vi har studerat hur modeföretagen arbetar med CSR som en strategi och hur deras inköpsprocesser går till, med alltifrån sökning av producent till leverans av färdig produkt har vi insett att dessa frågor har stora kopplingar till varandra.

Både Weekday Brands AB och Odd Molly International AB är företag som gärna förmedlar sitt CSR-arbete, både genom deras hemsidor samt deras medlemskap i Fair Wear Foundation. Att Weekday Brands AB har en CSR-manager anställd på företaget tyder på deras engagemang, vilket förmedlas

genom olika kanaler internt inom organisationen. Även det faktum att företaget var det första svenska att träda in i Fair Wear Foundation kan ses som ett tidigt engagemang. Odd Molly International AB har inte arbetat med CSR som en strategi lika länge och har därför förmodligen inte lika stor kunskap, vilket lett till att vi inte haft lika mycket information att tillgå. Däremot kan vi fastställa ett aktivt CSR-arbete internt genom sin omtanke om personalens utveckling och trivsel. Även externt syns CSR-arbetet, då främst genom sitt samarbete med sina produktionsagenter. Dessa hjälper företaget med produktsäkring och kvalitetssäkring, vilka företaget anser sig ha höga krav om, och ingår i företagets etiska- och miljömässiga ansvarstagande. Båda företagen försöker i sitt arbete efterleva de uppförandekoder som utformats av Fair Wear Foundation genom avtal med alla sina producenter. Därtill genomför de kontroller via egna kontrollanter och personliga besök på tillverkningsfabrikerna. Det innebär att de lägger ner ett arbete vid inköpsprocessen i att säkerställa sig om att deras produkter svarar på deras krav utifrån CSR.

6. Avslutande ord och förslag till vidare forskning

Vid uppsatsskrivandets början hade ingen av oss författare någon djupare kunskap om CSR. Det lilla vi visste om begreppet väckte vår nyfikenhet som ledde oss in på det stora område vi nu haft möjlighet att studera. Under arbetets gång har vi fått stor kunskap om det oerhört breda begreppet och stött på många intressanta frågeställningar. Bland annat har vår uppmärksamhet dragits till en del av kritiken mot CSR, främst till frågan om huruvida CSR enbart är en trend bland företag och dess intressenter. Det vore därmed intressant att undersöka hur företag inom en bransch påverkas av varandra samt studera en eventuell konkurrens om att vara det mest ansvarstagande företaget på marknaden.

Källförteckning

Litteratur

Alrutz, Marie, *Det här är CSR*, Chef. 2008-02-15

Björling Ewa, *Handelspolitiska deklARATIONEN* (2008), Publicerad 2010-03-23

Borglund Tommy, De Geer Hans & Hallvarsson Mats (2009), *Värdeskapande CSR Hur företag tar socialt ansvar*, Nordstedts akademiska förlag, Stockholm.

Chong, M, (2009) *Employee Participation in CSR and Corporate Identity: Insights from a Disaster-Response Program in the Asia-Pacific*, *Corporate Reputation Review*, vol. 12 no. 2:106-119

Emdén Fredrik (2008) *Det här kan du vinna på CSR*, Chef. # 11

Gadde Lars-Erik & Håkansson Håkan (1998), *Professionellt inköp*, Studentlitteratur, Lund.

Grankvist Per (2009), *CSR i praktiken*, Liber, Malmö

Holme Idar Magne & Solvang Bernt Krohn (1997), *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Hopkins Michael (2007), *Corporate social responsibility & International development – Is business the solution?*, Earthscan, UK

Jacobsen, Dag Ingvar (2005), *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, Studentlitteratur, Lund

Johannessen Asbjörn & Tufte Per Arne (2003), *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber, Malmö

Kronstam Karin (2002), *Det hållbara företaget*, IHM publishing, Göteborg

Lysons, Kenneth & Farrington, Brian (2006), *Purchasing and Supply Chain Management*, seventh edition. Pearson Education Limited. Edinburgh.

Patel Rune & Davidson Bo (2003), *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006) *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, *Harvard Business Review*, Vol. 84 No. 12: 78–92

Rosell Lennart (2006), *Inköpsteknik: praktisk handbok för effektiva inköp*, Björn Lundén Information AB, Näsviken

Sahlin-Andersson, K. (2006). *Corporate Social Responsibility: A Trend and a Movement of What and for What?. Corporate Governance*. Vol. 6, 595-608.

Van Weele, Arjan J. (2005). *Purchasing & supply chain management Analysis, strategy: Planning and Practice*, fourth edition. Thomson Learning. London.

