



HÖGSKOLAN  
I HALMSTAD

Energiekonomiprogrammet 180 hp

KANDIDATUPPSATS



Mål och mätning vid val och kontroll av  
leverantörer och produkter i samband med CSR

I företagen Gekås AB och Vagabond International  
AB

Catrin Axelsson och Nathalie Liborius

Företagsekonomi 15 hp

Varberg 2014-05-27

# Förord

*Vi vill härmed tacka alla som bidragit på ett eller annat sätt under studiens arbete. Vi vill börja med att tacka de personer vi intervjuat på Gekås AB och Vagabond International AB för den information vi fått ta del av och som gjort den här studien möjlig.*

*Vi vill även rikta ett tack till opponenter som bidragit med konstruktiv feedback under studiens gång. Vidare vill vi tacka personen som bistått med korrekturläsning av studien och avslutningsvis vill vi tacka vår handledare Jan-Olof Muller som varit ett bra stöd för oss under arbetets gång.*

*Ett stort tack till alla som bidragit till vår studie på ett eller annat sätt.*

*Varberg, maj 2014*

---

Catrin Axelsson

---

Nathalie Liborius

# Sammanfattning

De etiska frågorna får en alltmer central roll då den uppmärksamhet som idag finns kring arbetsförhållanden har lett till att allt fler företag vill arbeta med deras sociala ansvar. CSR (Corporate Social Responsibility) är ett begrepp som ofta översätts till företagens sociala ansvar. Konsumenterna ställer även krav på företagen vilket påverkar företagets kontroller och val av leverantörer och produkter. För att veta vart ett företag är på väg, är en god förståelse för sitt företagsmål viktigt för att kunna uppnå det som förväntas av företaget. För att uppnå sina företagsmål används ofta olika mätningar och nyckeltal. Mätningen bör göras på en stabil och kontrollerbar del av företaget.

Syftet med denna studie är att beskriva och analysera hur arbetet med mål och mätningar sker internt inom CSR-arbetet i företagen Gekås AB och Vagabond International AB, och då fokus på val och kontroll av leverantörer och produkter. Studiens forskningsfråga är ”*Hur arbetar Gekås AB och Vagabond International AB internt med mål och mätning i deras arbete med CSR kopplat till val och kontroll av deras leverantörer och produkter?*”

Det här är en kvalitativ studie med ett induktivt angreppssätt och ett hermeneutiskt synsätt. Vår empiriska data har vi fått genom att vi har genomfört tre intervjuer med sammanlagt fyra personer från företagen Gekås och Vagabond.

I denna studie kommer det analyseras om vilka perspektiv och motiv inom ett arbete med CSR samt vilka målområden och mätningar Gekås och Vagabond använder sig utav i deras arbete med CSR. Det kommer bli ett underlag genom att analysera dessa områden för att få reda på de valda företagets syfte och utgångspunkter med CSR-arbetet.

Resultatet i studien visar att det finns olika utgångspunkter och syften med respektive företags arbete med CSR. Dock är tillvägagångssätten och arbetsuppgifterna i princip densamma med deras CSR-arbete.

**Nyckelord:** CSR, mål, mätning, detaljhandel och leverantörskontroll

# Abstract

The ethical issues have gained an increasingly central role in businesses on a world wide scale. This fact has led to a business climate where companies want to take increasing social responsibility. “CSR” or “corporate social responsibility” is the term used to address these issues. This leads to demands on businesses that affect corporate control, choice of suppliers and products. In order to know where your company is heading, an understanding of the business objectives is vital to be able to achieve what is expected of the company. In order to achieve their corporate goals, measurements and key figures are often used. The measurement must be made on a stable and controllable subject.

The purpose of this study is to describe and analyze how the work goals and measurements happens in-house within the CSR efforts in the company’s Gekås AB and Vagabond International AB, and then focus on the selection and monitoring of suppliers and products. The study's research question is “*How do Gekås AB and Vagabond International AB measure their CSR work related to choice and control of their suppliers and products to achieve their goals?*”.

This is a qualitative study with an inductive and hermeneutic approach. Our empirical data has been conducted in three interviews with a total of four employees from the companies Gekås and Vagabond.

In this study we will analyze whether the perspectives and motivations concerning CSR work and what target areas and measurements Gekås and Vagabond use in their work with CSR. The basis of this study will be made by analyzing these areas to find out the companies' purpose and points of the CSR process.

The result of the study shows that there are different starting points and objectives of each company's CSR work. However, the approaches and tasks of both companies are largely the same.

**Keywords:** CSR, goals, measurement, retail and supplier control

## Innehållsförteckning

1	Inledning .....	7
1.1	Bakgrund.....	7
1.2	Problemdiskussion .....	8
1.3	Forskningsfråga.....	10
1.4	Syfte.....	10
1.5	Avgränsningar .....	10
1.6	Disposition .....	11
2	Referensram.....	12
2.1	Sammanfattning .....	12
2.2	Detaljhandeln .....	13
2.3	CSR.....	13
2.3.1	Perspektivens olika begrepp inom CSR .....	14
2.3.2	Effekter och mätning av arbetet med CSR .....	14
2.3.3	Hållbarhetsredovisning.....	15
2.3.4	Kritik mot CSR .....	16
2.4	Företagsmål.....	16
2.4.1	Mål med CSR.....	16
2.5	Mätning.....	18
2.5.1	Nyckeltal.....	18
2.5.2	Syften med mätning.....	19
2.5.3	Kontroll av leverantörer.....	19
3	Metod.....	21
3.1	Forskningsdesign.....	21
3.2	Ämne- och företagsval.....	22
3.3	Operationalisering .....	23
3.3.1	Datainsamling .....	23
3.3.2	Insamling av primärdata .....	23
3.3.3	Utformning av intervjufrågor.....	24
3.3.4	Insamling av sekundärdata .....	26
3.4	Reliabilitet och validitet.....	26
4	Empiri .....	28
4.1	Företaget Gekås.....	28
4.2	Intervju 2014-04-01, Pernilla de Filippo, CSR-ansvarig på Gekås .....	29
4.2.1	Val och kontroll av leverantörer och produkter .....	30
4.2.2	Mål och mätning .....	31
4.3	Intervju 2014-04-14, Lotta Norrman, Inköpschef på Gekås.....	32
4.4	Företaget Vagabond .....	33

4.5	Intervju 2014-04-29, Marcus Svensson, produktionschef på Vagabond och Anna Fahle Björcke, varumärkeschef på Vagabond .....	34
4.5.1	Syn på arbete med CSR .....	35
4.5.2	Mål och Mätning .....	36
4.5.3	Ekonomiska aspekter.....	36
5	Analys .....	38
5.1	Analysmodell och analysmetod .....	38
5.2	CSR.....	40
	Perspektivens olika begrepp.....	40
5.3	Mål.....	41
	Målområden och motiv för arbetet med CSR .....	41
5.4	Mätning.....	43
	Syften .....	43
	Leverantörskontroll.....	44
5.5	Resultat av analys.....	45
6	Slutsats .....	47
6.1	Diskussion.....	47
6.1.1	Avslutande diskussion .....	48
6.2	Reflektioner.....	48
6.3	Generella lärdomar .....	49
6.4	Förslag till framtida forskning .....	49
7	Källförteckning.....	50
	Litteratur .....	50
	Vetenskapliga artiklar .....	51
	Webbsidor .....	52
	Redovisning.....	53
	Personlig kommunikation .....	53
	Bilaga 1 .....	54
	Intervjufrågor till CSR ansvarig på Gekås .....	54
	Bilaga 2 .....	55
	Intervjufrågor till Inköpschef på Gekås .....	55
	Bilaga 3 .....	56
	Intervjufrågor till produktionschef på Vagabond .....	56

## **Diagramförteckning**

Diagram 1	Överblick för Gekås omsättning i tkr .....	29
Diagram 2	Överblick för Vagabonds omsättning i tkr .....	34

## **Figurförteckning**

Figur 1 Studiens disposition .....	11
Figur 2 Analysmodell .....	38

## **Tabellförteckning**

Tabell 1 Sammanställning över studiens metodval .....	22
Tabell 2 Roliga varuhussiffror i Gekås .....	28
Tabell 3 Sammanställning av analys .....	45

# 1 Inledning

*Inledningsavsnittet ska ge läsaren en övergripande bakgrund och problemdiskussion till studien. Efter detta presenteras forskningsfrågan och syftet som studien är uppbyggd kring samt vilka avgränsningar som kommer forma den framtida studien.*

## 1.1 Bakgrund

Intresset för det valda ämnet kommer från att CSR (Corporate Social Responsibility) är något vi tycker att företag borde arbeta med på ett eller annat sätt. Vi blev intresserade av att se hur arbetet med CSR kan tillämpas i praktiken. Hur sätter företag upp mål och mäter sitt CSR-arbete och hur kontrollerar de att detta arbete uppnås?

Växthuseffekt och miljökatastrofer får allt större fokus och allt fler människor får upp ögonen för miljöproblem (Grafström, Göthberg & Windell, 2008). Detta leder till att större krav ställs på företag att vara miljövänliga utöver de regler och lagar om miljö som finns (ibid). Även de etiska frågorna har fått en central roll då uppmärksamheten kring arbetsförhållande och mänskliga rättigheter har lett till att företag vill arbeta mot socialt ansvar (Hasselbladh & Holmqvist, 2013). Idag är begreppet hållbar utveckling vanligt förekommande i samhället (Brännlund & Kriström, 2012). Definitionen av hållbar utveckling enligt Brundtlandsrapporten 1987 är:

*"En utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov."* (regeringen, 2012).

En utav de många faktorerna som ligger bakom dessa miljöproblem är den överkonsumtion som finns idag (Fredriksson & Fuentes, 2011). Enligt Fredriksson och Fuentes (2011) får detaljhandeln en betydelsefull roll när det gäller miljön och det blir därför nödvändigt att implementera hållbarhetsstrategier. Att ta hänsyn till socialt ansvar kan vara något som stärker ett företags lönsamhet och konkurrenskraft (CSR-kompassen, 2012). Det blir därför viktigt att anpassa ett företags insatser till företagets egna strategier och relationer till marknaden (ibid). Många företag strävar efter hållbar utveckling och det är en drivkraft för en del företag att växa och utvecklas (Gröndahl & Svanström, 2010). Det blir allt tydligare att sambandet mellan miljö och ekonomi är ömsesidigt beroende av varandra, även kunskapen om hur människor påverkar miljö är något som ökar (Brännlund & Kriström, 2012). Detta leder till att konsumenter ställer högre krav vid deras köpbeslut om produkternas påverkan på de etiska och sociala förhållandena (ibid). Detta tryck från konsumenter påverkar företagen och det blir därmed viktigt att de kontrollerar leverantörer och produkter (Ehrgott, Reimann, Kaufmann & Carter, 2010). En god kontroll är betydelsefullt för att ett företag ska ha chans att uppnå framgång (Merchant & Van der Stede, 2012).

EU-kommissionens definition av begreppet CSR från år 2001 är:



*”De flesta definitioner av företagens sociala ansvar beskriver det som ett begrepp som innebär att företagen på frivillig grund integrerar sociala och miljömässiga hänsyn i sin verksamhet och i sin samverkan med intressenterna.”* (Frostenson, Grafström & Windell, 2013, s. 233).

Många företag väljer att förhålla sig till denna definition, dock reviderades den år 2011:

*”The responsibility on enterprises for their impacts on society.”* (Frostenson, Grafström & Windell, 2013, s. 234).

CSR är ett begrepp med stor bredd som kan anses vara diffust för allmänheten (ibid). Detta på grund av att det finns många perspektiv att utgå från som lägger fokus på olika områden i CSR-arbetet (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2012). Ett utav perspektiven innefattar ett företags ekonomiska, juridiska, etiska och filantropiska initiativ, ett annat strävar mot hållbarhet och ett tredje perspektiv innefattar skyldigheter gentemot intressenter (ibid). I företagsvärlden har CSR blivit centralt och har delvis ersatt hållbar utveckling som begrepp (Frostenson, Helin & Sandström, 2012). CSR-arbete leder ofta till både monetära och icke-monetära effekter (Weber, 2008). Enligt Weber (2008) resulterar det i att det inte går att använda sig utav samma beräknings- och utvärderingsmetoder för alla effekter. Detta leder till svårigheter inom mätning för att vidare se om de uppsatta målen uppnåtts (ibid).

En måluppfyllelse definieras *”önskvärdhet att uppfylla önskade mål”* (Hasselbladh & Holmqvist, 2013, s. 353). En god förståelse för sitt företags mål blir viktigt för att veta vart de är på väg och hur de ska gå tillväga för att kunna uppfylla det som förväntas av dem (Merchant & Van der Stede, 2012). För att kunna uppfylla sina mål används ofta olika typer av nyckeltal och mätningar (Olve, Roy & Wetter, 1999). Det finns olika uttryck för begreppet mätning exempelvis nyckelindikatorer, beräkningar och statistik (Mårtensson, 2009). Kommunikationen och diskussionen kring ett objekt bestäms av hur nyckeltalen är utformade (Nilsson, Olve & Parment, 2010). Beroende på vad mätningen är tänkt att mäta och vem det är som tolkar nyckeltalen kan de få olika innehåll (ibid). Mätningar är i allmänhet ofta oklara och inkonsekventa särskilt när det kommer till mätningar av immateriella tillgångar (Mårtensson, 2009). När något ska mätas bör det vara stabilt, kontrollerbart och måste existera under hela tiden mätningen pågår (ibid).

## **1.2 Problemdiskussion**

Vi ställer oss frågan om oklarheten och inkonsekvensen som Mårtensson (2009) tar upp kan vara en anledning till att CSR kan vara svårt att mäta. En orsak skulle kunna ha att göra med vem det är som tolkar mätningens innehåll (Nilsson, Olve & Parment, 2010) och att det kanske skiljer sig beroende på företag. Vilka nyckeltal som väljs påverkar hur den valda arbetsmetoden kommer att utföras i företagets verksamhet, det nyckeltal som har valts skapar en fokusering kring just det resultatet (ibid). Vilket Nilsson et al. (2010) anser har en nackdel, eftersom det finns sätt att uppnå ett bra resultat utan att tänka på innebörden av nyckeltalets egentliga existens. Vi funderar på om vikten av att tänka igenom sina val av nyckeltal och hur

de används på ett noggrant sätt kan vara en del av lösningen för att inte få några negativa konsekvenser och på så sätt lättare kunna uppnå sina mål? Merchant & Van der Stede (2012) uttrycker sig att det är viktigt med en god förståelse för att kunna uppnå sina mål och att det som förväntas av ett företag också ska uppfyllas. Vi antar att om ett företag säger att de arbetar med CSR, så bör det även vara viktigt att detta uppfylls för att motverka en negativ uppståndelse.

Vårt empiriska studieobjekt är CSR-arbete inom detaljhandelsföretag. Anledningen till att vi valt detaljhandeln är för att det är den handel som går direkt ut till konsument. Konsumenternas intresse för CSR ökar konstant vilket leder till ett tryck på detaljhandelsföretag att investera i CSR-arbete (Kim et al., 2012). Detta för att behålla och locka till sig nya kunder (ibid). Det som väckte vår nyfikenhet med CSR är att vi upplevde att många företag har en positiv syn på CSR och hållbar utveckling, då många företag uttrycker sig positivt om CSR på deras hemsidor. Vi ställde oss frågan om företag verkligen arbetar med det och i så fall hur de går tillväga och om det följs upp. Vårt intresse för detaljhandeln kommer från våra egna erfarenheter dels genom arbetserfarenheter dels genom erfarenheter som konsument. Därför är det detaljhandel som känns mest relevant då vi kan använda oss av våra egna erfarenheter. Valet av företag blev koncernen Gekås AB som ligger i Ullared och företaget Vagabond International AB som ligger i Varberg. Anledningen till att vi fann Gekås intressant är för att det är en sådan stor verksamhet, med många leverantörer inblandade, mellan 800 och 1 000 stycken beroende på säsong (personlig kommunikation, de Filippo, 2014), vilket leder till ett omfattande logistikarbete. Omsättningen under 2012 var drygt 3,4 miljarder kronor (Gekås AB årsredovisning, 2012), detta är ytterligare en anledning till att vi finner företaget intressant. I och med att Gekås har en så pass omfattande logistik blev vi nyfikna på om det är möjligt att implementera sitt CSR-arbete i samtliga av företagets avdelningar. Det är ett snabbt växande företag där försäljningen för år 2013 landade på 4,7 miljarder kronor (Gekås Ullared). Anledningen till att vi fann Vagabond intressant är för att deras produktion ligger i Asien där de har en egen fabrik och även andra leverantörer (Vagabond International AB). Även Vagabond är ett snabbväxande företag och år 2012 hade de en omsättning på cirka 500 miljoner kronor (Vagabond International AB årsredovisning, 2012). Går det att utföra mätningar och mål i ett arbete med CSR i så omfattande verksamheter? Hur ser deras val och kontroll av leverantörer och produkter ut utifrån ett CSR-perspektiv? Detta är två frågor vi funderar över i vår studie.

Det finns många perspektiv att utgå från som lägger fokus på olika områden i CSR-arbetet (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2012). Detta fördjupade vårt intresse för ämnet CSR då det gör att det kan tolkas på många olika sätt. Vårt andra fokusområde är mål som är något som alla företag sätter upp för att veta vilken riktning de ska gå (Merchant & Van der Stede, 2012). Fokusområdet är relevant att koppla till CSR, om det sätts mål upp med CSR-arbetet känns det som att det blir lättare att arbetet utförs och tas på allvar. Vårt tredje fokusområde är mätning. Teorin är intressant för att många företag använder sig av nyckeltal för att kunna utvärdera om en metod eller prestation är givande att fortsätta med (Nilsson, Olve & Parment, 2010). I dessa tre områden kommer studien att behandla val och kontroll av företagets leverantörer och produkter. Kontroller görs för att företagen ska se till att deras leverantörer

delar deras riktlinjer för CSR. Vår koppling av teorierna blir följande: för att kunna uppnå sina mål bör företag ha någon typ av mätning och just CSR verkar vara svårt att mäta.

### **1.3 Forskningsfråga**

*Hur arbetar Gekås AB och Vagabond International AB internt med mål och mätning i deras arbete med CSR kopplat till val och kontroll av deras leverantörer och produkter?*

### **1.4 Syfte**

Syftet är att beskriva och analysera hur företagen Gekås AB och Vagabond International AB arbetar internt med mål och mätningar inom deras arbete med CSR, med fokus på val och kontroll av leverantörer och produkter, för att utveckla begreppsförståelsen. Studien syftar till att ge en tolkning av hur Gekås och Vagabond mäter och sätter upp sina mål i arbetet med CSR för att skapa en förståelse för ämnet.

