

CSR I MODEINDUSTRINS MELLANHANDSFÖRETAG

– EN STUDIE OM INTEGRATION OCH
VÄRDESKAPANDE

Examensarbete – Kandidat
Företagsekonomi

Johanna Axelsson
Emma Svernlöv

Uppsatsnummer: 2017.01.04



TEXTILHÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I BORÅS

Svensk titel: CSR i modeindustrins mellanhandsföretag - en studie om integration och värdeskapande

Engelsk titel: CSR in the intermediaries of the fashion industry - a study about integration and value creation

Utgivningsår: 2017

Författare: Johanna Axelsson och Emma Svernlöv

Handledare: Martin Behre

Abstract

In this qualitative study the buying activity for three smaller intermediaries in the Swedish fashion industry have been identified to compare similarities and differences. Further on we studied how CSR is integrated in the activity and which type of value these efforts create for the intermediary. The study was conducted through semi-structured interviews with CSR- and buying managers as well as a CSR- consultant who assists intermediaries in issues and strategies regarding CSR, to deepen our knowledge and gain further perspective of the area. The gathered empirical evidence has later been analyzed in connection with existing theories concerning CSR integration and value creation in order to reach a conclusion that also answers our research questions.

The study has shown tendencies that CSR can be successfully integrated in an intermediary by letting it become a part of the company's core activities and thereby permeate the entire organization. If the intermediary is successful with this part, value can be created in terms of brand strengthening and a good reputation as well as functioning as insurance for the future. We hope that this study can convey the importance of CSR for an intermediary and how it best can be integrated in the company's buying activity.

The following essay is written in Swedish.

Keywords: CSR integration, intermediaries, fashion industry, value creation

Sammanfattning

I denna kvalitativa studie har arbetsprocessen vid inköp kartlagts för tre mindre mellanhänder i modebranschen för att jämföra likheter och skillnader. Undersökningen genomfördes med hjälp av semistrukturerade intervjuer med CSR- eller inköpsansvariga på respektive företag. Vidare har vi studerat hur CSR integreras i arbetsprocessen vid inköp och vilken typ av värde dessa ansträngningar skapar för mellanhänderna. För att fördjupa kunskapen och få ytterligare ett perspektiv på området intervjuades även en konsult som hjälper mellanhänder med frågor och strategier rörande CSR. Empirin har sedan analyserats med utgångspunkt i teorier om CSR, dess integration i arbetsprocesser och värdeskapande för att komma till en slutsats som svarar på våra forskningsfrågor.

Studien har visat tendenser på att ett väl integrerat CSR uppnås genom att låta det bli till en del av kärnverksamheten och få engagemanget att genomsyra hela organisationen. Om mellanhanden lyckas med det kan det skapa värden i form av marknadsföring, bra rykte och fungera som en framtidsförsäkring. Vi hoppas att studien kan förmedla betydelsen av CSR för en mellanhänder samt hur det på bästa sätt integreras i arbetsprocessen.

Nyckelord: CSR integration, mellanhänderföretag, modeindustrin, värdeskapande

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Introduktion	1
1.2 Bakgrund	1
1.2.2 Miljöfrågor i Modebranschen	1
1.3 Problemdiskussion	3
1.4 Syfte	4
1.5 Forskningsfrågor	4
2. Teoretisk referensram	5
2.1 CSR i textilindustrin	5
2.1.1 Integration av CSR i arbetsprocessen	6
2.1.2 Värdeskapande med hjälp av CSR	7
2.2 Värdeskapande med hjälp av mellanhand	8
2.3 Sammanfattning teoretisk referensram	9
3. Metod	11
3.1 Val av metod	11
3.1.1 Flerfallsstudiedesign	11
3.2 Genomförande	11
3.2.1 Urval	11
3.2.2 Respondenter	12
3.2.3 Semistrukturerade intervjuer och bearbetning	12
3.2.4. Trovärdighet, pålitlighet, tillförlitlighet och överförbarhet.	13
4. Empiri	14
4.1 Intervju med CSR- Konsult	14
4.1.1 Introduktion Konsult Karin	14
4.1.2 Arbetsprocess som konsult i mellanhandsföretag	14
4.1.3 CSR-arbete hos mellanhandsföretag	14
4.2 Intervju med företag A	15
4.2.1 Introduktion företag A och Anna	15
4.2.2 Arbetsprocess vid inköp	16
4.2.3 CSR arbete på företag A	17
4.2.4 CSR-integration i företag A	17
4.3 Intervju med företag B	19
4.3.1 Introduktion företag B och Beata	19
4.3.2 Arbetsprocess vid inköp	19

4.3.3 CSR arbete på företag B	20
4.3.4 CSR-integration i företag B	21
4.4 Intervju med Företag C	21
4.4.1 Introduktion Företag C och Clara	21
4.4.2 Arbetsprocess vid inköp	22
	23
4.4.3 CSR- arbete på företag C	23
4.4.4 CSR- integration i företag C	23
5. Analys	24
5.1 Mellanhändernas arbetsprocesser och CSR- arbete	24
5.1.1 Jämförelse arbetsprocesser	24
5.1.2 Jämförelse CSR-arbete	25
5.2 CSR integration i sex steg	26
5.2.1 Förändringsagent	26
5.2.2 Externa nätverk	27
5.2.3 Interna nätverk	27
5.2.4 Flexibilitet	27
5.2.5 Innovation	28
5.2.6. Konkurrensfördelar	28
5.3 CSR som värdeskapande verktyg	28
6. Slutsats	29
6.1 Hur integreras CSR i arbetsprocessen vid inköp hos mellanhänder i textil/- beklädnadsbranschen?	30
6.1.1 Vilken typ av värde skapas för mellanhanden av CSR-integrationen?	31
7. Diskussion och förslag på vidare forskning	32
Källförteckning	33
Bilaga 1: Intervjuguide Företag A, B och C	36
Bilaga 2: Intervjuguide CSR- konsult	37

1. Inledning

1.1 Introduktion

Modeindustrin har under 2000-talet genomgått stora förändringar vilket har resulterat i en dynamisk global marknad med många ovissheter. Delvis beror dessa ovissheter på konsumenternas förväntningar och krav på nya trender till konkurrenskraftiga priser (Ferne, Maniatakis & Moore 2009) vilket i sin tur har präglat marknaden. För att modeföretagen ska överleva i ett klimat med pressade priser, krävs det att de sänker kostnaderna för att behålla sina marginaler och för att fortsätta vara vinstdrivande. Ett sätt att vinna ekonomiska fördelar och därmed tillföra värde är att outsourca sin produktion till lågkostnadsländer, vilket är en vanlig strategi i modeindustrin (Åkesson, Jonsson & Edanius-Hällås 2007). Det är även vanligt för företag att använda sig av mellanhänder för att hantera bland annat denna del av deras försörjningskedja (Ferne, Maniatakis & Moore 2009).

I konflikt med modeindustrins hårda överlevnadsmöjligheter står det miljömässiga hållbarhetsarbetet; hur får man dessa två motpoler att gå ihop? För att täcka det ansvar som företagen har på den omgivning de påverkar så väljer många att integrera CSR, corporate social responsibility i sina rutiner, vilket också efterfrågas av allt mer medvetna konsumenter (Shen 2014). Då denna komplexitet mellan mode och hållbarhet uppstår är det intressant att undersöka närmare hur företag i modebranschen kan ta hjälp av mellanhänder i frågor gällande CSR och ur vilka aspekter det är värdeskapande i slutändan.

1.2 Bakgrund

1.2.1 Textil- och modeindustrin idag

Modeindustrin är världens tredje största industri efter bil- och elektroniktillverkning och karaktäriseras av ny teknologi, många konsumenter och en globalt spridd försörjningskedja där leverantörer, köpare och konsumenter är knutna till varandra (Karasoman, Morales-Alonso & Brun 2017). De senaste två decennierna har offshoring blivit en vanlig strategi hos modeföretag i utvecklade länder. Konceptet innebär att ett företag flyttar en aktivitet eller en del av den till ett land med ofta betydligt lägre löner och på så sätt sänker kostnader (Pereira 2014) och kan fokusera på kärnverksamheten.

För de västerländska företagen i modeindustrin är det vanligt att använda sig av outsourcing i sin produktion till lågkostnadsländer som till exempel Kina, vilket inte är problemfritt (Hon Kam, Chen & Wilding 2011). Besvärliga lagkrav och handelsregler, svårigheter med kvalitetskontroller och kulturella skillnader kan skapa problematik (Braithwaite & Wilding 2006; Cho & Kang 2001). Att flytta en aktivitet till ett annat land kräver att företaget noggrant undersöker det utvalda landet, misslyckas detta undersökningsarbete finns risken att företaget bryter lagar. Generellt är lågkostnadsländerna ofta utvecklingsländer, vars första steg mot industrialisering går genom textilproduktion (Kim, Traore & Warfield 2006). Anledning är att det är en industri som är lätt att komma in i. I utvecklade och industrialiserade länder är lönerna för höga för att det ska kunna vara lönsamt för företag att ha sin produktion där (ibid).

1.2.2 Miljöfrågor i Modebranschen

Det är ett välkänt faktum att modeindustrin lämnar ett avtryck på miljön, både samhället och naturen, i nästan alla steg av produktionen. Det här avtrycket är speciellt stort i jämförelse med industrins globala volym; vilken består av 9,3 % av världens anställda och 4 % av världens export (Caniato, Caridi, Crippa & Moretto 2012). Faser av produktionen som till exempel färgning och behandling har en intensiv kemikalieanvändning och vattenanvändningen är generellt mycket hög (Canitao et al. 2012). Utöver själva produktionen har produkterna ofta en lång transportväg, till exempel från fabriker i Asien till konsumenter i Europa, vilket också får föroreningar som konsekvens (Canitao et al. 2012). I utvecklingsländerna finns det sällan etablerade skydd för arbetarnas rättigheter. Textilindustrin har många gånger blivit anklagad för att utnyttja denna aspekt för att få den billigaste arbetskraften och det förekommer även barnarbete i fabriker (Perry & Towers 2012).

Studier visar på att det finns en konflikt mellan CSR-arbete och den prispress som existerar för företag i modebranschen (Karaosman, Morales-Alonso & Brun 2017). Vem som bär ansvar är en vanlig fråga. Det anses dock vanligtvis vara det köpande företaget, som styr värdekedjan och tar produkten till marknaden. Många intressenter kräver hållbarhet - såväl ekonomisk som miljömässig (ibid) och det här leder till den konflikt som tidigare nämnts. För mindre företag, med mindre resurser, är det inte ovanligt att ingå partnerskap med organisationer där företag tillsammans kan förhindra och åtgärda problem i värdekedjan. Ett exempel på en sådan här organisation är BSCI - The Business Social Compliance Initiative (Egels-Zandén & Wahlqvist 2007) där målet är efterföljning av sociala mål i företagets globala värdekedja, såsom fabriker och odlingar (BSCI 2016). Medlemmarna i denna organisation strävar också efter att producera en hållbar definition av CSR vilket Egels-Zandén och Wahlqvist (2007) anser osannolikt, då modeföretagen saknar legitimitet i frågan.

Det existerar mekanismer för *corporate social responsibility* (CSR) till exempel *code of conducts* (COC) (Perry & Towers 2012) vilket också är det som utformas av BSCI (Egels-Zandén & Wahlqvist 2007). I textilindustrin används COC av ett flertal företag. Det finns däremot studier som visar på att COC samt enstaka inspektioner inte levererar bra CSR-resultat (ibid). Det här påvisas fortlöpande av skandaler inom textilindustrin där väletablerade märken, med väletablerade COC, misslyckas med att ha full översikt i sin värdekedja (ibid). Ett vanligt exempel på en dysfunktionell COC är olyckan vid konfektionsfabriken Rana Plaza, där de inblandade företagen påstått sig ha god översyn, godkända inspektioner samt kontroll över deras leverantörer (Begum & Solaiman 2016).

1.2.3 Mellanhandens roll i värdekedjan

Modeföretagen letar kontinuerligt efter strategier för att kunna effektivisera deras leverantörskedja och därmed klara av att konkurrera med andra företag på marknaden (Kannan & Choon Tan 2006). Ett resulterande tillvägagångssätt som är vanligt för modeföretag är att outsourca aktiviteter, som inte anses vara kärnverksamheten (Ibid). Det innebär inte bara att företagen kan fokusera mer på kärnverksamheten och ta del av en utomstående parts kompetens, utan också att företaget måste ha tillit till leverantören och en funktion som kan overse och hantera denna (ibid). En outsourcing-kanal som köparen kan använda sig av är en *mellanhand*, vilket också kan kallas för indirekt sourcing (Ferne,

Maniatakis & Moore 2009). Forskning kring trepartsrelationer, som köpare-mellanhand-leverantör, är inte lika utbredd som forskning kring tvåpartsrelationer, mer specifikt publikationer om köpare-leverantör. Enligt Fung, Chen och Yip (2006) existerar ett behov för detta då mellanhänder, speciellt inom modeindustrin, spelar en allt viktigare roll i värdekedjan (ibid). I tidigare publikationer kring mellanhänder kretsar generellt kring teman som rör mellanhänders funktion och hur deras roll samt deras organisation utvecklats med tiden (Ibid).

Mellanhanden innebär en ytterligare länk i värdekedjan som hjälper leverantörer och köpare att komma i kontakt med varandra och de besitter ofta ett brett nätverk av leverantörer och kompetens om hur dessa ska hanteras på bästa sätt (Vedel & Ellegaard 2013). Värdekedjan kan beskrivas som ett nätverk av organisationer som genom aktiviteter och processer, uppströms och nedströms, producerar värde för slutkunden i form av varor och tjänster med högre service och lägre kostnad (Fung, Chen & Yip 2006; Christopher 1992). Mellanhand är ett brett begrepp och de erbjudna tjänsterna kan variera men generellt anses dem spela en viktig roll i den internationella handeln (Fung, Chen & Yip 2006). Värdekedjan för textil och beklädnad kan till exempel starta med tillförsel av fibrer som sedan går vidare till tillverkning av garn, vävning eller stickning av tyget, slutbehandlingar, konfektion och distribution, då produkten till slut når konsumenterna (ibid). Mellanhandens uppgifter kan som sagt variera stort med aktiviteter som bland annat sourcing av olika producenter, förhandling med både köpare och leverantör, distribution och i vissa fall med ansvar för hela värdekedjan. De används också som en källa till förnyelse och enligt Popp (2000; Fung, Chen & Yip 2006) kan mellanhanden hjälpa sina klienter att hitta nya material, nya sätt att integrera aktiviteter i värdekedjan och nya produktkällor. Då marknaden utvecklas och blir mer dynamisk har även mellanhänder anpassat sig efter kundernas behov vilket idag kan innebära att mellanhanden också utför trend- och designarbeten (Fung, Chen & Yip 2006).

