



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Transparensens Komplexitet

Leverantörsrelationens påverkan på ett företags möjlighet att vara  
transparent

## **Kandidatuppsats i Logistik**

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Vårterminen 2013

**Handledare:** Niklas Egels-Zandén

**Författare:**                      **Födelseårtal:**

Klara Vogel                              900216

Tove Sandberg                              890615

## **Sammanfattning**

Globaliseringen av företags försörjningskedjor och skandaler rörande arbetsvillkor hos leverantörer har aktualiserat behovet av transparens. Att vara transparent innebär att företag kan visa var, och under vilka förhållanden, deras produkter produceras. Trots omfattande forskning om CSR, uppförandekoder och kontroller av leverantörer finns det relativt få empiriska studier som fördjupar sig i företags transparensarbete. Detta är förvånande och problematiskt eftersom transparens har fått en framskjuten roll i såväl den akademiska som praktiska diskussionen om företags ansvar för sina leverantörer. Framför allt saknas studier som mer djupgående analyserar komplexiteten i att bli transparent och förklarar varför företag kan uppvisa olika grad av transparens och varför denna kan variera i relation till olika leverantörer.

Vårt syfte med denna uppsats är därför att studera hur företags leverantörsrelationer påverkar deras möjlighet att bli transparenta. Vi bygger vår uppsats på en fallstudie av ett medelstort svenskt klädföretag som har som vision att bli "det mest transparenta företaget i världen". Studien visar att ett företags möjlighet att bli transparenta präglas av dess leverantörsrelationer och utmanar därmed tidigare forsknings förenklade beskrivning av transparensarbete genom att visa på komplexiteten i frågan. Mer specifikt visar studien att graden av makt, kontroll och tillit i leverantörsrelationen är centrala för att förstå varför olika leverantörer uppvisar olika grad av transparens. Uppsatsen avslutas med en diskussion av resultatens implikationer för såväl företag som framtida forskning.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>5</b>
1.1 Syfte .....	8
<b>2. Teoretisk referensram</b> .....	<b>9</b>
2.1 Ett företag – många relationer .....	9
2.2 Faktorer som påverkar relationen.....	10
2.2.1 Andel av produktion .....	10
2.2.2 Relationens längd .....	12
2.2.3 Kedjans utformning .....	15
2.3 Rollerna.....	16
2.3.1 Mellanhand .....	17
2.3.2 Handelshus.....	18
2.3.3 Agent.....	18
2.4 Makt, kontroll och tillit .....	20
2.5 Transparens .....	21
2.5.1 Transparens- och CSR arbetet.....	21
2.5.2 Arbetet med transparens.....	23
<b>3. Metod</b> .....	<b>26</b>
3.1 Val av Forskningsmetod .....	26
3.2 Fallstudie.....	27
3.3 Empirisk insamling.....	28
3.4 Reliabilitet .....	32
3.5 Validitet.....	33
3.6 Analysera och tolka materialet.....	34
3.7 Begränsningar .....	35
3.8 Källkritik.....	36
<b>4. Empiri</b> .....	<b>38</b>
4.1 Företagsbeskrivning.....	38
4.2 Transparensarbetet och dess delar .....	39
4.3 Leverantörsstrukturer.....	41
Typ 1: Handelshus med höga volymer.....	41
Typ 2: Handelshus med låga volymer .....	42
Typ 3: Värdekedjan Inhouse.....	42
Typ 4: Kortsiktiga relationer .....	43
Typ 5: Nya relationer.....	43
Typ 6: Okategoriserade leverantörer med låga volymer.....	44
4.4 Transparensutfall .....	47
Utfall 1: Transparenskontraktet är undertecknat .....	47
Utfall 2: De som godkänner allt, men ännu inte skrivit under .....	47
Utfall 3: Ofullständigt utfall .....	48
Utfall 4: Godkänner att publicera namn och audit hos huvudleverantören, men en reviderad audit.....	48
Utfall 5: Godkänner att publicera audit men inga namn.....	48
Utfall 6: Vägrar att skriva under.....	49
Utfall 7: Transparenskontraktet utskickat nyligen – ingen återkoppling.....	49
Utfall 8: Tildelas inte något kontrakt.....	49
<b>5. Analys</b> .....	<b>51</b>
Utfall 1: Transparenskontraktet är undertecknat .....	51
Utfall 2: De som godkänner allt, men ännu ej skrivit under.....	55
Utfall 3: Ofullständigt utfall .....	56

<i>Utfall 4: Godkänner att publicera namn och audit hos huvudleverantören, men en reviderad audit.....</i>	<i>57</i>
<i>Utfall 5: Godkänner att publicera audit men inga namn .....</i>	<i>58</i>
<i>Utfall 6: Vägrar att skriva under.....</i>	<i>60</i>
<i>Utfall 7: Transparenskontraktet utskickat nyligen – ingen återkoppling .....</i>	<i>63</i>
<i>Utfall 8: Tilldelas inte något kontrakt .....</i>	<i>63</i>
<b>6. Slutsats .....</b>	<b>64</b>
6.1 Makt, kontroll och tillit .....	64
6.2 Förutsättningar för att bli transparent.....	65
6.3 Våra resultat i förhållande till tidigare forskning.....	66
6.4 Förslag till fortsatt forskning.....	66
<b>7. Referenslista .....</b>	<b>68</b>

## 1. Inledning

Katastrofen i Bangladesh i maj 2013, då en textilfabrik rasade samman och över 1000 arbetare avled har ånyo skapat debatt om vikten av att veta var och under vilka arbetsförhållanden våra varor producerats. Med andra ord har katastrofen aktualiserat behovet av Corporate Social Responsibility (CSR) och transparens i globala leverantörskedjor (Sverigesradio.se). Transparens innebär synliggörande av processer, vilket innebär att ett transparent företag kan uppvisa exakt var deras produkter kommer ifrån och under vilka förhållanden de producerats.

Företag som H&M (miljöaktuellt.se) och Nike har tidigare drabbats av medial kritik till följd av bristande arbetsförhållanden hos deras leverantörer (Doorey, 2011). Som ett sätt att bemöta denna kritik har företag blivit alltmer transparenta med sitt arbete och exempelvis H&M publicerade nyligen sin leverantörslista (hm.com). Internationellt publicerade Nike och Levis sina leverantörslistor för allmänheten år 2005. H&M, Nike och Levis är dock relativt ensamma om att publicera leverantörslistor (Doorey, 2011) och det är värt att notera att ingen av dessa företag publicerar resultaten av sina CSR-kontroller hos leverantörer (nike.com; levisstraus.com; hm.com). En anledning till att så få företag är transparenta är att transparens kräver öppenhet med information som många företag värderar som avgörande i konkurrenssyfte och därför inte vill dela med sig av (Doorey, 2011).

Utöver att bli mer transparenta har företagen även bemött den mediala kritiken med att initiera CSR-kontroller hos sina leverantörer – så kallade uppförandekodskontroller, audits. Företags uppförandekoder sätter en lägsta standard för vilka arbetsförhållanden som ska gälla på fabrikerna för att arbetsmiljön skall anses vara acceptabel. Att koderna efterföljs kontrolleras sedan och om brister upptäcks utförs uppföljningskontroller (Hemphild, 2004). En förutsättning för att företag ska kunna vara fullständigt transparenta är således att de dels vet var deras produkter produceras och dels har utfört kontroller hos dessa leverantörer för att kunna visa upp hur produkterna produceras.

Företags transparensarbete i termer av leverantörsnamn och uppförandekodkontroller är alltså fokuserat på deras leverantörers, snarare än deras egen, verksamhet. Detta innebär att transparensarbetet är inbäddat i företags försörjningskedja, också kallad Supply Chain (Schoenherr m.fl, 2012). Till följd av globaliseringen har dessa försörjningskedjor blivit allt mer komplexa (Cramer, 2007) med stor geografisk utspridning och många aktörer. Detta innebär också att transparensarbetet blir mer komplext, eftersom det är svårare att kontrollera alla parter i en kedja (Roberts, 2003). Transparensarbetet förändrar även miljön och relationen till företagets leverantörer, eftersom det ställer nya krav på leverantörerna i form av publicering av leverantörsnamn och auditrapporter.

Trots omfattande forskning om uppförandekoder och kontroller av leverantörer (Egels-Zandén, 2013) finns det relativt få empiriska studier som fördjupar sig i transparensaspekten. Det är förvånande eftersom transparens fått en framskjutande roll i såväl den akademiska som praktiska diskussionen om företags ansvar för sina leverantörer. Sannolikt beror avsaknaden av tidigare studier på att endast ett fåtal företag försökt vara transparenta med sitt arbete, d.v.s. det har funnit få empiriska exempel att studera. Trots sina begränsningar visar dock tidigare forskning på hur och varför arbetet med transparens och CSR frågor inom företag uppkommit (Doorey, 2011). Forskningen beskriver även transparens som en icke-formula som inte går att mäta och där varje individuell situation bestämmer hur långt transparensen kan gå (Garsten och Lindh De Montoya, 2008).

Det som dock saknas i forskningen är studier som mer djupgående studerar komplexiteten i att bli transparent. Det saknas även studier som analyserar hur och varför olika leverantörsrelationer påverkar möjligheterna för ett företag att bli transparenta. Vårt syfte med denna uppsats är därför att studera hur ett företags leverantörsrelationer kan förväntas påverka deras möjlighet att bli transparenta och på så vis ämnar vi bidra till den akademiska diskussionen om företags transparensarbete.

Det empiriska material som uppsatsen grundar sig på kommer från ett caseföretag som påbörjade sitt transparensarbete under 2012, med visionen att bli "det mest transparenta företaget i världen". Transparensarbetet innebär att caseföretaget vill

publicera namn på och audit hos samtliga av deras aktörer i kedjan, från bomullsimportör till färdig produkt. Caseföretaget har skickat ut transparenskontrakt till alla sina leverantörer. Kontraktet syftar till att förtydliga vad arbetet innebär och ger caseföretaget ett konkret svar på deras transparensförfrågan gentemot leverantörerna. Vi kan i den pågående arbetsprocessen utläsa en rad olika transparensutfall som karakteriseras av olika grader av makt, kontroll och tillit i relationerna mellan caseföretaget och respektive leverantör.

