

Södertörns högskola | Institutionen för Företagsekonomi

Kandidatuppsats 15 hp | Finansiering | Vårterminen 2015

Det komplexa valet av leverantör och dess betydelse för företagens framgång

-En fallstudie i den svenska modebranschen

Av: Sandra Fernström, Caroline Wu

Handledare: Ogi Chun



Vi vill rikta ett stort tack till de företag som ställde upp på fallstudien till denna kandidatuppsats. Utan dessa och de ytterligare intervjuer vi fick göra, hade inte detta arbete varit möjligt för oss att genomföra. Den tid och engagemang som respondenterna har lagt ner på att bidra till denna fallstudie är ovärderlig. Till organisationerna Tillväxtverket och Swerera IVF vill vi tacka för att ha fått värdefull information, nya infallsvinklar och synpunkter kring aktuella problemområden i den svenska modebranschen.

Vi vill även tacka opponentererna som gav mycket givande konstruktiv kritik som hjälpte oss att förbättra vårt arbete. Till sist vill vi även rikta ett tack till vår handledare Ogi Chun som väglett oss genom denna resa.

Tack!

Sandra Fernström Caroline Wu

Södertörns Högskola, Stockholm, 3 juni 2015

Sammanfattning

Modeföretagen i Sverige 2015 befinner sig i en mycket konsumentstyrd bransch där trender uppstår och passerar snabbt, vilket ger en bransch som ständigt förser marknaden med nya varor. Mode är samtidigt råvaruintensiv och lämnar ett avtryck i miljön som påverkar alla. Konsumenterna ställer nu allt högre krav på att varor är producerade mer hållbart och under socialt ansvarstagande, CSR, i alla led. Modeföretagen ansvarar för en produktion av varor som främst sker i länder med lägre kostnad för arbetskraft, vilket medför svårigheter i form av kontroll då avstånden är långa. Vilken relation företaget har till sina leverantörer har således kommit att spela en allt mer avgörande roll.

Syftet med uppsatsen är att genom en fallstudie undersöka och analysera de överväganden som producerande aktörer på den svenska modemarknaden gör vid val av leverantörer, för att på så sätt belysa de svårigheter de anser finns och vad som är viktigt för deras framgång.

Metoden som använts är semistrukturerade intervjuer inom fallstudiens ramar. Sekundärdata har samlats in från press, företagens hemsidor och från mailkorrespondens med branschorganisationer.

Fallstudien visar att relationen företagen har till sina leverantörer är väldigt viktig för dess framgång. Ett bra leverantörssamarbete ökar företagets chanser till både hållbar produktion och ger en ökad möjlighet till finansiering genom handelskredit. En bra leverantörsrelation ökar även företagets möjligheter till flexibilitet från leverantörens sida med snabbare leveranser som bättre kan möta kundens efterfrågan och minska risken för felbedömningar. Långa avstånd anses som ett problem för modeföretagen och de söker därför närmare produktion inom EU som ger kortare ledtider, en möjlighet till bättre leverantörsrelationer samt ett underlättande av likvärdiga kemikalielagar.

Nyckelord: Modebranschen, Modeföretag, Leverantörsrelationer, CSR, Hållbar produktion, Hållbarhet, Handelskredit

Abstract

The fashion companies in Sweden 2015 exist in a very consumer controlled industry. Fashion trend comes and goes very quickly, which gives us an industry which constantly provides the market with new products. Fashion is at the same time commodity intense, and leaves a footprint in the environment that affects us all. The customer demands clothes that are produced under more sustainable and responsible circumstances through the entire production chain. Fashion companies are responsible for a production of clothes which is mainly based in low cost countries. The distance to the supplier comes with difficulties as control of the production. The role of the relationship between the buyer and the supplier has come to play a crucial part for the company's success.

The aim with this study is to, through a case study investigate and analysis the considerations that producing operators on the Swedish fashion market are doing while selecting their suppliers. In that way shed some light on the difficulties they experience and what they feel is important to their success.

The method used in the study is semi-structured interviews in the frameworks of the case study. Secondary data is collected from press, the company's homepages and through mail-correspondence from business organizations.

The case study shows that the relationship between the company and its suppliers is very important for their success. A good cooperation increases the company's possibilities to have a sustainable production, a well performed work with its commitments within CSR as well as increased possibilities for Trade credit. It also increases the possibilities to flexibility in quantities and delivery dates from the supplier, which increases the chance of cater the markets demands and decreases the risk of misjudgments. Long distance to the suppliers is considered as a problem for the fashion companies and therefore they are seeking closer production within the EU. That will gain them shorter time of transporting the goods, a possibility to handle a better relationship with its suppliers and to facilitating equivalent chemical laws.

Key words: Fashion industry, Fashion company's, Supplier relationships, CSR, Sustainable production, Sustainability, Trade credit

Ordlista

Corporate Social Responsibility (CSR)- Frivilligt ansvarstagande hos företag utöver vad lagen kräver inom sociala, ekologiska och etiska ämnen.

Leagile Supply Chain Management- En blandning av ovan beskrivna lean- och agile supply chain management

Ledtid- Tiden det tar från att en process startar till att processen är avslutad.

Mode- Ordet mode definieras som en stil när det kommer till val av kläder och accessoarer som bärs av en grupp personer vid en given tid.

Multiple Sourcing- En inköpsstrategi där produktionen av en vara läggs hos flera leverantörer.

Single Sourcing- En inköpsstrategi där inköparen väljer att använda sig av endast en leverantör till en specifik vara.

Stakeholder- Intressenterna till ett företag, från aktieägare och anställda till hela samhället.

Supply Chain Management (SCM)- Ett tillvägagångssätt för att styra och hantera materialprocesserna. Med SCM avser man flödet av pengar, varor och information från tillverkare till den slutliga kunden genom alla stegen i produktionen.

Sustainable Supply Chain Management (SSCM) -Ett tillvägagångssätt för att styra materialprocesserna i ett företag. Skiljer sig från SCM genom att även implementera hållbarhetsfrågor i försörjningsprocessen.

Trade credit – Handelskredit. Då kunden betalar senare än vid leverans.

Transaktionskostnad- En kostnad som uppstår utöver priset på en vara eller tjänst och behandlas i uppsatsen som den kostnad som blir vid byte av en leverantör.

Volatilitet- synonymer till ordet är rörlighet och instabilitet och syftar till de snabba förändringar som sker i efterfrågan inom mode.

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problembakgrund	9
1.3 Forskningsfrågor.....	9
1.4 Syfte	10
1.5 Avgränsning.....	10
2. Metod	11
2.1 Vetenskapssyn	11
2.2 Val av metod	11
2.3 Urval	12
2.4 Tillvägagångssätt.....	12
2.4.1 Förstudie	12
2.4.2 Genomförandet av fallstudien.....	13
2.5 Metoddiskussion	13
2.5.1 Generaliserbarhet.....	14
2.5.2 Källkritik.....	15
3. Teoretisk referensram	16
3.1 Definition av mode och dess karaktärsdrag	16
3.2 Leverantörsvälan: single och multiple sourcing	16
3.3 Hållbar produktion och CSR.....	17
3.4 Handelskredit.....	18
3.5 Framgång	20
3.6 Tidigare forskning	20
3.6.1 Buyer Behaviour for fast fashion	20
3.6.2 Sustainability-Related Supply Chain Risks Conceptualization & Management	21
3.6.3 Conceptual framework development, CSR implementation in fashion supply chains.....	22
3.6.4 The Benefits of Lending Relationships: Evidence from Small Business Data	23
4. Empiri	24
4.1 Presentation av de studerade företagen	24
4.1.1 Filippa K.....	24
4.1.2 Modeföretag X (För examinationens info: Mini Rodini).....	24
4.1.3. Ann-Sofie Back	25
4.1.4. Bric-a-brac	25
4.1.5. Brixton.....	25
4.2 Intervjufrågor	26
4.2.1 Sammanställning av svaren från intervjuerna	27
5. Analys	31
5.1 Analys av resultaten	31
5.1.1 Mönster 1	31
5.1.2 Mönster 2.....	32
5.1.3 Mönster 3.....	32

5.1.5 Mönster 5.....	33
6. Slutsats	34
7. Litteraturreferenser	36
7.1 Tryckta källor	36
Graham J. R, Harvey, C. R & Rajgopal S. (2004). The Economic Implications of Corporate Financial Reporting. <i>NBER Working Paper No. 10550 Issued in June 2004</i>	37
7.2 Otryckta källor	39

Bild- och tabellförteckning

Bild 1.1 The stakeholder theory	17
Bild 1.2 The pyramid of social corporate responsibility.....	18
Bild 1.3 A league approach	21
Bild 1.4 Supply chain sustainability	22
Tabell 2.1	
Sammanställning.....	27

1. Inledning

I detta inledande kapitel presenteras bakgrunden och problemet till studien. Syftet och forskningsfrågorna behandlas och studiens avgränsning anges

1.1 Bakgrund

Modeindustrin är en dynamisk, internationell och global industri som länge varit en av de största arbetsgivarna, med en betydande roll för världsekonomin (Čiarnienė et al. 2014). Över hela världen är räknas mode som den tredje största industrin (Nordic Fashion Association 2015) med en omsättning på \$1 200 000 000 000 per år (Fashion Industry Statistics, 2015). Mode är samtidigt råvaruintensiv och lämnar ett stort avtryck i miljön. Det är således en bransch som berör många och som är hårt bevakad av omvärlden. (Nordic Fashion Association 2015)

I Sverige visar Tillväxtverkets senaste rapport om mode på en mycket konsumentstyrd och nyckfull bransch där trender uppstår snabbt och passerar lika snabbt (Tillväxtverket 2015). Marknaden för mode karaktäriseras av instabilitet med ständiga förändringar i efterfrågan och där snabb anpassning för marknadens aktörer är en kritisk faktor till framgång, vilket ger en bransch som ständigt förser marknaden med nya produkter (Kent 2003; Bruce & Daly 2006). För att möta kundernas krav på låga priser sker sourcing, sökandet av leverantörer, främst i länder med lägre kostnad för arbetskraft och produktion, med långa ledtider som följd (Bruce & Daly 2006). I motsats till låga priser, hänger snabbare omsättning av kollektioner på en allt kortare leveranstid (Čiarnienė et al. 2014).

Tillsammans med hållbar produktion är svårigheten att få ihop finansiering till tillväxt modeföretagens viktigaste fråga (Tillväxtverket 2015; Nordic Fashion Association 2015). Då mode klassas som en högriskbransch har många av dess aktörer svårigheter med att få traditionell finansiering genom banklån (Bruce & Daly 2006). Trade credit, handelskredit, är för många företag en möjlighet att växa genom att skjuta betalningen till leverantören till framtiden och under tiden hinna sälja in delar av kollektionen till deras kunder (ACCA 2015).

I modebranschen spelar inköp en avgörande roll genom leverantörsväl och val av produktutbud, och inköp som roll har skiftat från att vara operationell till att bli väldigt strategisk (Bruce & Daly 2006). Den långsiktiga betydelsen av kvalitet i alla deras aktiviteter har lett till att sourcingstrategier av leverantörer får samma betydelse som företagets övriga affärsstrategier (Treleven et al. 1988). Valet av en inköpsstrategi är särskilt central för företag i riskfyllda branscher, som mode, där valet ofta handlar om antalet leverantörer som används: single eller multiple sourcing (Costantino & Pellegrino 2010). Single-sourcing, då inköparen väljer att använda sig av endast en leverantör till en specifik vara, är ett kraftfullt verktyg i en stabil miljö men kan också öka ett företags utsatthet för risk på en osäker marknad (IBID).