1.3 Problemdiskussion

I tidigare teori av Wiboon Kittilaksanawong (2010) så framförs det att om ett företag inte omfattar och integrerar CSR fullkomligt i sina rutiner så är det utmanande att nå sina mål med arbetet. Den stora geografiska spridning av modeföretagens värdekedjor som uppstår när de outsourcar sin produktion gör det svårt att kontrollera och ha inblick i kedjans alla delar. Efterfrågan på billig arbetskraft från företag gör det inte ovanligt att arbetare i utvecklingsländerna blir utnyttjade. Låga löner, farliga arbetsförhållanden och kränkta rättigheter präglar produktionsländerna (ILO 2014). Miljöpåverkan är också stor, textilindustrin använder stora mängder vatten och kemikalier som förorenar vår natur, dessutom uppstår stora mängder textilt avfall vid konfektion (Karaosman, Morales-Alonso & Brun 2017). Det råder diskussion kring hur långt ett företags ansvar för samhället de verkar i sträcker sig (Carroll, 1991) då pressen från konsumenterna gällande miljö och sociala frågor växer. För att hantera riskerna som uppstår i en global värdekedja garderar sig företag bland annat med CSR-arbete (Vedel & Ellegaard 2013). Arbetet anpassas efter företagets verksamhetsområden och enligt Porter & Kramer (2006) är det en stor utmaning att sammansmälta CSR med de befintliga rutinerna.

Mellanhandsföretag i den västerländska modeindustrin är ett sätt för modeföretag i västvärlden att förbinda sig med leverantörer i utvecklingsländer (Purvis, Naim & Towill 2013). Allt fler modeföretag väljer just att outsourca sin produktion till länder med lägre

kostnader för att sänka dessa och för att svara på konsumenters trend- och priskänsliga efterfrågan (Ferne, Maniatakis & Moore 2009). Att outsourca sin produktion via en mellanhand kan innebära att man också outsourcar en stor del av inköpsarbetet och utifrån den tidigare forskningen som utförts om mellanhänder i textilindustrin kan vi tydligt se stora fördelar gällande det humankapital som mellanhänderna erbjuder. Med sin kompetens kan de effektivisera värdekedjan och optimera inköpsprocessen (Ibid). Vi ser också tydliga fördelar med ett väl fungerande CSR-arbete och värdet det skapar bland annat i en form av ett gott rykte. Däremot saknar vi denna aspekt i litteraturen om mellanhänders roll i textilindustrin. Då mellanhänderna är en till länk i de köpande modeföretagens försörjningskedja, har bra relationer till leverantörer och kan erbjuda många fördelar som påvisats av tidigare forskning, anser vi att mellanhanden är en möjlighet till en större inblick i sin värdekedja och till bättre kontroll över denna. CSR-arbete är viktigt för köpande företag då miljöfrågor i modeindustrin är mycket uppmärksammade. Vi anser då att CSR också bör vara en av de större fördelarna med att använda sig av mellanhänder. Det här leder oss fram till inriktningen i vår studie, vi vill undersöka hur CSR integreras i mellanhandsföretagen i den svenska modebranschen och varför dem gör det, vilket värde det skapar.

1.4 Syfte

Problematisering leder oss fram till vår uppsats syfte vilket är att kartlägga inköpsprocessen hos svenska mellanhandsföretag i textil/- beklädnadsbranschen och var i dessa processer som CSR integreras. Vi vill också jämföra dessa med varandra samt analysera vilken typ värde CSR-integrationen skapar för mellanhanden.

1.5 Forskningsfrågor

Huvudfråga

– Hur integreras CSR i arbetsprocessen vid inköp hos mellanhänder i textil/- beklädnadsbranschen?

Delfråga

– Vilken typ av värde skapas för mellanhanden av CSR-integrationen?

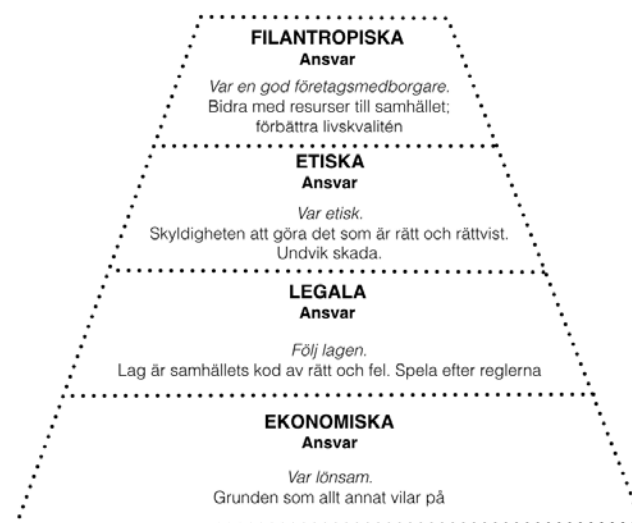
2. Teoretisk referensram

2.1 CSR i textilindustrin

Begreppet *corporate social responsibility* (CSR) har en mängd olika beskrivningar men den vanligaste härrör till tre delar av företagets ansvar; miljömässiga-, ekonomiska- och sociala mål (Moczaldo 2015). En ytterligare vanligt förekommande definition för CSR är ett koncept där företag integrerar sociala och miljömässiga aspekter i deras affärsverksamhet och i deras interaktion med intressenter på frivilliga grunder (EU kommissionen 2001). Hållbarhet för företag är idag en uppmärksammas fråga och pressen är speciellt hög på industrier som har en betydande miljöpåverkan och är mycket synliga för det offentliga ögat (Caniato et al. 2012). Enligt Perry & Towers (2012; Sethi 2003; Alwaysheh & Klassen 2010) kan de sociala målen delas in i ytterligare tre delar; löner, arbetstider och arbetsförhållanden. Att ta hänsyn till miljöaspekten i ett företag innebär att vara energimedveten och miljövänlig, samt att vara en hållbar organisation som strävar efter att leva i symbios med naturen. Det handlar också om att skapa en effektivitet där råmaterial tas till vara på bästa sätt (Shanmugam 2013). Företag har under lång tid brottats med hur långt deras ansvar verkligen bör sträcka sig. Tidigare ansågs att ett företags ansvar endast var att tillgodose aktieägarnas krav, men har under senare tid kommit att sträcka sig längre än så. Idag är samhället, anställda och konsumenter minst lika viktiga intressenter för företag att ta hänsyn till (Carroll 1991).

Enligt Carrolls pyramid, *figur 1*, (1991) består CSR av 4 delar; ekonomi, lagar, etik och filantropi där varje del måste uppfyllas för att nå nästa steg. De två första stegen lägger grunden för att ett företag ska fungera. De handlar om att vara vinstdrivande och att följa lagar och regleringar. För att ta sig till det etiska steget krävs det att företaget tar egna etiska initiativ utanför lagarna som möter förväntningar från anställda, konsumenter, delägare och samhället. Det fjärde och sista steget rör sig om filantropi som handlar om att bidra till samhället i form av donationer och engagemang. Skillnaden mellan det tredje och fjärde steget är att det sistnämnda inte har ett krav på sig från omgivningen, det anses inte vara oetiskt att inte engagera sig i filantropi (Carroll 1991)

Figur 1. Carroll's pyramid (1991) - Modifierad och översatt version



2.1.1 Integration av CSR i arbetsprocessen

Stor del av den tidigare litteraturen beskriver behovet av att skapa riktlinjer för CSR, men debatten handlar nu snarare om hur CSR ska integreras till en del av arbetsprocessen (Asif, Searcy, Zutshi & Fisscher, 2011). En av de största utmaningarna för företag idag är att integrera CSR-arbetet med de redan existerande rutinerna i organisationen. Enligt Porter och Kramer (2006) är det nuvarande tillvägagångssättet mot CSR mycket distanserat från själva verksamheten och strategin att det till stor del hindrar möjligheterna att bidra till ett bättre samhälle. Att anpassa sig efter nya CSR-riktlinjer och integrera dessa i en arbetsprocess kan vara både komplicerat och riskfyllt, då det inte med all säkerhet passar in i organisationens rutiner som ofta utformats utan hänsyn till CSR (Yuan, Bao & Verbeke, 2011). Att rutinemässigt integrera CSR i en organisation betyder dels att skapa rutiner för beslutsfattande gällande nya CSR-åtaganden och integrera dessa med de befintliga, men också att se till att de bidrar maximalt till företagets prestation i form av lönsamhet och tillväxt (ibid).

För att uppnå ett framgångsrikt CSR-arbete krävs alltså att företag strävar mot att göra det till en del av kärnverksamheten och till fullo integrera CSR i organisationens rutiner (Jhunjhunwala 2011; Kittilaksanawong 2010). För att lyckas göra CSR till en del av strategin krävs att en strategisk ram utvecklas, till exempel kan företag fastställa inom vilket område de är konkurrenskraftiga och utifrån detta utforma och välja vilka aktiviteter som ska utformas inom CSR (Jhunjhunwala 2011). Att integrera CSR-aktiviteter i arbetsprocessen är inte bara viktigt för ett framgångsrikt CSR-arbetet utan också generellt för organisationens prestationer, detta beror bland annat på att företagen attraherar och behåller anställda som arbetar med kvalitet som i sin tur bidrar till en ökad effektivitet inom organisationen (Kittilaksanawong 2010; Hart & Ahuja 1996).

Heledd Jenkins (2009) föreslår ett strategiskt ramverk uppdelat i sex punkter för företag som integrerar CSR. För att uppnå en lyckad integration föreslås att företagen har:

- *En förändringsagent* som besitter extra kunskap inom CSR-området. Denna person bör kunna visa starkt ledarskap och ha möjlighet samt frihet att testa nya processer och sätta värde och principer för företaget. Ledarskapsförmågan är viktig för att lyckas få värderingarna att genomsyra hela organisationen.
- *Externa nätverk* - en vilja till att ta in ny kunskap från externa parter för att ha tillgång till all möjlig kunskap om att integrera CSR.
- *Interna nätverk*- att inta ny kunskap kräver också att det finns mekanismer för att sprida den nya informationen. Små och medelstora företag kännetecknas av bra kommunikation, men har svårigheter att få de anställda involverade i CSR. Här är det viktigt att företaget ser var deras största påverkan ligger och fokusera på det. Ett "gör skillnad där du kan"-koncept är viktigt för att engagera de anställda.

I studier av Andersen och Skjoett-Larsen (2009) tas också informationsaspekten upp. Enligt dem måste det existera kunskapshöjande mekanismer för att CSR ska bli helt integrerat i företagets rutiner, vilket både kan finnas internt och externt. De interna mekanismerna kan till exempel vara utbildningar för de anställda eller att de anställda delar med sig av erfarenheter med varandra. Externa mekanismer skulle till exempel

kunna inkludera utbildning av nyckelpersoner hos leverantörer men också motivationsmedel till leverantörerna i form av erbjudanden om längre kontrakt eller ordrar med större volymer om de följer köparens CSR-krav.

- *Flexibilitet*- medelstora och små företag har fördelen att de har möjlighet att svara snabbare på förändringar på marknaden.
- *Innovation*- denna punkt handlar snarare om en process än en särskild aktivitet. Innovativitet behöver inte nödvändigtvis innebära att ett företag anskaffar ny teknologi eller lansera nya produkter, utan kan också handla om innovativitet inom företaget såsom engagemang i sin personal.
- *Konkurrensfördelar*- behöver inte innebära att bli större och att öka vinsterna, det skulle förslagsvis kunna uppnås genom att integrera CSR i kärnverksamheten.

Jenkins (2009) påstår att om ett företags organisation innefattar alla sex punkter kommer integreringen av CSR vara framgångsrikt och därmed bidra till stora möjligheter att vinna konkurrensfördelar.

2.1.2 Värdeskapande med hjälp av CSR

CSR är idag mycket uppmärksammat på grund av dess strategiska påverkan för företag i olika industrier vilket bevisas i de miljontals kronor som läggs på arbetet (Fatma, Rahman & Khan 2015). Många företag marknadsför sitt arbete med CSR på webbsidor, i tron om att skapa en positiv varumärkesbild (Hsu 2012). Investeringar i CSR kan bidra till att bygga upp ett moraliskt kapital, som i sin tur senare kan tjäna som en slags försäkring mot negativa bedömningar från intressenter (Godfrey 2005). Förutom att arbeta med CSR av etiska anledningar, visar det sig också att konsumenternas villighet att köpa eller rekommendera produkter består till 60% av uppfattningen av företaget och bara 40% från uppfattningen av den faktiska produkten (Smith 2012). En studie av Öberseder, Schlegelmilch och Gruber (2011) påvisar att arbete med CSR och transparens är allt mer efterfrågat av konsumenter, men verkar generellt inte spela någon större roll i konsumenternas slutliga köpbeslut.

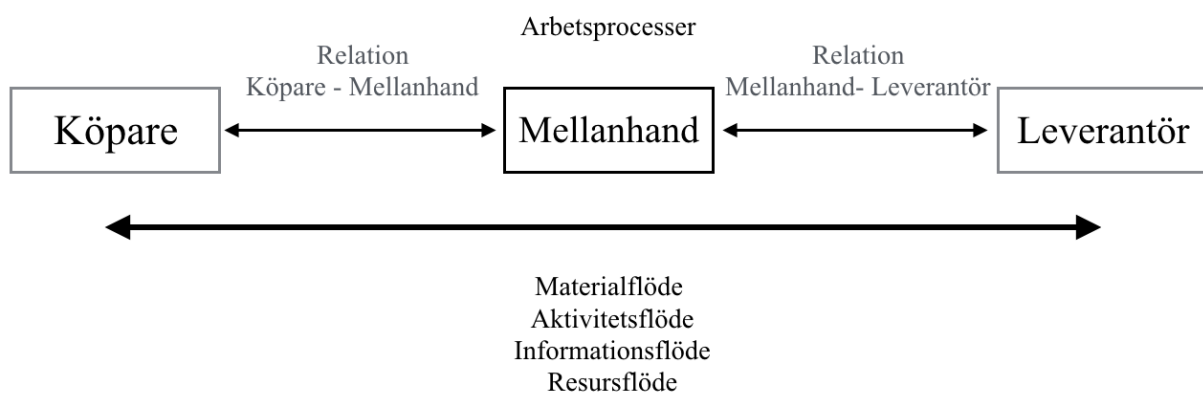
Fombrun och Shanley (1990) hittade i sin forskning stöd för sambandet att ju mer ett företag bidrar till den sociala välfärden, desto bättre blir deras rykte. Rätt rykte är i sin tur den viktigaste konkurrensfördelen ett företag kan uppnå (Siltaoja 2006; Deephouse, 2000; Fombrun, 1996, 1998). Fördelar som kan uppnås med ett gott rykte är enligt Fombrun och Shanley (1990) bland annat bättre förhandlingsposition på arbetsmarknaden, det attraherar investerare och sänker kapitalkostnader. CSR kan också hjälpa till att lyfta andra tillgångar i företaget, till exempel förhöjd kvalitet på sina produkter och är ett sätt att differentiera sig från konkurrenter (McWilliams & Siegel 2011). Generellt när det argumenteras för CSR visar man på den positiva inverkan CSR-aktiviteter kan ha på företagets finansiella resultat. Enligt Carroll och Shabana (2010) kan CSR's inverkan på det finansiella resultatet dock drivas av tillfälligheter och ger därför inte alltid en rättvis bild. Företagen bör kunna förstå de omständigheter och situationer som CSR-aktiviteterna verkar i och driva vidare de aktiviteter som inte bara passar med företagets ekonomiska mål utan de som också förenas med samhällets mål (ibid).