### **1.5 Avgränsningar**

*Vi har valt följande avgränsningar:*

- Något studien inte kommer att gå djupare in på är de finansiella aspekterna kring arbetet med CSR. Med detta menas att vi inte tänker fokusera på investeringarnas omfattning eller huruvida arbetet med CSR är lönsamt respektive olönsamt.
- Vi kommer inte värdera om Gekås och Vagabonds arbete med CSR utförs på ett bra sätt. Företagen kommer inte heller att jämföras med varandra.

## 1.6 Disposition



*Figur 1. Studiens disposition (Egen figur)*

## 2 Teoretisk referensram

*I referensramen behandlas de teorier upp som är relevanta till vår studie. Först tas en sammanfattning upp om de övergripande teorier som vi valt och vidare presenteras en fördjupning av varje teori för sig. Referensramen inleds med ett avsnitt om detaljhandeln för att få en överblick om branschen som företagen är verksamma inom. Vidare presenteras avsnitten om CSR, företagsmål och avslutningsvis avsnittet om mätning. Teorierna är baserade på våra nyckelord: CSR, mål, mätning, detaljhandeln och leverantörskontroll.*

### 2.1 Sammanfattning

Begreppet CSR är en förkortning för Corporate Social Responsibility som är ett företags sociala ansvar (Grafström, Göthberg & Windell, 2008). Begreppet kan variera beroende på vilket perspektiv ett företag ser det ifrån, och de innefattar olika områden (Pérez och Rodriguez del Bosque, 2012).

För att de övergripande målen med CSR, som är att skapa en miljömässig-, social- och ekonomisk hållbar utveckling, lättare ska kunna uppnås är det en fördel att bryta ner målen (Grafström, Göthberg & Windell, 2008). Det finns tre olika målområden inom CSR: attrahera kunder då de ställer etiska krav på produkterna, attrahera medarbetarna för att de ska lockas till och stanna kvar på företaget och attrahera investerare för att locka till sig fler (Grafström et al., 2008). En annan indelning av mål är motiven för engagemanget för CSR-arbetet och det kan vara osjälviska intentioner, lugna olika intressentgrupper, medarbetarfokus och underlätta rekrytering, kundrelaterade, sänka produktkostnader samt riskhantering (Sprinkle & Maines, 2010).

Inom mätning kan nyckeltalen ha fyra olika syften: kontroll som är till för att varna om företaget avviker från mätningensintervall, lärande är något som beskriver en koppling i en organisation mellan olika aspekter, mobilisering för att skapa ett gemensamt fokusintresse och belöning är till för att fokusera och motivera medarbetarna för att uppnå resultatet (Catasús, Gröjer, Högberg & Johrén, 2001).

Ett företags kontroll av leverantörer kan ha som mål att skapa likvärdiga riktlinjer för CSR och mänskliga rättigheter inom både företaget och dess leverantörer (Boyd, Spekman, Kamauff & Werhane, 2007). Tre instrument som kan användas vid leverantörskontroller är sociala etiketter, uppförandekoder och socialt ansvarsfulla investeringar (ibid). En nackdel med leverantörskontroller kan vara att det är svårt för en leverantör att uppnå ett företags kriterier, och det kan även leda till misstro (ibid). En fördel med leverantörskontroller är att det minskar missförstånd mellan leverantören och företaget (ibid).

## 2.2 Detaljhandeln

Fler hållbara metoder har tillkommit de senaste åren i samband med att miljöproblemen har ökat och konsumenterna har börjat ställa högre krav på att produkterna ska vara mer miljövänliga (Wiese, Kellner, Lietke, Toporowski, & Zielke, 2012). Företagen börjar därför fokusera på deras sociala ansvar och miljöaspekterna, även kallad CSR (Lee, Choi, Youn & Lee, 2012). Anledningar till att införa CSR-aktiviteter är dels för att ändra konsumenternas attityd dels för att förbättra företagets image (ibid). En aspekt som konsumenterna efterfrågar är de etiska aspekterna och därför vill företagen försöka framhäva ett socialt ansvar (Wiese et al., 2012). Detta kommer förmodligen i sin tur leda till att fler tillverkare ökar sina produkters miljöanpassning då konsumenterna kommer välja bort de butiker som inte säljer ”rätt” varor (HUI research, 2011). Konsumenternas ökade intresse för socialt ansvar har även medfört ett större intresse för företagets hela distributionskedja då hållbarhetsfrågor kan leda till konkurrens fördelar (ibid). För handeln innebär det att många konsumenter vill handla ekologiskt, närproducerat och med miljövänliga transporter (ibid). Återförsäljarna spelar en stor roll i kedjan då de är konsumenternas och producenternas mellanhänder, därför måste de ha noga kontroller i försörjningskedjorna så hållbarhetsfrågorna följs (Wiese et al., 2012). Återförsäljarna värnar om att leverantörskedjorna har ett hållbart beteende då det är dem som har direktkontakt med konsumenten och det är återförsäljarna som får ta del av konsumenternas synpunkter (ibid).

## 2.3 CSR

Begreppet CSR (*Corporate Social Responsibility*) översätts ofta till företagets sociala ansvar (Grafström, Göthberg & Windell, 2008). Företagets samhällsansvar är något som EU och kommissionen främjar och uppmuntrar till för att företagen ska ha rättvisa anställningsvillkor (europa.eu). Dessa villkor ska respektera de mänskliga rättigheterna och då särskilt när ett företags produkter kommer från länder som inte är medlemmar i EU (ibid).

Oavsett vilken definition av begreppet företaget väljer att anamma så är grunden i CSR att frivilligt sträva mot att gynna samhället (Sprinkle & Maines, 2010). Ett företag bör utforma sin egen definition och arbete med CSR utifrån företagets möjligheter, även se till att arbetet med CSR matchar de mål och strategier som företaget har (Van Marrewijk, 2003). Fokus för företagets arbete med CSR är på anställda, kunder, leverantörer, välgörenhets- och samhällsorganisationer och framtida generationer (Sprinkle & Maines, 2010). Det varierar från företag till företag vilka frågor som är aktuella att bemöta, till exempel ett företag som har leverantörer i utvecklingsländer möts av andra frågor än företag som har lokala leverantörer (Frostenson, Grafström & Windell, 2013). Beroende på bland annat företagets bransch och om de är nationella eller internationella så kan ansvarsfrågan för CSR skilja sig åt (ibid). Vissa väljer att ha en specifik avdelning för CSR-frågor medan andra företag låter någon anställd på en annan avdelning, exempelvis marknadsavdelningen, även få ta detta ansvar (ibid).

Sprinkle och Maines (2010) tar upp några exempel på aktiviteter inom CSR. Ett exempel på ett aktivitetsområde är välfärd och säkerhet (ibid). McDonalds är ett exempel då de följer en

uppförandekod som innehåller att arbetsförhållandena ska vara säkra och rättvisa för de anställda (ibid). Därför granskar de deras leverantörer för att se om de lever upp till uppförandekoden (ibid). Sprinkle och Maines (2010) nämner ett annat aktivitetsområde som ett företag kan fokusera på vilket är att skydda framtida generationer samt möta kundernas önskemål. Det kan vara att företag satsar allt mer på djurskyddsverksamhet på grund av att konsumenterna oroar sig för djurens behandling (ibid). Ett exempel på företag som har tagit till sig och fokuserar på detta område är The Body Shop som inte tillåter djurförsök för deras produkter (ibid). Ett tredje aktivitetsområde är att fokusera på produktionsmetoder som är ”gröna” och exempel på detta är att minska förpackningsmaterial, återvinning av material och spara energi (ibid).

### **2.3.1 Perspektivens olika begrepp inom CSR**

Pérez och Rodriguez del Bosque (2012) nämner att det finns olika perspektiv att se på CSR, begreppet varierar beroende på vem som anammar det. Ett utav perspektiven innefattar ett företags ekonomiska, juridiska, etiska och filantropiska begrepp (ibid). Respektive begrepp ska uppfylla de förväntningar som samhället har på ett företag (ibid). Pérez och Rodriguez del Bosque (2012) förklarar att det ekonomiska begreppet exempelvis kan inkludera vinstmaximering för aktieägarna eller inrättandet av en stark konkurrensposition. Det juridiska begreppet definieras av lagar medan det etiska begreppet är något som samhället förväntar sig utöver det som står i lagen (ibid). Det filantropiska begreppet är välgörenhet och frivilliga åtgärder utöver de rent etiska, det är under detta begrepp miljöarbete kommer in i detta perspektiv (ibid). Andra perspektiv kan vara att arbetet med CSR är en strävan mot hållbar utveckling eller att CSR är en beskrivning av de skyldigheter som företaget har gentemot sina intressenter (ibid).

### **2.3.2 Effekter och mätning av arbetet med CSR**

Mätningens två aspekter är dels identifiering av fördelar och kostnader och dels en uppskattning av nytta och kostnader (Sprinkle & Maines, 2010). Det första steget blir en identifikation och målet är att de fördelar och kostnader som förknippas med CSR ska avgränsas (ibid). Fördelar innebär en kartläggning av företagets arbete med CSR till konkreta fördelar (ibid). Sprinkle och Maines (2010) förklarar vidare att på kostnadssidan kartläggs kostnader och de alternativkostnader som uppstår när företaget väljer att engagera sig i CSR-aktiviteter istället för andra aktiviteter som finns i företaget. Eftersom CSR är mångfacetterat är det med enkla nyckeltal svårt att jämföra företag om det ena är bättre än det andra med deras arbete inom CSR (Frostenson, Grafström & Windell, 2013).

Weber (2008) tar upp några huvudområden för positiva effekter som arbetet med CSR kan ge:

- Kostnadsbesparingar
- Positiva effekter för företagets image och rykte.
- Positiva effekter för de anställdas motivation, behållande och rekrytering.
- Ökade intäkter från högre försäljning och större marknadsandel.
- Minskning av CSR relaterade risker och ledning.

Dessa huvudområden kan ge såväl monetära som icke-monetära positiva effekter som kan öka företagets konkurrenskraft och ekonomiska framgång (ibid). Icke-monetära effekter kan i sin tur leda till monetära effekter (ibid). Eftersom CSR kan leda till både monetära och icke-monetära effekter så kan de inte mätas med samma beräknings- och utvärderingsmetoder (ibid). Weber (2008) nämner att för de monetära effekter som rör intäkter, kostnader och risker kan en diskonterad kassaflödesmetod användas för att beräkna ”CSR Value Added”. Denna beräkningsmetod visar värdet som arbetet med CSR tillför företaget (ibid). För icke-monetära som leder till monetära effekter, kan KPI (Key performance indicator) användas för att räkna ut det framtida monetära värdet (ibid). För andra icke-monetära effekter kan kvalitativa bedömningar göras (ibid).

Frostenson, Grafström & Windell (2013) tar upp tre områden vad gäller utmaningar kring ett arbete med CSR: det första är att de mest relevanta frågorna för företaget och dess intressenter bör prioriteras. Det andra är att försöka göra företagets frågor inom CSR mätbara (ibid). Det tredje är att internt organisera upp arbetet med CSR och att få in rätt kompetens (ibid).

### **2.3.3 Hållbarhetsredovisning**

Definitionen av hållbarhetsredovisning enligt organisationen Global Reporting Initiative (GRI) lyder:

*”...mäta, presentera och ta ansvar gentemot intressenter, både inom och utanför organisationen, för vad organisationen uppnått i sitt arbete mot en hållbarutveckling.”*  
(Frostenson, Grafström & Windell, 2013, s. 239).

Innebörden av en hållbarhetsredovisning är att redovisa miljömässiga, ekonomiska och sociala aspekter av ett företags verksamhet (Frostenson, Helin & Sandström, 2012). Hållbarhetsredovisningen är ett sätt att hantera transparenskravet, detta transparensperspektiv gäller framförallt att göra synligt för intressenter hur företagets arbete med hållbarhet utförs, även hur detta arbete kommuniceras (Frostenson et al., 2012). Ett annat perspektiv med hållbarhetsredovisningen är styrperspektivet som handlar om mätning, kontroll och målstyrning (ibid). Lite utanför styrperspektivet ligger uppförandekoder och de är ofta gentemot företagets underleverantörer (ibid). Att använda sig utav en hållbarhetsredovisning utifrån GRIs system kan innebära en nackdel då GRI klassificerar redovisningen beroende på antalet nyckeltal, ju fler nyckeltal desto högre klassificering (Frostenson, Grafström & Windell, 2013). Detta kan innebära att företag försöker få med så många nyckeltal som möjligt även om de inte är relevanta för företagets arbete med hållbarhet och CSR (ibid). Det är med andra ord svårare för ett företag att lägga fokus på rätt åtgärder, tid och resurser läggs istället på mindre viktiga frågor (ibid). Att utfärda en hållbarhetsredovisning kan även innebära fördelar då företaget kan känna sig drivna till att utföra ett hållbarhetsarbete, det kan även leda till att företagen börjar tänka kring de viktiga frågorna (ibid). Frostenson et al. (2013) tar upp att en hållbarhetsredovisning kommer leda till att företagen granskas och det kan vara både en nackdel och en fördel. En nackdel på grund av att det sätts en stor press på



företagen att utföra det som sägs (ibid). En fördel på grund av att de måste börja tänka på vilka områden som innebär risker och därefter arbeta mot förbättringar (ibid).

### **2.3.4 Kritik mot CSR**

Nästan lika länge som begreppet CSR har funnits har det förekommit kritik mot det (Sehic & Sabanovic, 2008). En kritik är problemet att CSR saknar en tydlig och allmän definition (ibid). Enligt Friedman (1970) finns det bara ett socialt ansvar för företag, att öka företagets vinster, så länge de håller sig inom de lagar och regler som finns. Detta är något som även Sehic och Sabanovic (2008) tar upp, CSR-arbete är ett onödigt störmoment i arbetet mot ökade vinster. En företagsledare har direkt ansvar gentemot sin arbetsgivare att uppfylla dess önskemål som i allmänhet gäller att tjäna pengar (Friedman, 1970). Friedman (1970) anser att om en företagsledare lägger pengar på socialt ansvar spenderar han någon annans pengar, antingen ägarnas, de anställdas eller kundernas. Ett annat perspektiv är att en företagsledare troligen inte har någon kunskap om hur pengarna ska spenderas för att få en viss effekt (ibid). I praktiken kan socialt ansvar vara en täckmantel för åtgärder som egentligen görs av ekonomiska skäl, exempelvis för att attrahera anställda eller minska lönekostnader (ibid). Annan kritik mot CSR innefattar att CSR bara är för publicitet då allmänheten blir alltmer skeptisk, och att CSR avleder uppmärksamhet från viktiga frågor och är på så sätt missvisande (& Sabanovic, 2008).

## **2.4 Företagsmål**

Mål är viktigt inom ett företag för att de ska veta vart de är på väg och vad som förväntas av företaget (Merchant & Van der Stede, 2012). För att kunna vidta nödvändiga åtgärder bör ett företag ha både kortsiktiga och långsiktiga mål som de kan stämma av under vägens gång (Olve, Roy & Wetter, 1999). Det är viktigt att målen stämmer överens med företagets vision och strategi, detta för att det inte ska arbeta emot varandra (ibid). Olve et al. (1999) skriver även att målen bör vara relevanta för att de ska bli möjliga att uppnå. En god förståelse för målen leder till hur ett företags tillvägagångssätt bör genomföras och vilka styrningsalternativ som är möjliga (Merchant & Van der Stede, 2012). Catusús, Gröjer, Högberg & Johrén (2001) tar upp två nycklar till framgång där den ena är att det inte finns några generella tillvägagångssätt för att uppnå sina mål, och den andra är att företaget måste våga välja mål och byta ut dessa om de inte leder dit företaget vill (ibid). Valet av mål är individuellt för varje företag och över tiden kan de komma att förändras, det är även viktigt att ha en ständig kommunikation till medarbetarna för att styra dem mot rätt riktning (ibid). Catusús et al. (2001) skriver att målen ska uttryckas på ett sätt som är lättförståeligt och som engagerar medarbetarna.

### **2.4.1 Mål med CSR**

Att skapa miljömässig, social utveckling och en hållbar ekonomisk utveckling är det mest vanliga målet med CSR för ett företag och även för samhället (Grafström, Göthberg & Windell, 2008). Detta är ett mer övergripande mål och bör därför brytas ner i mindre delar för att på så sätt kunna uppnås lättare (ibid). Målen för CSR inom ett företag är ofta diffusa och bilden av vad som är ett bra resultat inom CSR är inte en självklarhet (Frostenson, Grafström

& Windell, 2013). Först bör företaget bestämma sig för syftet med målet, varför det sätts upp och vilka effekter som ska ses, detta för att kunna bestämma vart engagemanget ska läggas (ibid). Det är viktigt att ha vetskapen om vad de vill uppnå genom sitt arbete med CSR (ibid).

#### **2.4.1.1 Målområden**

Beroende på vilka mål ett företag har läggs fokus på olika områden och Grafström et al., (2008) tar upp ett sätt att dela in mål och tre tänkbara områden att sätta mål inom:

- Ett mål kan vara att attrahera kunder på grund av att det ställs högre krav från konsumentens sida att konsumera ”etiskt”. Med detta menas att tjänster och varor bör vara ekologiska och framtagna under goda förhållanden. Då bör fokus ligga på hur kärnverksamheten i företaget ser ut så att den bedrivs på ett ansvarsfullt sätt, både inom sociala och miljömässiga aspekter.
- Ett annat mål kan istället ligga på att attrahera medarbetarna för att behålla och även locka till sig nya. Fokus kan då ligga på både kärnverksamheten och välgörenhet för att få en god arbetsmiljö.
- Attrahera investerare kan vara ett annat mål för att locka till sig fler investerare. Ett företag bör då tänka på att verksamheten bedrivs på ett etiskt sätt då detta intresserar aktieköpare allt mer.

#### **2.4.1.2 Motiv**

Sprinkle & Maines (2010) tar upp en annan indelning av mål som de kallar motiv för ett företag att engagera sig inom i arbetet med CSR:

- *Det första är* osjälviska intentioner, vilket innebär att ett företag ser deras insatser för socialt ansvarstagande som en självklarhet för att vara en god medmänniska.
- *Det andra är* att lugna olika intressentgrupper som kan innebära att det är något ett företag måste göra för att på så vis undvika negativ publicitet.
- *Det tredje är* att företag tror att arbetet med CSR underlättar rekrytering, att behålla medarbetarna och sedan se till att de är motiverade.
- *Det fjärde är* kundrelaterade motiv som innebär att företag med deras arbete med CSR kan få konsumenter att välja deras produkter framför andra företags produkter.
- *Det femte är* att sänka produktkostnader genom att fokusera på att ta hänsyn till miljön.
- *Det sjätte är* riskhantering, genom att exempelvis en hel leveranskedja har hållbara och seriösa affärsmetoder kan risker minimeras.