Multiple-sourcing, då produktionen av en vara läggs ut på fler leverantörer, kan minska risken av utsatthet men till en högre kostnad i hanteringen av mer än en leverantör (IBID).

Vilken inköpsstrategi företaget väljer antyder vilken relation du vill skapa med dina leverantörer, då en nära, långsiktig relation ofta skapas då ett fåtal leverantörer används (Dickson 1966; Huang, Murat & Li 2009). Att identifiera den rätta strategin för att hantera risker i att lägga produktionen hos ett fåtal leverantörer eller bördan i att hantera många leverantörer samtidigt, är en nyckelfaktor för framgång hos företag (Costantino & Pellegrino 2010). Signifikanta förbättringar kan åstadkommas genom att välja den korrekta inköpsstrategin, i fråga om kostnad och kvalitet (Porter 1985), samt vilken kvantitet av varor som beställs från varje leverantör (Burke & Vakharia 2004).

1.2 Problembakgrund

Som producerande modeföretag handlar valet av leverantör ofta om frågor som pris och avstånd till fabriken. En kollektion behöver komma till butik på snabbast möjliga sätt och det är en stor skillnad i frakttid beroende på var i världen du väljer att lägga din produktion. Kina har exempelvis en frakttid med båt på 22 dagar medans Turkiet endast har 5 dagar med lastbil. (Bruce och Daly, 2006. Ref till Financial Times 2005 a-f). Priset på varorna blir genom sourcing internationellt, billigare vid produktion i låglöneländer, än vid inhemskt produktion (Bruce et al. 2004; Masson et al. 2007; Fernie & Sparks 1998).

Hur relationen mellan företaget och dess leverantörer ser ut har effekter på företagets framgång, där en nära, långsiktig relation uppvisar fler positiva effekter (Bruce & Daly 2006). Leverantörsrelationen har exempelvis betydelse för hur väl företaget kan hantera hållbarhet och CRS-frågor i sin produktion (Seuring & Muller 2008). Möjligheten att förhandla om bra handelskrediter har även det en koppling till hur väl samarbetet är mellan företaget och dess leverantörer (Smith 1987).

Att både förhandla om låga priser och samtidigt ha en långsiktigt fungerande relation kan i teorin se motsägelsefullt ut. En avvägning mellan produktion i låglöneländer och att lägga tid och pengar på att bygga relationer med leverantörer inom Europa är något de svenska modeföretagen är tvungna att göra.

1.3 Forskningsfrågor

1. Vilka är de mest avgörande kriterierna vid val av leverantörer i modebranschen och varför?
2. Hur är relationen mellan företag och leverantör kopplat till företagets framgång och möjlighet till handelskredit?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka och analysera de överväganden som producerande aktörer på den svenska modemarknaden gör vid val av leverantörer, för att på så sätt belysa de svårigheter de anser finns och vad som är viktigt för deras framgång.

1.5 Avgränsning

I denna undersökning avgränsas urvalet till svenska modeföretag med egen produktion, inom segmentet SME, små och medelstora företag. Deras leverantörer är placerade både i Europa och i Asien.

2. Metod

Författarnas vetenskapssyn avhandlas i detta kapitel, samt val av metod för denna studie. Det urval som studerats presenteras och de företag som ingått i studien får även de en presentation. Studiens tillvägagångssätt och hur resultaten kommer att visualiseras går igenom samt ges en avslutande metoddiskussion.

2.1 Vetenskapssyn

Av de två vetenskapliga förhållningssätten: hermeneutik och positivism, har uppsatsen ett hermeneutiskt förhållningssätt vilket är vanligt inom de vetenskapliga disciplinerna human-, kultur- och samhällsvetenskap. Ordet Hermeneutik betyder tolkningslära och är en vetenskaplig riktning där man studerar, tolkar och försöker förstå grundbetingelser för den mänskliga existensen. I hermeneutiken använder man sig av kvalitativa förståelse- och tolkningssystem där forskarna är öppna, subjektiva och engagerade. (Bryman & Bell, 2005) Valet av vetenskapssyn till den här studien motiveras av att studien är kvalitativ, med fokus på att tolka sambanden i vad som sägs i intervjuerna och sätta de olika svaren i ett sammanhang. Den hermeneutiska forskningsprocessen varvas mellan att vara ute på fält och att analysera empiriskt material (Ahrne & Svensson 2011), vilket är ansatsen till den här studien.

2.2 Val av metod

Val av metod ska vara baserat på forskningsfrågan (Jacobsen, 2002) och fallstudier är det rekommenderade tillvägagångssättet när forskaren vill undersöka en fråga på djupet och få en förklaring som kan hantera komplexiteten och subtiliteterna i verkliga situationer (Merriam, 1988). Fallstudier är den metod som föredras när frågor som söker svar på hur och varför, och kan användas inom ekonomi när forskaren vill förstå komplicerade och sociala företeelser inom en viss industri (Yin, 2007). Fokus i en fallstudie är på en eller några få förekomster av ett särskilt fenomen med syftet att ge en djupgående redogörelse för händelser, förhållande, erfarenheter eller processer som förekommer (Denscombe, 2009).

Syftet med denna studie är att få förståelse och fallstudier ger möjligheten att få värdefulla och unika insikter. Fallstudiernas verkliga värde är att den erbjuder en möjlighet att förklara varför och hur vissa företeelser hänger samman i modeindustrin vilket är en del av forskningsfrågorna.

Inom fallstudiens ram utförs semistrukturerade intervjuer med de valda företagen för undersökningen. Vid semistrukturerade intervjuer har intervjuaren en färdig lista över ämnen som ska behandlas, men är inställd på att vara flexibel över frågornas ordningsföljd och låter den intervjuade utveckla sina idéer (Denscombe, 2009).

Sekundärdata samlas in från tidigare forskning, press, företagens egna hemsidor och från branschforum.

2.3 Urval

Det vanligaste argumentet för val av fall är att fallet är typiskt eller att den är en kontrast till normen (Denscombe, 2009). Ansatsen är att de företag som ingår i studien är typiska för de svenska modeföretagen, dock är författarna medvetna om det svåra i att avgöra hur ett typiskt företag för branschen ser ut. Modeföretagen har valts utifrån kriterierna att de är svenskägda modebolag med egen produktion. Deras produktion är förlagd utomlands, både i Asien och i Europa, och produktionen sker inte i egenägda fabriker. Detta är viktigt för att kunna jämföra förhållanden till leverantörer från båda dessa marknader.

Företagen valdes utifrån ett bekvämlighetsurval, där författarna utgick från de företag de själva kände igen, och kontaktade dem per mail med en förfrågan om att delta i studien. Att använda sig av ett bekvämlighetsurval har fördelen av att de respondenter som väljs har valts på grund av dess geografiska placering vilket underlättar möjligheten för personliga möten (Denscombe 2009). Urvalets nackdel är att generaliserbarheten vad gäller att företagen representerar alla företag i branschen minskar. De företag som sedan valdes ut var de som tackade ja till att delta och som hade möjlighet för ett personligt möte inom en hållbar tidsram.

De fall som valt till studien är Filippa K, Ann-Sofie Back, Modeföretag X (som valt att vara anonymt) Bric-a-Brac och Brixtol. Valet att välja två företag, Filippa K och Modeföretag X, som uttalat jobbar för en hållbar produktion, mot de övriga företagen, Ann-Sofie Back, Bric-a-Brac och Brixtol som inte uttalat gör det, är medvetet taget då skillnader mellan dessa företag eventuellt kan utläsas. Att företagen jobbar mot en hållbar produktion ska vara information som är lättillgänglig för konsumenten, till exempel genom marknadsföring eller tydlig information i butik eller på deras hemsida. De valda företagen agerar även alla på den svenska marknaden och har den svenska kunden som en viktig del av sin försäljning. I det här fallet gör det att undersökningen inte behöver ta hänsyn till olika länders lagar eller preferenser.

2.4 Tillvägagångssätt

2.4.1 Förstudie

Som förstudie genomfördes en genomgång av tidigare forskning och kontakttagande via mejl med branschorganisationer inom modeindustrin. Tillväxtverket som på regeringens uppdrag arbetar för att stärka företagens konkurrenskraft, har flera år i rad tittat på modebranschen i Sverige och sammanställt rapporter om den. Efter mailkorrespondens med deras projektledare fick vi på frågan "Vilka problem är aktuella för aktörer i branschen idag?" svaret att det var ett finansieringsproblem för många företag i tillväxt och det andra är att förhålla sig till miljövänlig, hållbar produktion. Swerera IFV är en medlemsorganisation för textilbranschen

som hanterar kemikaliefrågor, vilka vi kontaktade efter detta svar och då förintervjuer gett indikation på att kemikaliehanteringen vid import är en svår och komplex fråga.

Kontakten med dessa branschorganisationer gav mer information om aktuella problemområden i svenska modebranschen och förslag på vidare forskning. Litteraturgenomgången hjälpte vid bestämmandet av de viktigaste frågeställningar inom studiens valda område (Cooper 1984).

Efter litteraturgenomgången och kontakt med branschorganisationerna genomfördes ett pilotfall med en preliminär intervjuguide då pilotfall kan bidra med en förbättring och finlipning av planen för datainsamling när det gäller innehåll och insamling av data samt tillvägagångssätt (Yin 2007). Det pilotfall som valdes ut var modeföretaget Dea Axelssons och som en chans till vidare insyn i branschen intervjuades RNB, som äger och driver butiksytor på NK och har bra insikt i varumärkespositionering och vad kunder efterfrågar. Valet av pilotfall baserades på tillgänglighet, bekvämlighetsfaktor och geografiskt närhet, vilket är ett vanligt sätt att välja ut pilotfall inom fallstudier (Yin 2007). Genomförandet av pilotstudien gav insikt om urvalet av modeföretagen är passande för studien, genom att addera kravet på att ha leverantörer både i Europa och i Asien, samt att företagen som valdes ut inte var helt nystartade utan hade varit verksamma i minst tre år. Intervjufrågorna förtydligades efter vissa omformuleringar.

2.4.2 Genomförandet av fallstudien

I fallstudien används semistrukturerade intervjuer i form av fem större och breda frågor som uppmuntrade en dialog inom ämnet utan att intervjuarna styr svaren åt ett visst håll. På så sätt vill intervjuarna undvika reflexvitet, att respondenten ger intervjuaren det dem tror att de vill ha (Yin, 2007). Intervjuerna med de utvalda respondenterna ägde rum på deras respektive arbetsplats som är deras naturliga miljö och där de troligtvis känner sig mer bekväma (Yin 2007). Ordningsföljden av intervjufrågorna anpassades utifrån när det föll sig naturligt att ställa dem i konversationen, de kan därför variera något för de olika företagen.

En kompletterande intervju genomfördes per telefon då fyra frågor om handelskredit ställdes till samtliga företag.