Vi vill med denna uppsats visa att transparens är ett komplext begrepp och kan ses som en skala där olika leverantörsrelationer kan generera olika hög grad av transparens. Vi menar att transparensen inte skall ses som en noll-ett variabel, där man antingen är transparent eller inte, utan att den skall ses som en gradskala som kan appliceras universellt. Genom att företag får förståelse för hur deras leverantörsrelationer påverkar möjligheterna för dem att bli mer transparenta, kan företag genom att bygga upp långvariga, strategiska och stabila relationer, med målsättningen att samarbeta för att gemensamt nå bättre resultat, proaktivt förbättra möjligheterna för att arbeta med transparens i försörjningskedjor.

## 1.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur ett företags olika leverantörsrelationer påverkar möjligheten att vara transparent.

För att kunna uppfylla syftet behöver vi diskutera och beskriva vilken roll relationen mellan köpare och säljare har. Vi behöver även beskriva de faktorer som anses viktiga för att beskriva dynamiken mellan köpare och säljare samt beskriva vad det innebär att vara transparent i praktiken.



## 2. Teoretisk referensram

### 2.1 Ett företag – många relationer

*Relationen mellan köparen och den säljande leverantören utgör grunden för uppsatsens analys. Här ges en bakgrund till hur dynamiken mellan köpare och säljare kan se ut. Relationens roll och ställning beskrivs. Kort om varför den är viktig och hur relationens betydelse utvecklats. Det ges också en kort bakgrund till vad sourcing innebär och hur supply chain påverkas i en global kontext.*

Relationen mellan företaget och dess leverantörer antas vara en av de faktorer som avgör effektiviteten och bidrar till företagets konkurrenskraft (Winklhofer m.fl, 2006; Day, G. S, 2000; Kotler och Levy, 1973). Till följd av en ökad globalisering är Supply Chain idag mer geografiskt utspridd (Van Weele, 2010) varav komplexiteten i kedjan ökat (Cramer, 2007). "En supply chain är en integrerad process där råmaterial bearbetas till färdiga produkter för att sedan levereras till kunder" (Beamon, 1999, sid 275). Således omfattar supply chain även de aktörer som är en del av de aktiviteter inom supply chain där produkten bearbetas (Handfield och Nichols 2002; Jespersen och Skjott-Larsen, 2005) Komplexiteten gör också att relationens betydelse fortsätter att öka (Schoenherr m.fl, 2012; Fynes m.fl, 2005). Där man också ska ta hänsyn till att relationerna i en kedja även kan påverkas av andra aktörer i kedjan, den enskilda relationen mellan köpare och säljare bör alltså inte ses som totalt isolerad (Fung 2007; Achrol, Reve och Stern, 1983).

I och med det ökade fokus på hållbart företagande ställs det idag nya krav på företag och dess leverantörer. Företagens egna krav och policys påverkar deras leverantörer i den mening att även deras underleverantörer berörs av en eventuell miljöpolicy. Kravet på spårbarhet och transparens går igenom alla företagets leverantörer, både i första andra och tredje led och så vidare (Schoenherr m.fl, 2012). Man kan även notera en förändring i sourcingarbetet idag (Fine, 2013). Sourcing innebär att ett företag genomsöker marknaden för att hitta rätt leverantörer (Feng och Shi, 2012). Det talas om intelligent sourcing som en följd av transparensarbete. Där en god sourcingstrategi, intelligent sourcing, handlar om att se till det globala nätverket, kunskapen om den lokala marknaden, men också förmågan att utveckla långsiktiga relationer då kortsiktiga

relationer kan innebära det motsatta och försvåra transparensarbetet (Fine, 2013). En väl utvecklad sourcingstrategi blir därför av extra vikt på den globala arenan där outsourcing innebär risker för företaget, till exempel svårigheter med att kontrollera hela kedjan (Schoenherr m.fl, 2012). Outsourcing är processen för utkontraktering av delar av företaget till en extern part (Hamada, 2012).

*Relationen mellan köpare och säljare har ökat i betydelse och kan idag anses vara av större vikt. Globaliseringstrenden leder till minskad kontroll över en mer utspridd Supply Chain, med en högre komplexitet. Nya krav som idag påverkar hela kedjan skapar nya utmaningar. Företagen riktar sina krav mot en mängd olika aktörer där man kan anta att olika relationer ger olika möjligheter för köparen att driva igenom sina krav. För att på djupet förstå och förklara resultatet av ett företags transparensarbetet krävs därför en inblick i de bakomliggande strukturerna i relationerna som avspeglar det slutliga resultatet.*

## **2.2 Faktorer som påverkar relationen**

*I detta stycke följer en genomgång av olika faktorer som kan anses vara centrala i relationen mellan köpare och leverantören. Vi förklarar vad faktorerna innebär och varför de är relevanta för relationen.*

### **2.2.1 Andel av produktion**

*Vilken andel av företagets totala produktion som läggs ut på deras leverantörer i supply chain kommer i detta stycke visa sig vara en viktig faktor för i vilken maktposition köparen hamnar gentemot dess leverantör.*

Genom att placera stora orders hos sina leverantörer ökar det köpande företaget sitt värde och attraktivitet för leverantören (Sundtoft Hald, m.fl, 2009). Ett företag med stark köpkraft får ökat inflytande över leverantörerna i supply chain. Makten och möjligheten att ställa krav ökar (Jespersen och Skjott-Larsen, 2005). Stora orders betyder för leverantören att deras interna kostnader kan minska vilket kan gynna båda parter ekonomisk i längden (Sundtoft Hald, m.fl, 2009; Walter et al 2001) För köparen innebär det möjlighet till prisreduktion (Yongtao, m.fl, 2011; Walter m.fl, 2002). Att öka

sina orders och visa på tillväxt är också relevant i sammanhanget då även detta signalerar attraktivitet för leverantören (Sundtoft Hald, m.fl, 2009; Noorderhaven, m.fl, 1998). Om det köpande företaget har en stark image, i form av varumärke eller unika innovationer, ser leverantörer det som prestigefullt att vara en del i deras supply chain. Leverantörerna ser ett värde i att förknippas med företaget och man kan säga att de "lånar ut" ett värde till leverantörerna. Genom detta får det köpande företaget ett starkt inflytande över leverantören (Jespersen och Skjott-Larsen, 2005).

Förutom förstärkt maktposition och ökad attraktivitet ökar även leverantörens beroende av köparen då köparen står för en stor del av leverantörens totala försäljning (Carr m.fl, 2008; Crook och Combs, 2007; Hallén m.fl, 1991). Med ett ökat beroende finns det också högre incitament för leverantören att engagera sig i relationen. I situationer då köparen kräver förändringar hos leverantören blir denne sannolikt mer benägen att bemöta köparens krav för att föra ett bra samarbete. Omvänt gäller också att då leverantören står för en stor del av köparens produktion ökar också köparens beroende av leverantören (Carr m.fl, 2008; Hallén, m.fl, 1991).

Ett företag vars strategi bygger på att ofta lansera nya produkter, förändrar ofta, till följd av detta, sina processer och byter frekvent leverantörer. Således bygger företaget upp en leverantörsbas med många olika leverantörer som vardera står för en liten produktionsandel. Denna låga produktionsandel resulterar i en låg maktposition för det köpande företaget vilket kan förklaras av att värdet det köpande företaget bidrar med för leverantören blir mindre desto mindre produktionsandelen är (Jespersen och Skjott-Larsen, 2005). Ett högt antal leverantörer innebär också högre kostnader, exempelvis kostanden för leverantörskontroller blir högre desto fler leverantörer ett köpande företag har (Jespersen och Skjott-Larsen, 2005).

*Vad som framgår är att genom att placera stora orders ökar det köpande företaget sin maktposition gentemot leverantören. Köparens möjligheter att driva igenom krav och förändringsarbete blir betydligt högre. Lika tydligt är att i relationer där orderstorleken är liten är makten och inflytandet över leverantören lågt.*

### 2.2.2 Relationens längd

*Relationens längd kan vara avgörande för vilken samarbetsförmåga som uppstår mellan köparen och leverantören. En längre relation ger ofta möjlighet att bygga upp tillit mellan aktörerna, en faktor som också påverkar samarbetsförmågan.*

Långsiktiga leverantörsrelationer fokuserar på att välja ut rätt leverantörer likaväl som att kontinuerligt arbeta för att involvera leverantören i relationen. Detta skall ske med syfte att samarbeta under en förläng period, vilket betyder tre år eller längre. Det är vanligt att denna typ av relation utvecklas med leverantörer som är särskilt framstående på sitt område och som erbjuder produkter som är av högt värde för företaget. Genom delning av till exempel information, risk och kostnader kan långsiktiga relationer generera värde för bägge parter. Den långsiktiga relationen genererar också en trygghet hos köparen i att leverantören skyddar deras så kallade affärshemligheter, så som produktframställning och patent. Köparen löper genom den långsiktiga relationen inte samma risk att orders uteblir som under en kortsiktig relation. Man kan säga att köparen säkerställer sin tillgång till resurser (Handfield m.fl, 2011). En av fördelarna med en långsiktig relation som också bygger på ett nära samarbete är att huvudleverantörer ofta ser sig själva som en integrerad del i det köpande företaget (Jespersen och Skjott-Larsen, 2005).

Den långsiktiga relationen bygger upp stabilitet och tillit mellan parterna varpå köparen får ökad kontroll. Genom detta kan köparen undvika osäkerheten i att söka kontakt med nya leverantörer (Feng och Shi, 2012). Köparen får ökat inflytande över leverantören och får därmed en ökad makt att ställa krav på leverantören. Detta gör i en långsiktig relation att leverantören lättare anpassar sig när köparen förändrar arbetssätt (Handfield m.fl, 2011). För att se till att den långvariga relationen fortlöper är det också viktigt att parterna kompromissar och anpassar sig efter krav som ställs (Yongtao m.fl, 2012; Hallén m.fl, 1991).