## 2.5 Mätning

Begreppet mätning kan uttryckas på olika sätt som beskriver dess innebörd, exempelvis nyckelindikatorer, beräkningar och statistik (Catasús, Gröjer, Högberg & Johrén, 2001). En viss oklarhet och inkonsekvens finns hos de olika begreppen (ibid). Det finns vissa förutsättningar för att något ska kunna mätas och dessa är stabilitet, kontrollbarhet och det som mäts ska existera under mätningens gång (ibid). Vidare förklarar Mårtensson (2009) att mätning används för olika situationer, exempelvis att möjliggöra en viss typ av kommunikation.

### 2.5.1 Nyckeltal

Ett sätt att mäta är att använda sig av nyckeltal, för att det ska räknas som ett nyckeltal bör det vara något som är intressant, det ska ge en viktig information (Catasús, 2013). Ett nyckeltal kan hävdas vara en nyckelindikator men enligt Catasús (2013) är detta inte fallet då det inte skulle vara möjligt att kunna precisera vad ett nyckeltal är då all viktig information skulle vara nyckeltal. Ett nyckeltal bör därför vara ett tal eller en siffra som är intressant, så valet av nyckeltal definierar även vad som är viktigt i företaget (ibid).

Hur ett nyckeltal utformas avgör kommunikationen och diskussionen kring de aktuella objekten (Nilsson, Olve & Parment 2010). Det finns både kvantitativa och kvalitativa nyckeltal, de flesta föredrar att använda sig av kvantitativa (ibid). En fördel med de kvantitativa nyckeltalen är att de inte behöver kosta något för att få fram information då den ofta är befintlig och kan hämtas från redovisnings- och styrningssystem (ibid). Samtliga inblandade i företaget måste vara överrens om nyckeltalens innebörd för att det ska bli en lyckad kommunikation, en kort förklaring kan då krävas (ibid). Det är även viktigt att ha nyckeltal som är relevanta för företagets aktuella situation vilket innebär att de kan behövas bytas ut om det visar sig vara nödvändigt (Catasús, 2013). Har ett företag olika intressenter har de även behov av olika nyckeltal och en intressent vill se nyckeltal som visar deras intresse för verksamheten (ibid). Olika nyckeltal används för att skapa en bild av den del av verksamheten som är intressant för de olika intressenterna. Samma sak kan ses med olika nyckeltal (ibid) och att dessa sedan kan tolkas på olika sätt beroende på vem det är som tolkar nyckeltalen (Nilsson, Olve & Parment 2010).

Det som kännetecknar ett bra nyckeltal är att det ska vara förenklingar, en del av en historia, flyttbara och kommunicerbara (Catasús, 2013). Dessa fyra begrepp är nyckeltalens kvalitativa egenskaper (ibid). Catasús (2013) förklarar förenklingar som att nyckeltalet ska kunna ge en övergripande bild av en del av verksamheten för att sedan kunna göra en fördjupning. Att ett nyckeltal ska vara en del av en historia innebär att företaget ska kunna se nyckeltalets förändringar, de ska inte bara mätas utan även rapporteras (ibid). Ett bra nyckeltal ska även vara flyttbart, det ska kunna sättas in i andra sammanhang för att det ska vara möjligt att dra slutsatser (ibid). Kommunicerbarheten innebär att både sändaren och mottagaren ska kunna producera och ta emot nyckeltalsinformationen (ibid).

”Mening skapas genom att nyckeltalet (1) är en förenkling som skiljer sig från den organisatoriska verkligheten, (2) kan flyttas till andra kontexter och (3) kan återinsättas i den organisatoriska verkligheten. Detta ställer speciella krav på kommunicerbarheten.” (Catasús, 2013, s. 155).

### 2.5.2 Syften med mätning

Det finns fyra olika syften för nyckeltal enligt Catasús, Gröjer, Högberg & Johrén (2001):

- *Kontrollnyckeltal* är ofta till för att varna för om företaget hamnar utanför det aktuella mätningsintervallet. Det som är intressant för det här nyckeltalet är när något måste göras, när företaget avviker från intervallet. Nyckeltalet förutsätter att det ska kunna gå att jämföra när det inträffar något som är dåligt eller bra. Dock är lärandet begränsat i detta nyckeltal då det sällan tar upp vad som ska göras när en avvikelse sker.
- *Lärandenyckeltal* är något som förklarar och beskriver ett samband i en organisation, exempelvis kan en koppling göras mellan antalet korttidsfrånvarotillfällen och anställdas trivsel. Om åtgärder behövs bör effekter från åtgärderna senare kunna avläsas i lärandenyckeltal.
- *Mobiliseringsnyckeltal* är något som ska uppmärksamma en specifik del i företaget och skapa en gemensam fokusering. Nyckeltalet har ingen form av uppföljning utan sker före handling. Nyckeltalet används för att ett visst ämne ska observeras och förhoppningsvis motivera och öka intresset för det aktuella ämnet.
- *Belöningsnyckeltal* beror på vilket syfte belöningen ska framhäva. Belöning som är kopplad till resultatet fungerar mer allmänt. För att motivera och fokusera medarbetarna är det en fördel att använda nyckeltal som ligger i närheten av deras dagliga arbete och som de själva kan påverka, detta är en typ av styrmått. För att kunna belöna handlingen bör sambandet mellan åtgärder och effekter vara tydliga.

Catasús et al. (2011) nämner att även om nyckeltal kan bidra till flera syften så kan de vara svåra att utforma på ett lättförståeligt sätt, det kan därför vara bra att vara medveten om vad respektive nyckeltal ska användas till.

### 2.5.3 Kontroll av leverantörer

För att ett företag ska ha en chans att bli framgångsrika bör de kunna behålla en god kontroll vilket innebär att de ska förebygga att oönskade överraskningar uppkommer (Merchant & Van der Stede, 2012). Tryck från kunder gör att det är viktigt från företagets sida att ha kontroll på leverantörer och deras produktion (Ehrgott, Reimann, Kaufmann & Carter, 2010). Idag har många företag ökat kontrollerna på sina leverantörer för att se till att leverantörerna och företagen har likvärdiga riktlinjer för CSR-arbetet (Boyd, Spekman, Kamauff & Werhane, 2007). De tre huvudsakliga instrumenten för att kontrollera leverantörernas socialt

ansvarsfulla beteende är uppförandekoder, sociala etiketter och socialt ansvarsfulla investeringar (ibid). Vidare förklarar Boyd et al. (2007) att uppförandekoder fokuserar på hur företaget agerar och vad de har för riktlinjer, de sociala etiketterna ska ge allmänheten information om att ett företag har kriterier för socialt ansvar. Socialt ansvarsfulla investeringar är när ekonomiska beslut tar hänsyn till ett socialt ansvar såväl som den ekonomiska aspekten (ibid).

Oavsett vilka instrument företagen väljer att tillämpa för att arbeta med socialt ansvar finns det ofta någon typ av kontroll av leverantörerna i deras tillvägagångssätt (ibid). Ett syfte med övervakning av leverantörer är att företagen kan visa intressenterna att de tar socialt ansvar, ett annat syfte är att säkerställa att leverantörerna följer företagets riktlinjer för CSR (ibid). Det är viktigt för ett företag att visa leverantörerna deras exakta avsikter för att undvika ett missförstånd (ibid). Det är viktigt att se relationerna till leverantörerna som ett samarbete (Ehrgott et al., 2010). Boyd et al. (2007) tar upp att om företag har olika tillvägagångssätt för övervakning kan det vara en nackdel då det blir svårt för både investerare och konsumenter att jämföra företagens arbete inom leverantörskontroller med varandra. Det är även en nackdel för leverantörer då det blir svårt att uppfylla företagets kriterier och många önskar att övervakningen ska vara mer enhetlig (ibid). Utöver detta kan övervakning skapa en misstro hos leverantörerna och störa en god relation mellan företaget och leverantören (ibid). Vidare förklarar Boyd et al. (2007) att den stora fördelen kan vara att övervakningen minskar informations missförstånd mellan företagen och dess leverantörer vilket leder till att det ser till att båda parter har likvärdiga riktlinjer. Genom att involvera leverantörerna i företagets arbete med socialt ansvar är det troligt att det leder till likvärdiga värderingar och därmed skapar en starkare relation (ibid). Målet med leverantörskontroller är enligt Boyd et al. (2007) att skapa likvärdiga värderingar kring mänskliga rättigheter.

## 3 Metod

*I metodavsnittet ges en beskrivning av det tillvägagångssätt som har använts. Här förklaras de utgångspunkter som vi arbetat efter under studien. Vilken metod och ansats som har utformat vår studie beror på den problemdiskussion, forskningsfråga samt syfte vi har valt.*

### 3.1 Forskningsdesign

Epistemologi (kunskapens natur) och ontologi (vad som är verklighet) är grundläggande synsätt för att skapa förståelse för olika teorier (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011). Dessa områden är omfattande och de utgår från att verkligheten antingen är subjektiv eller objektiv (ibid). Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (2011) innebär en subjektiv uppfattning att det krävs en tolkning av verkligheten medan en objektiv uppfattning innebär att verkligheten kan mätas. Den vetenskap som har en objektiv syn kallas positivism och social konstruktivism är baserad på hermeneutiken och har en subjektiv syn (ibid). Vi har valt att ha en subjektiv syn i vår studie och utgår därför från social konstruktivism. Hermeneutiken representeras av ett tolkande synsätt vilket innebär att man tolkar, studerar och försöker få en grundförståelse, den grundläggande forskningsmetoden är kvalitativ (Patel & Davidson, 2003).

Vårt ändamål med studien är att få en djupare förståelse för ämnet vi valt att studera och därför får studien en hermeneutisk grund eftersom syftet med studien är att studera Gekås och Vagabonds arbete inom det aktuella området. Att vi valt en subjektiv syn och en hermeneutisk grund leder till att vi gör en egen tolkning av den information vi får, det blir en av flera tolkningar av sanningen. Vi antog därför en kvalitativ undersökningsmetod. Denna metodprocess utgår ofta från empiri, vilket innebär att data samlas in från verkligheten, exempel på insamlingsmetoder som används vid kvalitativa undersökningsmetoder är djupintervjuer och fallstudier (Eriksson & Wiedersheim – Paul, 2011). Vi utgick från vad vi ville ta reda på och få veta för att kunna hålla oss till vårt syfte samt vår forskningsfråga, detta gjordes huvudsakligen genom primärkällor men även genom sekundärkällor. Dessa primärkällor är intervjuerna vi genomfört på de valda företagen under studiens gång. Vår tanke är inte att återberätta vad teorin säger, utan vår avsikt är att ta reda på vad som istället sker i praktiken. Men en koppling till de valda teorierna kommer att ske för att förstärka vårt kommande resultat.

Det kommer bli aktuellt att genomföra en fallstudie. Genom att genomföra en fallstudie fås en mer detaljerad bild av ett specifikt fall (Bryman, 2011). Vidare förklarar Bryman (2011) att denna metod syftar till att få en mer ingående och djupare förståelse för det specifika fallet. För att få denna förståelse är intervjuer med personer som anses vara kunniga inom området ett möjligt tillvägagångssätt (Eriksson & Wiedersheim – Paul, 2011). I vår studie har vi valt att göra en fallstudie i Gekås och Vagabond för att få en djupare förståelse kring deras arbete med fokus på mål och mätning vid val och kontroller av leverantörer och produkter i deras arbete med CSR. Vi såg en möjlighet med att göra en fallstudie då vi intervjuade flera personer inom företagen, anledningen till detta var för att få en djupare bild av ämnet.

Utgår en studien från en induktiv ansats betyder det att forskaren observerar vad som sker i praktiken som sedan leder till en teori (Bryman, 2011) utgångspunkten ligger med andra ord i empirin. Enligt Bryman (2011) innebär det att i en studie som har en deduktiv ansats utgår forskaren från en befintlig teori för att sedan ställa upp hypoteser och sedan samla in data för att kunna bekräfta eller förkasta hypoteserna. En induktiv process har ofta inslag av deduktion, då den insamlade empirin har kopplats till teorin kan empirin kompletteras för att styrka teorin (ibid). Vi valde induktion med deduktiva inslag på grund av att vi började med en preliminär teori för att hitta en inriktning för den empiriska studien som vi sedan utgick ifrån. Efter att vi sammanställde informationen från empirin fastställde vi referensramen och vi fick då utrymme att lägga till ytterligare empiri för att vi såg en bristning i empirin vi hade samlat in. Fördelen med att vi valde en induktiv ansats i första hand var att vi inte behövde vara bundna till en fast teori, utan vi fick en annan öppenhet vilket har varit en fördel då vi har varit tvungna att göra vissa justeringar med empirin under arbetets gång. En nackdel med att vi valde en induktiv ansats var att vår studie kunde bli påverkad av egna uppfattningar.

Perspektiv	Social konstruktivism
Synsätt	Hermeneutik
Ansats	Induktiv med deduktiva inslag
Data	Kvalitativ

*Tabell 1. Sammanställning över studiens metodval (Egen tabell)*

## 3.2 Ämne- och företagsval

Vårt val av ämne är att studera hur mål och mätning vid val och kontroll av leverantörer och produkter utförs i CSR arbete. Valet av CSR intresserade oss för att det kan ses på många olika perspektiv och innefattar många olika områden och begrepp (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2012). Företagsmål och framförallt målområden och motiv för arbetet med CSR valde vi för att målen kan variera mellan olika företag (Grafström et al., 2008; Sprinkle & Maines 2010). Mätning är viktigt för företag då de ska kunna kommunicera för att uppnå de uppsatta målen (Nilsson, Olve & Parment 2010). Inom mätning valde vi att fokusera på syften med mätning och leverantörskontroller då vi kände att dessa områden har en koppling till CSR. Att studera dessa ämnen tillsammans ansåg vi vara intressant då CSR-arbete är svårt att mäta eftersom de kan ge både monetära och icke-monetära effekter (Weber, 2008).

Vi har valt att studera företagen Gekås AB och Vagabond International AB då de uttrycker sig för att arbeta med CSR och hållbar utveckling (Gekås Ullared; Vagabond, 2013). Gekås anser vi är ett intressant företag då de troligtvis har en omfattande logistik med många leverantörer då de på deras hemsida säger att cirka 122 miljoner varor säljs under ett år. Med tanke på att det är så komplext är det troligtvis svårt att hålla koll på alla leverantörer och vi blev intresserade av hur de går tillväga. Valet av företaget Vagabond gjordes för att vi fann det intressant att de har en egen fabrik i Vietnam och andra leverantörer i Asien (Vagabond International AB). Med tanke på detta blev vi intresserade av hur de kontrollerar sin egen fabrik. Vad är skillnaden mot att köpa in från en leverantör i dessa områden? Anledningen till att vi valt dessa två företag är för att de är verksamma inom detaljhandeln, där det är många varor som ska ut till konsument och en snabb omsättning. Vi tyckte även det var en fördel att

det är lokala företag då vi fick chansen att åka dit och se den dagliga verksamheten med egna ögon. Vår tanke är att få två olika synvinklar på hur arbetet med CSR kan gå till i praktiken. Vi blev intresserade av att se hur dessa företag sätter upp mål och mäter deras CSR-arbete och deras val och kontroll av leverantörer och produkter. Ett CSR-arbete innebär att ta hänsyn till flera aspekter som den etiska aspekten som kan påverka valen av leverantörer, till exempel så att barnarbete inte utförs.

En risk med att denna studie gjordes i Gekås och Vagabond var att de kanske inte gav oss en fullständig bild utan bara lyfte fram det som är positivt. Detta eftersom det kan vara ett känsligt ämne om det är något som inte står rätt till, exempelvis om det förekommer giftiga kemikalier någonstans i produktionsledet i samband med någon produkt de säljer, kan det få stora konsekvenser om det kommer ut till allmänheten. Riskerna är då att de inte är villiga att berätta hela sanningen. Det var även en risk med att endast intervjua ett fåtal personer som ämnet berör. Vi var medvetna och förstod att det då kunde vara svårt att få en helhetsbild över ett företags arbete, då vi fick få synvinklar och inget tillräckligt brett perspektiv. Vi var på grund av detta tvungna att vara kritiska och ifrågasättande mot den information vi fick. En fördel med att välja företag med denna storlek och med god ekonomi var att de troligtvis har en medvetenhet i allt de gör och en kunskap vi fick ta del av.

### **3.3 Operationalisering**

Operationalisering innebär att koppla ihop de teoretiska begreppen till empirins språk (Bell, 2006).

#### **3.3.1 Datainsamling**

Informationsinsamling är ofta en successiv process där den mest tillgängliga informationen samlas in först för att sedan söka ytterligare information om det skulle behövas (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011). Det första vi började samla in var teorin som var relevant till referensramen och som var till grund för utformningen av studiens empiriavsnitt. Efter detta påbörjades datainsamlingen av empirin som är baserad på de gjorda intervjuerna.

#### **3.3.2 Insamling av primärdata**

Insamling till den empiriska delen har skett genom utvalda intervjuer på respektive företag. Intervjupersonerna har olika befattningar för att skapa en bredare empirisk grund. De personer vi valt att intervjua är insatta i studiens aktuella ämne. De har även en lång erfarenhet av branschen vilket också var ett motiv till att vi valde att intervjua dessa personer.

I första hand höll vi intervjuerna på plats. Genom att göra en intervju på plats fås en mer rättvis bild av företagen och vi kunde då skapa en så öppen och avslappnad diskussion som möjligt. Eftersom vi utgick från en hermeneutisk kunskapssyn var det viktigt att få uppleva verkligheten för att sedan kunna förstå den (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011). De personliga intervjuerna spelades in, detta för att undvika missförstånd och felciteringar och även för att vi skulle kunna vara koncentrerade på vad som sades under intervjuerna (Bell, 2006). Intervjuerna har återgivits i en skriftlig form för vår egen del, med syftet att kunna



tolka och analysera informationen och få ut det som är mest relevant för just vår studie. Under de personliga intervjuerna försökte vi undvika att ställa frågor som skulle kunna orsaka en intervjuareffekt. En intervjuareffekt innebär att intervjupersonen och den som intervjuar kan påverka varandra och då även svaren (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011). Vi försökte undvika detta till exempel genom att inte ställa ledande frågor eller påståenden, utan istället ha öppna frågor och ställa frågan ”varför”.