2.5 Metoddiskussion

Principen bakom fallstudier är att sökarljuset riktas mot enskilda enheter snarare än mot ett brett spektrum. Tillvägagångssättet vid fallstudier är alltså det motsatta till det som används till massstudier, med målsättningen att belysa det generella genom att titta på det enskilda. En fallstudie har fokus på relationer och processer och hur de är sammanlänkande. För att förstå en sak är det nödvändigt att förstå många andra och hur de hänger samman. (Denscombe, 2009)

Fallstudiens starka sidor är att den tillåter forskaren att använda en rad olika källor, en rad olika typer av data och forskningsmetoder. En nackdel kan vara att den är känslig för kritik av trovärdigheten i generaliseringar som görs utifrån resultatet då den ofta beskylls för att inte uppfylla krav för samhällsvetenskaplig forskning (Denscombe 2009).

Här används fallstudien för att testa en teori, genom att använda en deduktiv logik. En teoristyrd fallstudie kan förklara orsakerna till händelser, processer eller relationer inom inramningen (Denscombe 2009). Metoden har valts av författarna, som i en kombination med intervjuer, förväntas ge mer detaljerade och fyllig data (IBID).

En metod som hade inkluderat fler studerade företag hade varit att föredra för att kunna bekräfta den insamlade datan från fler källor. Metoden är dock utformad efter möjligheten att få företag att svara på frågor som rör deras leverantörsval, som kan anses som känslig information.

Intervjuareffekten (Denscombe 2009) där den intervjuade blir påverkad av den som ställer frågorna, kan i viss del inte påverkas. Vår ålder, vårt kön och etiska ursprung kan inte döljas under en personlig intervju. Det författarna istället kan påverka och har gjort sitt yttersta för att uppnå är att presentera sig själva så artigt och neutralt som möjligt samt varit försiktig med att leda diskussionen åt ett givet håll.

2.5.1 Generaliserbarhet

Även om varje enskilt fall i vissa avseenden är unikt så är det också ett exempel som ingår i en bredare kategori där möjligheten att generalisera ett resultat från en fallstudie beror på i hur hög grad fallstudiens exempel liknar andra fallstudier av samma typ (Denscombe2009). De företag som valts till denna studie verkar alla i samma bransch och delar liknande karaktärsdrag. Att välja fyra företag som är generaliserbara för en hel bransch är inte författarnas syfte, utan ansatsen är att belysa en problematik som finns i dessa företag och som är troligt att även andra företag i samma bransch delar.

Modebranschen definieras av Tillväxtverket (2015) som "aktörer som är verksamma inom tillverkning av, och handel med kläder, skor, textilier, väskor och accessoarer". Tillväxtverket redogör sedan för värdekedjan inom mode där olika aktörer finns inom de olika värdeskapande aktiviteterna som är: *Modedesigners*, *Producenter*, *Leverantörsledet* och *Detaljister*. Samma företag kan verka inom fler än en gren. Det den här studien har tittat på är *Leverantörsledet*. En grupp inom *Leverantörsledet* är *produktutvecklande varumärkesleverantörer* som bland annat formger kollektioner, hanterar inköp, produktion, försäljning, kundservice och inte minst marknadsföring och distribution.

Genom att följa Tillväxtverkets definition och uppdelning av aktörer inom modebranschen anser författarna att de ökat generaliserbarheten för de företag som valts ut, dock inte gjort studien generaliserbar för hela den svenska modebranschen.

2.5.2 Källkritik

De företag som intervjuats kan känna anledning till att utmåla sig själva på ett bättre sätt än vad verkligheten visar. De frågor som hanteras kan anses vara av känslig karaktär och författarna bör ställa sig kritiska till de svar som ges. Den information som svaren ger kan vara anpassad efter vad företaget anser sig bekväm med att dela med allmänheten, och svårigheter kan finnas i att få ta del av mer djupgående information. Företagen kan även undvika att ta upp detaljer de inte vill att författarna till den här studien ska få vetskap om. De här aspekterna kan författarna påverka genom att få de intervjuade att känna sig trygga i situationen och tydligt berätta i vilket syfte vissa frågor ställs. Även de branschorganisationer som kontaktas kan ha en subjektiv inställning till branschen, och de frågor som behandlas. Det här är författarna medvetna om och hanterar detta genom att i förhand läsa så mycket material som möjligt från olika källor och olika slags press. Författarna har lämnat tydlig information till hur svaren kommer att hanteras och vilka som kommer ta del av dem.

3. Teoretisk referensram

Nedan följer de centrala teorier som ligger till grund för denna studie. Tidigare forskning presenteras avslutningsvis.

3.1 Definition av mode och dess karaktärsdrag

Ordet mode är en väldigt bred term med många synonymer och olika tolkningar (Christopher et al. 2004). Mode definieras enklast som en stil när det kommer till val av kläder och accessoarer som bärs av en grupp personer vid en given tid (Čiarnienė et al. 2014). Det är ett sätt för individen att identifiera sig själv eller ett kollektiv och dess livsstil (Steele, 2005; Godart, 2012). Det rådande modet reflekterar ofta förändringar som sker i världen, såsom estiska, ekonomiska, kulturella, politiska och sociala (Carter 2013). Många olika faktorer påverkar modets skiftningar och en trend ersätts snabbt av en annan. Ju mer aktuell och trendig en modeprodukt är, ju svårare är det att göra en tidig prognos av efterfrågan på dessa modeprodukter (Christopher & Towill, 2001).

Modeindustrin har specifika särdrag i form av kort livscykel för produkten, volatil och osäker efterfrågan, ett stort produktutbud och impulsiva köpbeslut av konsumenterna (Christopher et al. 2004). Tiden då en produkt finns att köpa i butiken är ofta kort, och den bör säljas snabbt innan nästa kollektion är på väg in och ersätter den tidigare. I modebranschen finns många aktörer som konkurrerar om kunderna, vilket gör att företag pressar sina priser genom att producera i länder med lägre kostnader (Bruce et al. 2004; Masson et al. 2007; Fernie & Sparks 1998).

3.2 Leverantörsvalet: single och multiple sourcing

Single- och multiple sourcing (Dickson 1966; Huang, Murat & Li 2009) är ett forskningsämne som hanterar det val företag gör mellan att anlita en eller flera leverantörer till en produkt. Multiple sourcing är den mer traditionella och där kontakten med leverantörer sker "på ett armlängds avstånd", utan en nära kontakt. Pris, kvalitet och frakttider blir viktiga parametrar här, och kontrakten skrivs ofta på kort sikt. Single sourcing handlar mer om långsiktiga samarbeten med leverantörer där relationer vårdas. (Gadde & Haakansson 1994)

I valet mellan single eller multiple sourcing väljer troligtvis en stark köpare single sourcing medan en svag köpare borde välja flera leverantörer (Hesse 2015). Det beroende av att köparens sourcingbeslut ger effekt på maktbalansen mellan köpare och leverantör, där single sourcing ökar leverantörens makt över köparen som får ett starkare beroende av endast en leverantör (IBID). Hesse (2015) menar att en historisk maktposition hos det tillverkande företaget (köparen) nu är avslutat då många leverantörer är både större och innehar mer makt än deras kunder. Trenden idag går åt att företag konsoliderar deras leverantörsbas och rör sig mot en single sourcing-strategi (IBID). Fördelarna med ett nära samarbete överväger för de flesta då modeindustrin inte längre kan tävla om enbart pris då tuff konkurrens kommer från

lågkostnadsländer med egna modeföretag och inte längre endast som producenter (Jones 2002 refererad i Bruce & Daly 2006).

3.3 Hållbar produktion och CSR

Corporate Social Responsibility, CSR definierades av Bowen (1953) som "the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those line of actions which are desirable in terms of the objectives and values of our society".

Under 1960-talet började människor i aktivistgrupper protestera för förbättrat socialt ansvarstagande hos företag, vilket utmynnade i betydande sociala lagar i början av 1970-talet (Carroll 1991). De nya lagarna deklarerade att miljön, anställda och konsumenter var legitima stakeholders i företag (IBID). Bilden nedan visualiserar vilka intressenterna för ett modeföretag är, de som berörs av ett företags aktiviteter. Då modeindustrin är världens tredje största industri är det många som berörs och många som engagerar sig i dess aktiviteter och hur företagen väljer att använda de resurser som finns.

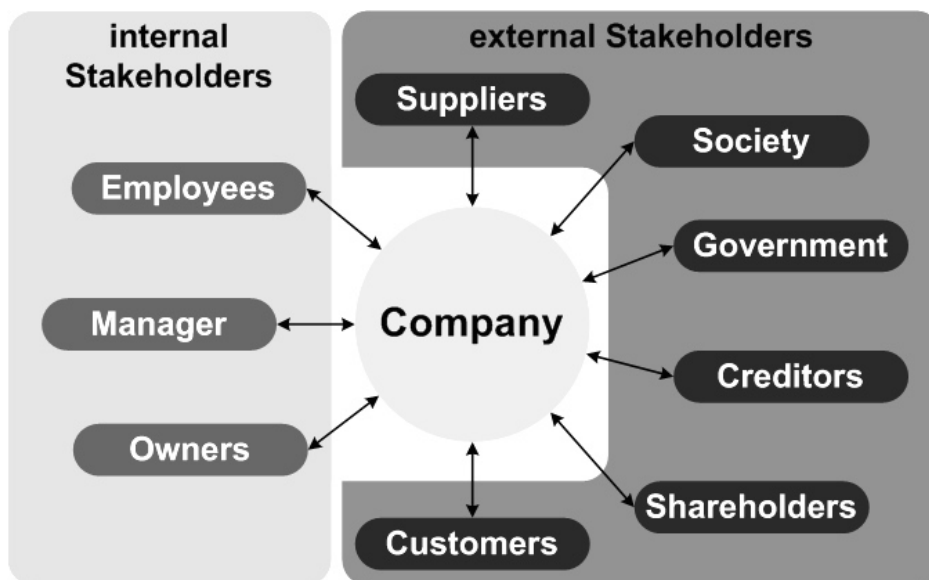


Bild 1.1 Bildkälla: The stakeholder theory (Freeman 2010)

Framväxten av CSR idag beror enligt Löhman och Steinholtz (2003) på att företag har större betydelse i samhället idag än vad vi sett tidigare, vilket medför ett större ansvar. Löhman och Steinholtz (2003) hävdar att med en ökad konkurrens i en alltmer globaliserad värld behövs mjukare värden som differentierar företag från varandra och skapar en fördel gentemot konkurrenter.

För att CSR skulle bli accepterat av företagare skapade Carroll "The pyramid of Corporate Social Responsibility" för att synliggöra det totala ansvaret hos företag, som sträcker sig längre än att skapa lönsamhet.