Genom en lång relation finns goda möjligheter skapa en relation som bygger på tillit (Feng och Shi, 2012). I relationen med huvudleverantörer som bygger på en långvarig relation kan tillit både verka som ett hinder och som en möjlighet (Day m.fl, 2013). Tillit

skapas med hjälp av god kommunikation, vilken möjliggör delning av information som kan hjälpa företaget i dess arbete. Fördelar med en relation som bygger på hög tillit är att det bidrar till och utvecklar relationskapitalet, kvalitén i organisationen blir hög, värderingar och fördelar delas (Morgan och Hunt, 1994). Tilltron till att parterna gör det som avtalats, med avseende på båda parterers välgång är hög (Doney och Cannon, 1997). Samarbetsförmåga ökar (Day m.fl, 2013; Palmatier m.fl, 2007) och ju bättre samarbetet fungerar i relationen desto mer värdefull kan relationen anses vara (Yongtao m.fl 2011; Young och Wilkinson, 1997). En god tillit är också en påverkande faktor både för vilka prestationer som identifieras och hur parterna behandlar varandra (Lui och Ngo, 2004; Sako, 1998).

En mycket hög grad av tillit kan dock innebära att köparen blir blind inför de alternativa möjligheter som finns och förlitar sig till den goda relationen som är uppbyggd med huvudleverantör (Day m.fl, 2013; Uzzi 1997). Fortsättningsvis kan det även uppstå en trögrörlighet i relationen (Day, m.fl, 2013; Gargiulo och Benassi 2000) och att förändringar låtar vänta på sig för att inte riskera att skapa osäkerhet inom relationen (Day, m.fl, 2013; Gargiulo och Ertug 2006). När köparen går in och ställer nya krav kan man framförallt identifiera tre typer av risker då det är en relation som bygger på hög tillit. Dels att man lägger ner mycket kraft på att bemöta krav och förändringar från den andra parten utan att man själv ser vilka fördelar en insats skulle innebära för egen del. Bemötandet handlar då till största del om att det genom relationens uppbyggnad uppstår ett tvång att tillmötesgå kraven för att inte riskera att skada relationen eller riskera att ses som en partner som inte tillmötesgår krav (Day m.fl, 2013; Villena m.fl, 2011). Samt också risken för att den ena parten lägger ner mycket resurser, eller fel allokerade resurser i den starka vilja att bemöta kravet (Day m.fl, 2013; Gargiulo och Ertug, 2006). Risken att man genom den höga tilliten förlitar sig på tidigare resultat och prestationer är också hög. För att försäkra sig om att relationer löper på utan avbrott blir därför kontroller av organisationen av extra vikt (Anderson och Jap, 2005).

Ytterligare en följd av en relation som bygger på en hög grad av tillit kan vara svårigheter för kunden att välja att byta leverantör (Day m.fl, 2013; Kim m.fl, 2006) då man inte vill avbryta den nuvarande relationen och riskera att mista viktiga faktorer (Day m.fl, 2013; Anderson och Jap, 2005). Bygger dessutom relationen på personliga

band kan det vara än svårare att ta upp en nödvändig diskussion som eventuellt skulle kunna leda till en konflikt eller välja att byta leverantör (Day m.fl, 2013; Jeffries och Reed, 2000).

Relationen till företagets leverantörer utgör en betydande framgångsfaktor för hur väl företagets prestationer faller ut. Avgörande för att bygga upp bra och långvariga relationer är att företagets egna värderingar tydligt kommuniceras mot leverantörer. När den egna företagskulturen även stöds av de leverantörer som företaget arbetar med kan detta leda till goda prestationer och även en konkurrensfördel som är svårt att kopiera (Winklhofer m.fl, 2006). I vissa situationer kan det även vara motiverat för leverantörerna att investera tid för att på djupet förstå dess köparens värderingar (Winklhofer m.fl, 2006; Janda och Seshadri 2001).

Parterna i en långsiktig relation lägger hög vikt vid nuvarande mål likaväl som framtida, medan parterna i en kortsiktig relation tenderar att fokusera på beslut och resultat under en viss period. Då man handlar på en diversifierad marknad med många produkter och konkurrenter blir köpare mer benägna att minska sitt beroende av en specifik leverantör och istället köpa av ett flertal leverantörer på kort sikt. Vid kortsiktiga relationer är det vanligt att köpare byter leverantörer, och då med priset som utgångspunkt. Det blir här inte lika lönsamt att ägna sig åt tekniska investeringar hos leverantörer som det kan vara i en långsiktig relation. Man skall även ha i åtanke att det blir desto svårare att estimerar effekterna av en kortsiktig relation än en långsiktig (Ganesan, 1994).

En viktig faktor som påverkar om en relation blir kort eller lång är huruvida köparen litar på leverantören. En leverantör kan alltså påverka köparen genom att engagera sig för att uppnå tillit. Om de visar hög vilja att samarbeta och uppnå leverantörens krav kan de ändra köparens inriktning mot en allt mer långsiktig relation (Ganesan, 1994).

*Genom långsiktiga relationer byggs det ofta upp en tillit mellan parterna som också ökar samarbetsmöjligheterna. Det gör att parterna lättare kompromissar och anpassar sig efter kraven som ställs vilket kan generera värde för bägge parter. Hur hög tilliten är mellan köparen och säljaren kan spela en avgörande roll i vilken utsträckning köparens krav*

*tillmötesgå. Ju högre tilliten är desto mer sannolikt att leverantören antingen av egen vilja, eller för att behålla tilliten känner sig pressad att tillmötesgå krav. En hög tillit kan dock också innebära svårigheter för köparen att ställa alltför höga krav i oron att relationen skulle riskera att skadas. Likaså kan en hög tillit också innebära att leverantören låter förändringar vänta på sig då tilltron är hög till att relationen ändå bibehålls.*

### **2.2.3 Kedjans utformning**

*Detta stycke beskriver hur längd och utformning på leverantörskedjan genererar olika hög grad av kontroll och komplexitet. Med en lång kedja menas en kedja som består av flera underleverantörer, medan en kort kedja fokuserar på inhouse-producenter, där all produktion sker inhouse.*

Kedjans utformning påverkar graden av komplexitet vilken i sin tur också påverkar vilka möjligheter företag har att ställa krav som påverkar hela kedjan. I en mer komplex kedja kan det vara svårare för köparen att nå alla inblandade och att få makt att påverka och ställa krav. Komplexiteten handlar om mängden leverantörer inom kedjan och hur många som kontrakteras (Cramer, 2007). Supply chain inom tillverknings- och textilbranschen är ofta lång och komplex (Fung, 2007; Fisher m.fl, 1994).

I tidigare forskning (Roberts, 2003) har studerats hur framgångsrika olika branschföretag är vid implementering av åtgärder som påverkar hela kedjan. Det går att urskilja en tydlig skillnad i hur lyckosam implementeringen av åtgärder blir i förhållande till hur olika supply chain ser ut. Vid en lång kedja, med många länkar, blir implementeringen desto mer utmanande. Även vilken makt de olika parterna i kedjan har och om det finns risk för att olika parter rykte kan skadas är av relevans för implementeringens komplexitet. Är de enheter som skall kontrolleras diffusa i form av arbetsansvar-, och ansvarsområden innebär det också en högre utmaning att implementera nya krav. Kontrollen över en kedja med flera enheter är också svårare att upprätthålla (Roberts, 2003). De företag som arbetar med en lång kedja med flera underleverantörer blir desto mer beroende av aktörerna i kedjan, och de företag som de samarbetar med (Thompson, 1967).

När ett företag gör sitt val av leverantör läggs i regel ingen större vikt vid huruvida företaget producerar inhouse eller inte, utan det ligger i företagets natur att välja det alternativ som erbjuder det lägsta priset (Hamada, 2012). Då man talar om en leverantör som producerar in-house innebär det att samtliga aktiviteter ligger inom ett och samma företags väggar. Det kan innebära att produktion, färdigställning, plockning och packning sker inom samma enhet för att sedan skickas ut till kund. Alla anställda som är del i produktionsprocessen i ett inhouse-företag är anställda direkt av företaget. Genom att producera inom företaget kan man lättare påverka vilken kvalitet produkten slutligen får (Kaya, 2011). Således innebär detta till skillnad från en kedja med flera länkar och mer diffusa enheter att kontrollen och möjligheten att implementera nya krav förenklas då komplexiteten inom en inhousekedja av sin natur blir lägre (Roberts, 2003; Cramer, 2007).

*Ju mer komplex en kedja är desto svårare är det för ett företag att ställa krav på sina leverantörer. Detta eftersom det med många länkar i en supply chain blir svårare att kontrollera alla de olika parterna i kedjan. Denna komplexitet förminskas vid användning av inhouse producenter, men företag har en tendens att välja den leverantör som erbjuder bästa pris, utan att ta hänsyn till kedjans komplexitet.*

### **2.3 Rollerna**

*Leverantörsrelationerna kan förmedlas på olika sätt. Som en direktkontakt eller via en mellanhand, handelshus eller agent. Kapitlet beskriver varför olika relationer används och vad de innebär. Genom att förstå de olika rollerna och bakgrunden till dess existens bidrar detta till en djupare förståelse för hur de olika rollerna också är en faktor som påverkar relationen mellan köparen och säljaren. Kontakten med leverantören kan inledas som en direktkontakt, att det köpande företaget själv söker upp och lägger order hos lämplig leverantör, eller via förmedling av en mellanhand. Direktkontakten erbjuder likt namnet direktkontakt med det köpande företaget. Stycket nedan beskriver mellanhandens funktion.*



### 2.3.1 Mellanhand

I den engelska litteraturen används begreppet mellanhand eller ITI (international trade intermediary) (Balabanis, 1998) och klassificeringen av begreppet innefattar både benämningarna exporthus, handelshus eller agent (Fung, 2007; Balabanis, 1998; Ellis, 2003a). Ofta går de olika rollerna ihop och deras aktiviteter överlappar varandra, därför är det svårt att inom teorin dra en tydlig skiljelinje mellan till exempel handelshus och agent (Fung, 2007, Balabanis 1998). Således inbegriper begreppet mellanhand både handelshus och agent och där vi i vår empiri ser en distinktion mellan dessa relationer vill vi även i teorin belysa skillnaderna mellan just handelshus och agent. Mellanhandens primära roll är att vara en länk mellan leverantören och kunden (Fung 2007, Ellis 2003a).