*Följande personer har intervjuats för vår studie:*

- Pernilla De Filippo, CSR-ansvarig, Gekås.
- Charlotta Norrman, Inköpschef på konfektionssidan, Gekås.
- Marcus Svensson, Produktionschef, Vagabond.
- Anna Fahle Björcke, Varumärkeschef, Vagabond.

Kombinationen och val av intervju personer gjorde att vi fick en djupare kunskap om området eftersom personerna arbetar inom olika positioner och har olika arbetsuppgifter i företagen. Vi valde att intervjua CSR-ansvarig på Gekås som vi antog är insatt i vårt ämne. CSR-ansvarig gav oss den information vi sökte om hur företaget tänker och arbetar kring CSR. Även hur mål och mätning kring området fungerar. Denna intervju hölls på plats på Gekås i Ullared. Vi har även intervjuat inköpschefen på Gekås för att få hennes perspektiv och syn på det aktuella ämnet. Denna intervju var via e-post på grund av tidsbrist från hennes sida. Inköpschefen gav oss den information som krävdes för att få en förståelse för hur arbetet utförs i inköpsprocessen, vilket var intressant på grund av mängden leverantörer inom företaget. Vi kände under studiens gång att empirin från Gekås var svag då inte så många detaljer gavs ut. Vi valde även att intervjua produktionschefen och varumärkeschefen på Vagabond då de är insatta i det aktuella ämnet. Produktionschefen kunde ge oss information om hur de går tillväga vid deras produktion och deras tankesätt vid fabriker och dess kontroll och uppföljning. Varumärkeschefen kunde ge oss information om de ekonomiska aspekterna i samband med arbetet med CSR. Denna intervju hölls på plats på Vagabonds huvudkontor i Varberg. Både produktionschefen och varumärkeschefen intervjuades under samma intervju och detta gjorde att de fyllde i varandras svar vilket vi såg som både en för- och nackdel. Fördelen var att vi fick ett mer detaljerat svar, nackdelen var att de påverkade varandras svar och det kan betyda att svaren inte gav oss hela sanningen. När intervjuerna var sammanställda skickades de tillbaka till intervjupersonen för att de skulle få möjlighet att justera om det var något som inte stämde.

### **3.3.3 Utformning av intervjufrågor**

När frågor för intervjuer ska utformas är det enligt Patel och Davidson (2003) viktigt att ta hänsyn till två aspekter. Den första aspekten är *grad av standardisering* som innebär hur mycket ansvar intervjuaren ska ha vid utformningen av frågorna och vilken ordning frågorna ska ställas. Vid en låg grad av standardisering formuleras frågorna under själva intervjun för att anpassa sig till intervjupersonen, även vilken ordning frågorna ska ställas under intervjun anpassas. Vid en intervju som har en hög grad av standardisering ställs lika frågor i samma ordning till alla som ska intervjuas. *Grad av strukturering* är den andra aspekten att ta hänsyn

till. Denna aspekt handlar om utrymmet för svaren som intervjupersonen får. I en intervju med låg grad av strukturering är svarsalternativen obegränsade och den intervjuade har ett fritt utrymme för svaren. Vid hög grad av strukturering gäller tvärtom och det går att förutsäga vilka svarsalternativ som gäller. Kvalitativa intervjuer har oftast en låg grad av strukturering och både intervjuare och intervjupersonen håller ett samtal och diskussion under intervjun. I en kvalitativ intervju kan intervjuaren bestämma sig för att antingen ha en låg eller hög grad av standardisering (Patel & Davidson, 2003).

Vår studie är kvalitativ och ses i huvudsak som induktiv inriktad och våra frågor var utformade med en låg grad av strukturering och en i huvudsak hög grad av standardisering. Dock var frågorna till viss del vinklade beroende på vem vi intervjuade för att få fram den specifika informationen som den aktuella intervjupersonen kunde ge. Vid de personliga intervjuerna ville vi ha en dialog och en diskussion mellan oss som intervjuare och intervjupersonerna, detta för att kunna ge svarsutrymme. Anledningen till detta var för att få en personlig verklighetsuppfattning och för att få så personliga svar som möjligt. *Två frågor som vi tagit fram och ställdes vid intervjuerna:*

- *Vilka är era motiv/mål med ert CSR-arbete? Kan du ge exempel?*

Valet av fråga beror på att den fokuserar på en stor del av vårt syfte och forskningsfrågan. Nackdelen med frågan kan vara att företagen inte har några tydliga och specifika motiv eller mål. Då vi i frågandets stund inte visste hur omfattande och nytt deras arbete med CSR är.

- *Hur mäter ni era CSR-initiativ?*

Frågan har en central roll i vår studie och genom att ställa frågan får vi reda på hur omfattande deras arbete med CSR är och hur det går till. Vilket svarar på den andra delen av vårt syfte och även på forskningsfrågan. Nackdelen kan vara att företagen inte har några tydliga tillvägagångssätt för mätning.

De inledande frågorna (bilaga 1-3) var med för att ge oss en grundläggande kunskap om företaget som helhet samt deras definition och syn på begreppet CSR. Frågorna under mätning och mål är kopplade till teoridelarna mål och mätning i vår analysmodell. De gav oss en övergripande bild om hur företagens arbete går till inom de aktuella områdena. De sista frågorna har ingen direkt koppling till analysmodellen utan var med för att ge oss en bredare empiri och en bra avslutning på intervjuerna. Intervjufrågorna justerades lite efter den person vi intervjuade för att det skulle vinklas bättre till personens befattningsområde. Justeringar skedde även efter erfarenheter från tidigare intervjuer då vi upptäckte att vissa frågor inte gav oss den informationen vi ville ha. En fråga som vi gjorde små justeringar i: Hur viktigt är det för er att mätning av CSR-arbetet utförs? Denna fråga var ställd för CSR-ansvarig på Gekås men gjordes mer detaljerad för både inköpschefen på Gekås och produktionschefen samt varumärkeschefen på Vagabond. Denna underfråga lades då till som en precisering: Hur går denna mätning till, skiljer det sig mellan olika områden? De flesta frågor kunde alla

intervjupersoner ge ett svar på, dock så svarade inte Gekås inköpschef på de frågor som berör mätning och mål, utan gav bara en kort sammanfattning av vad hon visste om området.

### **3.3.4 Insamling av sekundärdata**

Sådana uppgifter som redan finns insamlade är så kallad sekundärdata (Eriksson & Wiedersheim – Paul, 2011). Detta är något vi använde oss utav för att skapa en större förståelse kring forskningsområdet som skulle bearbetas i studien och för att få fler infallsvinklar. Vi har använt olika teorikällor, som vetenskapliga artiklar av tidigare forskning och litteratur som kändes relevant för vår studie. Först ville vi hitta information om vad CSR innebär och hur detta utförs i företag. Denna information fann vi från olika vetenskapliga artiklar samt relevant litteratur. För att hitta vetenskapliga artiklar har vi använt sökverktygen Google Scholar och Högskolan i Halmstads bibliotek. När vi använt oss utav dessa sökverktyg har vi bland annat utgått från nyckelorden; CSR, mål och mätning med CSR. När vi sökt information med dessa ord har vi även sökt på den engelska översättningen för att få ett bredare utbud av artiklar. För att få fram vår företagsekonomiska teori har vi även där använt oss av vetenskapliga artiklar och relevant litteratur. Här har sökorden bland annat varit; mål, mått och mätning samt leverantörskontroll, dessa ord har vi även sökt med engelsk översättning. Vi utgick från vetenskapliga artiklar som utgör cirka 27,9 % (antal vetenskapliga artiklar/antal referenser), relevant litteratur som utgörs av cirka 32,6 % (antal litteratur/antal referenser) och webbsidor som utgörs av cirka 34,9 % (antal webbsidor/antal referenser). De webbsidor som använts har valts med omsorg och kändes relevanta för vår studie. Det är dock viktigt att ha i åtanke om vem som står bakom källan och vilka syften som finns bakom den (Eriksson & Wiedersheim – Paul, 2011). Vi har även använt oss utav företagens årsredovisningar som utgörs av 4,7 % (antal redovisningar/antal referenser).

## **3.4 Reliabilitet och validitet**

Insamling av information måste alltid granskas kritiskt för att avgöra dess tillförlitlighet och giltighet, detta oberoende av valet av metod för insamlingen av informationen (Bell, 2006). Genom att kritiskt granska sin information innebär det att det avgörs om källan är valid, reliabel och har relevans (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011).

Validitet är ett komplicerat begrepp som även kan benämnas som giltighet (Bell, 2006). Begreppet innebär att det som forskaren har uttryckt sig för att undersöka också överensstämmer med det som faktiskt undersöks (Patel & Davidson, 2003). Reliabilitet innebär att det vi ska undersöka görs på ett tillförlitligt sätt (Patel & Davidson, 2003). För att en studie ska anses ha hög reliabilitet ska upprepade mätningar alltid ge samma resultat vid olika tillfällen (Bell, 2006).

Vår teoretiska referensram består av litteratur och vetenskapliga artiklar som ska stärka varandra. För att studien skulle få en god reliabilitet och hög validitet hämtades vår empiri och referensram från tillförlitliga och relevanta källor. För att avgöra om det var en trovärdig källa använde vi oss av Google Scholar och Högskolan i Halmstads databaser för att veta att det är en vetenskaplig forskning. Utöver detta har vi haft samråd med vår handledare för

studien. Detta för att försöka öka vår validitet. Nedan listas de viktigaste källorna i vår studie som utgjorde grunden i vår analysmodell:

- Pérez & Rodríguez del Bosque, 2012. *Measuring CSR Image: Three Studies to Develop and to Validate a Reliable Measurement Tool.*
- Sprinkle & Maines, 2010. *The benefits and costs of corporate social responsibility.*
- Grafström, Göthberg & Windell, 2008. *CSR: företagsansvar i förändring.*
- Catasús, Gröjer, Högberg & Johrén, 2001. *Boken om nyckeltal.*

För att vi skulle öka vår validitet valde vi intervjuobjekt som har olika bakgrund och kunskap, men inom det aktuella undersökningsområdet. Det fanns en risk att studiens intervjuobjekt inte skulle belysa det kritiska med respektive företag och det kunde vara en nackdel. Vi valde att ställa sådana intervjufrågor som var vägledande för vår studie, detta för att vi skulle kunna svara på det som vi avsåg att studera. Det kunde dock bli en svårighet att påvisa att resultatet stämde överens vid olika tillfällen. För att kunna få en hög reliabilitet i vår studie skulle de flesta frågorna vara samma under alla intervjuer för att kunna jämföra svaren och se hur likvärdiga de var med varandra, dock så gjordes en viss vinkling. Skulle svaren bli likvärdiga är det ett steg mot att uppnå en god reliabilitet. Antalet intervjupersoner är fyra stycken och reliabiliteten skulle kunna stärkas ytterligare med fler intervjupersoner inom företagen. Detta var inte möjligt då vi endast fick chansen att intervjua två personer från Gekås och två personer från Vagabond.

Vår personliga intervju med CSR-ansvarig på Gekås, Pernilla de Filippo, ansåg vi påverka vår validitet positivt, då hon kunde ge svar på intervjufrågorna kopplade till vårt syfte och vår forskningsfråga, och som även var avsedda för det som skulle undersökas. Eftersom intervjun var personlig och kändes trovärdig påverkade den reliabiliteten positivt. Vår mailintervju med inköpschefen på Gekås, Lotta Norrman, ansåg vi inte påverkade validiteten varken positivt eller negativt, en del svar var kopplade till vårt syfte och vår forskningsfråga medan andra svar inte kändes relevanta. Reliabiliteten påverkades åt det negativa hållet då vi inte fick chansen att ha någon personlig intervju med henne. Vår personliga intervju med både produktionschefen, Marcus Svensson, och varumärkeschefen, Anna Fahle Björcke, på Vagabond ansåg vi hade positiv påverkan på validiteten då de gav svar på de frågorna kopplade till vårt syfte och vår forskningsfråga. Reliabiliteten kändes positiv på grund av att det var en personlig intervju som kändes trovärdig men den påverkades negativt på grund av att de var två intervjupersoner och de kan ha påverkat varandras svar.

I arbetet som helhet har vi försökt påverka validiteten i positiv riktning genom att välja intervjupersoner som har olika befattningsområden, detta för att de skulle kunna ge oss den information vi eftersträvade för att kunna undersöka det avsedda ämnet. Reliabiliteten försökte vi påverka genom att hålla personliga intervjuer i den utsträckning det var möjligt.

## 4 Empiri

I empiriavsnittet presenteras den insamlade data från våra intervjuer. Först ges en överblick över de valda företagen och sedan presenteras varje intervju för sig. Strukturen på intervjuavsnitten skiljer sig lite åt då rubriker valdes efter den information som gavs. Det som tas upp under detta avsnitt är den information som är mest relevant för att kunna uppnå vårt syfte och för att få svar på forskningsfrågan.

### 4.1 Företaget Gekås

År 1963 grundades Skandinavien nuvarande största varuhus Gekås Ullared AB, bolaget är inte börsnoterat (Gekås Ullared). Butiken är 35 000 kvadratmeter stor, vilket motsvarar fem fotbollsplaner, och detta utgör Sveriges största utflyktsmål. Verksamheten består av cirka 600 heltidsanställda men när det är högsäsong arbetar det runt 1 400 personer i varuhuset (Gekås Ullared).

Gekås affärsidé lyder: ”Gekås Ullared är ett varuhus och turistmål som erbjuder ett brett utbud av rätt varor till rätt pris” (Gekås Ullared).

Gekås vision lyder: ”Gekås Ullared ska vara Nordens ledande aktör och drivande konceptutvecklare inom upplevelsebaserad shoppingturism i det fyndsmarta prissegmentet. Genom att utveckla sortiment och utbud och skapa nya erbjudanden inom konferens, rekreation och underhållning fortsätter Gekås Ullared att skapa mervärde till resmålet. Gekås Ullared ska aktivt bidra till en bättre miljö. Företaget ska verka för en minimering av miljöpåverkan i företagets och arbetarnas vardag.” (ibid).

#### Varuhussiffror

<b>Försäljning 2013</b>	4,7 miljarder kronor
<b>Besökare 2013</b>	4,8 miljoner kunder
<b>Sålda varor per år</b>	122 miljoner
- <b>Strumpor per år</b>	13 miljoner par
- <b>Bullformar per år</b>	100 miljoner stycken
- <b>Ahlgrens bilar per år</b>	320 000 påsar
- <b>Leksaker per år</b>	4,6 miljoner stycken
<b>Unika artiklar i sortiment</b>	100 000 stycken

#### Rekord

<b>Försäljning under en dag</b>	33 miljoner kronor
<b>Besökare under en dag</b>	27 500 kunder
<b>Längsta kön under en dag</b>	1,4 kilometer

Tabell 2. Roliga varuhussiffror i Gekås (Gekås Ullared)

Gekås består av två ägare och en koncern VD för Gekås AB och sedan finns det en VD över varuhuset Gekås Ullared AB. Gekås AB är moderbolaget medan varuhuset Gekås Ullared AB är ett dotterbolag (Gekås Ullared). Pernilla de Filippo som är CSR-ansvarig på företaget

upplever att det är en rätt så platt organisation där ägarna är närvarande då de båda arbetar på huvudkontoret som inköpare.

Gekås arbetar med låga marginaler vilket de kan göra då de har låga omkostnader berättar de Filippo (2014). I jämförelse med de stora kedjorna som har flera butiker i olika gallerior, vilket är väldigt kostsamt, så har Gekås endast en butik och denna är belägen på mark som företagets ägare själva äger. Deras koncept går därför ut på att ha låga marginaler men få ut stora mängder produkter. Detta leder till att de kan ha låga priser trots att de köper in kvalitetsmässigt likvärdiga produkter till samma inköpspriser som de flesta andra företag fortsätter de Filippo (2014). Vidare förklarar de Filippo (2014) att Gekås inte vill vara absolut billigast för då går det inte att ha en bra kvalitet på produkterna. Skulle det vara för dålig kvalitet på produkterna och bli för många reklamationer kommer kunderna inte tillbaka. Gekås har även en policy att billiga inköp ska komma kunden tillgodo. Även om de skulle få tag på en produkt som är billigare än vad den brukar vara, utnyttjar Gekås inte detta för sin egen vinning utan sänker då även utpriset mot konsument. Gekås vill skapa känslan hos kunden att de har gjort ett fynd menar de Filippo (2014).

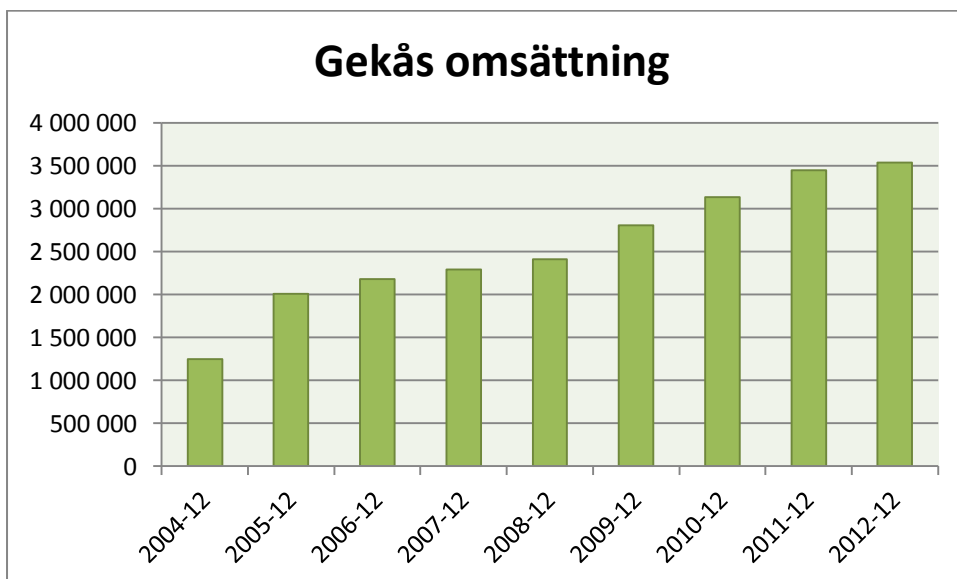


Diagram 1. Överblick för Gekås omsättning i tkr. (Eget diagram utifrån Gekås bokslut)

## 4.2 Intervju 2014-04-01, Pernilla de Filippo, CSR-ansvarig på Gekås

Pernilla de Filippo har arbetat som CSR-ansvarig på Gekås i drygt tre år och tjänsten fanns inte innan dess. De Filippo (2014) berättar att när hon började arbeta på Gekås fanns endast lite CSR-arbete och det var främst miljöarbete på lokalnivå och då fokus på återvinning. I samband med att tjänsten som CSR-ansvarig tillkom började arbetet med att ta fram en uppförandekod för produktbiten. De arbetar delvis med stora varumärken som har sina egna uppföljningssystem att gå efter så fokus ligger på de mindre varumärkena, detta för att se till att de följer uppförandekoden som är grundad på FN:s mänskliga rättigheter. Därför är det viktigt att hela tiden prioritera vilka områden som ska fokuseras på menar de Filippo (2014).