Fyra starka argument för företag att integrera CSR är minskad kostnad och risk, stärkt legitimitet och rykte, bygga konkurrensfördelar samt skapa en win-win-situation genom att uppfylla intressenternas behov och uppnå vinstmålen (Carroll & Shabana 2010). Genom vissa CSR-aktiviteter går det att stärka sitt förhållande till företagets intressenter som i sin tur kan stärka både de anställda och kundernas lojalitet till företaget (ibid).

2.2 Värdeskapande med hjälp av mellanhand

I en studie av Fung, Chen och Yip (2006; Mudambi & Aggarwal, 2003) framgår det att konkurrensen mellan individuella företag har skiftat till en konkurrens mellan värdekedjor. Industrier som textil- och modeindustrin har värdekedjor som är mycket geografiskt spridda, vilket innebär att mellanhänderna integrerar aktiviteter världen över (Fung, Chen & Yip 2006). Vanliga aktiviteter som enligt Purvis, Naim & Towill (2013) mellanhänder arbetar med är; sourcing, distribution, logistiklösningar samt kvalitetskontroller av leverantörer. Vidare används mellanhänder generellt som agenter där syfte är att förbinda företag i ett land med leverantörer i ett annat, då vanligtvis utvecklingsländer (Purvis, Naim & Towill 2013; Popp 2000). Purvis, Naim & Towill (2013) betonar dessutom att mellanhänderna har förmågan att påverka värdekedjans totala effektivitet genom att korta ledtider och reducera kostnader, vilket eftersträvas i modeindustrin. Den förbättrade effektiviteten kan förklaras av mellanhändernas förmåga att göra informationsflödet i försörjningskedjan snabbare och därmed generellt förbättra kommunikationen (Fung, Chen & Yip 2006). Mellanhänderns roll i försörjningskedjan visas tydligt och förenklat i *figur 2*, där illustreras även att mellanhänderna koordinerar flöden mellan köpare och leverantör.

*Figur 2. Grundenheten i en försörjningskedja - Modifierad och översatt modell
Fung, Chen & Yip, 2006, The basic unit in the supply chain*



Ett typexempel på en mellanhand i textilindustrin är det internationella företaget Li & Fung, deras framgång har främst berott på deras massiva kinesiska leverantörsnätverk. De erbjuder västerländska företag en värdeskapande kompetens som företagen inte själva besitter och som egentligen kräver enorma resurser att bygga upp (Vedel & Ellegaard 2013). De nackdelar med mellanhänder som inköpare ofta ser är att det är en extra kostnad och en till länk i kedjan, vilket kan anses som onödig utfyllnad när man lika gärna skulle kunna gå direkt till en

leverantör och säkra det bästa priset (ibid). En direkt relation mellan köpare och leverantör kan ge bättre resultat i form av snabbare och enklare kommunikation samt koordination. I resultatet från Vedel och Ellegaards (2013) studier framgår det dock att den här extra länken, mellanhanden, tydligt reducerar risker i värdekedjan. Bland dessa risker nämns kort CSR och ett förslag på hantering av denna aspekt är att mellanhanden kontinuerligt har uppföljning med sina leverantörer. Genom att säkra leverantörsbasen via en mellanhand blir en stabil och pålitlig värdekedja mer effektiv än en snabb och billig (ibid).

Som tidigare nämnt är det mycket vanligt i textilindustrin att outsourca produktionen till utvecklingsländer för låga kostnader. En större geografisk spridning tillåter företag att kommunicera med lokala samhällen kring deras sociala förväntningar samt hantera och utveckla kunskapen kring problematiken gällande lagar och regleringar i olika länder (Kittilaksanawong 2010). Relationsbyggande med till exempel intressenter och myndigheter kan i sig vara en konkurrensfördel och värdeskapande för ett företag, eftersom en relation tar tid att utveckla och kan underlätta tillgången till marknaden (ibid).

I tidigare studier av Fung, Chen och Yip (2006) tas mellanhändernas arbetsprocesser upp och det framförs att huvudprocesserna i företaget ska vara baserade på kundens förväntningar och värderingar. Därför bör de interna processerna arbeta utifrån ett *lean* perspektiv, där informationsflödet är smidigt, så att man snabbt kan svara på förändringar i efterfrågan. Fung, Chen och Yip (2006) tar även upp vikten av god kompetens hos de anställda, då dessa måste kunna förstå behovet och efterfrågan hos såväl kunder som leverantörer samt medla mellan dessa parter. Studien visar även på att den interna relation som utgörs av arbetsprocesserna är en variabel som tydligt kan kopplas till företagets prestation.

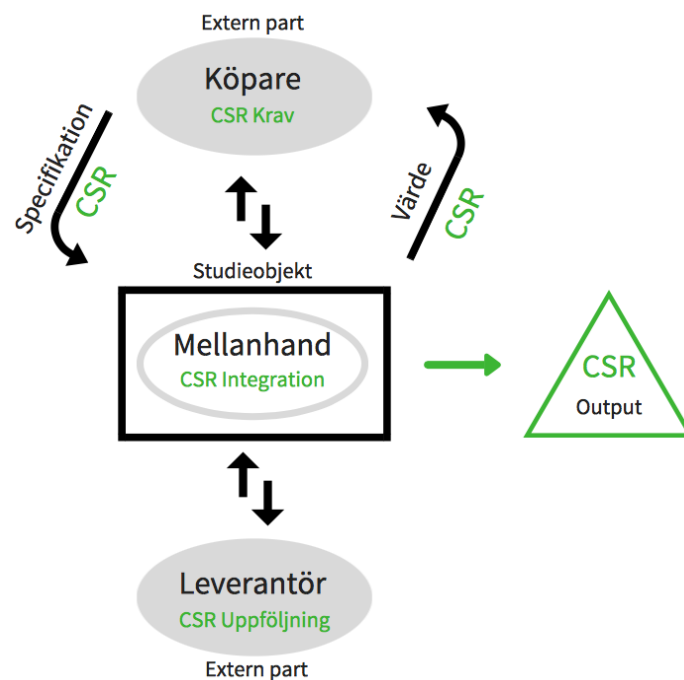
2.3 Sammanfattning teoretisk referensram

Sammanfattningsvis säger studier kring CSR att samhället och konsumenter efterfrågar produkter från företag som tar ansvar för sin verksamhet (Smith 2012) och att CSR-arbete skapar ett stort värde och konkurrensfördel i form av varumärke (Fombrun och Shanley 1990). Ett bra rykte i sin tur anses vara en av de största fördelarna ett företag kan uppnå (Siltaoja 2006; Deephouse 2000; Fombrun 1996, 1998). En av de största utmaningarna för företag idag är att integrera CSR-arbetet i den existerande strukturen, och enligt Porter och Kramer (2006) strävar inte företag efter att fullt ut göra CSR till en naturlig del i kärnverksamheten, vilket gör det svårt att göra en betydande skillnad för samhället. Enligt Kittilaksanawong (2010) är det nödvändigt att CSR fullkomligt integreras i företaget för att det ska kunna nå sin värdeskapande potential. För att CSR ska uppnå sitt största möjliga värde för ett företag presenterar Jhunjhunwala (2011) en teori om att företag bör utforma en ram där de analyserar vilken del de är mest konkurrenskraftiga inom och utforma tydliga CSR-riktlinjer efter det området. Vidare presenteras en teori av Jenkins (2009) om sex punkter som utgör ett ramverk i hur företag kan integrerar CSR. Dessa sex punkter täcker rutiner i företaget som redan existerar men föreslår också egenskaper som företaget bör besitta eller uppnå med sin CSR integration, exempelvis punkterna *flexibilitet* och *innovation*.

Om ett företag väljer att använda sig av en mellanhand krävs det att även denna följer företagets värderingar. Mellanhänderna skapar värde för det köpande företaget främst i form av ett eftertraktat kontaktnätverk och humankapital (Vedel & Ellegaard 2013). Med begreppet

humankapital sammanfattar vi en del av Fung, Chen och Yip's (2006) samt Vedel och Ellegaard's (2013) teorier, då dessa beskriver den kompetens som mellanhänder bör besitta bl.a. i form av förståelse för behov och efterfrågan och bra kontakt med leverantörer. Det finns också teorier som visar på att förbättringar kan ske i hela värdekedjan med hjälp av mellanhänder till exempel områden som ledtider, kostnader och risker (Purivs, Naim & Towill 2013; Vedle & Ellegaard 2013). Mellanhanden anses, i de teorier vi studerat, förbättra företagets övergripande prestation och en faktor som visat sig ha en direkt koppling till prestationen är just mellanhandens interna arbetsprocesser (Fung, Chen & Yip 2006).

Figur 3. Sammanfattande modell av den teoretiska referensramen:



I Figur 3 sammanfattar vi vår teoretiska referensram i en modell och kombinerar de teorier vi presenterat om mellanhänder samt CSR-integration för att leda oss mot vår inriktning i empirin. Mellanhanden, vårt studieobjekt, är länken mellan köpare och leverantör. Som beskrivet i figur 2 av Fung, Chen och Yip (2006) samarbetar mellanhanden aktivt med båda externa parterna och värnar om relationerna med dessa. Den ena externa parten, köparen, kan komma att ställa CSR-relaterade krav i sina orders och specifikationer till mellanhanden då pressen på CSR och transparens är hög på modeföretag (Caniato et. al. 2012). Mellanhanden i utbyte kan försäkra CSR-arbetet genom samarbetet med sina leverantörer. Därmed bidra med konkurrenskraftiga fördelar hos köparen som till exempel varumärkesstärkande i form av ett gott rykte (Siltaoja 2006). I slutändan bör mellanhandens CSR-integration och vidare arbete få någon form av output. Enligt de teorier vi presenterat bör den här outputen bli positivt och bidra till fungerande CSR-aktiviteter med efterföljande värden om CSR-integrationen är korrekt och fullt ingår i företagets verksamhet.

3. Metod

3.1 Val av metod

För att besvara uppsatsens frågor och syfte har vi valt att använda oss av en kvalitativ datainsamlingsmetod. Vi har undersökt hur CSR integreras i utvalda mellanhandsföretags inköpsprocess, i modebranschen, och för att det här skulle vara möjligt valde vi att intervjua relevant personal på utvalda mellanhandsföretag. Att använda intervjuer innebar att vi var intresserade av respondenternas synsätt, uppfattningar och åsikter. Därför ansåg vi att en kvantitativ studie inte skulle kunna svara på våra forskningsfrågor med det djup vi ville ha. Den kvalitativa metoden förknippas vanligen med ett induktivt synsätt vilket innebär att teorin byggs av empirin (Bryman & Bell 2013). Vi har funnit mycket fakta kring betydelsen av mellanhänder i textilbranschen och vikten av att integrera CSR in arbetsprocessen på rätt sätt. Vi ville också se vilken typ av värde CSR ger mellanhänder om den integrerats på, enligt teorierna, rätt sätt. Med denna utgångspunkt ansåg vi att ett deduktivt arbetssätt var mer lämpligt, som innebär att en teori och dess hypoteser styr hur datainsamlingen kommer att utövas (Bryman & Bell 2013). Eftersom vi har använt oss av en kvalitativ metod som ofta utgörs av tolkningar, ville vi inte enbart inrikta oss på en deduktiv forskning utan snarare se det som en strategi.

3.1.1 Flerfallsstudiedesign

Då vi undersökte flera individers uppfattningar och åsikter som arbetar på olika företag, så väl som företagens arbete med CSR och inköp, passade det oss att använda en multipel fallstudie (Bryman & Bell 2013). Enligt Bryman och Bell är multipel fallstudie också en typ av komparativ design då syftet ofta är att jämföra dessa fall med varandra, vilket också var tänkt med vår undersökning. Fokuset i vår undersökning låg dock i att kartlägga arbetsprocessen och hur CSR är integrerat hos mellanhänder i textilbranschen, samt vilken typ av värde CSR skapar. Alltså inte i första hand att jämföra deras olika perspektiv. Därför är multipel fallstudie ett något mer korrekt begrepp än komparativ design. Tvärsnittsdesign är också ett exempel på en metod som använder sig av mer än ett fall (Bryman & Bell 2013). Vi anser dock att denna metod inte passade oss då vi endast använde oss av ett mindre antal fall och vårt fokus låg på de individuella fallens arbetsprocesser. Vi tog även hänsyn till de enskilda fallens sammanhang i vår fördjupning.

3.2 Genomförande

3.2.1 Urval

Vi ville rikta in oss mot en del av värdekedjan som det inte så ofta ingående talas om, mellanhänderna. Då vi specifikt ville ha dessa företag och inte riktigt visste hur vi skulle hitta dem så valde vi att använda oss av "snowballing" - ett snöbollsurval. Snöbollsurvalet innebär att forskaren först tar kontakt med en liten grupp människor som är relevanta till forskningens ämne och använder sig av dessa människor för att få kontakt med andra relevanta personer (Bryman & Bell 2015). Den här typen av urval är vanligare inom kvalitativ forskning och kan anses vara ett sorts bekvämlighetsurval (ibid). I vårt snöbollsurval inledde vi med att kontaktade en inköpare på ett modeföretag, som vi kände sen tidigare, och frågade vilka företag denna kände till. Vi fick förslag på fem stycken företag och kontaktade alla dessa via e-mail där vi presenterade oss själva samt syftet med uppsatsen och förslag på vilken typ av

anställd vi skulle vilja intervjua; inköpare alternativt annan personal med inblick i företagets CSR och inköpsprocess. Tre företag tackade ja och vidare frågade vi de som tackat nej till intervju om denna hade några exempel på andra mellanhänder vi kunde kontakta. Vi ansåg inte att de exempel som presenterades var mellanhänder utan arbetade som individuella varumärken. Våra kriterier vidare blev att företaget inte skulle arbeta med egna varumärken utan endast producera för kunder B2B samt att produktionen är i utvecklingsländer som kan vara i behov av CSR-arbete. Alla respondenter vi intervjuade arbetar på mellanhandsföretag med 10 till 35 anställda i Sverige (Retriever Business 2016) och företagen är lokaliserade i Göteborgs- och Boråsområdet. Då vi arbetat med en tidsbegränsning och hade svårigheter att lokalisera fler företag med våra kriterier, valde vi att inte rulla snöbollen vidare utan nöjde oss med dessa tre företag.