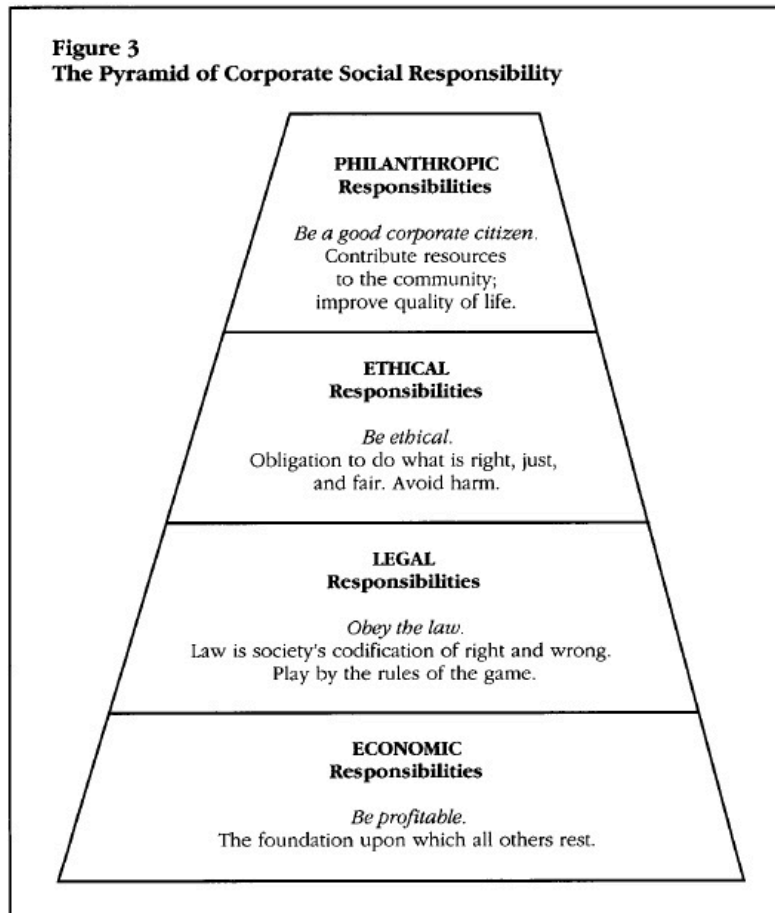


Bild 1.2 Bildkälla: Carroll (1991)

En helt ny studie inom CSR som gjorts på Harvard i maj 2015 och kommer publiceras i Strategic Management Journal (Cheng et al. 2015), undersöker hur högt presterande inom CSR-strategier leder till bättre tillgång på finansiering. Forskarnas resultat visar att högt presterande inom CSR leder till signifikant lägre kapitalhinder, och att både bättre engagemang från stakeholders och transparens är viktiga för att nå dit. Forskningen visar på de ekonomiska fördelarna ett aktivt arbete med CSR har och att det är viktigt för både dagens konsumenter och finansiärer.

3.4 Handelskredit

Handelskredit skapas då en leverantör erbjuder villkor som gör att köparen kan senarelägga sin betalning, och skapas i alla fall där betalning inte sker direkt vid leverans (Chee et al. 1999). Handelskrediter återfinns på båda sidor av balansräkningen: för köparen som en form av finansiering genom leverantörsskulder och för säljaren som en investering i kundfordringar (Long et al. 1993). Då betalning sker innan leverans erläggs istället förskottsbetalning. En

order kan betalas på flera olika sätt och det är inte ovanligt att betalningen delas upp så att en första del sker som förskottsbetalning vid orderläggning, en annan del betalas vid leverans och en sista del en tid efter som kredit. Ansvar för utlägg under produktionens och risk för utebliven betalning alternativt leverans delas på så sätt mellan säljare och köpare.

Traditionella finansiella modeller av handelskrediter är beroende av misslyckanden på kapitalmarknaden, i form av transaktions- och informationskostnader. Handelskrediter används då som ett verktyg att hantera asymmetrisk information mellan köpare och säljare och villkoren i avtalet avslöjar information om köparens situation och vilken risk säljaren tar genom att ingå avtal. (Smith, 1987; Long et al. 1993) En sammanfattning från Chee et al. (1999) visar hur risken hanteras av köpare och säljare vid olika betalningsvillkor.

Förskottsbetalning: Köparen betalar innan produkten är färdig och står för risk i form av att kvaliteten på produkten är den överenskomna. I efterhand är det svårt att ställa krav på återbetalning så att betala hela eller delar av ordern i förskott är att riskera de pengarna och/eller leveransen.

Betalning vid leverans: Köparen har möjlighet att kontrollera ordern innan betalning och eliminerar sin risk. Säljaren riskerar sina utlägg för att producera en kundspecifik order om kunden väljer att inte fullfölja betalning i det här stadiet.

Efterskottsbetalning: Genom att lämna kredit tar säljaren betalt för att stå för risken att kunden inte kommer ha möjlighet att betala vid det överenskomna datumet. Säljaren åtar sig även att hantera kontot för kredit och kontrollen av att betalning sker.

Handelskredit är vanligt förekommande i affärer: under ett genomsnittsår på 1990-talet i USA översteg den totala summan för leverantörsskulder den totala pengaförsörjningen med 150%. Det är även ett vanligt sätt för mindre företag att finansiera sin tillväxt på (Entrepreneur 2015). Schwartz (1974) identifierar det finansiella motivet till handelskredit som utgår från att stora leverantörer med lätt eller billig tillgång till pengar tjänar på att låna ut pengar till en högre kostnad, till mindre köpande företag med svårigheter till finansiering. Då säljaren underlättar för köparen att hantera finansieringen av sina inköp, finns möjlighet till ökad försäljning i enskilda affärer. Då även ett antagande i Schwartz modell är att det säljande företaget är vinstmaximerande är det villigt att låna ut pengar till kunder de ser har möjlighet att växa vilket i sin tur ger en framtida utdelning i form av en större kund. Schwartz hävdar att ett säljande företags handelskredit är en strategisk del av dess prissättning. Det ger att när priser och kvantiteter förhandlas mellan säljare och köpare är även betalningsvillkoren en del av hela affären, vilket gör att handelskredit som finansieringsform utmärker sig från traditionell finansiering. Schwartz (1974)

3.5 Framgång

Det mest klassiska sättet att mäta ett företags framgång är genom dess KPI, Key Performance Indicators, vilket inkluderar företagets finansiella resultat som tillväxt i försäljning och EPS, Earnings Per Share, i kombination med icke-finansiella mått som exempelvis kundlojalitet och produktkvalitet (Mauboussin M. J, 2012). En studie av Campell, Harvey och Rajgopal (2004) visar på att de allra flesta företag rankar vinster, och särskilt EPS, som dess främsta mått på framgång, följt av kassaflöde, intäkter och försäljningstillväxt.

Att EPS är ett vanligt mätverktyg på framgång är troligtvis för att det är mätbart, det handlar om siffror och går att räkna ut och jämföra med tidigare år. Forskning visar även på att framgång kan även vara ett diffust uttryck och betyda olika för olika företag eller mätas på en mängd olika sätt (Mauboussin M. J, 2012). Till exempel kan det vara enkelt att öka försäljningen och vinna marknadsandelar genom att sänka priserna, eller öka vinsterna genom att kapa kostnader. Att vara framgångsrik på längre sikt kräver dock ett samspel mellan de olika delarna och Hillier och Ross (2013) anger följande möjliga mål för Financial Management för ett vinstdrivande företag;

- Överleva
- Undvika ekonomiska problem eller konkurs
- Vinna över konkurrenterna
- Maximera sälj eller marknadsandelar
- Minimera kostnader
- Maximera vinsten
- Bibehålla stadig vinsttillväxt

3.6 Tidigare forskning

3.6.1 Buyer Behaviour for fast fashion

Margaret Bruce & Lucy Daly (2006)

Syftet med forskningen är att ge en bild av den komplexa natur som fast fashion är, genom fallstudier av en supermarket, ett varuhus och ett modemärke. Fenomenet fast fashion lyfter frågor som rör en traditionell strategi angående sourcing och inköp. Fast fashion visar på flera viktiga faktorer som "I rätt tid" där frakttiden spelar stor roll för var du kan placera din produktion, "kostnader" i form av att lägga ordrar i lågkostnadsländer och "fashion buying cycle" där inköparen traditionellt lägger en order ett halvår innan den finns i butik men där felmarginalen ibland är upp till 50 % på grund av för tidig lagd order. Inköparen förhandlar med leverantören främst om pris, förpackningar, sortiment och leveranstid. Tilltro är en viktig faktor i relationen mellan köpare och leverantör, för att garantera en leverans i överenskommen tid och kvalitet.

Resultatet av forskningen visar inköpsaktiviteter genom främst en kombination av globala och lokala leverantörer, där ett leagile (Van Hoek, 2000; Bruce et al, 2004), en kombination av agile och lean supply chain management, tillvägagångssätt är vanligast. Bruce och Daly illustrera nedan deras modell för sourcing inom fast fashion.

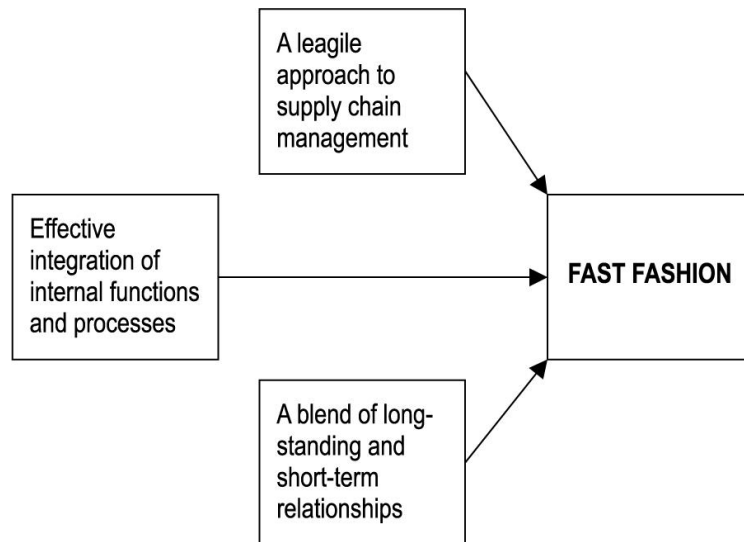


Bild 1.3 Bildkälla: Margaret Bruce & Lucy Daly (2006)

3.6.2 Sustainability-Related Supply Chain Risks Conceptualization & Management

Hofmann, Busse, Bode och Henke (2014)

Forskarna anser att det finns gott om bevis som tyder på att företag kan drabbas av allvarliga förluster vid sociala, ekologiska och etiska problem som återfinns i deras leverantörskedjor. Hittills har dock forskning om Supply Chain Management i stort sett försummat dessa hållbarhetsfrågor. Vetskapen är liten om hur hållbarhetsfrågor ses som riskfyllda och hur de kan skapa förluster för företag. Utan en grundlig förståelse av denna process kommer riskerna med hållbarhet fortsätta vara vaga och effektiva sätt att jobba med dem kommer inte utvecklas. Denna viktiga lucka i forskningen belyses med hjälp av en tvärvetenskaplig strategi och ger en precis beskrivning av hur hållbarhetsfrågor i försörjningskedjor blir till risker för företagen.

Baserat på denna mekanism och stakeholder theory, utvecklas en konceptualisering av hållbarhetsrisker som lägger grunden för framtida utredningar inom detta område. Dessutom utformas ett livskraftigt koncept för ledarskap inom hållbarhetsrelaterade Supply Chain-risker. Det föreslagna konceptet kan hjälpa företag att minska hållbarhetsfrågor i globala försörjningskedjor, vilket gör dem mindre sårbara för förluster till följd av dessa risker.

Figuren nedan visar hur vanliga risker i försörjningskedjan skiljer sig från de relaterade till hållbarhet. Med focal firm menas de företag som har delar av sin produktion placerad utomlands.