*”Det finns ett väldigt tydligt och uttalat intresse att göra rätt ifrån sig. Där man inser att vi tjänar pengar men vill inte vara en bad guy. Vi vill göra rätt för oss, vi vill göra så lite avtryck som vi bara kan. Vi sprider massa varor och vill kompensera lite för det.”* (Pernilla de Filippo, CSR-ansvarig Gekås, 2014)

En stor del av de anställda på företaget har ingen större kännedom om vad ett arbete med CSR innebär men de Filippo (2014) anser att det är viktigt att de anställda ska vara medvetna om detta arbete.

Definitionen av begreppet CSR är något som inte är direkt uttalat i företaget och dess ledning men de Filippo (2014) menar att det är viktigt att ett företags arbete med CSR anpassas till verksamheten. Det innebär även att företaget ska göra så lite skada på samhället och miljön som möjligt. Det inkluderar allt från arbetsförhållanden i fabriker till kundens köp och vidare till återvinningen av produkten, både när det gäller de ekonomiska och de hållbara aspekterna enligt de Filippo (2014). Vidare menar de Filippo (2014) att även det lokala i företaget som personalens trivsel och avfallshantering ingår i CSR. De Filippo (2014) berättar att Gekås har en SOS barnby i Bangladesh som de stödjer och varje år skänker de en summa på cirka 1,5 miljoner kronor detta är något som de Filippo (2014) tycker är jätteviktigt. Några anställda på företaget fick chansen att åka till barnbyn för att träffa barnen och skänka bland annat leksaker. Detta ger en delaktighet och en bra känsla för alla anställda på företaget menar de Filippo (2014).

#### **4.2.1 Val och kontroll av leverantörer och produkter**

Ett stort fokus i deras arbete med CSR är att inspektera leverantörer och dess fabriker. Antalet inspektioner per år varierar mycket, 2013 gjordes 12 inspektioner i två länder. De Filippo (2014) menar att Gekås måste prioritera vilka fabriker och länder som ska inspekteras. Eftersom det är stora summor som är involverade vid en inspektion måste företaget få ut det bästa möjliga från varje inspektion. Motiven för att inspektionerna görs menar de Filippo (2014) kan vara att företaget vill lära sig mer om de allmänna problemen i en viss bransch eller ett visst land, då exempelvis barnarbete eller dåliga arbetsförhållanden som att arbetarna inte får någon lön eller att arbetsdagarna är orimligt långa kan förekomma. En annan anledning kan vara om det är en stor leverantör som ger stor omsättning så blir den viktig att inspektera berättar de Filippo (2014). Ett annat område Gekås fokuserar på i deras arbete med CSR är kemikaliehanteringen i produkterna fortsätter de Filippo (2014). Motivet kan vara att en viss rapport har kommit ut om ett farligt ämne som har hittats i exempelvis kläder och då vill de kontrollera om det aktuella ämnet finns i deras kläder.

Som det tidigare nämnts har Gekås stort fokus på inspektion och val av leverantörer. Detta för att veta vilken typ av produkt de säljer till företaget, vilka risker det finns samt vart de har sina fabriker kan spela en stor roll. Gekås har många leverantörer och de Filippo (2014) berättar att de rangordnar de viktigaste leverantörerna efter hur stor omsättning de ger, vilket kan variera från år till år. De har bra koll på topp 100 där nästan all Gekås omsättning ligger. De Filippo (2014) menar att anledningen till att de leverantörer som ger stor omsättning kontrolleras är

för att de kanske handlar med länder där riskerna är stora. Utöver Gekås inspektioner så krävs det en god kommunikation med leverantörerna enligt de Filippo (2014). Vidare berättar de Filippo (2014) att Gekås har en leverantörshandbok som innehåller generella avtal, uppförandekod, miljöpolicy, hur packningen ska vara, leveransvillkor och betalning av fakturor. De Filippo (2014) berättar att de har möten med de största leverantörerna där de går igenom leverantörshandboken för att de ska vara medvetna om Gekås riktlinjer för dessa punkter. Gekås vill även ha en bra kontakt med leverantörerna för att de ska känna att de har ett samarbete menar de Filippo (2014).

*”Det är jätteviktigt för oss att det är ett samarbete med leverantörerna...”* (Pernilla de Filippo, CSR-ansvarig Gekås, 2014)

Gekås vill gentemot sina leverantörer visa att de tycker detta arbete är viktigt och att båda parter har kontroll och chansen att ställa frågor till varandra.

#### **4.2.2 Mål och mätning**

Gekås mål med deras arbete med CSR berättar de Filippo (2014) är att hela tiden bli bättre. Företaget har en filosofi om att de hela tiden ska bli bättre på alla områden inom hela företaget. De vill bli lite bättre på allt istället för att lägga allt fokus på endast ett område och de Filippo (2014) menar på att de har en långsiktig strävan. Vidare förklarar de Filippo (2014) att Gekås inte har någon officiell mätning på att uppnå deras mål. Men de arbetar på någon typ av system med betygsgradering för att exempelvis varje leverantör ska få ett betyg inom olika områden, som leverans och kvalitet och även inom CSR. Enligt de Filippo (2014) är detta delvis för att underlätta för inköpare vid val av leverantörer. Systemet är ännu inte implementerat men är något de strävar efter berättar de Filippo (2014).

Gekås mäter det som de anser är mätbart i deras CSR-arbete menar de Filippo (2014). Inspektionerna på fabrikerna mäts genom att de gör protokoll för att hålla koll på antal anmärkningar en fabrik får och hur stora de är. Genom att göra på detta sätt anser de Filippo (2014) att de kan föra statistik på hur det sett ut över åren. Mätning sker även på lokal nivå, dels mäts den lokala avfallshanteringen för att kunna jämföras från år till år och dels mäts Gekås firmabilar för att se hur stor andel det är som tankar biogas respektive bensin berättar de Filippo (2014).

Gekås har ingen hållbarhetsredovisning då det inte är något de vill lägga ner någon tid på menar de Filippo (2014). Vidare förklarar hon att det skulle ta för mycket tid från det verkliga arbetet, de lägger hellre tid och fokus på exempelvis fler fabriksinspektioner. Gekås vill inte riskera att uttala sig för att utföra arbeten som de sedan inte gör.

*”Jag hörde ett nytt uttryck förrförra veckan, motsatsen till greenwashing, det var greenmuting och det är väl något vi skulle kunna anklagas för. Det är när man inte berättar vad man gör för att man är rädd att sticka ut näsan.”* (Pernilla de Filippo, CSR-ansvarig Gekås, 2014)



Företaget tycker att det räcker med att på hemsidan skriva deras grundläggande syn på hur deras arbete med CSR samt hållbar utveckling går till. De Filippo (2014) menar på att om det är någon information som saknas på hemsidan är den som är intresserad välkommen att höra av sig.

*”Gekås strävar hela tiden efter att förbättra nya system. Detta är inget jobb man blir färdig med. Det tillkommer nya leverantörer då och då så det finns alltid något att göra men hela tiden bli bättre.”* (Pernilla de Filippo, CSR-ansvarig Gekås, 2014)

De Filippo (2014) poängterar även att Gekås anser att arbetet med CSR är värdeskapande för företaget.

### **4.3 Intervju 2014-04-14, Lotta Norrman, Inköpschef på Gekås**

Lotta Norrman arbetar som inköpschef på konfektion- och väskavdelningen på Gekås Ullared AB och har 30 års erfarenhet inom konfektionsbranschen. Norrman (2014) anser sig ha en stor kännedom om Gekås arbete med CSR och kopplar begreppet bland annat med deras uppförandekod som de arbetar efter. Vidare berättar Norrman (2014) att det ska finnas en medvetenhet om att allt företaget gör har en påverkan på omvärlden och detta är något inköpsavdelningens dagliga verksamhet bör vara medvetna och ta ett ansvar för. Det finns ett tydligt arbete med CSR inom inköp när de gäller förpacknings- och transportlösningar både med befintliga och nya leverantörer menar Norrman (2014). Vid exempelvis val av nya leverantörer är de mycket kostnadsmedvetna berättar Norrman (2014). Andra aspekter att se över när de väljer leverantörer är bland annat antal arbetare, om de har eget tvätteri eller färgeri, hur stor omsättning leverantören har och hur de tänker kring vattenfrågorna fortsätter Norrman (2014). Vidare poängterar Norrman (2014) att vilket eller vilka tillverkningsländer leverantören har sin produktion i har en stor betydelse. En annan stor del i deras tillvägagångssätt i val av leverantörer är om de är medlemmar i BSCI<sup>1</sup> eller REACH<sup>2</sup>, skulle de inte vara medlemmar i någon av dessa organisationer gallras de bort direkt fortsätter Norrman (2014). Norrman (2014) förklarar även att de tittar på vilka leverantörens andra kunder är, exempelvis om det är väletablerade företag vet de att leverantören kontrolleras från andra håll. Vid val av produkter är det själva tillverkningen och kvaliteten som är viktig, även priset spelar en stor roll menar Norrman (2014).

Norrman (2014) anser att det är viktigt med uppföljning och mätning då uppföljningen främst är inspektioner på utvalda fabriker dock är det inte inköpsavdelningen som har detta ansvar. I samband med en inspektion sätter CSR-ansvarig tillsammans med leverantören upp mål inom de områden där de inte uppnådde kriterierna fortsätter Norrman (2014).

---

<sup>1</sup> Business Social Compliance Initiative är ett initiativ för företag som vill arbeta för att förbättra förutsättningarna för arbetare i fabriker och på gårdar världen över. Medlemsföretagen har en gemensam uppförandekod och får stöd i arbetet med den (Business Social Compliance Initiative, 2014).

<sup>2</sup> REACH är en förordning antagen av Europeiska unionen för att skydda miljön och människors hälsa från kemikalier (European Chemicals Agency).

*”När det gäller punkten mätning och mål av CSR arbetet är vi inte jätte duktiga på detta idag på själva inköpsavdelningen. Det görs ett jättebra jobb mer på inspektionsnivå och en grundlig genomgång med samtliga av våra befintliga leverantörer.”* (Lotta Norrman, inköpschef Gekås, 2014)

Kommande projekt inom inköp på Gekås är att köpa in produkter från färre antal leverantörer, detta för att kunna ställa högre krav på leverantörerna inom områdena som berör arbetet med CSR menar Norrman (2014). Syftet med det kommande projektet är även att få en övergripande bild över hela kedjan, kunna följa upp produkternas kvalitet samt kunna få ner priserna ytterligare fortsätter Norrman (2014). De ser arbetet med CSR på inköpsavdelningen som en mycket viktig del i framtiden avslutar Norrman (2014).

## 4.4 Företaget Vagabond

Vagabond International AB grundades i slutet av 1960-talet (Vagabond International AB, 2013) och är verksamma inom försäljning och produktutveckling av skor (Vagabond International AB, årsredovisning, 2012). Till en början tillverkades och såldes endast skor för män, det var inte förrän på 1980-talet som tillverkningen av damskor startades (Vagabond International AB, 2013). Det globala huvudkontoret är placerat i Varberg där det även finns en design- och verkstadsavdelning där prototyper tas fram (ibid). Enligt hemsidan säljer de skor i över 25 länder, både i egna butiker och via återförsäljare. Vagabond är ett företag som ständigt vill utvecklas och expandera (Vagabond International AB, årsredovisning, 2012).

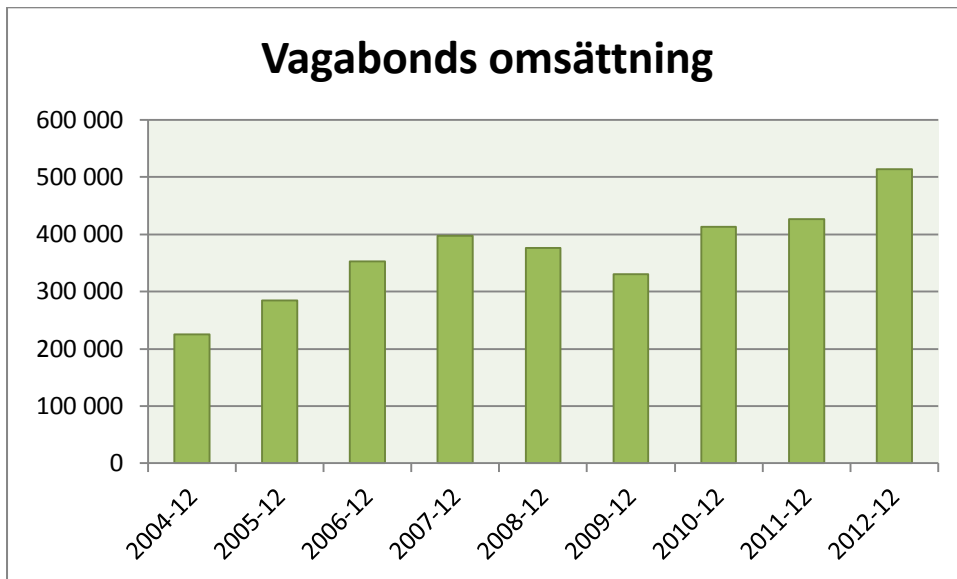
Vagabond är ett privatägt företag berättar Marcus Svensson (2014) som är produktionschef på företaget. Under moderbolaget Vagabond International AB ligger ett flertal andra bolag, bland annat det svenska dotterbolaget Vagabond R1 AB som bedriver butiksverksamheten och bolaget Vagabond Vietnam Ltd som innehar produktionskontoret (Vagabond International AB, årsredovisning, 2012). I samband med produktionskontoret i Vietnam har Vagabond en egen fabrik, de köper även in produktionskapacitet i fyra externa fabriker i Vietnam och två fabriker i Kina berättar Svensson (2014). Det unika med Vagabond är att de vill styra hela försörjningskedjan och faktiskt äger hela idén kring skon, ner till minsta beståndsdel berättar varumärkeschefen Anna Fahle Björcke (2014). Det innebär att de finansiella besluten fattas av dem själva vilket medför att de kan ta långsiktiga beslut då de inte har någon extern ägare som de är beroende av fortsätter Fahle Björcke (2014).

Vagabonds vision: *“We will be a global design brand bringing shoes and accessories to a diverse audience.”* (Marcus Svensson, produktionschef Vagabond, 2014)

Fahle Björcke (2014) menar att målet med visionen är att de ska vara globalt erkända inom branschen. Vidare förklarar Fahle Björcke (2014) att det är viktigt för företaget att ständigt utvecklas och växa för att inte tappa sin position på marknaden.

*”Vi vill uppnå en hållbar tillväxt.”* (Marcus Svensson, produktionschef Vagabond, 2014)

Tillväxten är viktig för att ständigt kunna följa med i utvecklingen avslutar Fahle Björcke (2014).



*Diagram 2. Överblick för Vagabonds omsättning i tkr. (Eget diagram utifrån Vagabonds bokslut)*

#### **4.5 Intervju 2014-04-29, Marcus Svensson, produktionschef på Vagabond och Anna Fahle Björcke, varumärkeschef på Vagabond**

Marcus Svensson arbetar på Vagabond som produktionschef och har haft denna position i 2,5 år men har varit anställd på företaget i snart 7 år. Svensson (2014) berättar att hans arbete bland annat innebär att möta leverantörer och besöka fabriker och garverier i Asien.

Anna Fahle Björcke har arbetat som varumärkeschef på Vagabond sedan år 2002 men har varit anställd på företaget sedan 1995. Fahle Björcke (2014) berättar att hon har en ekonomutbildning i grunden och började på Vagabonds logistikavdelning men är idag på marknadsavdelningen. Befattningen som varumärkeschef innefattar allt från att presentera företaget i olika sammanhang till hur skyltar ska se ut och vad som ska kommuniceras ut mot konsument förklarar Fahle Björcke (2014).

Begreppet CSR är inte direkt definierat, tidigare var det ett stort fokus på produktion och tillverkning men det senaste året har Vagabond breddat sin bild av begreppet menar Svensson (2014). Enligt Svensson (2014) innefattar CSR inte endast produktion, utan även andra intressenter, såsom kunder, konsumenter, myndigheter och samhället i form av t.ex. kommuner Fahle Björcke (2014) lägger till att CSR-arbetet innefattar saker som alla avdelningar kan arbeta med, detta är den stora skillnaden från förr till nu. Vagabond känner att det ska finnas ett samhällsansvar genom att vara en god arbetsgivare gentemot sina anställda menar Svensson (2014).

Vagabond tog ett CSR-initiativ för ett halvår sedan att ta in ett företag som upprättade en hållbarhetsanalys, detta för att kunna se hur de kan arbeta vidare med hållbarhetsfrågor berättar Svensson (2014).

#### **4.5.1 Syn på arbete med CSR**

Motiv och mål för arbetet med CSR är att fokus ska ligga på att de som arbetar med produkterna inte ska komma till skada, detta är viktigt att ta hänsyn till enligt Svensson (2014). Vidare förklarar Svensson (2014) att det då handlar mycket om arbetsmiljön och att det bland annat inte ska existera några farliga kemikalier i både produktionen och produkterna. Inspektioner sker en gång i månaden i fabriker i Vietnam, dock ännu inte i Kina, för att säkerställa att kemikaliehanteringen och arbetsmiljön i fabriken uppfyller minimikraven fortsätter Svensson (2014). Vid inspektioner kontrollerar de att respektive fabrik har säkerhetsdatablad för samtliga kemikalier för att se att de inte innehåller farliga ämnen som Vagabond förbjudit säger Svensson (2014). Ett syfte med inspektionerna är att skapa en ökad medvetenhet i fabriker om kemikalier och deras påverkan på dem som arbetar i fabriker och på så sätt reducera risken att utsättas för farliga ämnen menar Svensson (2014).

Människan är även i fokus när det gäller förbättringar på skor, exempelvis så är det beslutat att ta bort ämnet krom, i den mån det går, i foder och material som är närmst huden berättar Fahle Björcke (2014). Vidare berättar Fahle Björcke (2014) att vid förbättringar i skor fokuserar Vagabond på att göra en komponent bättre i alla skor i stället för att göra ett fåtal skor bättre på alla komponenter.