3.2.2 Respondenter

Vi intervjuade en respondent på varje företag. Dessa individer valdes ut av företagen själva som ansåg att dessa var tillräckligt kompetenta och insatta för att svara på våra frågor. Respondenterna bestod av två CSR-ansvariga, en delägare i ett mellanhandsföretag som arbetar med inköpsutveckling samt en CSR-konsult. Ifall de CSR-ansvariga inte hade varit tillräckligt medvetna om företagets inköpsprocess hade vi också gått vidare med att intervjua inköpare på företagen för att få djupare empiri. Vi blev nöjda med den information vi fick av våra respondenter och valde därför att inte intervjua fler i personalen. Utöver företagets heltidsanställda hade vi en telefonintervju med en CSR-konsult som arbetar med många mellanhänder i modebranschen men i det här fallet intervjuades konsulten genom företag B som deras CSR-ansvariga. Vi passade dock på att ställa några generella frågor om branschen då vi ansåg att konsulten hade stor inblick i denna.

3.2.3 Semistrukturerade intervjuer och bearbetning

Då vi anser att det finns luckor i litteraturen kring ämnet som skulle undersökas ville vi bygga djupare förståelse om de delar som vi saknade bredd i, och det här gjorde vi genom en empiri. Eftersom att undersökningen eftersökte uppfattningen om frågeställningen från deltagarnas perspektiv genomfördes intervjuer med flera individer. Semistrukturerade intervjuer var för oss ett lämpligt tillvägagångssätt då det krävdes någon form av struktur på intervjuerna för att vi skulle kunna jämföra deltagarnas perspektiv och beskrivningar med varandra. Vi förberedde ett antal teman i en intervjuguide för oss att följa under intervjun men lät respondenten tala relativt fritt och vi följde samtal i dess naturliga ordning det vill säga inte direkt efter ordningen som intervjuguiden var i. Vårt tillvägagångssätt under intervjun stämmer mycket bra överens med Bryman och Bells (2013) beskrivning av semistrukturerade intervjuer. Intervjuguiden bidrog ändå till en struktur under intervjun vilket var fördelaktigt då vi hade ett tydligt ämne som vi ville undersöka men samtidigt hålla det öppet för vissa följdfrågor. Att kunna avvika från intervjuguiden ansåg vi kunde bidra till en bredare och djupare förståelse då oväntade punkter kunde komma att tas upp av intervjudeltagaren som kunde vara av intresse för vår undersökning. Intervjuguiden bestod av cirka 10 förberedda frågor om hur företagen värderar och integrerar CSR i deras arbetsprocess. Frågorna var i sin helhet samma men skiljde sig något åt beroende på vilken roll den intervjuade hade. Produktionsansvariga fick svara på något mer generella frågor kring arbetsprocessen och företaget medan frågorna till CSR-ansvarig handlade mer specifikt om hur deras roll ser ut på företaget.

Datum, tid och plats med för en personlig intervju med respondenterna bestämdes via mailkontakt. I mailet presenterade vi oss själva och beskrev ungefärligt syfte med undersökningen utan att avslöja för ingående detaljer, samt erbjöd anonymitet. Intervjuerna utfördes sedan under ca en timme och spelades in. Den fjärde och sista intervjun skedde över telefon på grund av svårigheter att få till ett möte där båda parter kunde ses personligen. Telefonintervju kan vara en nackdel då vi under intervjun inte kunde läsa av respondentens ansiktsuttryck eller kroppsspråk som kan tydde på osäkerhet eller förvirring. Därmed var det svårt för oss att agera i form av upprepning eller förtydligande av en fråga om inte respondenten uttryckligen talade om att denna inte förstod frågan (Bryman & Bell 2013).

Intervjuerna transkriberades direkt efter varje intervju. Eftersom vi utförde en semistrukturerad intervju så följdes inte alltid frågorna i samma ordning. För att enkelt sortera och få en översikt på svaren färgkodade vi transkriberingen och placerade in stycken under utvalda teman. Bland dessa teman fanns CSR-frågor företagen jobbar med, hur CSR är integrerat i arbetsprocessen samt hur CSR är värdeskapande för en mellanhand. Färgkodningen underlättade sammanställningen av empirin och gjorde det enklare att jämföra de olika intervjuerna med varandra.

3.2.4. Trovärdighet, pålitlighet, tillförlitlighet och överförbarhet.

Studien är av kvalitativt slag, och enligt Bryman och Bell (2013) bedöms kvalitén på kvalitativa studier utav trovärdighet och äkthet, där trovärdigheten är uppbyggd av bland annat kriteriet tillförlitlighet. För att öka tillförlitligheten, det vill säga den interna validiteten, har vi under intervjuerna ställt följdfrågor för att säkerställa oss att vi uppfattat situationen rätt. I den här typen av forskning är det näst intill oundvikligt att göra antaganden från empirin i förhållande till de teorier som används till studien (Miller & Tsang 2010), och detta är ett sätt att minska fel i tolkandet.

Fallstudiedesign är kritiserat för att brista i dess validitet och generaliserbarhet (Bryman & Bell 2013), då det är svårt att bedöma utifrån ett enda fall och därför använder vi oss av flera fall. Vårt syfte är dock inte att söka ett generellt svar på frågan, utan att fördjupa oss och få en uppfattning kring hur en medelstor mellanhand i textilbranschen uppfattar och värdesätter CSR-arbete samt hur integrationen av detta kan se ut. Vi vill dock stärka den externa reliabiliteten genom en semistrukturerad intervju som utformas efter en intervjuguide. På så sätt finns en struktur i forskningsunderlaget vilket gör det lättare att replikera studien, som generellt anses vara svårt i kvalitativ forskning då sociala miljöer förändras (Bryman & Bell 2013).

4. Empiri

De deltagande respondenterna och företagen hålls anonyma i studien, därför används kvinnliga fiktiva namn. Tanken med tabellen nedan är att underlätta under läsningen.

Konsult	Karin
Företag A	Anna
Företag B	Beata
Företag C	Clara

4.1 Intervju med CSR- Konsult

4.1.1 Introduktion Konsult Karin

Karin intervjuades via Företag B där hon är anställd på deltid som ansvarig för CSR-frågor. Karin har varit anställd i cirka 10 år på företaget B och har arbetat med CSR ungefär lika länge men kommer från en bakgrund av inköp och produktion av kläder. Utöver den här tjänsten arbetar Karin med 12 stycken andra företag däribland flera mellanhänder men också andra varumärken som inte bara arbetar med kläder utan även andra produkter som till exempel möbler. Karin vill inte kalla sig själv för en hållbarhetskonsult då hon anser att hållbarhet är ett mycket brett område och hon har valt att fokusera på att hjälpa företagen med vissa sociala och miljöförknippade frågor, hon kallar sig själv för en support.

4.1.2 Arbetsprocess som konsult i mellanhandsföretag

Karins arbetsprocess som konsult kan gå till på två sätt. Den vanligaste processen är att hon lär upp en utvald person på ett företag och besöker sedan denna cirka en gång i månaden för uppföljning. Det andra alternativet är som Karins arbete på Företag B, där hon spelar en större roll i att driva CSR-arbetet. Istället för att bara tala om för företaget vad de behöver göra och sen lämna projektet vill Karin engagera sig i organisationen och anser själv att hon hjälper till att integrerar CSR-frågor i inköpsprocesserna. Exempelvis kan Karin, för en ny kund som ska starta upp med CSR-arbete, hjälpa företaget i beslut om vad som ska initieras först. Vanligtvis tycker Karin att det då är viktigast med kemikalier då det är reglerat av lagar istället för att inleda med att gå med i olika initiativ om man inte har tid eller råd med investeringen det kräver. Exempel på Karins arbete är att strukturera upp vilka kemikalier som företagen bör tänka på vid produktion av sina olika produkttyper och utforma en *suppliers guide* med information om allt från order till leverans av produkten samt de CSR-krav som företaget har. Kvalitetssäkring är också en punkt där Karin kan få hjälpa till och i vissa företag även strategiska frågor; hur företaget ska arbeta framåt. Hon har också kontakter i Kina som stödjer CSR-arbetet lokalt hos leverantörer.

4.1.3 CSR-arbete hos mellanhandsföretag

Enligt Karin anlitar alla företagen hon arbetar med henne för att de känner en ökning av krav och press när det kommer till CSR och miljöfrågor, Karin skiljer tydligt på miljö och CSR då hon anser att CSR handlar om arbetsmiljö och miljö om kemikalier. I uppstarten kan drivet

för CSR enbart bero på just ett försök att tillfredsställa dessa krav men när Karin väl kommer in i företaget anser hon att det skiftar till ett mer strategisk tänk; vad företaget vill och hur dem vill vara. Karin berättar att det idag inte bara är att köpa och sälja varor, det ingår mycket mer i det här arbetet. Hon anser också att mellanhänder som inte är engagerade i CSR-frågorna kommer uppleva svårigheter:

“För en mellanhand så finns det ingen framtid om man inte är med i dem här frågorna. Då behöver du inte köpa av en mellanhand, om du kan mer än mellanhanden. För det är inte så märkvärdigt att tillverka en produkt, då har man många konkurrenter, men det är dem här “added values” - att man lägger till ett engagemang” - Karin, Konsult

För mindre företag med 1-10 anställda finns det dock utmaningar att komma igång med CSR arbetet. Enligt Karin finns det en vilja som växer bland dessa företag men svårigheter att komma igång då ämnet är så brett att många inte vet vart dem ska börja och lagstiftningen som finns tar inte hänsyn till storleken på företagen. Generellt anser Karin att det är ovanligt att mellanhandsföretag har arbetat med CSR i 10 år eller mer och att det finns företag som inte ens verkar ha börjat, då det finns många som hon aldrig ha sett delta i några av de vanliga nätverken. Karin tror att marknaden kommer förändras snabbt och antagligen kommer se helt annorlunda ut i en snar framtid med mer medvetna konsumenter och som konsekvens sällas de företag som inte engagerar sig i CSR-frågor bort.

För att ett företag ska kunna börja arbeta med CSR anser Karin att ledningen i företaget behöver kunna vara öppna för förändring. När Karin möter en ny kund som är intresserad av hennes tjänster brukar hon vid första mötet vilja träffa ledningen för att känna av hur de ställer sig till arbetet som behövs genomföras. Känner hon att ledningen inte är mottagliga kan hon ibland rekommendera att de ska återkomma när hela företaget är på banan och har viljan. Då det blir för tungt att en person ensam ska vara drivkraften. Vidare tror Karin på att det utan ett genuint engagemang blir tufft att i framtiden driva ett företag överhuvudtaget oavsett typ. Därför försöker hon förmedla till de företag hon hjälper att aldrig stanna upp utan hela tiden fortsätta framåt.

4.2 Intervju med företag A

4.2.1 Introduktion företag A och Anna

Företag A grundades 1968 och är så kallade *tradeare* vilket innebär att de är en mellanhand, placerade mellan kunden, det vill säga klädmärket, och fabriken. Kontoret är placerat i Sverige och har leverantörer i Kina och Bangladesh. Företaget har utöver produktionen en designavdelning som gör det möjligt att leverera färdiga kollektioner till kunderna. Företaget levererar kläder till både dam och herr inom områdena; stickat, vävt, denim, sport och underkläder. Anna har arbetat med produktion på Företag A i nästan 30 år. År 2012 uppstod ett behov av en CSR-tjänst och Anna tillfrågades då hon har bred erfarenhet inom produktion och sourcing. Tillsammans med en konsult som är inriktad på rena CSR-frågor, har de utformat en grund för hur Företag A arbetar med CSR idag. Anna arbetar med CSR på nästan heltid, men har kvar några få kunder från produktionsarbetet då hon tycker det är bra att ha kvar en fot inom området. En gång i månaden träffar Anna konsulten eftersom hon behöver assistans med kemikaliefrågor.

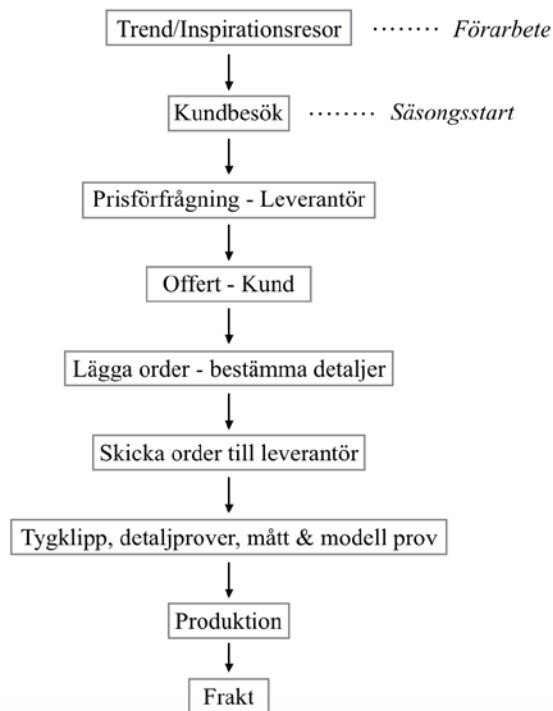
4.2.2 Arbetsprocess vid inköp

En säsong för Företag A brukar inleda med att inköpare och produktchefer åker på trendresor till olika destinationer i Europa och New York. På dessa trendresor söker dem som åker inspiration inför de kommande säsongerna, bland annat genom att gå i butiker och se på nuvarande kollektioner. Plagg som kan komma att inköpas på dessa resor brukar sedan ligga till grund för visningar inför kunderna. Det här gör man för att kunderna ska få en känsla om företag A's tänk om till exempel färger inför säsongen. Vid kundmötena tar även kunden upp vilka idéer denna har och man bestämmer, över flera antal möten, vad kunden önskar. Företag A skickar sedan en förfrågan till leverantören, deras samarbetspartner, om priser på det kunden efterfrågat. När leverantören svarat skickas en offert till kunden och man diskuterar bland annat leveranstider och priser, då oftast hur man kan sänka priset. Till exempel kan man ändra på kvalitén, gramvikten eller ta bort detaljer för att komma ner i pris.