Få företag känner idag till sina leverantörer och vilka fabriker som används då dessa beslut och aktiviteter ofta outsourcas till en mellanhand som sköter all handläggning av orders, val av fabriker och leverantörer (Doorey, 2011). Mellanhandens ansvar kan innefatta att koordinera flödet, söka upp nya lämpliga leverantörer, kontrollera produktionen och kontrollera leveransen (Popp, 2000). Mellanhanden kan förenkla mycket då deras roll gör det enklare att överkomma barriärer, komma in på nya marknader och effektiviteten i distributionen förbättras (Ellis, 2003b). I en internationell miljö kan mellanhanden ses som extra viktig där både geografiska och kulturella avstånd kan innebära svårigheter (Popp, 2000). För de företag som inte har något större intresse av att känna till sina leverantörer och under vilka arbetsförhållande som deras kläder produceras är mellanhanden ofta fördelaktig då det är ofta billigare att inte engagera sig (Doorey, 2011).

En mellanhand med stor makt och litet intresse av att implementera CSR lösningar kan vara en stor utmaning. Exempel har visat att då nyckelaktörer i kedjor, exempelvis handelshus, visat ett motstånd och ointresse mot nya krav som CSR, innebär detta en stor utmaning för att få igenom nya krav. Är dessutom kedjan lång och stegen däremellan diffusa kan ett enskilt företag ha liten makt att påverka. För att övervinna detta krävs det ofta att aktörer går ihop och ställer krav tillsammans (Roberts, 2003).

Tidigare forskning belyser yttre relationers påverkan på en relation mellan till exempel en köpare och säljare eller köpare och mellanhand (Fung, 2007; Achrol m.fl, 1983; Anderson et al., 1994; Håkansson och Snehota, 1995). Då mellanhanden har flera direkta relationer till de leverantörer som de kontrakterar kan detta innebära begränsade valmöjligheter och möjligheter för ett köpande företag att få igenom nya beslut och krav beroende på hur leverantörens andra relationer ser ut (Fung 2007; Blankenburg och Johanson, 1992).

### 2.3.2 Handelshus

Handelshus fungera som en mellanhand, en orderläggare, mellan ett köpande företag och säljande leverantör. Handelshus kan vara till hjälp för mindre företag, som vanligtvis inte skulle ha möjlighet att finansiera kontrakt med företag på avlägsna marknader, genom att hitta leverantörer och möjliggöra kontraktering med dessa. Handelshusen har ofta en bättre kunskap om den globala marknaden och kan då lättare överkomma exempelvis kulturella skillnader och infrastrukturella hinder. Vid produktion på en annan marknad än den företaget huvudsakligen arbetar på kan kostnaderna bli höga. Eftersom handelshusen lägger ihop orders från sina kunder har de möjlighet att lägga ut större produktionsvolym hos en leverantör. På så vis kan de ofta göra detta till betydligt lägre kostnader än om det köpande företaget själv lagt ut sin order hos leverantören. Effektiviteten i distributionen ökar och handelshuset kan reducera antalet leverantörer för köparen. Med högre produktionsvolym är det lättare för handelshusen att göra överenskommelser och sätta normer mellan säljare och köpare för att minska risken för konflikter (Chan, 1986).

Genom sin tillgång till många olika leverantörer och marknader kan handelshusen minska riskerna för sina kunder som kanske annars skulle ta skada av oväntade marknadsförändringar (Balabanis och Baker, 2008). Handelshusen kan ofta hitta nya leverantörer genom avancerade, globala informationssystem och köparen kan med större lätthet uppnå skalfördelar tack vare denna funktion (Chan, 1986).

### 2.3.3 Agent

Genom att anställa en agent för att hitta rätt leverantörer kan man i många fall reducera tiden, som sägs vara den största kostnaden i sökandet efter en leverantör. Agenten kan

också bidra till att minimera eventuella hinder i sökandet (Egan och Mody, 1992). Det köpande företaget kan efterfråga en agent för att lägga ut orders på en leverantör som passar dem. Agenten fungerar inom supply chain som en orderläggande mellanhand (Van Weele, 2010). Agenten skickar då förslag till ett flertal leverantörer som sedan svarar med ett prispörslag om de vill ta ordern. En leverantörsagent är ansvarig för kommunikationen mellan köpare och leverantör för att underlätta orderhanteringen (Kim och Cho, 2010).

En agent med ett brett nätverk av leverantörskontakter kan stärka ett företags konkurrenskraft. Agenten, som i regel har tillgång till många resurskällor, kan genom sina kontakter generera bättre förhandlingsvillkor för köparen (Kranton och Minehar, 2001). Reseutgifter och personalkostnader kan ofta minimeras vid användning av en agent, något som ofta är till fördel för mindre företag (Mosteller och Scott, 2005). Även då en köpare använder en agent är det inte ovanligt att man har direktkontakt med leverantörerna för att kommunicera, hantera problem och utföra kvalitetskontroller. Använder ett företag agenter för auditering (kontroller på fabriker) kan ofta nyttan av auditeringen bli desto högre eftersom agenten arbetar för en rad firmor (Van Weele, 2010).

Agentrelationen kan försvåra möjligheten att bygga långsiktiga relationer med leverantörer. Det blir extra problematiskt då hinder i informationsflödet uppstår då agentrelationen kan resultera i att direktkontakten begränsas (Mosteller och Scott, 2005).

*Tydligt är att mellanhanden både kan verka som ett hinder och som en möjlighet. Mellanhanden kan också ges olika mycket ansvar. Handelshusen har mer av enbart orderläggande funktion. Agenter å andra sidan kan inta fler roller, till exempel kontroll av produktion.*

## 2.4 Makt, kontroll och tillit

De tre nyckelbegrepp som utkristalliseras ur teorin är makt, kontroll och tillit.

Begreppen representerar tre viktiga aspekter av relationen mellan ett företag och dess leverantörer. Hur dessa aspekter framträder i relationen är avgörande för att beskriva hur olika leverantörsrelationer påverkar ett företags möjlighet att vara transparent.

Makt i en leverantörsrelation innebär möjlighet att påverka beslut hos en annan aktör inom en relation. En stor makt ger goda möjligheter vid förhandlingar att genomföra nya krav. Leverantören får ett annat förhållningssätt till den köpare som skapat en stor makt i förhållandet och är mer tillmötesgående i förhandlingar till skillnad från de relationer där köparen har en liten makt. Liten makt innebär små möjligheter att genomföra nya krav eftersom leverantören har få incitament att tillmötesgå nya krav, de riskerar inte att förlora något (Jespersen och Skjott-Larsen, 2005).

Kontroll innebär vilken överblick en aktör har över sin egen kedja. Hög kontroll innebär att det är enkelt för leverantören att implementera nya krav som ställs av köparen. Detta eftersom en leverantör med bra kontroll över sin kedja har god kännedom och kontakt till de olika aktörerna och processerna (ibland befinner sig alla aktörer inom samma fabrik). En svag kontroll medför tvärtom svårigheter att nå alla inblandade i en kedja, därmed försvåras också processen att implementera nya krav och kontrollera att de efterlevs (Cramer, 2007, Roberts, 2003).

Tilliten är en viktig faktor då denna bygger upp kvalitén i relationen (Morgan och Hunt, 1994). Genom en hög tillit ökar också samarbetsviljan (Day m.fl, 2013). Således medför en hög tillit ökade möjligheter att få igenom nya krav (Handfield m.fl, 2011). Med tillit menar vi den ömsesidiga tilltro det köpande företaget och leverantören har till varandra, att man litar på att den andra parten fullföljer sina löften och visar samarbetsvilja.

Genom att fokusera på aspekterna makt, kontroll och tillit får vi tillgång till analytiska verktyg som synliggör de väsentliga delarna av den komplexa relationen mellan företag och leverantörer. De tre begreppen kan också härledas till faktorer i teorin.

## 2.5 Transparens

*Detta avsnitt beskriver begreppet transparens. Hur arbetet med transparens uppkommit, vad det innebär och vad de första exemplen på företag inom klädbranschen kan visa. Avsnittet diskuterar även vilka vinster och utmaningar det kan innebära för ett företag att arbeta med transparens.*

Intresset och efterfrågan av transparens har ökat de senaste åren inom ett flertal områden, CSR är ett av dessa områden (Garsten och Lindh De Montoya, 2008). Företag som väljer att arbeta med CSR och code of conducts (uppförandekoder) har under de senaste åren blivit betydligt fler (Garsten och Lindh De Montoya, 2008). Definitionen av begreppet transparens diskuteras i olika termer inom olika forskningsinstitutioner. Transparens kan handla om att deklarerera sanningen enligt 1200-talets filosof och teolog Thomas Aquinas, eller enligt dagens definition att ge information på förfrågan (das Neves och Vaccaro, 2013). Vad som skiljer informationsdelning och att visa på sanningen är också en fråga som inom litteraturen länge debatterats (das Neves och Vaccaro, 2013; Floridi 2008). Sanningen kan sägas vara då informationen som görs tillgänglig både är fullständig och relevant (das Neves och Vaccaro, 2013). Transparens innebär alltså att synliggöra och kommunicera, vilket i sitt exakta påstående skulle innebära att det skall vara möjligt att se alla delar i ett objekt eller i en process och där man är beroende av tillgänglig information. Vidare innebär det synliggörande av fakta som mänskliga och arbetsrättsliga lagar samt mått på företags olika prestationer (Garsten och Lindh De Montoya, 2008). I denna studie används begreppet transparens med syfte på synliggörandet av processer, vilket alltså innebär att ett transparent företag skall kunna visa upp exakt var deras produkter kommer ifrån och under vilka förhållanden de producerats.