Fahle Björcke (2014) berättar att Vagabond inte vill se CSR-initiativ som projekt utan att de ska vara naturligt i den dagliga verksamheten. I branschen som Vagabond verkar inom, att de tillverkar modeskor, är det snabba svängningar både när det gäller säsong och trender förklarar Fahle Björcke (2014). Men eftersom Vagabond kräver att skorna ska ha bra kvalitet och vara tillverkade av bra material så kan det ses som hållbart då skon får en lång livslängd fortsätter Fahle Björcke (2014).

*”Det blir ju ett jätteviktigt incitament för oss i kretsloppet och det är ju en grej som vi alltid har gjort...”* (Anna Fahle Björcke, varumärkeschef Vagabond, 2014)

Svensson (2014) flikar in att de ser det inte som hållbara skor utan det handlar om kvalitet. Fahle Björcke och Svensson (2014) är överrens om att det är viktigt att anpassa sitt arbete med CSR efter företaget och den bransch de befinner sig i, eftersom Vagabond fokuserar på kvalitet blir CSR indirekt invävt.

Svensson (2014) betonar att det förekommer kulturskillnader i de länder de är verksamma inom och detta måste tas hänsyn till. Det går inte att komma dit och ställa krav utan det gäller att arbeta tillsammans med frågor som rör CSR menar Svensson (2014). Fahle Björcke (2014) fortsätter att de strävar efter en långsiktig relation med leverantörer så att de kan ha en öppen dialog och tillsammans kunna lösa de problem som uppstår. Svensson (2014) berättar att

viktiga frågor inom kemikaliehantering och arbetsmiljö måste tas upp med fabriken ledning för att få detta arbete att genomsyra hela fabriken. Svensson (2014) menar att vid val av leverantörer är det inte dessa aspekter de fokuserar på i första hand, utan det viktigaste är kvaliteten, för att få ut ett bra pris, bra relation med leverantören och god kapacitet. Utöver dessa faktorer är arbetsmiljön något som är viktigt då detta ofta avspeglar vad det är för kvalitet på produkten fortsätter Svensson (2014). Vid garverier är det också viktigt att ha en viss standard, Vagabond har egen personal som inspekterar allt skinn på plats och de har även ansvar för att titta på arbetsmiljön i garveriet berättar Svensson (2014).

#### **4.5.2 Mål och Mätning**

Det förekommer inte så mycket dokumentation vid mål och mätning av CSR-arbetet, vilket kan ses som en brist enligt Svensson (2014), men det finns några olika områden där de har någon typ av mätning. Fahle Björcke (2014) sammanfattar det som ett område Vagabond tydligt mäter är kemikaliehanteringen, ett annat område rör mål kring skornas förbättring och ett tredje område är hållbarhetsanalysen där de omätbara områdena tas upp, bland annat välgörenhetsinitiativen. Vid kemikaliehanteringen sker det en mätning och en uppföljning av inspektionerna som har utförts sedan 2012 för att se hur det går för fabriken berättar Svensson (2014). Svensson visar ett Excelblad av sammanställningen från dessa inspektioner. Det som mäts är antal kemikalier som hittas i fabriken kemikalieförråd och i produktionen, procent av kemikalier som hade säkerhetsdatablad och procent av kemikalier som inte tilläts förklarar Svensson (2014). För att få en förbättring för dessa faktorer krävs det utbildning hos alla inblandade i fabriken för att de själva ska få en förståelse för vad som kan vara farligt för dem enligt Svensson (2014). Fahle Björcke (2014) förklarar att de väljer att fokusera på ett område åt gången och att de gör det med utbildning, information och mallar. När det gäller skornas förbättring sätts det upp mål för hur många andelar av skorna som ska ha en viss förbättringsåtgärd, och detta mäts sedan för att se om det uppnås berättar Fahle Björcke (2014). Vidare berättar Fahle Björcke (2014) att en större uppföljning kring de omätbara områdena kommer att ske när hållbarhetsanalysen är färdigställd. Exempel på ett omätbart område är en SOS barnby i norra Vietnam som Vagabond stöttar menar Fahle Björcke (2014). När hållbarhetsanalysen är helt färdigställd kommer ledningen att bestämma vad som ska fokuseras på, detta för att de inte kan förbättra allt på en gång utan tar en sak i taget berättar Svensson och Fahle Björcke (2014). Fahle Björcke (2014) förklarar att Vagabond känner att arbetet med CSR är värdeskapande för företaget, då det skapar ett hopp om att företaget kan bidra till ett bättre samhälle.

*”Vi är i dagläget tyvärr inte bra på att se till att alla anställda har kännedom om hur vårt CSR-arbete fortskrider”* (Marcus Svensson, produktionschef Vagabond, 2014)

Detta är något Vagabond är medvetna om och anser att de måste ta tag i då alla kan bidra med något till CSR-arbetet berättar Fahle Björcke (2014). Vagabond tycker det är viktigt att alla inom företaget ska kunna vara stolta över arbetet med CSR, detta är ett jätte viktigt internt mål betonar Fahle Björcke (2014).

#### **4.5.3 Ekonomiska aspekter**

Vagabond ser inte CSR-arbetet som någon större kostnad i dagsläget då de ser det som en del i det vardagliga arbetet berättar Svensson (2014).

*”Jag tror att det är precis det som CSR-arbetet ska vara. Liksom integrerat i det man gör, man sätter inte en kostnadspost, det ska vara naturligt.”* (Anna Fahle Björcke, varumärkeschef Vagabond, 2014).

Svensson (2014) förklarar att mycket av arbetet som kan kopplas till CSR egentligen görs för att kunna förbättra och effektivisera själva affären, de ser det då inte som en kostnad för CSR utan en typ av produktionskostnad. Exempelvis påverkar en dåligt skyddad arbetsplats till ett sämre arbetsklimat som i slutändan kan leda till sämre kvalitet på produkterna, fortsätter Svensson (2014). Fahle Björcke (2014) berättar att allt på något sätt är kopplat till de ekonomiska aspekterna. Till exempel vid frakt så är det både oekonomiskt och dåligt för miljön att frakta med flyg, om ett företag istället fraktar med båt och planerar väl så fyllnadsgraden blir hög är detta mer ekonomiskt och miljömässigt riktigt förklarar Fahle Björcke (2014). Det grundar sig i ett företagsekonomiskt tänk, och de utgår från sunt förnuft om vad som anses vara vettigt att göra fortsätter Fahle Björcke (2014). Enligt Svensson (2014) kommer arbetet med CSR vara något som kommer att få ett större fokus i framtiden, Fahle Björcke flikar in att det ska vara en del av det företagsmässiga resonemanget.

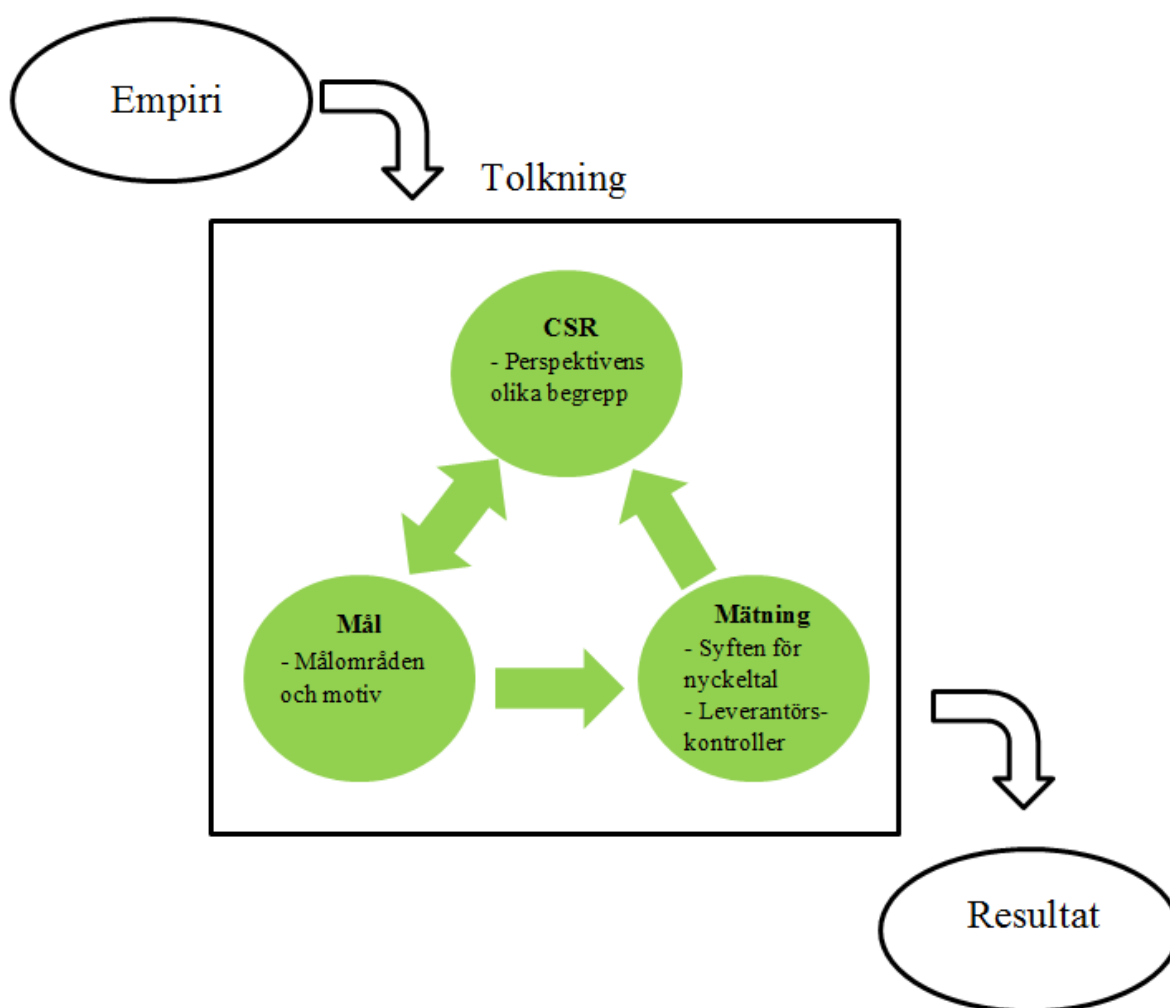
Vagabond har ingen hållbarhetsredovisning och hållbarhetsanalysen kommer inte bli synlig för allmänheten berättar Svensson (2014). Fahle Björcke (2014) förklarar att det är för att analysen blir som ett strategidokument som de inte vill dela med sig av. Dock så har Vagabond en del information på deras hemsida om vad de arbetar med, och att allmänheten kan kontakta företaget om de vill ha ytterligare information menar Fahle Björcke (2014).

# 5 Analys

I analysen bearbetas den empiri som samlats in under våra intervjuer efter vår egengjorda analysmodell. Modellen är grunden för studiens analys.

## 5.1 Analysmodell och analysmetod

Vår analysmodell ska hjälpa oss att bearbeta den insamlade empirin för att sedan analyseras med hjälp av den valda teorin, och är en grund för studiens analys. Tolkningen av empirin och referensramen är en viktig del i analysen då vi valt ett synsätt som är hermeneutiskt. Vi har valt våra teoridelar för att enklare kunna hitta vad i empirin som är mest relevant för att vidare kunna svara på studiens forskningsfråga. Utifrån det här har vi skapat följande analysmodell:



**Figur 2.** Analysmodell (Egen figur)

I vår analys kommer vi att börja analysera de olika perspektiven inom CSR för att få en överblick vilka begrepp företagen grundar sitt CSR-arbete på. De olika begreppen inom CSR vi använder i vår analys är de ekonomiska, juridiska, etiska och filantropiska (Pérez och

Rodriguez del Bosque, 2012). Genom att analysera vilket eller vilka begrepp Gekås och Vagabond arbetar inom kan vi ana deras syfte med CSR-arbetet.

Vidare går vi över till nästa analysdel som är mål. Inom CSR finns tre tänkbara målområden; kunder, medarbetare och investerare (Grafström, Göthberg & Windell, 2008). Samtidigt analyserar vi Sprinkle & Maines (2010) motiv för arbetet med CSR. Det finns sex olika motiv för ett företag att engagera sig inom ett arbete med CSR: osjälviska intentioner, lugna olika intressentgrupper, motivera medarbetare, kundrelaterade, sänka produktkostnader och riskhantering (ibid). Vi har valt att analysera dessa två teorier tillsammans eftersom vi känner att de fokuserar och svarar på samma område. Anledningen till att vi valt att använda oss av båda teorierna är att vi upplever att de kompletterar varandra och det ger oss en bredare bild då de fokuserar på olika delar inom området. Genom att placera vilket eller vilka målområden och motiv Gekås och Vagabond fokuserar på kan vi få en tydligare bild över hur de arbetar och sätter upp sina mål för CSR-arbetet. Hur tydliga och precisa mål företagen har tror vi kan visa hur stor vikt de lägger ner på arbetet med CSR.

För att kunna uppnå sina mål använder företag sig ofta av olika mätningar, som för oss vidare till vår nästa analysdel. Företag kan ha olika syften med sina nyckeltal; kontroll, lärande, mobilisering och belöning (Catasús, Gröjer, Högberg & Johrén, 2001). Genom att analysera Gekås och Vagabonds syften med mätning kan vi få reda på nyckeltalens funktion i företagets CSR-arbete. Ett annat sätt att mäta är att ha leverantörskontroller och syftena med detta kan vara att visa ett socialt ansvar eller att se till att säkerställa att leverantörerna följer företagets riktlinjer för CSR (Boyd, Spekman, Kamauff & Werhane, 2007). Det finns tre viktiga instrument för leverantörskontroller: uppförandekoder, sociala etiketter och socialt ansvarsfulla investeringar (Boyd et al., 2007). Genom att studera vilket eller vilka instrument de valda företagen tillämpar i sitt arbete med leverantörskontroller kan vi få en förståelse för hur de prioriterar och vad de har för syn på deras leverantörer.

*Empirin* är studiens insamlade data som sedan ska bearbetas och *tolkas*. För att kunna tolka vår empiri har vi sållat ut de mest väsentliga delarna med hjälp av teoridelarna CSR, mål och mätning. Vår koppling mellan de valda teoridelarna är att mål och CSR påverkar varandra på grund av att målen påverkar vad som ska utföras inom CSR och CSR ställer vissa krav på målen. Målen påverkar även vilken typ av mätning som ska användas för att kunna se om de uppställda målen har uppfyllts. Mätningen påverkar CSR på det sättet att det som ska mätas är det som fokus sedan kommer att hamna på inom arbetet med CSR. Efter denna tolkning ska vi få fram ett *resultat* som har ett svar på forskningsfrågan: *Hur arbetar Gekås AB och Vagabond International AB internt med mål och mätning i deras arbete med CSR kopplat till val och kontroll av deras leverantörer och produkter?*



## 5.2 CSR

### Perspektivens olika begrepp

Vi börjar med att analysera vilka begrepp Gekås och Vagabond använder sig utav i sitt perspektiv på CSR. Enligt Pérez och Rodriguez del Bosque (2012) är begreppen ekonomiska som innebär vinstmaximering för företaget, juridiska som är lagar och regler, etiska som innefattar samhällsansvar och det filantropiska som innebär frivilliga åtgärder.

#### *Gekås*

De Filippo (2014) berättar att Gekås arbetar med inspektioner i fabriker för att bland annat titta på att arbetsförhållandena är goda och att det inte förekommer något barnarbete eller att arbetarna inte får någon lön. Detta tolkar vi som etiska anledningar, då vi ser det som ett samhällsansvar att arbeta för mänskliga rättigheter. Ett annat arbete de utför som vi också tolkar som etiskt är att de testar en del produkter för att se att de inte innehåller några farliga kemikalier (se vidare i empirin, avsnitt 4.2.1). Vidare tolkar vi att Gekås utför detta arbete på grund av att farliga kemikalier inte ska komma i kontakt och skada människor och miljö. Vi anser detta vara etiskt för att det påverkar fabriksarbetarnas hälsa men även kundens då de kan komma i kontakt med de farliga ämnena från produkterna de köper. I detta arbete använder Gekås sig utav en uppförandekod, som grundas på FN:s mänskliga rättigheter, som deras leverantörer ska ta del av och följa, för att få en gemensam grund för mänskliga rättigheter. Norrman (2014) berättar att ett CSR-arbete på något sätt påverkar valet av leverantörer, exempelvis vilket tillverkningsland leverantören har eller om de är medlemmar i BSCI eller REACH (se vidare i empirin, avsnitt 4.3). Vi tolkar dessa aspekter vid val av leverantörer som etiska då olika tillverkningsländer har större risk med deras arbetsförhållanden. Och är de medlemmar i dessa organisationer vet Gekås att de har ett arbete för mänskliga rättigheter berättar Norrman (2014).

Gekås har en SOS barnby i Bangladesh som de Filippo (2014) berättar att de stödjer och skänker pengar till varje år. Denna välgörenhet är något som Gekås tycker är viktig. Vi tolkar denna handling som filantropisk då Gekås gör detta för välgörenhet.

Norrman (2014) tar upp ett framtida projekt där syftet bland annat är att kunna ställa högre krav på leverantörerna och dess arbete med CSR, bland annat för att kunna pressa priserna (se vidare i empirin, avsnitt 4.3). Det första syftet ser vi som etiskt då det återigen gäller arbetsförhållandena hos leverantörerna. Att de sedan vill pressa priserna tolkar vi som ekonomiskt då de vill sänka kostnaderna för ett bättre ekonomiskt resultat.

#### *Vagabond*

Svensson (2014) berättar att Vagabond fokuserar på att fabriksarbetarna inte ska komma till skada och att det är viktigt att ta hänsyn till. Fokus ligger då mycket på att det ska vara en god arbetsmiljö, det ska inte finnas några farliga kemikalier, Vagabond vill även skapa en medvetenhet hos fabriker och dess arbetare för att de ska skydda sig själva berättar Svensson (2014) vidare. Vi ser detta som etiska aspekter då det handlar om mänskliga rättigheter och att ingen ska komma till skada på sin arbetsplats. Fahle Björcke (2014) berättar

att de vid förbättring av skor tar hänsyn till konsumenten för att de inte ska komma i kontakt med farliga ämnen. Vi tolkar även att detta tankesätt är etiskt då de även tänker på personen som ska bära produkten. Vår uppfattning är att Vagabond är måna om människans hälsa överlag. Fahle Björcke (2014) tar upp att de har en SOS barnby i norra Vietnam som de stödjer. Detta initiativ ser vi som en filantropisk handling eftersom det görs för välgörenhet.