När kunden väl bestämt sig är det dags för Företag A att lägga order till sin leverantör. Då gör man ett specifikation där alla detaljer om beställningen skrivs ner. Bland annat antecknar produktchefen pris samt leveranstid och designavdelningen skissar, tar fram färger, gör etikett- instruktioner samt måttlistor för plaggets storlekar. Om designavdelningen även ska ta fram prints så kommer dessa skickas fram och tillbaka några gånger för kundens godkännande och justeringar. Enligt Anna är konstruktionen av en order ett mycket omfattande arbete som tar tid. När denna sedan är färdigställd så skickas den till fabriken där produktionsprocessen inleds. Det innebär att fabriken skickar bland annat färgklipp, prov på alla detaljer samt prov på mått och modell. Färgklippen är en bit tyg där den färg som specificeras i ordern färgats in som behöver godkännas av Företag A eller av kunden då det är svårt att få färgen exakt enligt beställning. Dessa klipp kan även vara för att känna kvalitén på tyget, så att denna lever upp till förväntningarna. Efter de mindre proven är godkända så tillverkas ett fullständigt prov av plagget i korrekt mått, detta brukar Företag A skicka ut till sina kunder då dessa själva vill se och godkänna det. Anna berättar att många kunder vill ändra på något när de väl får se det fysiska plagget vilket leder till nya prover som ska godkännas. Enligt Anna kan det här provarbetet pågå en längre tid men efter ett tag måste kunden bestämma sig då man hela tiden arbetar mot en leveranstid som man oftast inte kan ändra på och det tar mycket långt tid att skeppa hem produkterna, cirka 1,5 månad med båt. Ledtiderna är överlag långa och man måste enligt Person A ha lite logistiktänk, till exempel kan tyget ta en månad att tillverka och då behöver det ske samtidigt som man håller på med provarbetet eller liknande, för att vara så effektiv som möjligt.

När produktionen väl startar kan denna ta allt från några dagar till 3-4 veckor, det beror på ordervolym och plaggtyp. Frakten tillbaka till Sverige sker oftast med båt men under tidspress kan det inträffa att man använder sig av flyg. Företag A tullar sedan varorna när dessa är framme och lägger det på sitt egna lager, där produkterna ligger i 1-2 dagar innan det körs ut till kund. Enligt Person A tar hela säsongsarbetet från att ordern läggs ca 4-5 månader, trendresorna sker ännu tidigare.

Företag A - Arbetsprocess vid inköp, beskrivning av CSR-ansvarige Anna



4.2.3 CSR arbete på företag A

Företag A är medlemmar i kemikaliegruppen vid Swerea IVF. Swerea arbetar och förmedlar forskningsresultat inom områdena materialutveckling, produktutveckling och produktionsutveckling samt skapar innovation för hållbar utveckling (Swerea, 2017). Företag A är också medlemmar i Business Social Compliance Initiative (BSCI) som stöttar företag i att förbättra sociala förhållanden inom fabriker och odlingar i värdekedjan (BSCI, 2016). Företag A jobbar till största del med fabriker som är BSCI-certifierad, och målet är att alla fabriker ska bli inspekterade och godkända. Anna berättar att BSCI bland annat inspekterar arbetsförhållanden, hur omgivningen är i fabriken, vilka rättigheter arbetarna har, att de är insatta i vilka lagar som gäller samt att det inte sker något barnarbete. Fabriken får sedan ett betyg mellan A-F och de flesta fabriker ligger runt C enligt Anna. Hon berättar vidare att Företag A grundar sina krav i BSCI och att deras egen Code of Conduct (COC) innehåller för det mesta generella krav. Enligt Anna är kunderna inte så insatta i CSR-frågor utan ställer generella krav ofta utifrån BSCI som många företag är medlemmar i. Hon berättar också att det är sällan kundernas krav överstiger de krav som Företag A redan har satt på fabriker de jobbar med. Många kunder efterfrågar transparens enligt Anna, så Företag A skickar ofta rapporter.

4.2.4 CSR-integration i företag A

Enligt Anna har det stora intresset för CSR uppstått de senaste åren, men Företag A har alltid rest och besökt fabriker då det varit viktigt för grundaren att visa närvaro. Anna berättar att

betyget från BSCI är användbart, då det visar vilka brister fabriker har så att de kan hjälpa till att påverka dessa och olika företag är ansvariga för olika BSCI-certifierade fabriker. Anna berättar vidare att det är möjligt att söka upp den ansvariga för en viss fabrik, och på så sätt samarbetar man med andra BSCI-medlemmar. Det kallas att ta RSP (*responsibility*) på en fabrik, och Företag A har RSP för en del av deras fabriker, medan vissa av fabriker har RSP av ett annat företag. Anna anser att detta är ett effektivt och bra sätt att samarbeta då inspektioner är väldigt tidskrävande:

“Just att man kan utbyta informationen är väldigt bra, för det är väldigt tidskrävande för fabriken när man gör en audit. Och då är det onödigt att jag ska göra en inspektion när någon annan redan har gjort en, då är det bättre att använder mig av den infon från deras inspektion. Och eftersom man är med i det här initiativet så vet man ju också vad den här inspektionen innebär, då alla dem här bolagen går efter samma papper.” – Anna, Företag A

Företag A har verktyg som hjälper fabriker att veta vilka ämnen som är farliga i vilka kemikalier. Utöver detta reser Anna till Bangladesh och Kina och besöker företagets fabriker ca 1-2 gånger om året, annan personal på Företag A är också på plats flera gånger om året. Förutom att besöka fabriker händer det också att hon umgås privat med de anställda. Anna skickar alltid med uppgifter till andra anställda när de reser och besöker fabriker. Hon berättar att det blivit färre besök till Bangladesh på grund av säkerhetsskäl. Anna är insatt inom CSR-området och har koll på alla fabriker Företag A jobbar med. Om Anna tycker att en fabrik missköter sig på något sätt tar hon upp det till diskussion, där de diskuterar vad problemen beror på, om det är ovanligt mycket någonstans och om de ska fortsätta jobba med dessa fabriker. Ett framgångsrik tillvägagångssätt vid ett besök på en fabrik var när Anna reste ihop med en av produktcheferna som även är delägare på Företag A:

“Vi upptäckte när vi var i Bangladesh, jag och produktionschefen som också är delägare i företaget, att det var den bästa kombinationen. Jag kan prover, ledtider - jobbat med det i hur många år som helst, CSR, känsla för leverantörer och så vidare. Och så kommer han som kan ta beslut, duktig på produktion också, kvalitéer, kostnader och de bitarna. När vi hade problem kunde vi ta beslut i och med att han är delägare.” - Anna, Företag A.

Anna ansvarar bland annat för att inspektioner på fabriker genomförs, att de går på BSCI:s, textilimportörernas och kemikaliegruppen vid Swerea:s möten. När Företag A ska börja arbeta med en ny leverantör går det också genom Anna, som inspekterar vilka organisationer leverantören är med i, det behöver inte nödvändigtvis vara BSCI då det finns många liknande organisationer. Hon berättar också att när de besöker fabriker för inspektion går de även mycket på känslan i fabriken genom att analysera hur de svarar och ställer frågor. Men Anna berättar att hon är medveten om att det finns en verklighet också. Hon menar att med företagets ganska små ordrar i förhållande till andra företag, har de inte så mycket makt att förändra förhållanden i fabriker, men att de ändå försöker.

Enligt Anna är arbetet med CSR värdeskapande på det vis att det är en viktig fråga för företaget och har varit sedan Företag A grundades. Men det är också något Företag A trycker på i sin säljpitch till potentiella kunder för att visa att de är insatta i frågan. Hon berättar att det finns många tradeare som inte ingår i något av initiativen som gör affärer ändå, så hon tvivlar på hur viktigt det är för kunden i slutändan. Hon menar också att kunderna verkar värdesätta deras CSR-ansträngningar till en viss gräns, många kunder köper även av deras

konkurrenter som inte jobbar på samma sätt med CSR. Enligt Anna kommer kunder ibland med egna COC, men kan ibland bortse från kraven för att få ett billigare pris. Hon berättar att de ändå använder deras kunskap och engagemang för CSR som säljargument eftersom det underlättar för kunden som slipper vara insatt i ämnet. Anna menar att det är viktigt att förmedla till kunden att Företag A erbjuder kläder utan skadliga kemikalier och produktionen sker på fabriker där personal har bra arbetsförhållanden. Hon menar att det ingår mycket i priset, och att kunder kanske tycker det är värt att betala en extra krona för vad de erbjuder.

4.3 Intervju med företag B

4.3.1 Introduktion företag B och Beata

Beata är en av delägarna i Företag B, och har arbetat många år som produktchef på damavdelningen med inköp och försäljning. Idag arbetar Beata med inköpsutveckling på Företag B. Företag B tar också hjälp av en deltidsanställd CSR-konsult, Karin, som är på företaget en gång i veckan. Förutom det här är konsulten med när beslut tas om nya leverantörer, vid avtalsskrivningar och vid behov följer med på kundbesök. Företag B identifierar sig som mellanled mellan kund och leverantör, men även som importör. Företaget är till störst del inriktade på ytterplagg och producerar till 90 % i kinesiska fabriker och resterande 10 % i Bangladesh. Kunderna Företag B arbetar med sträcker sig från lågpriskedjor till märkesbutiker. Beata berättar att det är en styrka att de jobbar med så många olika kunder - det gör att de har en stark roll hos sina leverantörer. Företag B vill vara kundernas outsourcade inköpsavdelning eftersom de har alla funktioner som krävs.

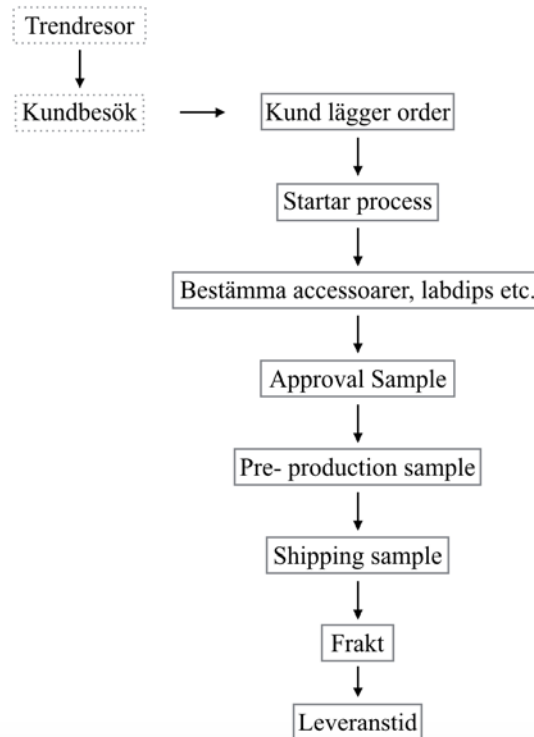
4.3.2 Arbetsprocess vid inköp

För företag B inleds en säsong med kundmöten, förarbete till säsongen med trendresor till olika destinationer i Europa sker också där inköp av prover är vanligt. Vid kundmöten kan det uppstå två olika scenarion. Vissa kunder kommer färdiga med egna designer, skisser och modeller. Det kan också hända att kunden tar med ett prov som de själva köpt på en egen trendresa alternativt att Företag B har något plagg som är snarlik till deras önskemål som kan användas som utgångspunkt. Andra kunder kommer till Företag B och använder företaget som en outsourcad inköpsavdelning. Det vill säga att det väljer ut en design som Företag B föreslår, eventuellt gör några förändringar, och låter sedan Företag B sköta allt från att godkänna prover till att göra måttlistor, kunden lägger alltså en order och sen levererar Företag B vid avtalad leveranstid. Enligt Beata så är det en process innan kunden ens har lagt order, sedan vill kunden också veta pris och vad som ingår i det.

Efter att kunden lagt sin order startar produktionsprocessen. Där prover på labdips (färgklipp), modellen och andra detaljer behöver godkännas av kund eller av Företag B. Det första provet på modellen med rätt mått kallas för approval sample, det här provet är inte i rätt färg eller tygkvalité då detta är en process med labdips som pågår samtidigt. Det här kan enligt Beata ta ett tag då varje gång något ändras eller inte godkänns förmedlas kommentarerna till deras samarbetspartner, fabriken, som behöver ta fram ett nytt prov och processen börjar om utan att leveranstiden ändras. Förhoppningsvis leder dessa kommentarer fram till ett godkännande och då ett pre-production sample. Det här provet ska nästan helt stämma överens med hur det faktiska plagget kommer att se ut och godkänns det så startar produktionen. Ett sista prov skickas under produktionen, ett shipping sample, det är ett av de första exemplaren från produktionen som vid godkännande innebär att produkterna är godkända för frakt. Frakt sker

med båt eller flyg vid tidspress, då Företag B har ansvar för att leverans ska ske vid avtalad leveranstid kan det hända att Företag B får betala för flygfrakten om förseningen beror på Företag B.

Företag B - Arbetsprocess vid inköp, beskrivning av Beata



4.3.3 CSR arbete på företag B

Företag B är medlemmar i BSCI som är Europas största Code of Conduct med cirka 2000 medlemmar. De är också med i Kemikaliegruppen vid Swerea IVF och följer REACH som är en lagstiftning om kemikalieanvändning. Företagets CSR anställda, Karin, berättar vidare att Företag B även är medlemmar i Accord sedan 1,5 år tillbaka. Accord är ett initiativ som bildades efter olyckan på Rana Plaza fabriken, där byggnaden rasade, och ska se till att fabriksbyggnaderna i Bangladesh är säkra för arbetarna. Förutom dessa organisationer har företaget en suppliers guide som de skickar till sina fabriker. Den beskriver hur Företag B vill att fabriker ska uppträda och vilka regler som ska följas. För att se efter uppföljningen i fabriker har Karin, företagets CSR -ansvarige, även kontakter i bland annat Kina som Företag B anlitar för lokalt överseende men också för att underlätta kommunikationen. För framtiden är företaget intresserade av en tjänst där all personal på en utvald fabrik utbildas individuellt. Tjänsten går genom företaget Quizrr och tanken är att en av Företag B's huvudleverantörer som har en fabrik där de producerar ett stort antal ordrar och ihop med fabriken investera i denna utbildning. Beata menar också att det kommer att komma fler frågor från kunderna om CSR i framtiden, och att det idag talas mycket om frågan i branschen. Enligt Beata uppkommer frågorna redan idag från kunder men att många ännu inte är redo att betala extra för kraven de ställer, både vad gäller deras kunder men även slutkunden.

4.3.4 CSR-integration i företag B

Företag B arbetar till största del med 3 olika fabriker som de samarbetat med i flera år. Beata berättar att de letar efter nya fabriker, främst i Bangladesh eftersom det är billigare på grund av lägre löner. När nya avtal skrivs är den CSR-konsulten, Karin, alltid med. Beata anser att en fördel med att ta hjälp av Karin är att hon stöter på många olika CSR-problem i sitt yrke, och därför är mycket påläst inom ämnet.

“Vi är bland annat med i kemikaliegruppen (Swerea IVF) och BSCI och det är ett stort nätverk. När de händer saker på den fronten så samlar hon oss och informerar. Hon stöter på mycket olika typer av problem då hon jobbar med så många olika företag, så hon utbildar oss.” – Beata, Företag B, om CSR-ansvarige Karin.