Elektroniska källor

Cheap Monday

<http://www.cheapmonday.com/about> 2010-04-15

<http://www.cheapmonday.com/csr> 2010-04-20

Chef.

<http://www.chef.se/dynamisk/index.php/index/artikel/det-haer-aer-csr/188127.html#lasmera> 2010-04-21

CSR guiden

<http://csrguiden.se/vad-ar-csr-2/etiskt/> 2010-04-22

<http://csrguiden.se/vad-ar-csr-2/ekonomiskt/> 2010-04-22

Damernas Värld

<http://www.damernasvarld.se/damernas/mode/modenyheter/2008/allt-om-guldknappengalan-2/index.xml> 2010-04-14

Design

<http://www.designaret.se/svensk-design/> 2010-04-23

Fair Trade Center

<http://www.fairtradecenter.se/node/97> 2010-04-14

Fair Wear Foundation

<http://fairwear.org/about> 2010-04-14

<http://fairwear.org/?w=fair-wear-countries> 2010-04-19

<http://fairwear.org/about> 2010-04-19

<http://fairwear.org/?w=fair-wear-brands> 2010-04-19

<http://fairwear.org/labour-standards> 2010-04-19

Lexin

<http://lexin.nada.kth.se/cgi-bin/sve-eng> 2010-04-19

Odd Molly International AB

<http://oddmolly.com/about/awards> 2010-04-14

<http://oddmolly.com/about> 2010-04-14

<http://oddmolly.com/about/story> 2010-04-19

Odd Molly International AB:s årsredovisning 2009

<http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/10/E1/F5/wkr0011.pdf>

Regeringen

<http://www.regeringen.se/sb/d/5467/a/72918> 2010-04-20

Textilhögskolan i Borås

http://www.hb.se/wps/portal/!ut/p/c0/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3hXX49QSydDRwN_N0MLAyNjI2cPX2MPT3dTE_2CbEdFAJ_SIPA!/ 2010-02-23

TEKO

<http://www.teko.se/Textil--Mode/Teko/branschens/3-ben/> 2010-04-23

The ACTRAV-Turin Labour Education Programme

<http://actrav.itcilo.org/actrav-english/telearn/global/ilo/guide/icftuco.htm> 2010-04-19

World Retail Congress

<http://www.worldretailcongress.com/page.cfm/Link=171/t=m/goSection=12> 2010-04-14

Intervjuer

Inköpare, Cheap Monday 2010-04-07

CSR-manager, Weekday Brands AB 2010-04-21

Produktchef, Odd Molly International AB 2010-04-21

Import/export koordinator, Odd Molly International AB 2010-04-22

Logistikavdelningen, Weekday Brands AB 2010-05-18

Bilaga 1

Diskussionsunderlag: CSR

CSR-arbete

- Finns någon övergripande strategi?
- Hur tillämpas CSR internt/externt?
- Anser ni att ert företag utmärker sig inom branschen, ifråga om arbetet med CSR?

Fair Wear Foundation

- Hur togs initiativet och vem fattade beslutet om att gå med i Fair Wear Foundation?
- När anslöt ni er till organisationen?
- Har medlemskapet påverkat er?
- Har medlemskapet påverkat inköpsarbetet?

Ansvar för produkterna

- Vilka krav ställer ni själva på era produkter?
- Hur kontrollerar ni att dessa följs?

Att förmedla CSR

- Hur förmedlas arbetet med CSR externt?
- Till kunder
- Övriga intressenter
- Hur förmedlas arbetet med CSR internt?
- Förmedlas arbetet med CSR till era anställda?

Bilaga 2

Diskussionsunderlag: inköp och logistik

Hur ser inköpsorganisationen ut?

- Är den centraliserad eller decentraliserad?
- Vad har inköparen för ansvarsområden?
- Finns andra beslutsfattare?
- Hur många inköpare finns inom Cheap Monday?
- Hur många arbetar på er inköpsavdelning?
- Vilken kunskap har era inköpare?

Inköpsprocess

- Hur ser er inköpsprocess ut, från det att ni gör ert val av leverantör, hur förhandling och kontraktering går till, orderplacering, leveransbevakning, mottagning och utvärdering?

Kommunikation och relationer

- Hur ser ni på era relationer till era producenter?
- Hur sköts kommunikationen till dessa?

Logistik

- Har ni någon särskild ansvarig för logistik eller tillfaller det inköparens arbetsuppgifter?
- Hur fattas de beslut som rör logistik?
- Hur ser transporter och lagerhållning ut?