Vagabond är angelägen om att kvaliteten på produkterna är bra berättar Svensson (2014). Detta ser vi som en ekonomisk aspekt då kvaliteten på produkterna påverkar priset mot konsument vilket påverkar företagets ekonomiska resultat. Svensson (2014) berättar att Vagabond inte ser CSR-arbetet som en kostnad, då det ska utföras i den dagliga verksamheten för att på så sätt kunna bidra till att tjäna pengar. Fahle Björcke (2014) konstaterar att allt som görs har en ekonomisk mening. Här ser vi en tydlig koppling till det ekonomiska begreppet då målet är att påverka det ekonomiska resultatet positivt, som de själva säger.

## 5.3 Mål

### Målområden och motiv för arbetet med CSR

I detta avsnitt analyserar vi målområden inom arbetet med CSR. Enligt Grafström, Göthberg och Windell (2008) finns det tre tänkbara målområden, det första målområdet är att attrahera kunder vilket innebär att företaget och dess produkter ska ta hänsyn till både sociala och miljömässiga aspekter. Det andra målområdet är att attrahera medarbetarna för att kunna behålla och locka till sig nya medarbetare, det tredje målområdet är att attrahera investerare för att locka till sig fler (ibid). Parallellt analyserar vi även vilka motiv Gekås och Vagabond har för sitt engagemang inom arbetet med CSR. Enligt Sprinkle och Maines (2010) finns det sex motiv ett företag kan ta hänsyn till; osjälviska intentioner som innebär socialt ansvar och att vara en god medmänniska, lugna olika intressentgrupper för att undvika negativ publicitet, fokus på att motivera medarbetarna för rekrytering och bibehållning. Kundrelaterade motiv som innebär att få kunder att välja företagets produkter, sänka produktkostnader för att ta hänsyn till miljön och sista motivet är riskhantering för att minimera risker (ibid).

#### *Gekås*

De Filippo (2014) berättar att Gekås mål med CSR-arbetet är att hela tiden sträva efter att bli bättre, hellre att bli lite bättre på allt än att bli bättre på endast ett område. De Filippo (2014) betonar att de hellre vill ha en långsiktig strävan än en kortsiktig. Vi tolkar detta synsätt som att det syftar till det andra målområdet, attrahera medarbetarna, och motivet motivera medarbetarna. Vi ser det som att Gekås har detta tankesätt, att de hela tiden strävar efter att bli bättre, för sin egen del så alla på företaget kan känna sig tillfredsställda med företagets tillvägagångssätt. Vi tolkar det som att Gekås syfte är att alla medarbetare på företaget ska kunna känna sig stolta över att företaget de arbetar på är angelägna om att göra rätt för sig. De Filippo (2014) berättar att personalens trivsel är viktig för Gekås. De anställda fick chansen att åka till barnbyn i Bangladesh som vi tidigare nämnt (de Filippo, 2014). Detta tolkar vi som målområdet att attrahera medarbetarna och motivet motivera medarbetarna då det skapar en känsla av delaktighet som kan få medarbetarna att vilja stanna kvar på företaget. Vi tolkar

även att Gekås vill ha ett bra rykte om att vara en bra arbetsplats, för att på så sätt locka till sig fler medarbetare.

Både de Filippo (2014) och Norrman (2014) anser att Gekås är måna om att göra rätt för sig, Gekås bidrar med en stor konsumtion och ser gärna att de kompenserar för detta, de vill inte missköta sig. Norrman (2014) fortsätter att det är ett ansvar och en medvetenhet som de bör ha i den dagliga verksamheten. Gekås tankesätt med detta ser vi som motivet att lugna intressentgrupper då de inte vill framstå som ett oansvarigt företag, och vi tolkar att de vill undvika risken för negativ publicitet.

Som Norrman (2014) redan har nämnt ingår det i ett framtida projekt att pressa inköspriserna ytterligare. Vi kopplar det till motivet att sänka produktkostnaderna och att det är något Gekås strävar efter att arbeta mer med i framtiden.

Vi ser en indirekt koppling till motivet riskhantering, även om intervjupersonerna inte gör ett direkt uttalande ser vi att inspektioner och arbete med kemikaliehantering är något de gör för att minska risken för att något ska gå snett. Om något skulle gå fel exempelvis att produkterna innehåller farliga kemikalier eller att leverantörernas fabriker använder barnarbete skulle detta få negativa konsekvenser för Gekås. De Filippo (2014) berättar även att Gekås vill lära sig om eventuella problem som kan finnas i vissa branscher eller vissa länder. Vi tolkar även detta som ett sätt att arbeta med riskhantering.

### ***Vagabond***

Fahle Björcke (2014) förklarar att Vagabond är ett modeföretag, vilket innebär snabba svängningar, genom att vara noggranna med tillverkning och materialet får de bra kvalitet på dess produkter. Vagabond strävar efter hela tiden att göra förbättringar på skorna för att få en lång livslängd, samt att det är viktigt att de inte innehåller farliga ämnen som kan överföras till konsumenten berättar Fahle Björcke (2014). Svensson (2014) berättar att på grund av detta så blir kemikaliehanteringen viktig (se vidare i empiri, avsnitt 4.5.2). Vi tolkar detta som målområdet att attrahera kunder och det kundrelaterade motivet då fokuseringen på kvaliteten gör att produkterna håller länge. Detta gör att vi drar en koppling till att konsumenterna då är mer villiga att köpa produkterna. Om skorna inte innehåller farliga ämnen tolkar vi det som att det påverkar konsumenternas köpvilja positivt. Vi ser det även som en social aspekt eftersom hanteringen av kemikalier leder till att fabriksarbetarna och konsumenterna inte kommer i kontakt med farliga ämnen.

Fahle Björcke (2014) berättar att Vagabond det senaste året har breddat sin bild av vad ett CSR-arbete innebär och att den nuvarande synen är att CSR är något som varje avdelning kan bidra till. Svensson (2014) säger att Vagabond vill känna att de tar ett samhällsansvar och på så sätt vara en god arbetsgivare för sina anställda. Vi ser detta som målområdet att attrahera medarbetare och motivet att motivera medarbetare för att de strävar efter att alla medarbetarna ska känna sig delaktiga i arbetet med CSR. Att Vagabond vill känna ett samhällsansvar och vara en god arbetsgivare tolkar vi som att de vill bibehålla sina medarbetare och även locka till sig nya. Vi ser det även som att det skulle kunna bli en positiv effekt vid rekrytering då

fler personer prioriterar företag som arbetar med dessa frågor. Kopplingen blir starkare då Fahle Björcke (2014) berättade att Vagabond strävar efter att samtliga medarbetare på företaget i framtiden ska vara medvetna om deras arbete med CSR för att de ska kunna känna en stolthet att företaget de arbetar på är angelägna om dessa aspekter.

Svensson (2014) berättar att arbetsmiljön i fabrikerna kan påverka kvaliteten (se vidare i empirin, avsnitt 4.5.3). Vi tolkar detta som att det påverkar motivet sänka produktkostnaderna, för om Vagabond förbättrar arbetsmiljön kan de på så sätt hålla felen nere och de kan då få lägre produktkostnader.

Vi ser även hos Vagabond en indirekt koppling till motivet riskhantering. De arbetar med att medarbetarnas hälsa ska vara god och att kvaliteten på produkterna ska vara bra. Vi tolkar detta som att det görs för att minimera riskerna för dels negativ publicitet dels för att kunderna kan försvinna om kvaliteten försämras.

## 5.4 Mätning

### Syften

I detta avsnitt börjar vi med att analysera de olika syftena för nyckeltal. Enligt Catasús, Gröjer, Högberg & Johrén (2001) finns det fyra olika syften för nyckeltal; kontrollnyckeltal som innebär att se till så företaget inte avviker från det aktuella mätintervallet och lärandenyckeltal innebär att förklara ett samband mellan olika aspekter i en organisation. Mobiliseringsnyckeltal sker före handling för att skapa en gemensam fokusering och belöningsnyckeltalet är en typ av styrmått för att försöka uppnå företagets resultat (ibid).

### *Gekås*

De Filippo (2014) berättar att Gekås arbetar med kemikaliehantering i deras produkter för att kontrollera att det inte finns farliga ämnen i produkterna. De Filippo berättar vidare att de gör inspektioner för att kontrollera arbetsmiljön i fabrikerna, antalet varietar mycket mellan åren. Här ser vi en svag koppling till kontrollnyckeltalet då det utförs både en kemikaliekontroll för att se att nivåerna av farliga ämnen i produkterna inte avviker från vad som är tillåtet enligt Gekås och en fabriksinspektion för att se att fabriken följer Gekås riktlinjer för god arbetsmiljö. Då vi inte fick reda på hur ofta kemikaliekontrollerna görs och att antalet inspektioner varierar ser vi att kopplingen till detta nyckeltal är svag.

### *Vagabond*

Svensson (2014) nämner att det är viktigt för Vagabond att det inte ska finnas några farliga ämnen i varken produktionen och produkterna. Det sker därför inspektioner en gång i månaden i en del fabriker för att kontrollera att kemikaliehanteringen uppfylls och att det bland annat finns säkerhetsdatablad för samtliga kemikalier (se vidare i empirin, avsnitt 4.5.2) berättar Svensson (2014). Denna typ av inspektion ser vi som ett kontrollnyckeltal då de regelbundet kontrollerar att kemikaliehanteringen inte avviker från vad som Vagabond tillåter.

Vagabonds initiativ att upprätta en hållbarhetsanalys ser vi som ett mobiliseringsnyckeltal. Svensson (2014) berättar att denna analys upprättas för att Vagabond ska få en större förståelse för hur de ska arbeta samt utveckla arbetet med CSR. Vi tolkar det som att Vagabond tog detta initiativ för att få en tydligare bild av vad de ska kunna fokusera på när det kommer till CSR-arbetet. Även om detta inte är ett direkt nyckeltal ser vi en koppling eftersom initiativet gjordes på grund av mobilisering.

## **Leverantörskontroll**

I detta avsnitt analyserar vi Gekås och Vagabonds kontroll av leverantörer. Enligt Boyd, Spekman, Kamauff och Werhane (2007) finns det olika syften med kontroll av leverantörer, där det ena är att företaget vill visa att de tar socialt ansvar och ett annat är att säkerställa att företagets leverantörer följer dess riktlinjer för CSR. Enligt Boyd et al., (2007) är de huvudsakliga instrumenten för leverantörskontroller; uppförandekoder som fokuserar på företagets agerande och riktlinjer, sociala etiketter som ska informera om ett företags sociala ansvar och socialt ansvarsfulla investeringar som är när ekonomiska beslut även inkluderar socialt ansvar.

### ***Gekås***

De Filippo (2014) berättar att Gekås har en leverantörshandbok som innehåller generella avtal, miljöpolicy, leveransvillkor samt uppförandekod, Gekås går sedan igenom dessa aspekter med de viktigaste leverantörerna för att de ska vara medvetna om vad som gäller. Vi ser en tydlig koppling till syftet att Gekås säkerställer att deras leverantörer är medvetna om och följer deras riktlinjer. Uppförandekoden ingår i leverantörshandboken och det tolkar vi som det huvudsakliga instrumentet Gekås använder sig utav för leverantörskontroll.

### ***Vagabond***

Svensson (2014) förklarar som tidigare nämnts, att de gör inspektioner varje månad för att kontrollera kemikaliehantering och arbetsmiljön. Vagabond arbetar med långsiktiga relationer med leverantörerna och vill skapa en öppen dialog för att leverantörerna ska kunna följa Vagabonds riktlinjer berättar Svensson (2014). Dessa inspektioner och den långsiktiga relationen ser vi har syftet att säkerställa att leverantörerna följer Vagabonds riktlinjer för CSR. Kontroll av arbetsmiljön görs för att skydda fabriksarbetarna så de inte ska komma till skada och därmed skapa en medvetenhet hos de anställda på fabrikerna förklarar Svensson (2014). Vi ser det som att Vagabonds huvudsakliga instrument är en typ av uppförandekod då det är viktigt för Vagabond att deras leverantörer agerar enligt deras riktlinjer för deras etiska aspekter. En svagare koppling gör vi till de socialt ansvarsfulla investeringarna då Fahle Björcke (2014) berättar att vid frakt har de tankesättet att det är viktigt att ha hög fyllnadsgrad genom att planera noga och frakta med båt, vilket innefattar både ekonomiska och miljömässiga fördelar. Vi tolkar tankesättet kring frakt som ett ekonomiskt beslut, även om det inte är en ren investering, där det även inkluderar socialt ansvar i form av ett miljötänk.

## 5.5 Resultat av analys

För att förtydliga resultatet av vår analys har vi valt att sammanfatta det i en egengjord tabell. Vi har här valt att dela upp målområden och motiv för att tydligt koppla an till de grundläggande teorierna, då vi i analysen inte slog samman dem utan analyserade teorierna parallellt med varandra.

	<b>Perspektivets olika begrepp</b>	<b>Målområden</b>	<b>Motiv</b>	<b>Syften med nyckeltal</b>	<b>Leverantörs-kontroll</b>
<b>Gekås</b>	- Etiskt - Filantropiskt - [Ekonomiskt]	- Attrahera medarbetare	- Lugna intressentgrupper - Motivera medarbetarna - [Sänka produkt-kostnader] - (Riskhantering)	- Kontroll-nyckeltal	- Uppförande-koder
<b>Vagabond</b>	- Etiskt - Filantropiskt - Ekonomiskt	- Attrahera kunder - [Attrahera medarbetare]	- Kundrelaterade - [Motivera medarbetarna] - Sänka produkt-kostnader - (Riskhantering)	- Kontroll-nyckeltal - Mobiliserings-nyckeltal	- Uppförande-koder - (Socialt ansvarsfulla investeringar)

**Tabell 3.** Sammanställning av analys (egen tabell). Begreppen inom hakparentes (]) innebär att det är något företagen planerar att arbeta med i framtiden. Begreppen inom rundparentes ( ) innebär att vi gjort en svag eller indirekt koppling.

### **Perspektivens olika begrepp**

Både Gekås och Vagabond arbetar efter det etiska begreppet då fokus handlar om arbetsförhållanden och mänskliga rättigheter, även hanteringen av farliga kemikalier pekar mot det etiska begreppet. Ett annat begrepp både Gekås och Vagabond utgår från är det filantropiska då de stödjer välgörande ändamål. Det ekonomiska begreppet är för Gekås satt i hakparentes i ovanstående tabell då det inte är något Gekås arbetar med idag men i framtiden vill de bland annat kunna pressa priserna genom att ställa högre krav på deras leverantörer. Det ekonomiska begreppet för Vagabond har ett stort fokus genom arbetet med kvalitet då det påverkar priset och därmed företagets resultat.

### **Målområden**

Både Gekås och Vagabond har som målområde att attrahera medarbetarna. Gekås utgår från detta målområde då de internt ständigt vill bli bättre för att medarbetarna ska kunna känna en stolthet för företaget. Vagabond har detta målområde i hakparentes då de i framtiden vill att medarbetarna ska vara delaktiga och känna sig stolta över företagets arbete med CSR. Vagabond utgår även från målområdet attrahera kunder genom att ha en hög standard på deras produkter.

### **Motiv**

Gekås utgår från motivet lugna intressentgrupper då de uttrycker att de vill göra rätt för sig och anser sig ha ett ansvar mot samhället. Vagabond utgår från det kundrelaterade motivet

som innebär att få kunder att välja deras produkter. Detta görs genom att Vagabond fokuserar på att hålla en god kvalitet och ständigt försöka förbättra skorna exempelvis genom att de inte får innehålla farliga ämnen. Motivet motivera medarbetarna för rekrytering och bibehållning, är något både Gekås och Vagabond har. Gekås på grund av att de är måna om att de anställda ska trivas och känna sig delaktiga inom företaget. Motivera medarbetarna för Vagabond är satt i hakparentes i ovanstående tabell, detta för att de i framtiden vill involvera deras medarbetare i företagets arbete med CSR. Sänka produktkostnaderna är ett annat motiv som både Gekås och Vagabond har. Gekås har detta motiv i hakparentes då de i framtiden vill kunna pressa ner inköpspriserna. Vagabond har motivet genom att de arbetar med arbetsmiljön då det påverkar fabriksarbetarna och därmed produktionen. Motivet riskhantering sattes i rundparentes i ovanstående tabell för både Gekås och Vagabond då vi ser en indirekt koppling för deras kemikaliehantering och arbetsförhållanden på grund av att minimera riskerna för att få negativa konsekvenser.

### ***Syften med nyckeltal***

Kontrollnyckeltalet är något som både Gekås och Vagabond använder sig utav. Båda företagen har kontroll med kemikaliehantering för att få bort farliga ämnen. För Gekås ser vi en svag koppling då vi inte vet hur ofta kontrollerna utförs. För Vagabond ser vi en stark koppling då det sker en uppföljning en gång i månaden. Vagabond använder sig även utav en typ av mobiliseringsnyckeltal i deras hållbarhetsanalys, då den upprättades för att skapa ett fokus inom deras CSR-arbete.

### ***Leverantörskontroll***

Både Gekås och Vagabond har som syfte med leverantörskontrollerna att säkerställa så deras leverantörer följer respektive företags riktlinjer för CSR. Båda använder sig även av instrumentet uppförandekod, Gekås då de har en leverantörshandbok där bland annat en uppförandekod ingår. Vagabond kopplar vi till detta instrument då de genomför kontroll av arbetsmiljö. Socialt ansvarsfulla investeringar är ett instrument som för Vagabond står i rundparentes då vi ser en svag koppling för deras tankesätt kring frakt som innefattar både ekonomiska och miljömässiga aspekter.

## 6 Slutsats

*I detta avsnitt kommer vi besvara vår forskningsfråga: Hur arbetar Gekås AB och Vagabond International AB internt med mål och mätning i deras arbete med CSR kopplat till val och kontroll av deras leverantörer och produkter? Slutsatsen inleds med en diskussion kring arbetet i helhet och går sedan vidare till våra reflektioner kring arbetet, generella lärdomar och avslutas med förslag till framtida forskning.*

### 6.1 Diskussion

Vi har i denna studie valt att inte jämföra Gekås och Vagabond då företagen valde att ge oss olika information. Gekås gav oss en mer övergripande information om vad de arbetade med i deras CSR-arbete och inte så mycket detaljer. Vagabond gav oss en mer detaljrik information om hur de går tillväga i deras arbete med CSR. Vi ansåg därför att det inte skulle bli någon rättvis jämförelse. En annan anledning till att vi valt att inte jämföra dem är att de är olika på många plan. Exempelvis så är Gekås ett lågprisvaruhus som endast finns på en plats och har en stor omsättning. Vagabond är en butikskedja som även har egen produktion och fokuserar på kvaliteten för att få ut högre pris från konsument och har en mindre omsättning.