Beata talar mycket om svårigheterna med CSR-frågor. Kunderna efterfrågar höga krav i fabriker och för miljön men kräver billigare priser för varje beställning. Även Företag B har svårigheter med att påverka förhållanden i fabriker på grund av storleken på ordererna i förhållande till andra företag. Beata menar också att fokus för fabriker är att tjäna pengar och har ibland svårt att förstå varför de ska gå med på kraven från Företag B. Då försöker de förklara motiveringen bakom kraven, så som konsekvensen av cancerogena ämnen. Alla på företaget kommer i kontakt med CSR i sitt dagliga arbete eftersom kunder ställer frågor. Beata förklarar vidare att CSR-ansvarige Karin samlar och utbildar alla i personalen när det sker uppdateringar och ändringar i de olika organisationerna. Enligt Karin själv sker dessa internutbildningar fyra till fem gånger per år eller vid behov. Beata uttrycker hur viktigt det är med CSR-frågor för jordens framtid, men också att kemikaliefrågor är ett svårt ämne. Enligt Karin, företagets deltidsanställda CSR-konsult, är personalen på Företag B mycket engagerad i CSR-frågorna, däribland företagets ledning som gärna driver på förändringar i företaget. Den här ledarskapsstilen ser hon som en stor fördel generellt för företag som ska överleva på den tuffa marknaden.

Beata besöker fabriker och möter de anställda, samt ser hur arbetsförhållandena ser ut. Vidare förklaras att närvaron också är en makt-strategi. Beata menar att när de visar sig i fabriker signalerar de att de menar allvar. Företag B har investerat i flera fabriker för att de ska bli godkända av BSCI. Deras CSR-arbete och framförallt de godkända fabriker används som säljargument, men menar att de trots detta får för lite betalt. Person B menar att de säljer inte bara en jacka som exempel, utan all kunskap som krävs så som design och CSR-frågor.

4.4 Intervju med Företag C

4.4.1 Introduktion Företag C och Clara

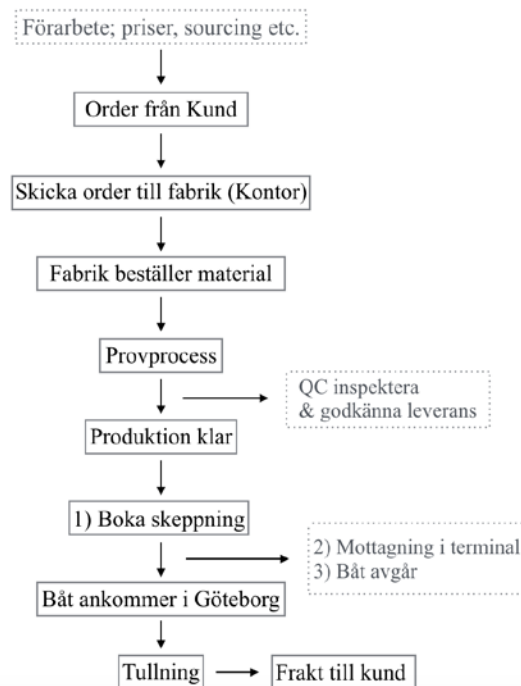
Företag C fungerar som en mellanhand och så kallad tradeare i textilbranschen och har kontor samt produktion i Bangladesh, Kina, Indien och huvudkontor i Sverige. Företaget erbjuder kunderna full service från designarbetet till leverans, men hjälper också till med enbart utvalda delar av processen. Företag C erbjuder alla produktgrupper. Clara har arbetat på företaget i över 20 år och har idag rollen general manager. Hon har hand om alla kontor och sköter delar av organisationen som personal, budgetarbete och prognoser. Utöver detta är Clara också CSR-ansvarig för hela bolaget. På varje kontor finns en som ansvarar för CSR-frågor och som rapporterar status till Clara. För att underlätta kemikaliefrågan som enligt Clara är ett väldigt komplext område, tar företaget hjälp av en konsult en gång i veckan.

4.4.2 Arbetsprocess vid inköp

Innan kunden lägger sin order hos Företag C pågår en lång process av beslut, prisbestämmelser och sourcing av den fabrik som Företag C ska placera sin order hos. När ordern är klar skickas den till fabriken, eller i Företag C's fall till deras kontor som är placerade i produktionsländerna. Här startar även en process för fabriken; vilka material som ska sourcas, om det kan finnas inhemskt eller om fabriken behöver importera sitt material för produktionen. När fabriken startat sin del av processen så inleds Företag C's provprocess. Det skickas labdips och andra prover från fabriken till kontoret i Sverige eller direkt ut till kund beroende vilken typ av överenskommelse Företag C har med kunden. Enligt Clara kan det förekomma att Företag C, för de kunder som de fullt ut fungerar som mellanhand för, har så pass mycket tillit från kunden att denna inte ens behöver se proverna utan det är Företag C som får godkänna allt åt kunden. Här kan det också självklart ske att proverna inte godkänns eller att kunden eller Företag C vill ändra på något, vilket i sin tur kan leda till leveransförändringar och mycket arbete i och med att nya prover behöver tillverkas. När produktionen väl startar leder även det till prover som på nytt ska kontrolleras. Utöver att passform och design stämmer kan även Företag C utföra ett kemikalietest på plaggen, för att se att innehållet stämmer överens med rådande lagar. Det är inte alltid det här behöver utföras då det enligt Clara räcker att göra på några plagg från varje fabrik om året, det vill säga stickprover. Under produktionen kan det ibland finnas en kvalitetskontrollant (QC) som är ute och kollar på produktionen i fabriken.

När produktionen leder mot färdigställning så ska skeppning bokas så att produkterna kan skickas till Sverige. När denna bokas så får kontoret i Sverige en rapport om bokning bland annat om vad den innehåller och antal kubik. Denna rapport ska godkännas innan det är okej för speditörerna att skeppa ordern. Då meddelas även kontoret när godset anlänt till terminalen i landet det skeppas i från samt ett meddelande när båten avgår och hur lång tid det beräknas ta innan båten är framme på sin destination. När båten är framme beror det återigen på vilken typ av kund det är som beställt produkterna. Vissa har ett avtal som innebär att kunden, med egna speditörer, tar hand om produkterna när dessa når hamnen. Andra, där Företag C är mellanhand fullt ut, vill att Företag C tar hand om produkterna, tullar dem och fraktar dessa hela vägen fram till kundens lager.

Företag C - Arbetsprocess vid inköp, beskrivning av Clara



4.4.3 CSR- arbete på företag C

Företag C är medlemmar i BSCI, The Accord och kemikaliegruppen vid Swerea IVF. Clara förklarar att en fördel med att vara en del av dessa organisationer är det stora nätverket där medlemmar i organisationerna men även kunder kan diskutera kring ämnen som arbetsförhållanden och kemikalier. CSR-konsulten som arbetar för Företag C är anlitad för att hjälpa till framförallt med frågor gällande kemikalier. Clara berättar även att företaget håller på med anställningar för tillfället och att det möjligen kommer att anställas en person för administrativt CSR-arbete, eftersom den administrativa delen av CSR är mycket tidskrävande. Ett exempel Clara tar upp är när audits för BSCI ska utföras.

4.4.4 CSR- integration i företag C

Som tidigare nämnt har Företag C personer ansvariga för CSR på varje kontor i Kina, Bangladesh och Indien. Enligt Clara är deras uppdrag är bland annat att sourca fabriker och utföra inspektion enligt BSCI-regler och de krav Företag C satt upp ihop med CSR-konsulten. När CSR-ansvarig för respektive land har gjort en uppföljning på fabrikerna rapporteras detta utförligt till Clara:

“de rapporterar hela tiden. Har de varit ute hos en leverantör så får jag tillbaka precis hur han uppfattar, han har en checklista han går efter. Och då skriver CSR-manager ute i Bangladesh till exempel, han skriver väldigt utförligt hur han ser på fabriken, vad de saknar. Och så följer de koderna och kan gå och titta på till exempel hur arbetarna mår, om det finns en brandsläckare, ja. Hur byggnaden ser ut, om de är Accord-an slutna.” – Clara, Företag C.

Om det visar sig att fabriken inte uppfyller företagets krav agerar Företag C och gör vad de kan för att hjälpa fabriken på traven. De berättar vad som är fel och ger rekommendationer till fabriken för att de ska bli godkända av BSCI. Enligt Clara är det viktigt att fabriken de jobbar med är villiga att ändra på sig och anpassa sig efter kraven. Clara menar att trots att företaget kanske anses som litet i Sverige så är de stora kunder, och har därför möjlighet att påverka fabriken. Skulle det visa sig att en fabrik inte är villig att förbättra sig överväger Företag C om de överhuvudtaget ska samarbeta långsiktigt.

Clara tar ansvar för CSR i Sverige, men upplever att intresset är stort hos resterande medarbetare. Det här beror, enligt Clara, dels på att de får frågor från kunder men också att det finns ett generellt intresse för området. När det sker förändringar angående till exempel kemikalier samlas personalen på kontoret för en genomgång så att alla ska vara medvetna om vad som gäller. Utbildning sker också ute på fabriken men de stöter på en del utmaningar. Enligt Clara handlar förbättringsarbetet först och främst om att få människorna som arbetar på fabriken att förstå varför Företag C ställer krav på kemikalier och arbetsförhållanden. Den sociala biten av CSR är lättare att förklara då det är mer konkret, menar Clara. Kemikalieområdet är svårare att lära ut eftersom det är väldigt komplext. En stor del av kunderna till Företag C är medvetna och ställer krav på CSR. Fortsättningsvis berättar Clara att CSR-frågan är stor idag, och har varit sen ungefär 10 år tillbaka. Clara menar att det också finns många kunder som vill visa på sitt intresse för CSR men som sedan inte bryr sig om hur produktionen utförs. Företag C använder deras kunskap och arbete inom CSR som säljargument i vissa fall, men inte alltid. Är det ett företag som själva har ett framgångsrikt CSR-arbete trycker de mer på till exempel design-avdelningen, menar Clara. Träffar de en kund utan förmågan att utföra ett bra CSR-arbete använder företaget deras välfungerande arbete som säljargument.

5. Analys

5.1 Mellanhändernas arbetsprocesser och CSR- arbete

5.1.1 Jämförelse arbetsprocesser

Kartläggningen av alla tre mellanhandsföretagens arbetsprocesser vid inköp visar starkt på att man generellt har samma rutiner vid sina inköp. De exempel som tagits upp i både referensram och bakgrund om vilka aktiviteter mellanhänder kan utföra visade sig i alla fallen bero på vilken typ av kund som anställer mellanhänder. Vissa kunder vill outsourca hela sin inköpsprocess och andra vill bara ha hjälp med att få kontakt med en leverantör som kan tillverka produkterna. Det sistnämnda alternativet verkar vara grunden för alla mellanhänderna, resten av tjänsterna byggs på den utgångspunkten vilket sen tidigare har definierats i ett flertal studier (Purvis et al. 2013; Fung et al. 2006; Popp 2000).

När vi bad respondenterna skissa och berätta om sin inköpsprocess med egna ord, såg vi en tydlig röd tråd. Där arbetsprocessen hela tiden skiftade mellan två olika samverkningar; en till kunden och en till leverantören. Mellanhänderna blev sannerligen en länk mellan köpare och leverantör, som vi såg skötte all kommunikation mellan dessa två parter, vilket vi också tydligt kunde se illustreras av Fung, Chen och Yip (2006) i *figur 2*. I samma studie kommenterades det att mellanhandsföretag bör snabbt kunna svara på förändringar i

efterfrågan vilket vi kan sammankoppla med företagen i empirin som berättade om sina utdragna provprocesser där labdips och andra detaljer ska godkännas och ofta har kunden synpunkter eller saker som ska ändras vilket ska kommuniceras tillbaka till leverantören. Vidare talade alla respondenter om sina leverantörer och fabriker som deras samarbetspartners, vilket tyder på en säker leverantörsbas som enligt Vedel och Ellegaard (2013) leder till en mer pålitlig försörjningskedja som kan vara mer effektiv än en som enbart är snabb. Skillnaderna i de modeller som skissades av respondenterna låg främst i sättet respondenten valde att förklara sig och övergripande följde de alla samma mönster. Det vill säga ett förarbete i form av trendresor, sourcing och kundmöten, en orderläggning från kunden, kontakt med leverantören, provprocess, produktion och slutligen frakt. Alla talade dessutom om vikten att klara leveranstiden då produkterna ska säljas under en specifik säsong. Det här kan anses vara en del av Vedel och Ellegaards (2013) påståenden om mellanhänders riskreducering. Med de fasta rutiner och samarbete mellanhänderna har med sina leverantörer anser vi att finns det grund för en lyckad leverans. Då det enligt Fung, Chen och Yip (2006) idag är en konkurrens mellan företagens värdekedjor kan mellanhänderna leverera konkurrensfördelar i form av deras leverantörer. Leverantörerna ses som samarbetspartners och en bra relation kan generellt underlätta tillgången till marknaderna utomlands, vilket är fördelaktigt i en värdekedja med stor geografisk spridning (Kittilaksanawong 2010).

5.1.2 Jämförelse CSR-arbete

Mellanhandsföretagen utför liknande arbete med ungefär samma CSR-frågor. Det här tror vi beror på att de är medlemmar i samma organisationer och initiativ där alla företag följer de riktlinjer som tilldelas, samt utbildas tillsammans och delar erfarenheter med varandra. Vi tror också att en stor faktor är att alla företag i urvalet visat sig anlita samma CSR-konsult för att ge dem stöd i frågor som involverar miljömässig såväl som social hållbarhet. Vi fick turen att intervjua den här konsulten, Karin, genom hennes arbete på företag B. När Karin i empirin beskriver hennes arbetstänk vid implementering av CSR hos en ny kund talar hon om att kemikalier och lagstiftningen REACH väger tyngre än frivilliga initiativ som BSCI om företaget måste välja en punkt att börja investera i. Det här tänket kopplas ihop väl med Carolls pyramid (1990) där olika nivåer av CSR presenteras och måste avklaras för att kunna uppnå nästa. I det här fallet menar Karin på att kemikalier, legala ansvar, måste uppnås innan man kan ta tag i initiativ, etiska ansvar. I toppen på pyramiden finns de filantropiska ansvaren, ett exempel på det här beskriver Karin när hon berättar om ytterligare projekt som medlemmarna kan engagera sig i inom initiativen.