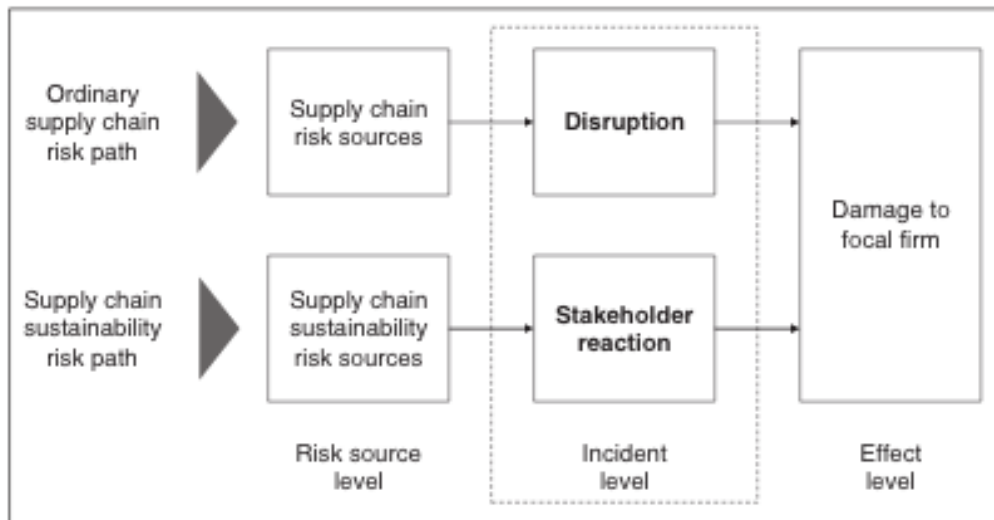


Bild 1.4 Bildkälla: H. Hofmann et al. (2014)

3.6.3 Conceptual framework development, CSR implementation in fashion supply chains.

Perry och Towers (2013)

Modeindustrin anklagas ofta för att utnyttja billig arbetskraft i utvecklingsländer. Företag anklagas för att inte betala ut en lön som går att leva på, användande av barnarbete, vara ovilliga att ta ansvar för att mänskliga rättigheter upprätthålls och för att förbjuda arbetare att gå med i fackförbund (Maitland, 1997, p.593). Användandet av barnarbete i modeindustrin och utnyttjande av arbetare är särskilt uppmärksammat i media och negativ publicitet kan leda till att konsumenter väljer att bojkotta varumärket (Smestad ,2010; Jones ,1999).

Ruwanpura (2012) observerade att när det var nära till leverans och de anställda behövde arbeta övertid ansåg leverantörerna att implementering av Code of Conducts blev en börda. Denna Studie visar dock på att implementering av CSR i försörjningskedjan är en konkurrensfördel och något som bör prioriteras högre. De leverantörer som var måna om sina anställda genom att ge bra arbetstider och arbetsvillkor, hade mer produktiva, effektiva och engagerade anställda än de som inte värderade sina anställda lika högt. Medarbetarna bidrar i sin tur till företagets framgång och hållbarhet (Perry&Tower, 2012). Ett sätt för modeföretagen att hantera problem relaterat till CSR är att välja färre leverantörer där det finns ett starkt samarbete (Welford & Frost, 2006) . Färre leverantörer leder till bättre kontroll och överblick i leverantörskedjan (Perry&Tower, 2012).

Studien bekräftar tidigare forskning som säger att ett bra samarbete med leverantörer minskar osäkerheter, kortar ner ledtider och därmed reducerar risken för ändringar av ordrar längre ner i ledet (Pan & Holland 2006; Frohlich & Westbrook, 2001; Vachon& Klassen, 2006). Detta i sin tur leder till att risken att leverantörer inte uppfyller modeföretagens krav på CSR minskar.

3.6.4 The Benefits of Lending Relationships: Evidence from Small Business Data

Petersen, M. A. och Rajan, R. G. (1994)

Studien gör en empirisk undersökning om hur förhållanden mellan företag och dess kreditgivare påverkar möjligheten till och kostnaden av lån. Analysen utgår ifrån surveyundersökningen "National Survey of Small Business Finances" riktad till små- och medelstora företag i USA med färre än 500 anställda och en genomsnittsålder på 10 år. Studien inkluderar branscherna: Gruvdrift, Konstruktion, Tillverkning, Transport, Grossistförsäljning, Detaljhandel, Försäkring och Fastigheter samt Service.

Analysen visar att lån bland små företag är en frekvent aktivitet och att det primära målet med att bygga relationer med sina kreditgivare är att tillgången till finansiering ökar. Studien visar på att det är ett faktum. Kostnaden av lånen visar på små skillnader även efter långa samarbeten, varav analysen säger att räntan på lånen inte är det viktigaste för låntagaren utan möjligheten till fler lån. Försök från företag att bredda sin krets av finansiärer visar på ökad kostnad för lån samt minskad möjlighet till finansiering, vilket visar på att relationen du bygger med dina kreditgivare är viktig.

4. Empiri

Under empiri presenterar författarna först de företag som ingår i studien, sedan intervjufrågorna till de tillfrågade företagen. Resultaten av studien presenteras först kortfattat i en tabell och sedan i en längre sammanfattning av svaren.

4.1 Presentation av de studerade företagen

4.1.1 Filippa K

Filippa K startades år 1993 av Filippa Knutsson och är idag väletablerad i den svenska modemarknaden inom mellanprissegmentet, och de säljs hos återförsäljare och i egna butiker över hela världen. Filippa K lanserar dam- och herrkollektioner i stilren design av hög kvalitet. Klädesmärket står för ett hållbart mode med visionen ”Fashion where sustainability is the guide to growth” Undertexten säger "Ecosystems and planetary boundaries are our inspiration. We want to be part of the solution rather than add to the problem". De plagg de först designar i deras kollektioner är de plagg de kallar "Front runners of long lasting simplicity" vilket innebär att de uppfyller kriterier för hållbar produktion så väl som att plaggens design och kvalitet möjliggör ett långt liv. (Filippa K, 2015)

Filippa K utmärker sig genom att på sin hemsida tydligt visa att de står för ett hållbart mode, genom ovan vision och att de aktivt jobbar med att förlänga plaggens liv genom kvalitet, skötselråd och en andrahandsförsäljning av deras plagg.

4.1.2 Modeföretag X

Den person som intervjuas innehar en nyckelposition på företaget och vill att hens namn och företagets namn hålls utanför då informationen kan anses vara av känslig karaktär. Modeföretag X är helt inriktad mot ekologi och tar ansvar för miljö, leverantörer och främst de personer som bär deras plagg. Klädmärket finns representerat i några av världens mest prestigefyllda varuhus, samt hos över 500 utvalda återförsäljare världen över och i deras egna butiker i Stockholm.

Företagets värderingar innehåller:

"Det handlar inte bara om att bli bättre på vad vi gör, utan att göra det vi kan för att bidra till att göra världen lite bättre. Det handlar om att bygga en organisation som tar ansvar: för miljön, anställda, våra kunder och alla som är inblandade i att skapa våra produkter. Vi jobbar hårt för att implementera detta i allt vi gör: från vår egen företagskultur till hur vi designar våra produkter, väljer material, leverantörer och hur produkten faktiskt når slutkunden." (Information från deras hemsida, 2015)

Det finns gott om lättillgänglig information på deras hemsida om vad de gör för att arbeta hållbart, lika som att den som vill läsa mer kan ladda ner deras uppförandekoder, Code of Conducts.

4.1.3. Ann-Sofie Back

Ann-Sofie Back har sedan 1997 då hon blev utsedd till årets nykomling av modetidningen Elle varit dedikerad sitt yrke som modedesigner (Åkesson, 2013). Märket som bär hennes namn startade hon 2001, underlinjen BACK kom 2005, och de båda har haft en stark tillväxt de senaste åren. Ann-Sofie Back har blivit en av de större svenska designmärkena och 2014 mottog hon Torsten och Wanja Söderbergs pris, med medel från Torsten Söderbergs Stiftelse, för hennes arbete där en del av motiveringen lyder: "I en ständigt pågående kamp med det modesystem hon själv är en del av, har hon med obruten integritet utforskat vardagen och det socialt stereotypa." (Passion för business, 2014) Back erbjuder olika prissegment och produkter, från det om visas på modevisningarna och kommer i små volymer till de stora intagen av T-shirts.

Sedan tidigare har Back sagt nej till päls och från AW2015 (höst/vinter-kollektionen) kommer det heller inte finnas med något skinn alls. Back säger själv: 'It's easy to refrain from fur as it's such a niche product. This is why I want to stop using leather as well, which for some reason is completely acceptable. There is a misconception that the skin is taken from animals which are getting eaten anyway and that is rarely the case'(Camilli, 2015).

4.1.4. Bric-a-brac

Bric-a-brac grundades 1991 av de två designerna och ägarna Malin Engblom och Christina Wingås. Deras kollektioner innefattar dam, barn och accessoarer av hög kvalitet. Bric-a-brac's design är tidlös och enkel med historiska och teatraliska influenser som tillåter lekfulla tolkningar. Deras kläder är designade för att hålla länge över tid och vara favoriter om och om igen. Kollektionerna säljs i de egna butikerna och hos återförsäljare i Europa och i Japan. (Bric-a-brac, 2015) På deras hemsida finns information om kulturella samarbeten med artister och konstnärer som får möjlighet att ha en sälj- och scen yta i deras butiker.

4.1.5. Brixtol

Brixtols ambition att blanda tradition med att bryta gränser blev verklig 2011 av de två vännerna och ägarna Gustav Kjellander och Emil Holmström. Deras design blandar brittisk arbetsklädsel, 60-talets mod-kultur och modernt gatumode. Namnet Brixtol kommer från staden med samma namn som var en symbol för mod-kulturen och kläderna från Brixtol tar avstamp från dessa influenser samtidigt som den svenska känslan finns kvar. Brixtol har

snabbt blivit ett vanligt namn i svenskt mode och finns för närvarande i över 70 butiker världen över och säljer både till herr och dam.

4.2 Intervjufrågor

De semistrukturerade intervjuerna med modeföretagen utgick från följande frågor:

1. Vad är viktigast för er i val av leverantörer?
2. I vilka länder/världsdelar finns er produktion? Vilka är anledningarna till det?
3. Hur värderar ni ur riskhänseende, att ha fler eller färre leverantörer?
4. Vad anser ni vara de stora riskerna för er vid val av leverantörer?
5. Hur viktigt är ett bra samarbete med era leverantörer för företagets framgång?

De kompletterande frågorna angående handelskredit var:

6. Påverkar en leverantörs betalningsvillkor ert val av leverantör?
7. Påverkar relationen ni har till leverantören vilka betalningsvillkor ni får? / Är det möjligt för er att få bättre villkor vid längre samarbeten?
8. Är efterskottsbetalning ett sätt för er att kontrollera varornas kvalitet?
9. Anser ni att kredit från era leverantörer är en del av er finansiering?