Det Gekås berättade för oss under intervjuerna har vi tolkat som att de huvudsakligen utgår från etiska aspekter i deras arbete med CSR. En anledning till att Gekås lägger ett fokus på denna aspekt skulle kunna vara att de vill ha ”ryggen fri” ifall de skulle hamna under granskning. Det vi menar med detta är att vi tolkar det som att Gekås utför detta arbete för sin egen del och inte för att tjäna pengar eller locka till sig fler konsumenter. Detta kopplar vi till att Gekås målområde och motiv för deras arbete med CSR är att företagets medarbetare är i fokus. Att Gekås har inspektioner för att kontrollera arbetsmiljön så att ingen arbetare far illa, tror vi är för att de själva vill ha en uppsikt på vad som händer runt företaget och dess leverantörer. Därför är det även viktigt att Gekås leverantörer är medvetna om företagets riktlinjer, Gekås använder sig därför av en uppförandekod som leverantörerna måste ta del av. Även här tror vi att det kan vara för att Gekås vill ha en uppsikt över leverantörskedjan. Det vi tolkar att Gekås mäter i deras arbete med CSR, utifrån den information vi fått ta del av, är kontroller av produkter för att se till att de inte innehåller farliga kemikalier. Anledningen till att Gekås kontrollerar sina produkter kan vara för att de vill hinna göra eventuella åtgärder för att undvika den negativa publiciteten som skulle uppstå ifall det skulle komma fram att Gekås produkter innehöll farliga ämnen.

Utifrån vad Vagabond berättade för oss under intervjun gjorde vi tolkningen att deras största fokus ligger på de ekonomiska aspekterna i arbetet med CSR för att kunna vinstmaximera. Detta fokus skulle kunna bero på att de ständigt har en baktanke om att tjäna pengar med allt det gör. Anledningen till att vi drar den här slutsatsen är för att vi tolkar det som att, för att Vagabond ska kunna tjäna pengar ligger ett stort fokus på att de ska få en bra kvalitet på produkterna. Vår tanke för att Vagabond ska kunna lyckas uppnå en bra kvalitet, är att de arbetar med åtgärder som har en tydlig koppling till CSR, exempelvis att de arbetar för att fabriksarbetarna ska ha en god hälsa för att kunna leverera bra produkter. Vår tolkning på att



Vagabond fokuserar på de ekonomiska aspekterna är att målområdet och motivet är att kunder står i fokus, genom att ha produkter med bra kvalitet kan de uppfylla kundernas behov. Vi ser det som att inspektionerna med kemikaliehantering skulle kunna vara ett sätt Vagabond mäter i deras arbete med CSR. En anledning till denna kemikaliehantering skulle kunna vara att om konsumenterna får reda på att Vagabonds produkter innehåller farliga ämnen, skulle de kanske välja att sluta köpa Vagabonds produkter. För att kunna arbeta med kemikaliehantering på långsikt vill Vagabond ha långsiktiga relationer och en öppen dialog med deras leverantörer. Vi tolkar att detta kan bero på att Vagabond vill se till att kvaliteten håller deras krav.

När vi har analyserat Gekås och Vagabonds arbete med CSR kan vi dra slutsatsen att de olika begreppen som finns inom perspektiven har en tydlig koppling till varandra. Om vi tar Vagabond som ett exempel som har sin utgångspunkt i det ekonomiska begreppet men som i sitt arbete berör det etiska begreppet till stor del. Även om företaget har en utgångspunkt i endast ett begrepp så berörs de andra begreppen i vad företaget väljer att göra.

### **6.1.1 Avslutande diskussion**

Slutligen så såg vi att de båda företagen hade *olika utgångspunkter* i arbetet med CSR. Gekås fokuserar på det etiska för att undvika negativ publicitet medan Vagabond utgår från de ekonomiska för att vinstmaximera. Vi har svårt att se en orsak till företagens valda utgångspunkter, men det skulle kunna ha någonting att göra med att CSR-arbetet är *olika implementerat i den dagliga verksamheten* i respektive företag. Vår uppfattning är att Vagabond har sitt CSR-arbete invävt i deras vardagliga arbete och att CSR-arbetet därför utförs av samma anledning som allt annat arbete på företaget, att bidra till de ekonomiska aspekterna. Medan vår uppfattning av Gekås är att CSR har en egen avdelning och görs av andra anledningar än den vardagliga verksamheten. I Gekås vardagliga verksamhet uppfattar vi som att det är de ekonomiska aspekterna som styr, medan arbetet med CSR utförs för att de vill göra rätt för sig och inte framstå som ett oansvarsfullt företag.

Vi ser även att trots dessa olikheter i utgångspunkterna så ser vi *likheter med det CSR-arbetet som utförs* i både Gekås och Vagabond. Exempelvis arbetar båda företagen med inspektioner av arbetsmiljö och kontroller av kemikalier samt att de båda stödjer välgörenhet. Vi tolkar det som att ett företags arbete med CSR därför kan mynna ut i liknande uppgifter oavsett om de har olika motiv och grundsyn på arbetet med CSR. Vår syn på CSR är att det är något alla kan arbeta med, så länge det anpassas till företagets verksamhet och dess bransch.

## **6.2 Reflektioner**

Vi är medvetna om att studien har en svag empiri, empirin skiljer sig åt mellan företagen på grund av att informationen som gavs ibland inte innehöll tillräckligt mycket detaljer. Detta gjorde att vi i vår analys ibland inte har så starka belegg för våra tolkningar, speciellt när det gäller företaget Gekås då de valde att inte ge ut så mycket detaljer.

I våra frågor till empirin valde vi att sammankoppla mål och motiv då vi kände att de har liknande innebörd. Dock så fann vi två olika teorier som vi kände kompletterade varandra och gav oss en bredare bild för området, som vi sedan har använt var för sig. I analysen har vi valt att analysera dessa teorier parallellt för att undvika eventuella upprepningar då vissa delar av teorierna är lika.

### **6.3 Generella lärdomar**

- En lärdom är att företag kan ha olika utgångspunkter och syften till att arbeta med CSR men kan ändå utföra liknande arbete för att uppnå företagets syfte.
- En annan lärdom är att det är upp till varje företag hur de vill implementera sitt CSR-arbete i den dagliga verksamheten. Det är viktigt att utgå från företagets specifika situation i planering och arbete med CSR.

### **6.4 Förslag till framtida forskning**

Ett förslag på en framtida forskning skulle kunna vara att gå djupare in på de finansiella aspekterna för att se hur CSR-arbetet rent konkret påverkar det ekonomiska resultatet för ett företag. Det skulle vara intressant att se hur arbetet med CSR syns i ett företags budgetar. Om denna studie görs skulle det vara spännande att se en jämförelse mellan olika företags arbete med CSR.

En annan möjlig studie skulle kunna vara att i framtiden göra ytterligare en studie på företaget Vagabond, detta för att se hur långt de kommit med hållbarhetsanalysen då de i nuläget uttrycker sig för att vara i ett tidigt stadie med detta arbete.

# 7 Källförteckning

## Litteratur

Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. Upplaga 4. Studentlitteratur AB: Lund

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2:1. Liber AB: Malmö

Brännlund, R. & Kriström, B. (2012). *Miljöekonomi*. Upplaga 2:1. Studentlitteratur AB: Lund

Catasús, B. (2013) ”Nyckeltal - vad, varför och hur?”, i: Jannesson, E., & Skoog, M. (red.), *Perspektiv på ekonomistyrning*. Liber AB: Stockholm, s.141-160

Catasús, B., Gröjer, J-E., Högberg, O., & Johrén, A. (2001). *Boken om nyckeltal*. Akademitryck AB: Edsbruk

Frostenson, M., Helin, S., & Sandström, J. (2012). *Hållbarhetsredovisning grunder, praktik och funktion*. Liber AB: Malmö

Grafström, M., Göthberg, P., & Windell, K. (2008). *CSR: företagsansvar i förändring*. Liber AB: Malmö

Gröndahl, F. & Svanström, M. (2010). *Hållbar utveckling – en introduktion för ingenjörer och andra problemlösare*. Liber AB: Stockholm

Hasselbladh, H., & Holmqvist, M. (2013). *Företagsekonomi och samhället*. Studentlitteratur AB: Lund

Frostenson, M., Grafström, M., & Windell, K., (2013) ”Ekonomistyrning och Corporate Social Responsibility”, i: Jannesson, E., & Skoog, M. (red.), *Perspektiv på ekonomistyrning*. Liber AB: Stockholm, s. 232 -249

Merchant, K-A., & Van der Stede, W-A., (2012). *Management control systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Upplaga 3. Pearson Education Limited: Edinburgh

Nilsson, F., Olve, N-G., & Parment, A. (2010). *Ekonomistyrning för konkurrenskraft*. Liber AB: Malmö

Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Upplaga 3. Studentlitteratur: Lund

Wiedersheim – Paul, F., & Eriksson, L-T. (2011). *Att utreda, forska och rapportera*. Upplaga 9. Liber

## Vetenskapliga artiklar

Boyd, D-E., Spekman, R-E., Kamauff, J-W., & Werhane, P. (2007) Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains: A Procedural Justice Perspective. *Long Range Planning*, 40, 341-356.

Ehrgott M., Reiman F., Kaufman L., & Carter C-R, (2011). Social Sustainability in selecting emerging economy suppliers. *Journal of business Ethics*, 98:99-119

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.

Kim, M-S., Kim, D-T. & Kim, J-I. (2012) CSR for Sustainable Development: CSR Beneficiary Positioning and Impression Management Motivation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21, 14-27

Lee, N., Choi, Y-J., Youn, C., & Lee, Y. (2012). Does Green Fashion Retailing Make Consumers More Eco-friendly? The Influence of Green Fashion Products and Campaigns on Green Consciousness and Behavior. *Clothing and Textiles Research Journal* 30: 67

Mårtensson, M. (2009). Recounting counting and accounting From political arithmetic to measuring intangibles and back, *Critical Perspectives on Accounting*, 20, 835–846

Pérez, A. & Rodríguez del Bosque, I. (2012). Measuring CSR Image: Three Studies to Develop and to Validate a Reliable Measurement Tool. *Journal of Business Ethics*, 118.2, 265-286

Sehic, D., & Sabanovic, J., (2008). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF B&H COMPANIES IN GLOBALIZATION. 5<sup>th</sup> International Scientific Conferens, Business and Management 2008.

Sprinkle, G.B. & Maines, L.A. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons Vol. 53*, 445-453

Van Marrewijk M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics* 44, 95–105.

Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26.4, 247-261.

Wiese, A., Kellner, J., Lietke, B., Toporowski, W., & Zielke, S. (2012): Sustainability in retailing – a summative content analysis, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 40, Nr 4, 318-335

## Webbsidor

Business Social Compliance Initiative (2014). *About BSCI*. Webbsida: <https://www.bsci-intl.org/about-bsci> Nedladdad: maj 14, 2014

CSR-kompassen (2012). *Vinster med socialt ansvarstagande i leverantörskedjan*. Webbsida: <http://privat.csr-kompassen.se/vinster-med-socialt-ansvarstagande-i-leverantorskedjan> Nedladdad: april 26, 2014

European Chemicals Agency. *Reach*. Webbsida: <http://echa.europa.eu/regulations/reach> Nedladdad: maj 14, 2014

Europeiska Kommissionen, (u.d.). *Företagens samhällsansvar (CSR)*. Nedladdad februari 25, 2014. Webbsida: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=sv>

Fredriksson, C., Fuentes, C. (2011). *Gröna butiker skapar nytt värde*. Webbsida: <http://miljoforskning.formas.se/sv/Nummer/Januari-2011/Innehall/Temaartiklar/Grona-butiker-skapar-nytt-varde/> Nedladdad: april 26, 2014

Gekås Ullared. *CSR, företagsansvar & miljö*. Nedladdad mars 27, 2014. Webbsida: <http://gekas.se/foretaget/foretagsansvar-a-miljo>

Gekås Ullared. *Försäljningsutveckling*. Nedladdad april 3, 2014. Webbsida: <http://gekas.se/foretaget/forsaljningsutveckling>

Gekås Ullared. *Kul varuhussiffror*. Nedladdad mars 27, 2014. Webbsida: <http://gekas.se/foretaget/kul-varuhussiffror>

Gekås Ullared. *Rekordsiffror*. Nedladdad april 3, 2014. Webbsida: <http://gekas.se/foretaget/rekordsiffror>

Gekås Ullared. *Vår affärsidé, vision och varumärke*. Nedladdad april 3, 2014. Webbsida: <http://gekas.se/foretaget/var-affarside-och-vision-2>

Gekås Ullared. *Våra ytor*. Nedladdad april 3, 2014. Webbsida: <http://gekas.se/foretaget/vara-utor>

HUI Research (2011). *Kampen om köpkraften – handeln i framtiden*. Webbsida: <http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/kampen-om-kopkraften> Nedladdad: april 26, 2014

Regeringen 2012. *Hållbar utveckling*. Nedladdad: mars 21, 2014. Webbsida:  
<http://www.regeringen.se/sb/d/1591>

Vagabond International AB. *Brandbook*. Nedladdad: april 25, 2014. Webbsida:  
[http://www.vagabond.com/Global/pdf/vagabond\\_brandbook.pdf](http://www.vagabond.com/Global/pdf/vagabond_brandbook.pdf)

Vagabond International AB (2013). *Our story*. Nedladdad: april 30, 2014. Webbsida:  
<http://vagabond.com/en/About-us/Our-Story/>

## **Redovisning**

Gekås AB. Årsredovisning 2012

Vagabond International AB. Årsredovisning 2012

## **Personlig kommunikation**

De Filippo, P., (2014). CSR-ansvarig, Gekås AB. April 1, 2014

Fahle Björcke, A., (2014). Varumärkeschef Vagabond International AB. April 29, 2014

Norrman, L., (2014). Inköpschef Gekås AB. April 14, 2014

Svensson, M., (2014). Produktionschef Vagabond International AB. April 29, 2014

# Bilaga 1

## Intervjufrågor till CSR ansvarig på Gekås

### Allmänt

Berätta kort om dig själv, befattning och din historia i företaget.

Beskriv företagets organisation och dess styrning.

Vad har Gekås för företagsmål?

Hur definierar Gekås begreppet CSR? Vad inkluderar ni till begreppet?

Beskriv ett specifikt projekt, ett viktigt CSR-initiativ som ni gjort.

Hur fattas ett beslut om en CSR-investering?

Vilka involveras i beslutsprocessen?

Skiljer sig motiven bakom olika typer av CSR-initiativ?

### Mätning och Mål

Hur viktigt är det för er att mätning utförs?

Hur mäter ni era CSR-initiativ?

Vilka mått använder ni?

Hur har valen gjorts kring era mått?

Vilka är era motiv/mål med ert CSR-arbete? Kan du ge exempel?

Hur implementeras målen i praktiken?

Finns det någon typ av mätning eller uppföljning för målen?

Hur är ert CSR-arbete värdeskapande för er verksamhet?

Hur uppfattar ni kostnaden av CSR i förhållande till nyttan?

Utvecklar ni ert CSR-arbete kontinuerligt? Om ja, hur?

Hur ser ni på framtiden för CSR-arbetet i ert företag?

Görs det någon typ av redovisning för ert CSR arbete? Varför/varför inte?

# Bilaga 2

## Intervjufrågor till Inköpschef på Gekås

### Allmänt

Berätta kort om dig själv, befattning och din historia i företaget.

Beskriv företagets organisation och dess styrning.

Vad har Gekås för företagsmål?

### CSR

Hur stor kännedom har du om Gekås CSR arbete?

Hur uppfattar du att Gekås definierar begreppet CSR? Vad inkluderar ni till begreppet?

I vilka avseenden upplever du att Gekås CSR arbete implementeras i er avdelning?

Beskriv ett specifikt projekt kopplat till CSR i din avdelning.

Skiljer sig motiven bakom olika typer av CSR-initiativ, exempel vid val av leverantör?

Hur tänker ni kring val av produkter och leverantörer, vad inkluderas i beslutet?

### Mätning och Mål

Hur viktigt är det för er att mätning utförs?

- Hur går denna mätning till, skiljer det sig mellan olika områden?

Vilka mått använder ni?

Hur har valen gjorts kring era mått?

Vilka är era motiv/mål vid val av leverantörer och produkter? Kan du ge exempel?

Hur implementeras målen i praktiken?

Finns det någon typ av mätning eller uppföljning för målen?

Hur är Gekås CSR-arbete värdeskapande för er avdelning?

Hur ser ni på framtiden för CSR-arbetet i er avdelning?

Om det finns något mer du vill tillägga utöver frågorna är vi öppna för det!



# Bilaga 3

## Intervjufrågor till produktionschef på Vagabond

### Allmänt

Berätta kort om dig själv, befattning och din historia i företaget.

Beskriv kortfattat företagets organisation och dess styrning.

Vad har Vagabond för företagsmål?

### CSR

Hur definierar Vagabond begreppet CSR? Vad inkluderar ni till begreppet?

Beskriv ett specifikt projekt, ett viktigt CSR-initiativ som ni gjort.

Hur fattas ett beslut om ett CSR-initiativ?

Vilka involveras i beslutsprocessen?

Skiljer sig motiven bakom olika typer av CSR-initiativ, exempel vid val av leverantörer?

Hur tänker ni kring val av produkter och leverantörer, vad inkluderas i beslutet?

### Mätning och Mål

Hur viktigt är det för er att mätning av CSR-arbetet utförs?

- Hur går denna mätning till, skiljer det sig mellan olika områden?

Hur mäter ni era CSR-initiativ?

Vilka mått använder ni?

Hur har valen gjorts kring era mått?

Vilka är era motiv/mål med ert CSR arbete? Exempelvis vid val av leverantörer och produkter.

Hur implementeras målen i praktiken?

Finns det någon typ av mätning eller uppföljning för målen?

Hur är ert CSR-arbete värdeskapande för er verksamhet?

Hur uppfattar ni kostnaden av CSR i förhållande till nyttan?

Utvecklar ni ert CSR-arbete kontinuerligt? Om ja, hur?

Hur ser ni på framtiden för CSR-arbetet i ert företag?

Görs det någon typ av redovisning för ert CSR-arbete? Varför/varför inte?

Catrin Axelsson och Nathalie Liborius



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3  
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad  
Telefon: 035-16 71 00  
E-mail: [registrator@hh.se](mailto:registrator@hh.se)  
[www.hh.se](http://www.hh.se)