Generellt verkar mellanhandsföretagen i vår undersökning anse att deras ansvar idag sträcker sig långt utanför deras ekonomiska och legala inblandningar. Det här bekräftar Carolls teori (1991) ytterligare angående att företagen har skiftat i utrymmet av ansvarstagande från aktieägare till övriga intressenter utanför företags dörrar. I övrigt verkar uppfattningen om begreppet CSR från respondenterna vara relativt lika. Företag A och B skiljer tydligt på CSR och kemikalier, som att miljöfrågor som rör naturen är ett separat ämne. Vi tror att det beror på att respondenterna förknippar CSR med moral och etik medan kemikalier och liknande är lagstiftade, alltså inget företagen frivilligt kan engagera sig i för att de anser att frågan är viktigt. I definitioner av CSR som tas upp i referensramen härrör ämnet till tre delar; miljö-, ekonomi- och sociala ansvar (Mozaldo 2015; Carroll 1990). Det sociala ansvaren kan sedan ytterligare delas upp i bland annat arbetsmiljö och löner (Perry & Towers 2012). Anna på Företag A nämner i sin intervju att hon anser att CSR handlar mer om arbetsmiljö och att det,

till skillnad från kemikalier och miljö, är ett mer konkret ämne. Liknande syn har konsulten Karin som arbetar på Företag B. Miljöarbetet överlag verkar rikta in sig på det som är lagstiftat, inte som Shanmugams (2013) beskrivning av företagens hänsyn till miljöaspekten där strävan efter symbios med naturen och miljövänlighet tas upp. Mellanhänderna visar dock stor kunskap om miljöproblemen i branschen och synsättet på miljöaspekten tror vi grundar sig i kundernas efterfrågan snarare än okunskap. Har man inte en kund som vill producera miljövänligare kläder så är inte det ett ämne som det ligger fokus på i CSR-arbetet. Överlag ser vi att det finns ett genuint intresse för CSR- arbete, miljö och socialt, i alla mellanhandsföretagen i vår undersökning och Karin som arbetar med frågan i ett flertal olika företag understryker att engagemanget är viktigt för företagets framtid.

5.2 CSR integration i sex steg

För att analysera och jämföra integrationen av CSR i arbetsprocessen används Jenkins (2009) modell som beskriver de steg som bör uppnås för att göra CSR till en konkurrensfördel. I följande avsnitt har empirin analyserats för att se om de deltagande företagen uppfyller dessa steg, samt hur de eventuellt skiljer sig från varandra.

5.2.1 Förändringsagent

Gemensamt för de deltagande företagen är att de uppfyller kravet för en förändringsagent som ansvarar för uppdatering och utbildning av CSR-frågor. Företag A och C använder sig av en kunnig CSR-konsult som månadsvis besöker företaget, ser över rutinerna och uppdaterar personalen om aktuella frågor kring miljö och arbetsförhållanden. Konsulten rapporterar först och främst till en anställd på företaget som ansvarar för CSR och att föra vidare informationen till resterande personal, men håller ibland och föreläsningar för alla på företaget. Till skillnad från de andra företagen, har Företag B anställt samma CSR-konsult på deltid som är på företaget en gång i veckan. Konsulten arbetar på så sätt att en plan för varje företag utformas för att fastställa vilka värden, principer och rutiner som ska efterföljas. Genom att besöka företagen ser konsulten till att rutinerna följs, samt uppdaterar personalen när förändringar sker. Efter att ha analyserat vår empiri anser vi ha kunnat peka ut förändringsagenterna i respektive företag:

- A. I Företag A är förändringsagenten från start konsulten Karin som med sin breda kunskap om CSR lagt upp grunden för det arbete som utförs idag. Utöver CSR-strategin har hon varit stöd för den nuvarande CSR-ansvarige Anna och även utbildat henne i dessa frågor. Idag anser vi att det är Anna, som arbetar med dessa frågor på heltid, som är förändringsagenten. Dock inte ensam utan i kombination med företagets ledning som kan godkänna beslut och driva det ledarskap som krävs för förändring.
- B. I Företag B är konsulten Karin också förändringsagenten från start men då hon är deltidsanställd är hon fortfarande den som driver företaget i CSR-frågor. Här anser vi återigen att det är en kombination mellan Karin och ledningen som konstruerar förändringsagenten, kunskap och ledarskap som tillsammans bidrar till en effektiv CSR-integration som kontinuerligt arbetar vidare.
- C. För Företag C anser vi att fallet är lite annorlunda. Även här är konsulten Karin den faktorn som satte igång förändringsarbetet men i likhet med Företag A tog en anställd, Clara, sedan över den här rollen. Till skillnad från båda företagen är Clara inte bara

ansvarig för CSR-frågor utan har en roll som general manager för företaget och besitter därmed en mer styrande roll än konsulten Karin och CSR - ansvarige Anna från Företag A. Det anser vi kan innebära att Clara ensam kan klara av att verka som förändringsagent med stöd från ledning och övriga CSR anställda på de utländska kontoren.

5.2.2 Externa nätverk

Studiens deltagande mellanhänder visade alla prov på en vilja till att inta ny kunskap inom CSR genom att ta hjälp av externa parter. I fallet med företag A och C står delvis CSR-konsulten för den externa parten, då hon förser företaget med information och strategier för integration av CSR. Andra externa nätverk som alla företagen samarbetar med är BSCI, Swerea IVF och Textilimportörerna, där respondenterna deltar i utbildningar och sammankomster. Vid dessa tillfällen samlas företag från samma bransch och utbyter kunskap och erfarenheter med varandra. Inom organisationen BSCI utförs audits av medlemmarna som går att ta del av vilket bidrar till ett effektivt informationsutbyte. Enligt Anna är inspektionerna av fabrikena ett tidskrävande arbete, därför ser hon samarbetet mellan företag som en stor fördel med BSCI.

5.2.3 Interna nätverk

För företag A och C har en person utsetts till CSR-ansvarig utöver konsulten, som bär ansvaret att föra vidare informationen till organisationen. Detta sker bland annat via interna utbildningar och checklistor till personalen som de utgår från när de besöker och inspekterar fabriker. Enligt Jenkins (2009) kännetecknas mindre företag av god kommunikation men svårigheter att få personalen engagerade i CSR. Respondenterna visade prov på god kommunikation och sammanhållning, men gemensamt för företagen är också att CSR-engagemanget genomsyrar samtliga delar av organisationen. En förklaring till detta kan vara att alla företagen valt inriktningar inom CSR som är mest relevanta och har störst potential att förverkligas och är en av de viktigaste strategierna för ett lyckat CSR-arbete (Jhunjhunwala 2011). Förutom de interna processerna utför studiens företag utbildningar med fabrikena; Clara anser att kunskap är det bästa sättet att uppnå ett bestående förändringsarbete. Ytterligare en extern mekanism som tas upp av konsulten är en framtida aktivitet där företag köper en utbildningstjänst ut till fabrikena. Tjänsten är utvecklad av en grupp inom BSCI och är enligt konsulten framtidens projekt.

5.2.4 Flexibilitet

Flexibilitet innebär att snabbt svara på förändringar på marknaden (Jenkins 2009). De deltagande företagen strävar alla efter god relation med leverantörerna, eller samarbetspartner som samtliga väljer att kalla dem. Att ha en god relation till sina leverantörer stod som hög prioritet. Relationsbyggande med intressenter är enligt Kittilaksanawong (2010) en viktig aspekt för att underlätta tillgången på marknaden, och är i sin tur en förutsättning för att snabbt anpassa sig efter förändringar och uppnå kriteriet flexibilitet. Ett sätt att bygga relationer med leverantörerna är att regelbundet besöka leverantörerna, och företag A umgås även i vissa fall privat med deras samarbetspartners.

5.2.5 Innovation

Samarbete med en mellanhand kan bidra till förnyelse och innovation (Popp 2000; Fung et al. 2006) vilken också påvisades i vår studie. Studiens deltagande mellanhänder har många års erfarenhet av uppbyggandet av värdekedjor och strävar hela tiden efter att effektivisera och förbättra. CSR visade vara en stor del av verksamheten för studiens samtliga deltagare och är ett område som enligt företagen för tillfället är en högst aktuell fråga. Med hjälp av organisationer som BSCI, Swerea och Textilimportörerna håller sig mellanhänderna uppdaterade och kan i sin tur hjälpa sina kunder att integrera nya sätt att arbeta för att åstadkomma en hållbar värdekedja.

5.2.6. Konkurrens fördelar

Enligt Jenkins (2006) vinner företag konkurrens fördelar om de ovanstående punkterna finns integrerat i värdekedjan, vilken också går i linje med Jhunjhunwala (2011) samt Wiboon och Kittilaksanawong (2010) med teorin om att integrera CSR i kärnverksamheten för att uppnå ett lyckat CSR-arbete. I studien visade det sig att samtliga deltagande företag har tydliga värderingar och mål inom CSR som genomsyrar organisationen och det anses vara en del av det dagliga arbetet. Samtliga punkter i Jenkins (2006) teori uppfylls enligt vår analys av Företag A, B och C har visar därefter tecken på ett väl integrerat och fungerande CSR-arbete. Person C menar att många kunder är intresserade och ställer krav kring CSR, men är inte fullt insatta i ämnet. Hon menar att många CSR-frågor komplexa, och på så sätt kan mellanhanden erbjuda en tjänst i form av kunskap. Det visade sig också att alla deltagande företag använder fördjupningen inom CSR som ett sätt att differentiera sig från konkurrenter.

5.3 CSR som värdeskapande verktyg

Efter att ha sammanställt empirin från de tre deltagande företagen visas tendenser på att CSR-arbetet i första hand går i linje med Godfreys (2005) teori om att CSR bidrar till ett moraliskt kapital och fungerar som en försäkring mot negativa bedömningar. Samtliga deltagare har påpekat trycket utifrån gällande CSR-krav och konsulten Karin menar att arbete inom området är en avgörande faktor för företagen att överleva i framtiden. Förutom att skydda företaget mot kritik, menar Karin också att det är ett sätt för mellanhänderna att differentiera sig och skapa ett mervärde. Utöver att erbjuda en färdig produkt ingår också CSR i paketet, vilket är något som alla respondenter menar är en viktig aspekt i hur en mellanhand skapar värde för kunden. Enligt Hsu (2010) använder många företag CSR som ett sätt att marknadsföra sig, och går ofta att läsa om på deras hemsidor. Detta stämmer också överens med samtliga deltagande företag som alla har flikar på hemsidan där det går att läsa om vilka organisationer de är medlemmar i. Däremot märker vi att marknadsföringsaspekten inte verkar vara den främsta anledningen till det väl integrerade CSR-ansträngningarna. Enligt Beata används inte CSR-arbetet som säljpitch om det inte är så att kunden verkar vara utstickande okunnig inom ämnet, annars är det en självklar komponent av erbjudandet. Anna menar dock att företag A arbetar aktivt med CSR och att detta skiljer de från en del konkurrenter som inte är medlemmar i någon av CSR-organisationerna. Hon tillägger också att deras produkter kan vara något dyrare, och att det därför är viktigt att förmedla att textilierna är tillverkade på ett hållbart sätt för att motivera det högre priset. Annas uttalande styrker McWilliams och Siegels teori (2011) om att CSR-arbete kan bidra till företagets differentiering. I samma teori föreslås CSR vara ett sätt att kvalitetssäkra produkterna vilket vi även såg tecken på i vår empiri där konsulten Karin nämnde att hon ansåg att kvalitetssäkring

var en del av hennes arbetsuppgifter då hon ofta får hantera även den typen av frågor hos sina kunder. Clara nämnde att de, till skillnad från resterande respondenter, är stora och betydande kunder till sina leverantörer och har därför möjlighet att påverka leverantörernas verksamheter och förhållanden.

Enligt Öberseder et al. (2011) ökar konsumenternas efterfrågan på transparens i värdekedjan och CSR-arbete. Detta påstående stärks av studiens deltagare som alla kommenterade den upplevda ökningen i efterfrågan på CSR. Både Anna och Clara understryker att frågan har vuxit snabbt de senaste åren och att det märks både på de deras kunder men också på slutkonsumenterna. Studiens samtliga respondenter verkar vara överens med Öberseder et al. (2011) om att konsumenterna visar stort engagemang för CSR men när köpbeslutet väl sker spelar inte CSR-arbetet bakom produkterna någon avgörande roll. Det verkar snarare vara kostnaden som avgör för både kund och konsument i slutändan, vilket särskilt understryks av Beata. Hon menar att kunderna har höga krav gällande social miljö och hållbarhet, samtidigt som de efterfrågar lägre pris för varje orderläggning. Företag A, B och C verkar alla brottas med att hitta balansen mellan kraven på allt lägre kostnader i kombination med ett snabbt växande intresse för CSR. Det framgår också tydligt att respondenterna tar CSR-frågan på allvar och anser att den är förutsättning för en ekonomiskt hållbar framtid för studiens deltagande företag.

6. Slutsats

6.1 Hur integreras CSR i arbetsprocessen vid inköp hos mellanhänder i textil/- beklädnadsbranschen?

Generellt, i mellanhandsföretagen som deltagit i vår undersökning, ligger CSR som ett förarbete, en grund som genomsyrar alla verksamhetens aktiviteter. Sociala frågor täcks av sourcingarbetet som sker när mellanhandsföretaget letar nya fabriker, eller inspekterar sina nuvarande leverantörer. Alla mellanhandsföretagen i vår undersökning följer samma Code of Conduct från BSCI och de respektive CSR-ansvariga försöker kontinuerligt hålla sig uppdaterade med information från fabriker för att identifiera och lösa problem. Under själva arbetsprocessen av inköpet ska fabriken konstruktions, strukturellt och socialt, inte behöva vara något inköparen ska tänka på. Fabriken ska innan produktion vara godkänd. När det gäller miljön, den lagstiftade, är även det här en typ av förarbete. Alla medarbetare behöver kontinuerligt hålla sig uppdaterade om lagstiftningar kring kemikalier och det här behöver ses över varje gång en order ska läggas. Internutbildningar är därför en viktig del av integrationen i företagen samt utbildning från externa nätverk såsom kemikaliegruppen vid Swerea IVF. Vidare är uppföljning en viktig del som ses över av den CSR-ansvarige. Kemikalietester och fabriksinspektioner under produktion är några exempel på hur vi har sett att CSR-arbetet upprätthålls.

I vårt fall har de tre svenska mellanhandsföretagen som deltagit i undersökningen haft samma katalysator till CSR-arbetet; en CSR-konsult. Det här anser vi ha påverkat hur just dessa mellanhänderna har integrerat CSR i sina arbetsprocesser. Konsulten har tillfört kunskap till organisationen men utan ett pådriv från medarbetare och ledning anser vi att en lyckad integration inte hade varit en möjlighet. Det här genuina intresset och engagemanget har även framkommit som en anledning till varför företagen väljer att arbeta med CSR. Även om alla anställda i företaget är intresserade av CSR-frågor verkar det ändå behövas en eller fler personer som har huvudansvar för CSR-arbetet. Det är inte en uppgift som fördelas över inköparna utan fungerar som en separat rutin men en rutin som vävs ihop med de olika arbeten som verksamheten utför. De frågor som man väljer att arbeta med utöver det som är lagstiftat anser vi baseras mycket på vilka problem som ofta uppmärksammas i media och som är aktuellt idag. Exempelvis är flera av mellanhandsföretagen medlemmar i Accord, en följd av olyckan i Rana Plaza. Det här ser vi som ett tecken på att slutkonsumenter i grunden har möjlighet att påverka vilka frågor företagen väljer att arbeta med utöver vad företagen själva anser är viktigt. Uppfattningen vi har fått av den närmaste kunden till mellanhanden i vår undersökning är att dessa nöjer sig med att mellanhandsföretagen följer projekt från olika initiativ och organisationer men fokus verkar ligga på sociala frågor samt miljöfrågor med inriktning på lagstiftning.