### 2.5.1 Transparens- och CSR arbetet

Det viktigt att skilja på transparensarbete och CSR-arbete. Transparens handlar om att synliggöra vad man gör, medan CSR handlar om att kontrollera under vilka arbetsförhållanden till exempel produktionen sker och att de är acceptabla enligt uppsatta CSR policys.

Valet att arbeta med transparens ger företaget eller organisationen en image av att de tar ansvar och kontrollerar under vilka förhållanden de agerar (Garsten och Lindh De Montoya, 2008). Dessutom innebär dagens globala värld ett ökat tryck från intressenter (Garsten och Lindh De Montoya, 2008) och en allt mer frekvent och heltäckande mediabevakning (Chandler och Werther, 2005). Det råder idag en hög press på företagen att kunna visa upp vad de arbetar med, utan att riskera att deras rykte förstörs, som historien tidigare kunnat visa då till exempel Nikes rykte skadades på grund av de oetiska arbetsförhållandena som ägde rum på deras fabriker innan de började arbeta med CSR och transparens. Genom transparensen syftar företag att kunna visa upp att de inte har något att dölja (Doorey, 2011).

Arbetar företag med CSR och transparens innebär detta att en stor del av arbetet bygger på att kontrollera att arbetsförhållanden, miljöstandarder och så vidare efterlevs på fabriker enligt det köpande företags CSR policys. Kontrollerna som också kallas audit och de uppförandekoder som sätts blir nödvändiga för att företagen skall kunna arbeta med transparens utan att deras rykte ska riskera att förstöras. Auditrapporten är ett undersökningsverktyg för att kontrollera förhållandena på fabriken (Morimoto m.fl, 2005). Denna bygger de uppförandekoder, code of conducts, som upprättats. Code of conduct innehåller krav på sociala lagar som arbetsrättsliga-, och mänskliga rättigheter som skall uppfyllas (Compa och Hinchliffe-Darricarrere, 1995). Auditrapporten bygger således på de resultat som varje enskild fabrik genererar enligt code of conducts standarder (Hemphill, 2004). Genom att utföra audit av fabriker kunde Nike då de påbörjade sitt transparensarbete sälla ut de leverantörerna som inte uppfyllde Nikes CSR-strategi. Auditresultaten visade vilka leverantörer som ansågs bristfälliga. En åtgärdsplan upprättades för att åstadkomma en förbättring. Samtidigt kunde de sälla ut de leverantörer som inte kunde uppfylla kraven och därmed heller inte var lämpliga i arbetet med transparens. Levis första auditrapporter gav ett resultat som visade att 95 procent av deras leverantörer uppfyllde kraven, eller behövde genomgå mindre förbättringsarbete, medan med fem procent av företags leverantörer avslutades kontraktet.

Transparensen och synliggörande av CSR arbete gör det möjligt för företag att ytterligare differentiera sig mot sina konkurrenter (Dublink m.fl, 2008). Transparensarbetet stärker företagets moral då de visar upp sitt arbete, det ger ytterligare fokus på CSR frågor och det signalerar också en trovärdighet (Kaptein, 2003) samt att de inte har något att dölja (Doorey, 2011).

### 2.5.2 Arbetet med transparens

Transparensarbetet är ofta problematiskt då mycket av den information som krävs idag inte alltid delas (Garsten och Lindh De Montoya 2008). Alla inblandade aktörer i en supply chain blir automatiskt en del av transparensarbetet och de nya krav som ställs (Scoenherr m.fl, 2012).

För att få tillgång till den mängd information som krävs för att kunna bedriva transparensarbete är det flera forskare som identifierat faktorerna makt och kontroll som viktiga. (Garsten och Lindh De Montoya, 2008). Transparensarbetet präglas av förhandlingar och är en fortlöpande process med målet att hitta bra utgångar där varje individuell situation bestämmer nivån på transparensen (Garsten och Lindh De Montoya, 2008). Tidigare forskning har visat att resultaten av olika företags transparensarbete ser olika ut. Att ett företag är transparenta innebär att de leverantörer och fabriker som företaget arbetar med också behöver vara transparenta. Det kan därför finnas ett motstånd hos vissa leverantörer och fabriker att information om dem publiceras (Doorey, 2011). Publiceringen kan påverka både de aktörer som ingår i företagets kedja, men man kan också påstå att branschens andra aktörer kan påverkas (Dublink m.fl, 2008, Council for the Annual Reports, 2003). Vissa aktörer kan även se informationen som essentiell för deras förmåga att konkurrera på marknaden (Garsten och Lindh De Montoya, 2008). Att publicera information om fabriker, namn och arbetsförhållanden, kan också medföra risken för en påföljande medial anstormning hos vissa fabriker. Andra risker som identifierats är förknippande med att publicera leverantörsinformation är att konkurrenter utnyttjar informationen för att konkurrera ut företaget (Doorey, 2011). Vad som också tydliggörs är de moraliska dilemman om hur mycket som skall publiceras då det är ett flertal olika parter som berörs av transparensen. Att synliggöra innebär en risk där de aktörer som blir exponerade publikt mistycker eller missgynnas. Information som publiceras kan vara känslig

information för andra parter som ingår i kedjan (Dubblink m.fl, 2008; Council for the Annual Reports, 2003). En annan risk är den ekonomiska. Transparens kan innebära en större ekonomisk investering. I och med den ökade mängden information som publiceras kan det bli svårt för intressenterna att sälla i denna information bedöma relevansen och essensen av det publicerade (Conlisk, 1996; Fung m.fl, 2004; Rabin, 1998). Företagets arbete med att vara transparenta innebär en utmaning och kan också medföra en del komplikationer och nackdelar (Dubblink m.fl, 2008). Samtidigt som publiceringen kan vara positiv för leverantörerna i marknadsföringssyfte, då deras företag får publicitet (Doorey, 2011).

Inom företags och produktionsbranschen är det vanligt att man inte vill dela med sig av all information angående leverantörer, produktionspriser arbetskraft och så vidare då mycket av informationen för många ses som avgörande för konkurrensförmågan (Garsten och Lindh De Montoya, 2008). Nike och Levis påbörjade arbetet med att berätta om vilka leverantörer de använde redan 1995. Det var dock år 2005, som den kompletta leverantörslistan publicerades på internet vilket gav allmänheten tillgång till att se vilka fabriker som användes. Nike startade redan 1991 arbetet med code of conducts, vilket innebar att fabriker fick ta del av kontrakt, med uppmaningen att signera, där Nike hade preciserat under vilka arbetsförhållande de ville att deras produktion skulle ske. Dock innehåll kontraktet inte någon information som visade att Nike skulle kontrollera att förhållandena efterlevdes eller att rapporterna eller namnen på fabriker skulle publiceras. Under åren fortskred Nikes arbete med CSR och transparens. Egna avdelningar för CSR upprättades och utvecklades. År 2000 uttalade sig Nike om att de ville börja publicera vissa auditrapporter, utan någon anknytning till fabriksnamn. År 2001 publicerade de en CSR rapport vilken innehöll information som produktionsland, fabriks och arbetsrelaterad information så som lönenivå. 2005 släpptes sedan hela leverantörslistan med namn och adress till samtliga av fabriker som producerade Nike-märkta varor (Doorey, 2011). Idag ser vi dock inga publicerade auditrapporter.

På liknande sätt började Levis att bygga upp en intern databas av auditrapporter och vilka leverantörer de använde år 1993. Levis fick många påtryckningar att publicera auditrapporterna för att på så vis stärka företagets image som ledande inom CSR. Levis



valde dock, då de 2005 publicerade sin leverantörslista med namn och adresser på alla fabriker att inte publicera resultaten av auditrapporterna. Levis mötte både positiva och negativa reaktioner från deras leverantörer som inkluderades i transparensarbetet. Men de flesta såg det som positiv marknadsföring. GAP, som publicerat namnen på vissa utav deras leverantörer menar att en fullt publicerad leverantörslista skulle öka företagets sårbarhet inom branschen där konkurrensen är hård. Det menar att det finns en risk att konkurrenter tar över deras leverantörer. Nike kände, trots deras små produktionsandelar på många av fabriker, att de hade tillräckligt god kunskap och självförtroende för att ändå publicera informationen. Många menar att publiceringen i sig inte utgör något större hot eftersom det är relativt enkelt att få tag på denna information på egen hand. Det är exempelvis inte ovanligt att leverantörer själva visar upp på hemsidan vilka deras kunder är (Doorey, 2011).

I tidigare forskning lyfts vikten av att dina leverantörer vill arbeta utefter samma eller liknande värderingar fram som en nödvändig punkt för ett framgångsrikt arbete. Att använda sig av kontrakt där leverantörerna åtar sig att arbeta utefter uppsatta policys hjälper till att sälla ut de leverantörer som inte delar samma värderingar och engagemang (Cramer, 2007).

*Att vara transparent kan innebära en gradvis publicering. Företag väljer att vara transparanta med olika saker, på olika sätt, av olika anledningar. I tidigare litteratur kan vi utläsa att leverantörslistor och audits är de två huvudgrenarna inom transparensarbetet. Genom publicering av leverantörslistor, publicering av audit med eller utan leverantörsnamn, audit med full information eller delvis publicerade audits kan företag välja transparens som arbetssätt.*

## 3. Metod

### 3.1 Val av Forskningsmetod

Syftet med uppsatsen är att ta reda på hur ett företags olika leverantörsrelationer påverkar ett företags möjlighet att vara transparent. Frågeställningen kräver att det inhämtade materialet möjliggör en djup förståelse för olika relationers egenskaper, vad det är som formar de olika faktorerna inom en relation och vilka faktorer det är som påverkar möjligheten att vara transparent.