4.2.1 Sammanställning av svaren från intervjuerna

	Filippa K	Modeföretag X	Ann-Sofie Back	Bric-a-brac	Brixtol
Viktigt i leverantörsväl	Hög kvalitet Hållbarhet Modemedveten Nära produktion Tekniska	Hållbarhet Ekologisk produktion Nära produktion	Hög kvalitet Pris Flexibilitet	Kvalitet Pris Flexibilitet Nära produktion	Kvalitet Pris Leveranssäkerhet Betaltvillkor
Leverantörrelationer	Långsiktiga relationer	Långsiktiga relationer	Långsiktiga relationer Affärsmässiga	Långsiktiga relationer	Långsiktiga relationer
Risk med fler eller få leverantörer	Ser ingen risk med få eller fler lev	Risk att ha för mycket prod hos en lev eller i ett land	Delar upp antal stilar hos olika lev för att sprida risk	Risk att ha för mycket prod hos en lev eller i ett land	Risk med få lev men väljer det istället för att ha liten produktion hos fler
Relationens betydelse för framgång	Jätte viktig	Jätte viktig	Jätte viktig	Jätte viktig	Jätte viktig
Produktionsland	Portugal Turkiet Kina Vietnam Peru	Turkiet Litauen Kina Indien	Turkiet Portugal Litauen Kina	Estland Litauen Kina	England Kina
Bakom val av produktionsland	- Där de är bra på en viss produktion - Helst EU för samma regler och så nära produktion som möjligt	- Där de är bra på en viss produktion - Helst EU för samma regler och så nära produktion som möjligt	- Där de är bra på en viss produktion - Helst EU för samma regler och så nära produktion som möjligt	Nära produktion pga - Lätta samarbeten - Nära att besöka och kontrollera	-Där de är bra på en viss produktion -Nära till produktion
Betalningsvillkorens påverkan på val av leverantör	Nej, liknande avtal inom branschen	Nej, liknande avtal inom branschen	Ja, en av faktorerna	Ja	Ja, mycket
Relationens påverkan på betalningsvillkoren	Ja, mycket	Ja, väldigt mycket	Ja, definitivt	Ja	Vid en inarbetad relation går bättre villkor att förhandlas fram
Efterskotts betalning som ett sätt att kontrollera kvalitet	Ja, vid problem	Ja, när det är möjligt	Ja, definitivt	Ja	Ja, men sällan en möjlighet i praktiken för oss
Handelskredit som ett sätt till finansiering	Nej	Nej i teorin men i praktiken kan det vara så	Ja, definitivt	Ja	Ja, finansieringen för stora order måste funka för vår likviditets skull

Nedan presenteras frågorna en i taget med en sammanställning av svaren från de tillfrågade företagen. Här tas den viktigaste informationen upp och inte svaren i sin helhet.

Fråga 1: Vad är viktigast för er i val av leverantörer?

Vid val av nya leverantörer är det kvalitet som nämns som det viktigaste eller bland det viktigaste kriteriet vid val av leverantör hos samtliga fem företag. I Modeföretag X's fall har svaren "hållbarhet och ekologisk produktion" översatts av författarna till att det även handlar om att det är en kvalitet som plaggen behöver hålla för att klara de kraven. Kvalitet är ett ord som inte har en fast definition: vad bra kvalitet är en relativ fråga och betyder olika för olika företag. Det som är viktigt är att den kvalitet som företaget valt för sin produktion, kan hållas av de leverantörer som företaget valt att samarbeta med.

En hållbar och nära produktion nämns som de viktigaste kriterierna, tillsammans med kvaliteten, hos Filippa K och Modedeföretag X. Hos Ann-Sofie Back, Bric-a-brac och Brixtol är det istället priset som betyder mest, följt av flexibilitet och leveranssäkerhet. Svaren skiljer sig åt och visar på att de företag som valt en hållbar linje, även kräver det hos sina leverantörer samt att det också blir viktigt att ha sina leverantörer nära. Att flexibilitet betyder mycket för Ann-Sofie Back och Bric-a-brac är främst på grund av att de vill kunna lägga små ordrar, med låg kvantitet. De, ihop med Brixtol känner heller inte att deras kunder betalar ett alltför högt pris, därav är priset högt prioriterat. Priset finns med längre ner i kravlistan för Filippa K och Modedeföretag X, då de betalar vad det kostar såväl som deras konsumenter.

Fråga 2: I vilka länder/världsdelar finns er produktion? Vilka är anledningarna till det?

Samtliga företag i undersökningen har produktion både i Europa och Asien, vilket var en av de urvalskriterierna för valet av företag som skulle ingå i studien. Alla utvalda företag har valt att lägga den större delen av sin produktion i Europa då de anser att det ger fördelar med att ha en så nära produktion som möjligt. Fördelar som nämnt till det är: en smidigare produktion med ett nära avstånd till besök och för att genomföra kontroller, lättare att skapa en relation och en möjlighet att lägga mindre samt senare ordrar. De har alla valt land eller region efter var producenterna finns som är bra på just den produkt de vill beställa.

Samtliga företag anser att de leverantörer de valt i Kina lever upp till de kraven som modedeföretagen ställer på en viss produktion. Ann-Sofie Back beställer sina accessoarer från Kina, då det är deras enda produktgrupp som uppfyller kraven på en hög kvantitet. Priset ses som en fördel med att ha leverantörer i Kina, även fast Bric-a-brac nämner att det lägre styckpriset som ges äts upp en del på grund av en högre importkostnad.

Fråga 3: Hur värderar ni ur riskhänseende, att ha fler eller färre leverantörer?

Filippa K utmärker sig på hur de ur riskhänseende värderar att ha fler eller färre leverantörer då de svarar att de inte kopplar antalet leverantörer till risk. Anledningen till detta är att Filippa K har höga krav för att starta samarbeten med leverantörer, och kräver att de kraven ska hållas av leverantörerna, därmed anser de att risken är reducerad. De övriga företagen anser att en risk är kopplat till hur stor del av sin produktion som placeras ut till en leverantör eller till ett enskilt land. Ett land eller region kan drabbas av naturkatastrofer eller att regler och lagar ändras som påverkar deras produktion. Risk finns även kopplat till att vara en för liten kund hos en leverantör som då inte prioriterar just din order. Det här problemet anser Bric-a-brac och Brixtol vara hårfint, då valet är att vara en bättre kund hos färre eller sprida sina risker hos fler leverantörer.

Fråga 4: Vad anser ni vara de stora riskerna för er vid val av leverantörer?

Svaren på denna fråga är starkt kopplat till vad företagen anser vara viktigt i val av leverantör, som redovisades under fråga 1. Filippa K anser risker innehåller sömnad som inte håller måttet eller att avtal om arbetsförhållanden inte hålls. Både Filippa K och Modedeföretag X anser att det finns en risk till att leverantören använder sig av underleverantörer som de inte har rapporterat om, vilket gör det svårt för företagen att kontrollera att avtal om kemikalier och ekologi upprätthålls. Bric-a-brac nämnde även dem det svåra i att lita på att leverantörer

håller vad som är avtalat angående andel ekologisk produktion. Riskerna som nämns anser författarna vara starkt kopplat till relationen du har till din leverantör, där ett nära samarbete minskar risken för att produktion eller leverans inte håller måttet.

Fråga 5: Hur viktigt är ett bra samarbete med era leverantörer för företagets framgång?

Ett bra samarbete med modeföretagens leverantörer ansågs vara väldigt viktigt för samtliga företag. Även undersökningens utvalda pilotfall uttryckte att ett bra samarbete med deras leverantörer är mycket viktigt för företagets framgång. Enligt de intervjuade företagen tar det några säsonger innan ett samarbete sitter helt, vilket sedan ger fördelarna av ett smidigare sätt att jobba. Leverantören vet vad kunden vill ha och kunden vet vilka möjligheter leverantören har i sin produktion. Enligt Modeföretag X är ett samarbete med samma ordersystem att föredra och kan implementeras när en bra relation finns. Filippa K vill enbart ha leverantörer där de har tiden och engagemanget att skapa ett bra samarbete, då det betyder mer för dem än priset och flexibilitet. När ett samarbete är inarbetat behövs mindre kontroller då tilliten är så mycket större, anser alla de intervjuade företagen.

Fråga 6: Påverkar en leverantörs betalningsvillkor ert val av leverantör?

Här delas svaren då Filippa K och Modeföretag X menar att det inte spelar någon roll då avtalen inom branschen ser ut på liknande sätt. För Ann-Sofie Back, Bric-a-brac och Brixtol är däremot leverantörens betalningsvillkor viktiga när de letar efter nya leverantörer och en del av anledningarna till deras val.

Fråga 7: Påverkar relationen ni har till leverantören vilka betalningsvillkor ni får? / Är det möjligt för er att få bättre villkor vid längre samarbeten?

Här är alla de intervjuade företagen överens om att en bra, långvarig relation ger att de kan förhandla om bättre betalningsvillkor. De handlar om att leverantören litar på att företagen betalar sina ordrar även efter leverans. Som flera av dem säger så är det fortfarande en förhandling om villkor och inget som kan tas för givet.

Fråga 8: Är efterskottsbetalning ett sätt för er att kontrollera varornas kvalitet?

Modeföretag X anser att det är ett sätt att kontrollera kvaliteten när de har fått indikationer på att något kan vara fel. De poängterar att det dock är svårt ifall leveransen är från Kina med 4-6 veckor på båt och att kredittiden då blir alltför lång för leverantören att klara av. Då leveransen skeppas med flyg eller inom Europa är det definitivt ett sätt att hinna kontrollera varorna innan betalning sker. Filippa K och Ann-Sofie Back delar den åsikten, även fast Filippa K poängterar att efterskottsbetalning främst handlar om att man vill kontrollera att ordern överensstämmer med fakturan. Brixtol anser att det i praktiken sällan är möjligt för dem att hålla på betalningen, de är beroende av leverans även om kvaliteten inte är den överenskomna. I praktiken är det dock ett medel för att kunna kontrollera kvaliteten på leveransen innan leverans, då reklamationer i efterhand är svårare att få igenom, anser flera av de tillfrågade.

Fråga 9: Använder ni kredit från era leverantörer som en del av er finansiering?

På den här frågan svarar både Filippa K och Modeföretag X nej medans Ann-Sofie Back, Bric-a-brac och Brixtol svarar ja, eller definitivt ja. Filippa K tillägger att de gärna vill undvika att binda kapital längre än nödvändigt. Helst vill de betala varan när den redan är såld för att få ett högt kassa flöde. Modeföretag X säger dock att det kan bli så i praktiken då de har bett om uppskov med betalning för stora höstordrar då cashflow under sommaren är trög. Att då få längre kredittid av sina leverantörer är ett sätt att hantera likviditeten och att slippa ta lån från annat håll. Brixtol säger att krediten är viktig för att finansieringen av stora ordrar ska kunna hållas. De behöver få in delar av betalning från sina kunder innan de kan betala sina leverantörer. Den senare uppfattningen delas av Bric-a-brac även om de inte vill kalla det för en form av finansiering. Ann-Sofie Back poängterar att krediten är viktig för att matcha betalning till leverantörer med betalning från kunder.

5. Analys

I detta kapitel kopplas resultaten från undersökningen med studiens i förväg förväntade mönster. Analysen kopplar till den tidigare angivna teoretiska referensramen.