Genom vår empiri har vi kommit fram till en slutsats gällande CSR-integration i mellanhandsföretag i textil- och beklädnadsbranschen. Denna är att mellanhänder genom externa nätverk och drivande interna krafter integrerar CSR-frågor i grunden till arbetsprocessen vid inköp. Möten och utbildningar hos dem externa nätverk leder till att alla företag utför relativt likt arbete på ett relativt liknande arbetssätt. Då företagen följer samma lagar, code of conducts och delar erfarenhet med varandra samverkar de för att alla ska lyckas med sin integration i företaget. Vidare anser vi att arbetet och integrationen liknar varandra

delvis då de använder sig av samma konsult men också för att alla arbetar med de frågor som är samhällsaktuella i nuläget. Kunskap och genuint intresse verkar vara nyckeln till integration i alla de studerade mellanhandsföretagen men vi har även sett indikationer på att det existerar mellanhandsföretag som inte arbetar med CSR. Skulle dock dessa mellanhandsföretag börja med ett CSR-arbete tror vi att de också inleder med att bli medlemmar i vanliga initiativ och organisationer som BSCI, Kemikaliegruppen vid Swerea IVF och Textilimportörerna. Genom dessa externa nätverk tror vi att det finns grund för andra mellanhandsföretag ska kunna genomföra en liknande integration som våra studieobjekt, så länge det finns ett engagemang och driv inom verksamheten.

6.1.1 Vilken typ av värde skapas för mellanhanden av CSR-integrationen?

Efter att ha studerat och analyserat de deltagande företagens syn på CSR-integrationens värdeskapande, har det visat sig att CSR-arbetet tillför ett extra värde för mellanhänderna och dess kunder på flera olika sätt. Slutkonsumentens och samhällets krav på att produktionen i textilbranschen utförs på ett sätt som är hållbart, både socialt och miljömässigt, växer och är ett mycket komplext område. Det visade sig att CSR inte bara är värdeskapande för mellanhanden utan också ett krav från de flesta av kunderna. Genom att mellanhanden investerar i ett väl integrerat och kontinuerligt CSR-arbete kan de svara på kraven och erbjuda ett paket som inkluderar kunskap och strategier för att generera en hållbar produkt. Kunden kan då känna sig trygg med att deras produkter motsvarar både lagens och samhällets förväntningar. På så sätt bidrar mellanhandens funktion också till en sorts försäkring mot granskningar och eventuellt negativa uppfattningar från slutkonsumenten. Istället för att lägga tid och pengar på att utbilda sig inom detta omfattande område kan kunden fokusera på sin kärnverksamhet. Att kontinuerligt arbeta med CSR är således också ett sätt för mellanhänderna att differentiera sig från sina konkurrenter eftersom det tillför ett mervärde till deras tjänster. Förutom att CSR-arbetet lyfts fram av mellanhänderna i form av marknadsföring och differentiering, har det tydligt framkommit i studien att CSR också är betydande för mellanhändernas framtid. Som nämnts flertal gånger i studien växer intresset och kraven utifrån för CSR-frågor, och har gått från att vara ett valfritt engagemang till en förutsättning för att möta den enorma efterfrågan. Trots att alla deltagande företag har påpekat att CSR-arbetet kan vara kostsamt och att kunderna inte är redo att betala för de krav de ställer, så är det en avgörande del av verksamheten för att möta en lönsam framtid.

7. Diskussion och förslag på vidare forskning

CSR är ett omtalat område som visat sig ha bidragit till att företag behöver tillsätta en ny funktion för att möta den kritik och påtryckning som finns bland konsumenterna i textilbranschen. Vi ville undersöka begreppet CSR i förhållande till mellanhänders värdeskapande då vi tyckte oss se en lucka i litteraturen kring denna relation. Med tanke på den öppenhet vi möttes av hos alla deltagande företag kunde vi dra slutsatsen om att CSR är en högst aktuell fråga och under utveckling. Det har också framkommit att mellanhänderna i textilbranschen hittills nått varierande nivåer av CSR-integration och att en god integration anses vara en stark konkurrensfördel. Vår studie kring hur CSR integreras på ett bra sätt för att skapa värde känns därför som värdefull information för mellanhänder att ta del av.

Hur CSR integreras i arbetsprocessen vid inköp hos mellanhänder i textil-och beklädnadsbranschen beror först och främst på om mellanhänderna överhuvudtaget arbetar med CSR. Våra studieobjekt har dock alla, enligt oss, ett väl integrerat CSR-arbete som också stärks av tidigare teoriers beskrivning av hur företag på bästa sätt integrerar CSR. Vad däremot inte kunnat avgöra är om företagets generella prestationer förbättrats till följd av väl integrerad CSR, som också påstås i tidigare forskning. En analys av detta samband för mellanhänder i textilbranschen stod inte i fokus för vår undersökning, men skulle vara ett intressant område inför framtida forskning. Det bör också nämnas att ett av de tillfrågade företagen tackade nej till intervju, och möjligheten finns att detta företag inte arbetar med CSR lika djupgående. Det hade varit en intressant aspekt att jämföra med mellanhänder som inte lyckats uppnå de resultat de hade väntat sig av CSR-arbetet samt även undersöka mellanhänderföretag som inte har prioriterat CSR-arbete. Eftersom som att det visade sig att alla deltagande företag samarbetar med samma CSR-konsult, kan det ha påverkat vår slutsats kring hur företag bör integrera CSR för att uppnå lyckat resultat, då underlaget till stor del kommer från en och samma person. Trots detta tycker vi att studien lyckats belysa viktiga aspekter för arbetet med CSR bland mellanhänder i textilbranschen. Vi hoppas att studien bland annat kan vara till hjälp för mellanhänder som ännu inte integrerat CSR i sin verksamhet.

Källförteckning

- Andersen, M. & Skjoett-Larsen, T. 2009, "Corporate social responsibility in global supply chains", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 14, no. 2, pp. 75-86.
- Asif, Searcy, Zutshi, & Fisscher. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56, 7-17.
- Begum, A. & Solaiman, S.M. 2016, "Rana disaster: how far can we proceed with CSR?", *Journal of Financial Crime*, vol. 23, no. 4, pp. 748-768.
- Bryman, A. & Bell, E. 2015, *Business research methods*, 4.th edn, Oxford Univ. Press, Oxford.
- Bryman, A. & Bell, E. 2013, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2., [rev.] uppl. edn, Liber, Stockholm.
- BSCI (2016), *What we do*. <http://www.bsci-intl.org/content/what-we-do-0> [2017-04-13]
- Braithwaite, A. and Wilding, R.D. (2006), "The supply chain risks of global sourcing", in Reuvid, J. (Ed.), *Managing Business Risk: a Practical Guide to Protecting Your Business*, 3rd ed., Kogan Page Limited, London and Philadelphia, pp. 23-35, Ch. 3
- Carroll, A.B. 1991, *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, Elsevier Inc, Greenwich.
- Carroll, A.B, K.M Shabana. 2010. "The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice". *International Journal of Management Reviews*, 12 (1) (2010), pp. 85–105
- Caniato, F., Caridi, M., Crippa, L. & Moretto, A. 2012, "Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research", *International Journal of Production Economics*, vol. 135, no. 2, pp. 659-670.
- Cho, J. & Kang, J. 2001, "Benefits and challenges of global sourcing: perceptions of US apparel retail firms", *International Marketing Review*, vol. 18, no. 5, pp. 542-561.
- Egels-Zandén, N., Wahlqvist, E., 2007, "Post-Partnership Strategies for Defining Corporate Responsibility: The Business Social Compliance Initiative", *Journal of Business Ethics*, vol. 70, no. 2, pp. 175-189.
- EU Commission, 2001, *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Brussels. [2017-04-29]
- Fatma, M., Rahman, Z. & Khan, I. 2015, "Building company reputation and brand equity through CSR: the mediating role of trust", *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 33, no. 6, pp. 840-856.
- Fernie, J., Maniatakis, P.A. & Moore, C.M. 2009, "The role of international hubs in a fashion retailer's sourcing strategy", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 19, no. 4, pp. 421-436.

Fombrun, C. & Shanley, M. 1990, "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *The Academy of Management Journal*, vol. 33, no. 2, pp. 233-258.

Fung, P.K.O., Chen, I.S.N. & Yip, L.S.C. 2007, "Relationships and performance of trade intermediaries: an exploratory study", *European Journal of Marketing*, vol. 41, no. 1/2, pp. 159-180.

Godfrey, P.C. (2005), "The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: a risk management perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 30 No. 4, pp. 777-798.

Hon Kam, B., Chen, L. & Wilding, R. 2011, "Managing production outsourcing risks in China's apparel industry: a case study of two apparel retailers", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 16, no. 6, pp. 428-445.

Hsu, K. (2012), "The advertising effect of corporate social responsibility on corporate reputation and brand equity: evidence from the life insurance industry in Taiwan", *Journal of Business Ethics*, Vol. 109 No. 2, pp. 189-201.

ILO (2014), *Towards Better Work: Understanding labour in apparel global value chains*
http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_218888/lang--de/index.htm [2017-02-20]

Jenkins, Heledd. 2009, A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises.(Report). *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21.

Kannan, V.R. & Choon Tan, K. 2006, "Buyer selection and buyer

-supplier relation

-supplier engagement on r

International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 36, no. 10, pp. 755-775.

Karaosman, H., Morales-Alonso, G., & Brun, A. (2017). From a Systematic Literature Review to a Classification Framework: Sustainability Integration in Fashion Operations. *Sustainability*,9(1), Sustainability, 2017 Jan, Vol.9(1).

Kim, J., Traore, M.K. & Warfield, C. 2006, "The Textile and Apparel Industry in Developing Countries", *Textile Progress*, vol. 38, no. 3, pp. 1-64.

Kittilaksanawong, W. 2011, "Doing well by doing good? Implementing new effective integrated CSR strategy", *African Journal of Business Management*, vol. 5, no. 4, pp. 1211.

McWilliams, A. & Siegel, D.S. 2011, "Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 37, no. 5, pp. 1480-1495.

Miller, K., & Tsang, Eric W. K. 2011. Testing management theories : Critical realist philosophy and research methods. *Strategic Management Journal*, 32(2), 139-158

- Moczadlo, R. 2015, "Creating competitive advantages - The European CSR-strategy compared with Porter's and Kramer's shared value approach" , *Ekonomski Vjesnik*, vol. 28, no. 1, pp. 243-256.
- Pereira, M.C. 2014, *The risks of offshoring: beware of pseudo cost savings*, BNP Media.
- Perry, P. & Towers, N. 2013, "Conceptual framework development: CSR implementation in fashion supply chains", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 43, no. 5/6, pp. 478-501.
- Purvis, L. Naim, M.M. & Towill, D. 2013, "Intermediation in agile global fashion supply chains" *International Journal of Engineering, Science and Technology*, Vol. 5, No. 2, pp. 38-48.
- Retriever Business Insights, 2016, *Företagsinformation*. www.retriever.se [2017-05-10]
- Shen, B. 2014, "Sustainable Fashion Supply Chain: Lessons from H&M", *SUSTAINABILITY*, vol. 6, no. 9, pp. 6236-6249.
- Siltaoja, M.E. 2006, "Value Priorities as Combining Core Factors between CSR and Reputation: A Qualitative Study", *Journal of Business Ethics*, vol. 68, no. 1, pp. 91-111.
- Smith, J. 2012. "The companies with the best CSR reputations". *Forbes*. 10 december. <http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2012/12/10/the-companies-with-the-best-csr-reputations/> [2017-04-13]
- Swerea, 2017, *om Swerea*. <https://www.swerea.se/om-swerea> [2017-05-08]
- Vedel, M. & Ellegaard, C. 2013, "Supply risk management functions of sourcing intermediaries: an investigation of the clothing industry", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 18, no. 5, pp. 509-522.
- Yuan, W., Bao, Y. & Verbeke, A., 2011. Integrating CSR Initiatives in Business: An Organizing Framework. *Journal of Business Ethics*, 101(1), pp.75–92.
- Åkesson, J., Jonsson, P. & Edanius-Hällås, R. 2007, "An assessment of sourcing strategies in the Swedish apparel industry", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 37, no. 9, pp. 740-762.
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B.B. & Gruber, V. 2011, ""Why Don't Consumers Care About CSR?": A Qualitative Study Exploring the Role of CSR in Consumption Decisions", *Journal of Business Ethics*, vol. 104, no. 4, pp. 449-460.

Bilaga 1: Intervjuguide Företag A, B och C

Allmänt

1. Kan du berätta om företaget och er roll i branschen?

Arbetsprocess

2. Skissa processen från beställning till leverans?

CSR- arbete

3. Din roll på företaget?
 - Hur ser CSR arbetet ut?
 - Varför jobbar ni med CSR?
 - Hur har ni valt ut vilka frågor ni ska fokusera på?
 - Har någon haft den rollen innan?
 - Hur länge har du jobbat?
4. -Är du en del av ett team eller arbetar du självständigt?
 - Tycker du att CSR är tillräckligt integrerat i processen?
 - Om nej, vad skulle man kunna göra bättre och varför?
5. Är ni med i uppföljningen av CSR-arbetet

CSR som värdeskapande

6. Ser du CSR som en värdeskapande och kostnadsminimerande del för företaget?
7. -Ser kunderna CSR som en viktig aspekt?
 - Har det hänt att kunder ställer högre krav på CSR än vad ni för tillfället kan leva upp till?
 - Hur integrerar ni kundernas CSR-krav med era egna?
 - Har ni gemensamma processer?
 - Upplever ni att slutkund/konsumenter värdesätter era CSR-ansträngningar?

Bilaga 2: Intervjuguide CSR- konsult

Frågor ang. arbete på Företag B

1. - Din roll på företaget?
- Hur länge har du arbetat som konsult?
- Hur länge har du arbetat på företag B?
2. Vilka organisationer, förutom BSCI och kemikaliegruppen vid Swerera IVF, arbetar företag B med?
3. Hur utbildar du personalen på företag B gällande CSR-frågor?
4. Andra åtgärder för att förbättra arbetet och förhållanden i fabrikerna?

Frågor ang. konsultarbete

1. Varför tror du att företagen arbetar med CSR - ger det något värde?
2. Vilket resultat tror du att ett CSR arbete som är fullkomligt integrerat i ett företags rutiner ger framför ett CSR-arbete som ligger mer som en extern aktivitet?



TEXTILHÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se