Idén att skriva om just transparens uppkom då vi hörde att caseföretaget hade visionen "att bli det mest transparenta företaget i hela världen". Ambitionen väcker frågeställningar som, hur mäter man transparens och vad är det som avgör om företaget kommer lyckas med denna vision eller inte? Sedan innan hade vi en förståelse för den komplexa miljön som ett företags leverantörskedja representerar, och att transparensen därmed borde påverkas av graden av komplexitet inom supply chain. Därmed blev det av betydelse att skapa en djupare förståelse för vilken roll relationen mellan köpare och säljare har och vilka typer av relationer som genererar högre möjlighet att genomföra transparenskrav. Vad det är som krävs av leverantörerna då företag ställer krav på transparens och vilka faktorer det är som avgör om kraven går igenom eller inte.

När det finns få studier inom ett problemområde som kan användas som referenser, är det vanligt att utföra en så kallad explorativ studie. Istället för att bekräfta mönster och hypoteser blir fokus snarare att själv identifiera dem (Yin, 2009). I vårt fall rör det sig om just en explorativ undersökning då vi vill försöka svara på det som är osagt i tidigare forskning. Eftersom studien handlar om att skapa en förståelse för caseföretagets transparensutfall och vad det är som ligger bakom respektive utfall, kan man tala om en kvalitativ metod som förhållningssätt. Vi vill alltså nå en djup förståelse och få svar på frågor som "hur" och "varför" företeelser inträffar och olika mönster uppstår utifrån mångtydig empiri (Alvesson m.fl, 2008; Yin, 2009).

Under uppsatsens gång har vi varvat bearbetningen av teori och empiri för att behålla en tydlig röd tråd genom texten och för att säkerställa materialets relevans. Vårt sätt att

arbeta med och relatera teori och empiri kan liknas vid abduktion. Abduktionen har inflytanden av både det deduktiva och det induktiva förhållningssätten. Där deduktion betyder att man utifrån teorin skapar sina slutsatser medan induktion betyder att man skapar sin egen teori utifrån den empiriska insamlingen. Abduktion tar sin start likt induktion, där man tar fram egna teorier, för att sedan bli mer lik deduktion genom att arbeta med befintlig teori för att generalisera arbetet (Patel och Davidsson, 2011). Abduktion är den förklaringsmodell som vanligtvis används vid fallstudier (Sköldbberg, 1991a; Alvesson m.fl, 2005).

### 3.2 Fallstudie

Vår studie av caseföretaget kan beskrivas som en "fallstudie", vilken ger oss en bra grund för analysarbetet då vi kan spåra hur olika beslut om och reaktioner på transparensen har utvecklats. Att vi valt att fokusera på endast ett företag grundar sig i att vi genom detta anser att empiridelen kan fördjupas och vi får god möjlighet att ta till oss information på den detaljnivå likt kvalitativa undersökningar ämnar göra. Detta anser vi behövt för att bedriva denna studie som skall beskriva en ytterst komplex miljö. Eftersom vårt syfte är relativt outforskat är den kvalitativa undersökningsmetoden den som lämpar sig bäst då den syftar till att ge en mer mångbottnad verklighetsförklaring än den litteraturen idag tar upp. Fallstudien ger oss möjlighet att se en detaljrikedom inom företaget (Yin, 2009). Fallstudien har också gett oss möjlighet till vidare insikt i de berörda områdena för vidare utveckling vid senare steg.

Fallstudien bygger på en nulägesbeskrivning om caseföretagets leverantörsrelationer och transparensarbete. Detta utmynnar i analysen till att förklara hur de olika leverantörsstrukturerna påverkar caseföretagets möjlighet att vara transparenta. De olika mönster och strukturer som vuxit fram i studien visar sig bygga på hur olika leverantörsrelationer formats och vilka faktorer det är som särskiljer dem. Vi har identifierat sex olika teman av leverantörsrelationer. Teman kan formats både genom empiri och teori som utgångspunkt, då vi genomför vår explorativa studie har haft ett empirinärt förhållningssätt har vi genom empirin utformat temana (Widerberg, 2002). För att forma det empiriska innehållet har vi likt Widerbergs (2002) resonemang tagit hjälp av teoretiska termer för att på så sätt filtrera innehållet i empiriavsnittet. De

teoretiska termerna som präglat empirin är makt, kontroll och tillit, vilka fungerat som våra undersökningsverktyg då vi undersökt leverantörsrelationerna. Empirin, den teoretiska referensramen, analysen och slutsatserna har samtliga filtrerats med hjälp av dessa begrepp.

Den teoretiska referensramen har präglats av vilka teman vi urskilde i empirin. Underlaget i teorin skall vara en hjälp för läsaren att skapa en djupare förståelse för caseföretagets leverantörsrelationer och på så sätt underlätta för att senare i analysen förstå vilka olika transparensutfall som leverantörsrelationerna resulterat i. Inom temana vi utformade i empirin urskilde vi olika faktorer som vi ansåg bidragit till att skapa makt kontroll eller tillit. Likt Widerberg (2002) skapade vi oss en helhetsbild genom de intervjuerna vi genomfört, både med hjälp av vad som sas men även kroppsspråk som varit viktiga.

Att välja ett företag inom klädbranschen var av intresse för oss eftersom CSR-frågan är mycket aktuell just inom denna bransch och konsumenterna ställer allt högre krav på etiska produkter inom klädbranschen. Inte minst aktualiseras CSR och transparens då vi får ta del av händelser då stora textilfabriker rasar, senast 2013 i Bangladesh, då över 1000 människor dog (sverigesradio.se). Ämnet är av hög relevans och bevisligen finns det ett behov av ökad kunskap inom området. Caseföretaget är relativt litet vilket bidrar till en tydlig överblick och möjlighet till en god inblick i organisationen. Kommunikationen gentemot företaget har fungerat bra, vi har låtit genomföra tre intervjuer. Det har även funnits tillfällen för kompletterande frågor. Transparensfrågan är ett högaktuellt projekt inom företaget idag vilket vi ser som en fördel eftersom det är ett relevant ämne för dem att diskutera.

### **3.3 Empirisk insamling**

Huvudmetoden för insamling av empiriskt material har varit via intervju. Då vår uppsats är en del av ett pågående forskningsprojekt mellan Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet och caseföretaget fanns det redan från start mycket insamlat intervjumaterial att tillgå. Forskningsprojektet tar fokus på företags CSR arbete generellt och där denna studie tar fokus på transparens arbetet för ett företag som arbetar med csr. Alla intervjuer är mellan en till tre timmar och har spelats in och transkriberats.

Samtliga av de tidigare intervjuer som vi bearbetat har varit med caseföretaget CSR-ansvariga, som vi i uppsatsen hänvisar till som "intervjupersonen". Vi bearbetade det redan transkriberade materialet noggrant för att skapa en bild av företagets transparensarbete och problematiken bakom. Mycket av det som diskuteras i de tidigare genomförda intervjuerna har varit mindre relevant för denna studies syfte, dock har intervjuerna används för att skapa en förståelse och inblick i företaget, deras transparens och csr arbete. Genom de tidigare intervjuerna har vi kunnat identifiera de olika leverantörerna och vad det är som karakteriserar dem, något som sparat oss mycket tid i de intervjuer vi själva genomfört. Även den leverantörsmall som fanns är ett verktyg som används mycket och som varit viktig i kategoriseringen av de olika leverantörerna. Genom tidigare intervjuer har vi alltså kunnat bilda oss en god förförståelse för företaget, dess pågående csr arbete och med vilka leverantörer de arbetar med. I empirikapitlet är det främst avsnitt 4.1 som baseras på tidigare insamlat material samt även en stor del i avsnitt 4.2, om transparensarbetet. Då transparensarbetet är pågående inom företaget har dock även våra intervjuer kommit att ta upp vissa delar av transparensprocessen och dess utveckling. Avsnitt 4.3 och 4.4 baseras till största del på våra egna intervjuer. Vissa delar ur det tidigare intervjumaterialet har kunnat användas under avsnitt 4.3 där de olika leverantörerna beskrivs. 4.4 är i princip uteslutande baserat på egna intervjuer. Caseföretaget vill i denna studie vara anonyma, därför har samtliga namn kodats. Vi har även modifierat en del siffror, dock inga som påverkar resultat och analys. De tre intervjuer vi själva genomfört har alla ägt rum på företagets huvudkontor med deras csr ansvariga. Under dessa intervjuer har vi kunnat ställa fördjupande frågor inom de områden som för studien varit relevanta att ytterligare studera; leverantörsrelationerna – deras karaktärsdrag och reaktioner på transparensarbetet. Således innebär detta också att analyskapitlet i stor utsträckning baseras på det empiriska material som vi själva samlat in.

Vår egen empiriinsamling har utförts med hjälp av kvalitativ intervjuteknik, samt en leverantörsmall som stöd. Leverantörsmallen listar alla leverantörer, namn, adress, andel av produktion och hur länge relationen funnits med. Syftet med studien är avgörande för vilket metodval som görs (Trost, 2005). Då vårt syfte handlar om att ge en mer komplex bild av transparensen och visa mönster som förklarar hur olika faktorer

beror av varandra innebär detta att den kvalitativa intervjutekniken blir mer lämplig än den kvantitativa. Att vi valde att arbeta med intervjuteknik beror på att vi valt att undersöka endast ett företag på detaljnivå. Ingen har tidigare genomfört studier inom området vår uppsats täcker in, den komplexa situationen medför ett behov av empiriskt insamling präglad av innehållsrikedom och möjligheten till komplexa svar. Med kvalitativ intervjuteknik får vi innehållsrika svar och kan då visa på en komplex verklighet (Trost, 2005). Att använda intervjuer för empirisk insamling av material till en kvalitativ studie anses också som forskningspraxis (Widerberg, 2002).