Att analysera en fallstudie kan vara svårt, då strategierna och teknikerna inte är väl definierade. Forskarna bör sträva efter att formulera en generell analytisk strategi, utav dessa tre: *Teoretiska hypoteser, utformning av ett ramverk som rymmer rivaliserade förklaringar och utveckling av fallbeskrivningar*. De fem tekniker för analys av fallstudier är: *mönsterjämförelse, utformning av förklaringar, tidsserieanalyser, logiska modeller och synteser mellan olika fall*. (Yin. 2006)

Den strategi som används i den här studien är *utveckling av fallbeskrivningar*, då undersökningen studerar olika områden och då ingen hypotes är antagen. För analys av fallstudien används tekniken *mönsterjämförelse*, vilket är en logik som jämför ett empiriskt grundat mönster med ett förväntat eller flera alternativa mönster, och rekommenderas för valda strategi (Yin, 2006).

5.1 Analys av resultaten

Analysen av den här studien kommer att ställas mot de förväntade mönster från teoridelen där följande drag utmålades:

1. Modebranschen använder sig av leverantörer i länder med billigare arbetskraft för att konkurrera med pris.
2. En konkurrensfördel finns i att erbjuda kunder varor snabbt vilket gör att en närmare produktion med kortare frakttider är attraktivt.
3. Hållbarhetsfrågor uppmärksammas inom branschen och något som fler företag tar ställning till. Ett väl utfört CSR-arbete är positivt för företagets framgång.
4. Förhållandet mellan företag och leverantör påverkar möjligheterna till framgång, där en nära relation med färre leverantörer är att föredra framför fler kortare samarbeten.
5. Relationen med leverantören påverkar företags möjlighet till bättre kreditvillkor, där längre, nära relationer är till företagets fördel.

5.1.1 Mönster 1

Modebranschen använder sig av leverantörer i länder med billigare arbetskraft för att konkurrera med pris.

Alla de intervjuade företagen producerar i länder med lägre kostnad för arbetskraft än i Sverige då priset som en av de viktigaste konkurrensmedlen vilket stöds i forskning (Bruce &

Daly 2006; Bruce et al. 2004; Mason et al. 2007; Fernie & Sparks 1998). Priset ses som anledningen med att ha leverantörer i Kina, även fast Bric-a-brac nämner att det lägre styckpriset som ges äts upp en del på grund av en högre importkostnad. Oke et. al (2009) har tidigare dragit slutsatsen att de främsta övervägandet för företag som väljer kinesiska leverantörer är den totala kostnaden för arbete och logistik, kulturella och politiska faktorer.

Det förväntade mönstret stämmer med alla de intervjuade företag.

5.1.2 Mönster 2

En konkurrensfördel finns i att erbjuda kunder varor snabbt vilket gör att en närmare produktion med kortare frakttider är attraktivt.

Alla företagen har en önskan och en ambition att ha sin produktion så nära som möjligt, dels på grund av att alla såg Kinas leveranstid som en stor nackdel, delvis på grund av möjligheten att lägga senare orders, då det i sig är en konkurrensfördel (Christopher et al. 2004). Att företagen väljer att producera inom Europa kan ses som ett strategiskt val då kortare frakttider ger möjlighet till snabbare svar på kundernas efterfrågan (IBID).

Det förväntade mönstret från teorin stämmer även här.

5.1.3 Mönster 3

Hållbarhetsfrågor uppmärksammas inom branschen och något som fler företag tar ställning till. Ett väl utfört CSR-arbete är positivt för företagens framgång.

Att hållbarhetsfrågor och ett väl utfört arbete inom CSR är bra för företagens framgång är teorierna i studien ense om. Enligt Filippa K, Modeföretag X och Bric-a-brac går det att arbeta med en mer hållbar produktion först när du har en bra relation med leverantören, vilket stöds i forskning om CSR (Hoffman et al. 2014). I Europa finns samma lagar och regler kring användandet av olika sorters kemikalier vilket underlättar för modeföretagen, då de är ansvariga för slutprodukten (Perry & Towers (2013), vilket anges som en av anledningarna företagen har till att lägga produktionen i Europa.

Det som kommit fram i den här studien visar på vikten av hållbarhetsarbete i två av företagen, medans de andra företagen inte värderade det lika högt. Vad författarna inte kan utläsa är vad det arbetet har betytt för företagens framgångar. Författarna kan därmed inte bekräfta det förväntade mönstret i denna fråga.

5.1.4 Mönster 4

Förhållandet mellan företag och leverantör påverkar möjligheterna till framgång, där en nära relation med färre leverantörer är att föredra framför fler kortare samarbeten.

Alla de intervjuade företagen lägger stor vikt vid att vårda sina leverantörsrelationer då de anser det vara väldigt viktiga för företagets framgång. Svaren från företagen stämmer överens med vad teorier säger om att valet av leverantörer och att inköpsstrategi är en central aktivitet för företag i riskfyllda branscher som mode (Costantino & Pellegrino 2010). Annan forskning (Bruce & Daly 2006; Hesse 2015) anser att ett nära avstånd till dina leverantörer skapar ett bättre samarbete, vilket även är en av fördelarna företagen angivit som anledning till att sourca leverantörer inom Europa. Samtliga företag i studien föredrar färre leverantörer, framför fler vilket presenteras i teorin om single och multiple sourcing som även de pekar mot att nära relationer med färre leverantörer är att föredra (Dickson 1966; Hesse 2015; Gadde & Haakansson 1994). Forskning visar på att det är en trend i samhället (Christopher & Juttner 2000; Cousins 1999; Welford & Frost 2006).

Företagen i studien anser att när relationen är inarbetad minskar risken för att problem i leverantörskedjan uppstår. De riskerna kan innebära stora förluster och omfatta även sociala, ekologiska och etiska problem (Hoffman et al. 2014). Möjligheten av kontroll och bättre överblick över problem som är relaterat till produktion och CSR ökar vid ett nära samarbete (Perry & Tower 2012) och risken minskas därmed över att i efterhand upptäcka att leverantörer inte följer de lagar och krav som ställts (IBID).

Det förväntade mönstret från teorin bekräftas i den här frågan.

5.1.5 Mönster 5

Relationen med leverantören påverkar företags möjlighet till bättre kreditvillkor, där längre, nära relationer är till företagets fördel.

Den här frågan visade sig ha en känslig karaktär och svaren var inte lika uttömmande som de tidigare. De tre mindre företag, Ann-Sofie Back, Bric-a-brac och Brixtol anser dock att kreditvillkoren är viktiga för att klara likviditeten då långa ledtider mellan beställning från leverantör till införsäljning till kund, är långa. Modeföretag X bekräftar att en nära relation förbättrar möjligheten till längre kredittider, vilket de har använt sig av istället för att söka annan finansiering. De bekräftar även att banklån är väldigt svåra att få, även fast företaget visar på bra försäljningssiffror, så vid kortvarig likviditetsproblem har det varit leverantörerna som varit deras möjlighet till kredit. Petersen, M. A. och Rajan, R. G. (1994) visar i sin forskning av den primära anledningen till att ha nära relationer till sina kreditgivare är att möjligheten till fler krediter ökar markant.

Schwartz (1974) visar på att handelskredit är vanligt förekommande vilket stöds av samtliga företag i studien som anger att de under varierande villkor alla har en viss kredittid.

6. Slutsats

I detta avsnitt sammanfattar författarna resultatet och behandlar huruvida om syftet med studien är uppnått. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning inom ämnet.

Resultatet av denna studie visar på att det mest avgörande kriteriet vid val av leverantörer är att leverantören kan uppfylla den kvalitet som företaget har valt för sin produktion. Samtliga fyra företag nämnde kvalitet som viktigast eller bland det viktigaste kriteriet vid val av nya leverantörer. Hållbar produktion, pris och flexibilitet var de övriga toppkriterierna för vilka leverantörer som väljs. Modebranschens särdrag i form av ständiga förändringar och korta livscykler för dess produkter (Kent 2003; Christopher et al. 2004) märks av i företagets strävan efter närmare produktion och en efterfrågan efter en flexibel inställning från leverantörerna.

Samtliga företag uttrycker även att en bra relation och ett starkt samarbete med leverantörerna är mycket viktigt för företagets framgång. Företagen ansåg att tilliten och förtroendet växer fram efter att ha arbetat tillsammans i några säsonger. Ett inarbetat samarbete med leverantörer ger fördelen att det är smidigare att arbeta ihop på så sätt att kommunikation och överenskommelser fungerar bra. Det är även lättare att göra ändringar av orders när det finns ett bra samarbete med leverantören, vilket är viktigt med tanke på pressen att leverera modeprodukterna snabbt och vid rätt tidpunkt till detaljhandeln.

Arbetet med CSR och hållbarhetsfrågor var enligt tre av de fem intervjuade företagen, beroende av ett bra samarbete med leverantören. De övriga två företag har valt att inte prioritera hållbarhetsfrågor vilket gjorde att den här frågan inte har uppmärksammats av dem. I många fall behöver företaget lita på leverantörens ord då det gäller kemikalier i textilierna och arbetsförhållanden hos underleverantörer. Vid sourcing av nya leverantörer är det den frågan som är den stora risken, enligt Filippa K och Modeföretag X, och således en av de stora fördelarna med att ha långsiktiga relationer med sina befintliga leverantörer. Perry och Tower (2012) drar slutsatsen att hållbarhetsfrågor och CSR är en konkurrensfördel och att konsumenter efterfrågar modeprodukter som är producerade under bra arbetsförhållanden, vilket också visas i branschens egna undersökningar genom exempelvis Tillväxtverket (2015).

Företagens möjlighet till kredit hos sina leverantörer visar på att den asymmetriska informationen spelar in (Smith, 1987; Long et al. 1993) då längre relationer med sina leverantörer medför bättre villkor och kredittider. När relationen är ny finns ofta standardvillkor inom branschen som de flesta accepterar med vetskapen att de kan förhandla fram bättre villkor längre fram. Resultaten visar på att en maktbalans i att företagets rykte och storlek spelar in då betalningsvillkoren förhandlas. Studien antyder även på att leverantörer i flera fall tar på sig rollen som finansör till deras kunder då annan finansiering är bristfällig.

De svenska modeföretagen befinner sig på en global arena med många aspekter att ta hänsyn till för att vara konkurrenskraftiga på modemarknaden. Syftet att undersöka vilka kriterier

modeföretagen överväger, och vilka de värderar tyngst har gett en större förståelse för branschen och dess problem. Framgång har i teoridelen definieras genom punkterna att; Överleva, Undvika ekonomiska problem, Vinna över konkurrenterna, Maximera sälj eller marknadsandelar, Minimera kostnader, Maximera vinst och Bibehålla stadig vinsttillväxt. Den här studien har inte fokuserat på siffror som visar på hur mycket bra leverantörsrelationer spelar in på företagets omsättning eller vinst, utan fokus är på hur företagen upplever att relationen påverkar dess framgång och på hur relationen underlättar i företagets vardag och hur den möjliggör framgång för företagen. Undersökningen visar på att alla ovan punkter är sammankopplade med den relation företagen har till sin leverantör, där en bra relation underlättar finansieringsproblemet som är utbrett inom branschen. Mode som bransch har visat på en volatil och osäker marknad där en snabb reaktion på kundernas efterfrågan har stor betydelse för företagets försäljning, vilket kräver ett tätt samarbete med leverantören. Att som beställare kunna besöka fabriken och på plats göra sena kontroller och/eller förändringar gör att onödiga kostnader i form av fel varor eller dyr flygfrakt i sista minuten kan undvikas, vilket annars tar en stor del av företagets vinst. En bra relation ökar även chansen till flexibilitet i form av låga kvantiteter, vilket betyder väldigt mycket för företagen då kollektioner kan skapas med en blandning av de plagg som förväntas sälja i stora kvantiteter med de plagg som behövs för att mer sticka ut i mängden och dra åt sig uppmärksamhet.