Vi märkte tidigt, dels genom det tidigare transkriberade intervjumaterialet och dels våra egna transkriberade intervjuer, att företagets transparensarbete var helt beroende av hur leverantörerna reagerade på kraven och med vilken framgång caseföretaget kunde implementera nya krav i kedjan. Vår empiriska insamling strukturerades därför efter leverantörsrelationerna. Dess uppbyggnad och karaktärsdrag samt relationen till caseföretaget. Vidare samlade vi in materialet som berör transparens, audit, namnpublicering och information om leverantörernas reaktioner och inställning till transparensarbetet.

Enligt Kvaales (1996) intervjuteknik tematiserade vi först de problemområdena vi ville undersöka. Hur leverantörsrelationerna påverkar ett företags transparensarbete. Relevant att undersöka blir således företagets existerande leverantörsrelationer. Vilka är dessa och vilka egenskaper karakteriseras de av. Vilka olika transparensresultat kan vi finna inom företaget, hur hög eller låg grad ser vi av transparensen. Studien tog därefter en design som präglats av de identifierade problemområdena och läsaren kommer även återfinna dessa resonemang i referensramen, så väl som i analys och slutsats. Därefter startade vi arbetet med intervjuerna. Samtliga intervjuer bandades och under intervjun gjorde vi också minnesanteckningar för att notera vår direkta tolkning av intervjuerättelserna. Dalen (2008) menar att minnesanteckningar underlättar för att se samband mellan intervjumaterialet och den kodning, bearbetningen av materialet, som görs när man tematiserar empirin. Direkt i anslutning till intervjuerna sammanställde vi våra anteckningar och transkriberade sedan materialet. Den tematiseringen och kodning som görs av det empiriska materialet bidrar också till enligt Dalen (2008) att skapa en djupare förståelse.

Intervjuerna har förändrats en del från första till sista intervjutillfället. Standardiseringsgraden var till en början låg och strukturen var av ostrukturerad form. Under det första intervjutillfället ämnade vi få så mycket information som möjligt för att skapa en bild av vilka områden som för vår studie var mest relevanta. Låg grad av standardisering tillåter oss att ställa följdfrågor som dyker upp efterhand (Trost, 2005). Vi ville få en grundläggande förståelse för hur caseföretagets relationer ser ut och vad det är som format dem. Ostrukturerade frågor tillåter oss att få så mycket information som möjligt. Genom att använda öppna, ostrukturerade frågor som rörde delarna leverantörerna och transparensen separat skapar vi en bred förståelse och den tillfrågade bestämmer vilken struktur svaret får (Trost, 2005). Intervjupersonen kan då till viss del hävdas leda och styra konversationen. Detta gör också att intervjun utformas som en dialog, precis som vi önskade. Materialet tar då ofta sig form som en berättelse snarare än svar på frågor. Detta bidrar också till att mer nyanser fångas upp och innehållsmässigt ser vi en högre komplexitet (Trost, 2005). Detta bäddar för en egen tolkning av materialet och en enkelhet i att urskilja beroendesamband.

Vid senare intervjutillfällen kan man påstå att standardiseringsgraden var något högre eftersom vi inte hade samma behov av att få innehållsrika svar utan mer sökte enkla korta kompletterande svar. Då vårt syfte avsmalnat under tiden vi arbetat med studien har vi också blivit allt mer medvetna om vad vi ville ha ut av respektive intervjutillfälle. Således kan man hävda att intervjuerna tagit en alltmer strukturerad form. Fortfarande använde vi dock en del öppna frågor för att få en djup inblick i de delar som behövdes. Vi hade vid sista intervjutillfället med oss en mall där intervjupersonen fick identifiera om hon ansåg att tilliten till respektive leverantör var hög eller låg, om de skrivit under transparenskontraktet eller inte samt om de producerade inhouse eller inte. De strukturerade frågorna tog i princip form som konkreta bekräftelser på viss information vi behövde klargöra i vår empiri. Strukturbegreppet kan användas i olika sammanhang och skall därför tolkas med försiktighet. Våra frågor var till en början av mer ostrukturerad karaktär för att få innehållsrika svar, men samtidigt hade vi en struktur i intervjun då vi ställde våra frågor inom det relevanta ämnet (Trost, 2005).

Intervjuguide med frågor av områdeskaraktäristik är den mall vi främst använt oss av under intervjuerna och denna har reviderats efterhand. De frågeområden som intervjuerna berört är:

- Vilken tillit har ni till leverantör X?
- Är leverantören en inhouseproducent eller inte?
- Vilka av era leverantörer har ni lämnat ut transparenskontraktet till?
- Har leverantör X skrivit på kontraktet?
- Hur har leverantören reagerat på transparensarbetet?
- Får ni genomföra audit längts hela kedjan?
- Får ni lämna ut namnen på alla i kedjan?
- Har ni lämnat full information om transparenskontraktet till leverantören?

Vi har också vid de senare intervjutillfällena ställt mer specifika frågor som vi haft nedtecknade inför mötet. Strävan har varit att använda raka och direkta frågor. Retrospektiva frågor har undvikits då svaret kan färgas av vad som hänt under tiden fram tills idag. Detta då retrospektiva frågor fokuserar på hur det var då. I de fall då vi ställt hypotetiska frågor har dessa varit korta och tydliga för att hjälpa oss att få förklaringar på eventuella samband eller motsatsförhållanden (Trost, 2005).

Intervjuerna har genomförts med caseföretagets CSR-ansvariga. Således kunde vi genom denna person få mest relevant information angående företagets CSR-arbete då det är denna person som är ansvarig för transparensen och inkluderas i alla procedurer inom företaget som rör just transparensen. Eftersom transparensarbetet är pågående inom företaget är intervjuerna delvis strukturerade utefter intervjupersonens arbetsschema. Varje intervju påbörjas där den förra avslutades för att på ett strukturerat och överskådligt sätt följa arbetet med transparens, och de beslut och processer som driver utvecklingen framåt.

### **3.4 Reliabilitet**

Reliabiliteten handlar om att mätningen görs på ett tillförlitligt sätt (Trost, 2005). Detta skulle innebära att om samma mätning görs om vid ett senare tillfälle skulle det visa samma resultat som denna studien visar. I begreppet reliabilitet ingår även kongruens,



precision, objektivitet och konstans. Dessa fyra komponenter bildar tillsammans reliabilitet.

Konstans innebär att attityden inte förändras, ett begrepp som dock inte hör hemma i kvalitativa studier, utan mer i kvantitativa, då man inom kvalitativa studier generellt vill studera just förändringar (Trost, 2005). För att säkerställa att vi har ett objektivt synsätt har vi jämfört och diskuterat våra uppfattningar efter varje intervjutillfälle för att se om de skiljer sig åt. På så vis kan vi säkerställa att vi uppfattat samma sak vid intervjutillfällena och således kan vi hålla en hög objektivitet. Vi har också vid vissa tillfällen bekräftat med intervjupersonen att vi uppfattat intervjupersonen rätt vid senare intervjutillfällen. Genom dessa arbetssätt säkerställer vi också en högre precision. Tack vare att vi låtit göra tre intervjuer har vi kunnat kontrollera våra registrerade svar med intervjupersonen vid senare tillfällen om så behövs. Då samtliga intervjuer även finns transkriberade har vi kunnat gå tillbaka till intervjuer för att läsa igen om vi behöver säkerställa våra empiriska registreringar. Likaså har de olika intervjutillfällena givit oss tillfälle att skapa en hög kongruens, vi har kunnat ställa liknande frågor om samma område för att få ett så innehållsrikt och mångbottnat svar som möjligt. Reliabilitet hör traditionellt hemma i de kvantitativa forskningsområdena då det handlar om att mäta. Men icke desto mindre återfinns även reliabilitetsbegreppet inom kvalitativa forskningsområden. Dock får man som intervjuare ha ett annat förhållningssätt till det då standardiseringsgraden traditionellt sätt är låg vid kvalitativa intervjuer (Trost, 2005). Därför blir slumpinflytelser extra viktigt att vara uppmärksam på för att säkerställa reliabiliteten (Trost, 2005). Innan vi startade intervjuerna hade vi god teoretisk förståelse för de begrepp som ofta återkommer inom studiens forskningsområde. Genom att ha en teoretisk förförståelse identifierar vi bättre eventuella misstolkningar av olika begrepp.

### 3.5 Validitet

Även validitet hör hemma i de kvantitativa forskningsområdena (Trost, 2005), dock finns ändå en relevans att ta upp begreppet även i denna studie. Validitet handlar om att mäta det som är relevant i sammanhanget (Trost, 2005). Frågan ska alltså formuleras så att den fångar in det som är av relevans för att ge ett bra svar. Validiteten på studien har fram tills det slutliga resultatet ökat. Detta på grund av att det blivit mer och mer tydligt

för oss vad som varit av relevans för oss att ha med i studien för att kunna uppfylla syftet. Således har våra frågeställningar formats utifrån vad vi vill utreda med hjälp av syftet. Validiteten av det insamlade intervjumaterialet har vi ämnat säkerställa genom att basera våra intervjuer på den person som är heltidsanställd inom just CSR och transparens och därför är mest insatt i ämnet. Hög validitet innebär att *”veta att vi undersöker det vi avser att undersöka”* (Patel och Davidsson, 2011, sid 101). Efterhand har vi varvat genom att läsa varandras teoridelar och kritiskt granskat de källor vi använt och diskuterat validiteten av materialet. På så sätt har vi kunnat ge varandra feedback och preciserat vad vi anser saknas eller är överflödigt i varandras teoridelar och också vad vi tycker behöver förtydligas och omformuleras i texten.

### 3.6 Analysera och tolka materialet

Analysen och tolkningen av våra intervjuer har varit ett pågående arbete. Arbetet med datan har gjorts i tre steg likt Trosts (2005) beskrivning. Till att börja med samlade vi in data, varpå vi analyserade det transkriberade materialet. Slutligen tolkade vi materialet. Under analysarbetet väcks lätt nya tankegångar och det var i analysarbetet som vi för första gången kunde urskilja de mönster och temana som vi ville skulle prägla studien.