Studien visar således på att skapa långsiktiga relationer till sina leverantörer är det som är det viktigaste för företagen, men även en utmaning då produktionen ofta är förlagd i andra Europeiska länder eller i Asien. En bra relation till företagets leverantörer gör det möjligt att frågor inom hållbar produktion och CSR-frågor kan implementeras som även det är någon företagets kunder i stor utsträckning efterfrågar och som i branschen ses som ett sätt att överleva långsiktigt på.

Uppsatsen ger en inblick i den svenska modebranschen och belyser aktuella problem som finns med att hantera leverantörer som är placerade i andra länder. Framgång för de svenska företagen ger en tillväxt till samhället, vilket gör information som samlats in inifrån företagen är värdefull. Branschorganisationer som Tillväxtverket arbetar redan på uppdrag av Regeringen för att främja företagande i Sverige, och mer information om aktuella problem i branschen, ökar chanserna till att företagen får den hjälp de efterfrågar. En fallstudie som denna ger en unik inblick i företagets verklighet. Som alternativ metod hade fler företag kunnat intervjuas för att få en bredare generalisering av branschen.

Författarna uppmuntrar vidare forskning inom det aktuella ämnet och föreslår en fördjupning inom modebranschens omställning till en hållbar och ansvarstagande industri samt de traditionella finansinstitutens förhållande till branschen.

7. Litteraturreferenser

7.1 Tryckta källor

Ahrne, G. och Svensson, P. (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber

Ax, L. (2015) *Modebranschen i Sverige – Statistik och analys 2015*. Rapport/Volante: 0176. Stockholm, Tillväxtverket.

Bowen, H.R. (1953) *Social responsibilities of the businessmen*. New York: Harper & Row.

Bruce, M. och Daly, L. (2006). Buyer behavior for fast fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 10 Iss 3 s 329-344

Bruce, M., Daly, L., och Towers, N. (2004). Lean or agile: a solution of supply chain management in the textiles and clothing industry? *International Journal of Operations and Production Management*, 24, 151-170

Bruce, M., Moore, C. och Birtwisle, G. (Eds.)(2004), *International Retail Marketing: A Case Study Approach*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Bryman, A. och Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 1. uppl., Malmö: Liber ekonomi.

Burke, G.J. och Vakharia, A.J. (2004) *Supply chain management The Internet Encyclopedia*. New York: Wiley, pp. 365–373

Burns, L.V., Mullet, K.K. och Bryant, N.O. (2011). *The Business of Fashion: Designing, Manufacturing, and Marketing* (4th ed). New York: Fairchild Books.

Carroll, A. B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizon*, 34(4) s. 39-48

Carter, R. (2013). Factors Influencing Fashion Movements. Retrieved from Cumming, V. (2004). *Understanding Fashion History*. Costume & Fashion Press.

Cheng, B., Ioannou, I. och Serafeim, G. (forthcoming). Corporate Social Responsibility and Access to Finance. *Strategic Management Journal*

Choi, T.-M. och Chiu, C.-H. (2012). *Risk Analysis in Stochastic Supply Chains*. New York: Springer- Verlag, s 6

Christopher, M., Lowson, R. och Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32, 367-376.

Christopher, M., och Towill, D. (2001). An Integrated Model for the Design of Agile Supply Chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 31, 235-246.

Čiarnienė R, och Vienažindienė M. (2014) Management of contemporary fashion industry: characteristics and challenges. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 156 (2014) 63 – 68

Cooper, H. M (1984). *The integrative research review*. Beverly Hills, CA:Sage

Costantino, N. och Pellegrino, R. (2010). Choosing between single and multiple sourcing based on supplier default risk: A real options approach. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Volume 16, Issue 1, Pages 27–40

Dickson, G.W. (1966), An analysis of supplier selection: systems and decisions. *Journal of Purchasing*, Vol. 2 No. 1, s. 5-17.

Engvall, M. (2007). *Textilier med ett smutsigt förflutet*. Swedwatch. Report, nr. 17, september.

Ferris, J. S. (1981). A Transactions Theory of Trade Credit Use. *Quarterly Journal of Economics* 96 s. 243-70.

Freeman E. R. (2010) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. 2nd ed. Cambridge University Press

Frohlich, M. och Westbrook, R.K. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*. Vol. 20 No. 2, pp. 185-200.

Gadde, L.-E. och Haakansson, H. (1994). The Changing Role of Purchasing: Reconsidering Three Strategic Issues. *European journal of Purchasing and Supply management* 1(1): 27-35

Godart, F. (2012). *Unveiling Fashion: Business, Culture, and Identity in the Most Glamorous Industry*. London: Palgrave-Macmillan.

Graham J. R, Harvey, C. R & Rajgopal S. (2004). The Economic Implications of Corporate Financial Reporting. *NBER Working Paper* No. 10550 Issued in June 2004

Hesse, H. S. (2015) Single versus multiple sourcing and the evolution of bargaining positions. *Omega*, July, vol. 54: 125-133

Hillier, D.; Ross, S. & Westerfield, R. (2013). *Corporate Finance European Edition*. McGraw Hill Higher Education.

Hoek, R. Van (2000). The thesis of leagility revisited. *International Journal of Agile Management Systems*, Vol 2. No 3. S 58-79.

Hofmann, H., Busse, C., Bode, C. och Henke, M. (2014). Sustainability-Related Supply Chain Risks Conceptualization and Management. *Business Strategy and the Environment* *Bus. Strat. Env.* 23, 160–172

Huang, W., Murat, A. och Li, S. (2009). Selection of contract suppliers under price and demand uncertainty in a dynamic market. *European Journal of Operational Research*, Vol. 198

Jones, M.T. (1999). The institutional determinants of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 20 No. 2, pp. 163-179.

Kent. T. (2013) *Retailing*. New York: Palgrave Macmillan, s. 48

Long, M. S.; Malitz, I. B. ; Ravid, S. A. (1993). Trade Credit, Quality Guarantees, and Product Marketability. *Financial Management*, 1 December, Vol.22(4), pp.117-127

Maitland, I. (1997). "The great non-debate over international sweatshops", in Beauchamp, T.L. and Bowie, N.E. (Eds), *Ethical Theory and Business*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, pp. 593-605, 2001.

Mauboussin M. J, (2012) The true measures of success, *Harvard Business Review*, the October 2012 issue.

Merriam, B. S. (1988). *Case Study Research in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers

Nagurney, A., och Yu, M. (2011). Fashion Supply Chain Management through Cost and Time Minimization from a Network Perspective. *Fashion Supply Chain Management: Industry and Business Analysis*. 1-20.

Ng, C. K. ; Smith, J. K. ; Smith, R. L. (1999) Evidence on the Determinants of Credit Terms Used in Interfirm Trade. *The Journal of Finance*, Vol.54(3), s .1109-1129

Nadiri, M. I. (1969). The Determinants of Trade Credit in the U.S. Total Manufacturing Sector. *Econometrica* 37 (July),s. 408-23

Pan, B. och Holland, R. (2006). A mass customised supply chain for the fashion system at the design-production interface. *Journal of Fashion Marketing & Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 345-359.

Perry, P. och Towers, N. (2013). Conceptual framework development. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 43 Iss 5/6 s. 578-501.

Petersen, M. A. och Rajan, R. G. (1994). The Benefits of Lending Relationships: Evidence from Small Business Data. *The Journal of Finance*, Vol.49(1), pp.3-37

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press

Ruwanpura, K. (2012). *Ethical Codes: Reality and Rhetoric – A Study of Sri Lanka's Apparel Sector*, ESRC, University of Southampton, Southampton.

Sen, A. (2008). The US fashion industry: a supply chain review. *International Journal of Production Economics*, vol. 114, no 2, s 571-693

Seuring, S. och Muller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16 (15), s 1699-1710.

- Smestad, L. (2010). The sweatshop, child labour, and exploitation issues in the garment industry. *Fashion Practice*, Vol. 1 No. 2, pp. 147-162.
- Smith, J. K. (1987) Trade Credit and Informational Asymmetry. *The Journal of Finance*, Vol.42(4), pp.863-872
- Steele, V. (2005). *Encyclopedia of Clothing and Fashion*, 1 vol. New York: Charles Scribner's Sons.
- Schwartz, R. A. (1974). An Economic Model of Trade Credit. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol.9(4), s.643-657
- Tate, W.L., Ellram, L.M. och Kirchoff, J.F. (2010). Corporate social responsibility reports: a thematic analysis related to supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 46 No. 1, s 19-44.
- Treleven, M., Bergman, S. och Schweikhart. A risk/benefit analysis of sourcing strategies: single vs. multiple sourcing. *Journal of Operation Management*, Dec 1988, Vol 7(3): 93-114.
- Turker, D och Altuntas, C. Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. *European Management Journal*, 2014 Oct, Vol.32(5), pp.837-849
- Vachon, S. och Klassen, R.D. (2006). Extending green practices across the supply chain: the impact of upstream and downstream integration. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26 No. 7, pp. 795-821.
- Weele, A. J. van, (2012) *Inköp och supply chain management: analys, strategi, planering och praktik*, 1. svenska utg. Lund: Studentlitteratur.
- Welford, R. och Frost, S. (2006). Corporate social responsibility in Asian supply chains. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 13, pp. 166-176.
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. 1. uppl. Malmö: Liber

7.2 Otryckta källor

ACCA Think Ahead, The global body for professional accountants. Hämtad 2015-06-15). <http://www.accaglobal.com/sg/en/business-finance/types-finance/trade-credit.html#>

Ann-Sofie Back (Hämtad 2015-04-02)
www.annsofieback.com

Bric-a-brac (Hämtad 2015-04-02)
www.bric-a-brac.se

Camilli, S. (2015) *Swedish designer Ann-Sofie Back says no to leather*. Vilda magazine

(Hämtad 15-05-12) <http://www.vildamagazine.com/2015/04/vilda-news-swedish-designer-ann-sofie-back-says-no-to-leather>

ECHA, European Chemicals Agency (Hämtad 2015-05-01)
http://echa.europa.eu/documents/10162/21332507/sme_leaflet_en.pdf%20

Entrepreneur (2015). Hämtad 2015-06-23
<http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/trade-credit>

Europeiska Kommissionen, SME definition. Hämtad 2015-05-25)
http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm

Fashion industry statistics (Hämtad 2015-05-25)
<http://www.statisticbrain.com/fashion-industry-statistics/>

Filippa K (Hämtad 2015-04-02)
<http://www.filippa-k.com/>

Nordic Fashion Association (Hämtad 2015-04-11)
<http://www.nordicfashionassociation.com/news/nordic-fashion-be-most-sustainable-world>

Passion for business (2014). *SVERIGES 49 BRÅKIGASTE KVINNOR: HELA LISTAN*
(Hämtad 2015-05-12) <http://www.passionforbusiness.se/tag/ann-sofie-back/>

Åkesson, J. DN Livsstil, (2013). Hämtad 2015-04-12)
<http://www.dn.se/livsstil/ann-sofie-back-jag-ar-ingen-oatkomlig-stilikon/>