I analysen av intervjuerna har våra nyckelbegrepp utkristalliserats: makt, kontroll och tillit. Dessa har vi kommit fram till genom identifiering av sex olika leverantörskategorier, samt åtta olika transparensutfall. Nyckelbegreppen aktualiserades då vi bakom det mönster som vi urskilde i det empiriska materialet såg dessa som förklaringsfaktorer till varför olika leverantörskategorier ger olika transparensutfall.

Identifieringen av de olika leverantörskategorierna gjorde vi då vi tidigt kunde urskilja likheter och skillnader mellan leverantörerna. Leverantörsmallen var en stor tillgång då den namnger samtliga leverantörer och ger specifik information om varje. Även de egna mallar vi utformat i empirin har varit användbara i analysarbetet. Vid bearbetning av transparensinformationen har vi alltså kunnat identifiera åtta olika utfall. Observationer av leverantörsstrukturer och transparens har gjorts oberoende av varandra, och de presenteras även på så vis. Detta har lagt grunden för att senare, i analysen, kunna

identifiera vilka typer av leverantörsstrukturer det är som genererar de olika utfallen på transparensarbetet. Analysen syftar till att förklara dessa sambandsförhållanden.

Materialet tolkas med den teoretiska referensramen som bakgrund i analyskapitlet. Teorin syftar till att ge förklaringar till hur och varför olika grad av makt tillit och kontroll byggs upp. I analyskapitlet använder vi de teoretiska resonemangen som stöd för att bekräfta förklaringen till varför olika leverantörer återfinns under olika transparensutfall. Dessa förklaringsvariabler har vi identifierat avgörande för transparensutfallen då de förklarar med vilken framgång nya krav kan implementeras.

### 3.7 Begränsningar

Vi har begränsat vår studie till att bara studera ett företag och dess relationer. Detta eftersom vi anser att detta gav oss bäst möjligheter att nå det djup som krävs av studien för att förstå sambanden mellan leverantörsrelationer och transparensutfall inom angiven tidsram. En studie av flera företag inom tidsramen hade inte bidragit med samma möjlighet till grundliga analys av de ingående relationerna. Dock, med en längre tidsram ett mer nyanserat angreppssätt. Caseföretagets storlek och pågående transparensarbete gav oss också stor möjlighet att lätt komma i kontakt med de personer vi behövde och ämnet var också aktuellt för företaget att låta undersökas.

Uppsatsen är ur det kravställande företags perspektiv då det för oss inom angiven tidsram inte varit möjligt att komma i kontakt med och intervjua alla leverantörer. Det hade kunnat bidra till ett ytterligare djup i undersökningen och skulle inom framtida forskning vara en intressant aspekt att undersöka. Andra områden som också utelämnats i denna uppsats, som är studieområden för framtida forskning, är hur transparensarbetet påverkar relationerna och hur relationerna mellan företag och leverantörer förändras. Samt hur företags CSR och transparensarbete påverkar företagskulturer och hur väl implementerat nya arbetssätt blir. En intressant aspekt att undersöka är vad som händer då företag som ställer krav likt code of conducts avslutar leverantörsrelationen. Sker det en institutionell förändring eller är det bara en temporär förändring?

Eftersom caseföretaget under studiens gång kontinuerligt arbetat med att informera sina leverantörer om transparensen innebär detta för oss att alla leverantörer inte hade hunnit få fullständig information angående transparensens innebörd för hela kedjan. Till följd av detta är ett av transparensutfallen "ofullständigt" eftersom alla parter inom kedjan inte givits fullständig information om transparensens krav och vad de innebär. Således har vi inte några resultat som visar hur just dessa relationer påverkar caseföretagets möjlighet att arbeta med transparens. Detta innebär att några av leverantörerna inom kategorin "okategoriserat" inte kommer analyseras i samma utsträckning som caseföretagets andra leverantörer. En analys av detta utfall skulle innebära att resultaten skulle minska i trovärdighet. Detta eftersom vi i så fall skulle jämföra svar från leverantörer som givits olika förutsättningar att sätta sig in i vad transparensen innebär för hela kedjan. En analys av det "ofullständiga utfallet" ger heller inget svar på syftet med studien då vi inte kan ge ett svar på hur caseföretagets transparensarbete kommer att påverkas fullt ut eftersom informationen inte nått alla aktörer i kedjan.

### 3.8 Källkritik

Under intervju med öppna frågor finns det en viss risk för att intervjupersonen gör en egen tolkning av frågorna. Genom de personliga intervjuerna har vi fått utrymme för en dialog, där vi kunnat tydliggöra vad vi menar med vissa frågor, i de fall det funnits utrymme för olika tolkningar. Eftersom vi valt att enbart intervjua en person är denna uppsats huvudsakligen uppbyggd från intervjupersonens berättelser. Intervjupersonen är den inom caseföretaget som besitter mest kunskap om uppsatsens ämne och är därför den som kunnat ge mest rätt och riktiga svar, men det finns en risk att hennes personliga åsikter präglar de svar hon gett vid intervju. Samtliga av de artiklar vi använt för den teoretiska referensramen är fackgranskade och publicerade i erkända tidskrifter. Därigenom har vi kunnat säkerställa pålitligheten i materialet. Litteraturen som använts är skriven av väletablerade forskare som tar upp ett generellt perspektiv på de begrepp som ligger till grund för vår teori. Genom att ge en generell teoretisk bakgrund undviker vi att materialet vinklas för att få läsaren i en viss riktning. De nyckelbegrepp vi kunnat urskilja är ständigt återkommande i litteraturen. Vi säkerställde användningen av dessa först då vi studerat en mängd olika artiklar som

diskuterat faktorerna makt, kontroll och tillit som påverkande i leverantörsrelationer. Vi har även läst igenom varandras teoridelar och källor för att säkerställa relevansen i och tolkningen av det teoretiska materialet. Vissa av våra källor är äldre än tio år och användningen av dessa har motiveras av att dessa är välanvända källor som tar upp en högst generell beskrivning.

## 4. Empiri

*Detta kapitel ger en introduktion till caseföretagets transparensarbete och vad det innebär i form av nya krav. Leverantörerna presenteras kategorivis för att ge en tydlig bild av deras olika karaktärsdrag. Slutligen ges en översikt över hur de olika leverantörerna reagerat på transparenskontraktet, åtta olika utfall presenteras, där varje leverantör återfinns under ett av utfallen.*

### 4.1 Företagsbeskrivning

Caseföretaget är ett medelstort svenskt klädföretag grundat år 2000. Företagets kärnprodukt jeans, står idag för nästan 85 procent av försäljningen, medan resterande försäljning består av andra klädesplagg och accessoarer.

Slår man samman huvudkontor och butikspersonal har caseföretaget idag cirka 60 anställda. Caseföretaget har fyra försäljningskanaler som består av deras egna butiker, butiker som säljer olika märken, outlets och franchisade butiker. Idag kan man hitta caseföretagets produkter över hela världen och deras största marknader består av Japan, Australien, USA, Storbritannien, Tyskland, Norge, och Sverige.

Caseföretaget ser sitt sätt att se på jeans som en unik konkurrensfördel. De ser på sina jeans som "ett andra skinn", något man skall vårda och som blir bättre med åren. De har redan sedan starten haft ett tydligt fokus på hållbarhet genom hela sin organisation vilket är en följd av ägarnas personliga värderingar och en tro på att det kan resultera i en konkurrensfördel. En utav ägarna menar att de vill "kunna somna om nätterna och veta att de som arbetar och producerar för oss mår bra". År 2012 uppnådde de sitt mål att kunna producera samtliga jeans i 100 procent ekologisk bomull.

Caseföretaget ämnar arbeta med få leverantörer och behandla dem med respekt för att uppnå ett gott samarbete och kunskap om varandra. De vill att leverantörerna skall få en god förståelse för caseföretaget och deras värderingar. Målet har tidigare varit att hålla sig till leverantörer i Europa, men idag har även produktionen sträckt sig till Indien. Inträdet till marknader utanför Europa har möjliggjorts genom ett pilotprojekt

organiserat av Fair Wear Foundation och FLO (Fairtrade International) samt genom caseföretagets handelshus. Idag har caseföretaget sina huvudleverantörer i Italien, Portugal, Tunisien, Turkiet, Tyskland, Sverige och Indien.

Caseföretaget menar att vad som gör dem unika och vad de vill klassificera som sina konkurrensfördelar är; deras sätt att se på jeans, att de producerar i 100 procent ekologisk bomull och deras sätt att se på sina leverantörsrelationer.

#### 4.2 Transparensarbetet och dess delar

Caseföretagets transparensarbete började under 2012. Visionen har utvecklats och är idag att vara det mest transparenta företaget i världen. Detta vill de uppnå genom publicering av namn på deras huvudleverantörer och underleverantörer, samt auditrapporter utförda på respektive fabrik, genom hela kedjan. Transparensen påverkar hela supply chain, från den färdiga produkten och hela vägen till tygtillverkaren. Caseföretaget vill också att varje plagg i framtiden skall kunna spåras, vilken väg och genom vilka processer plagget har färdats för att slutligen hamna i butik. *”Köper man ett par jeans så ska man kunna se vart bomullen kommer ifrån, man ska kunna veta vart knapparna, dragkedjan, nitarna, skinnlabeln, vart alla delarna i jeansen kommer ifrån och hur dem har satts samman, hur dem har blivit till ett par jeans liksom”* (citat av caseföretagets CSR ansvarige).

Transparensarbetet skall publiceras på caseföretagets hemsida, där informationen skall synliggöras för konsumenter och andra intressenter. Konsumenter skall genom en förfrågan kunna få tillgång till genomförda auditrapporter. Auditarbetet har pågått en tid och caseföretaget tror att de kommer att kunna vara öppna med både bra och mindre bra resultat som fabrikena visat. Detta eftersom de också kommer att arbeta med åtgärdsplaner för att åtgärda de punkter där fabrikena brustit. I och med detta följer det en trygghet för leverantörerna då åtgärdsplaner upprättas på individuell nivå för varje fabrik, och tidsfristen på åtgärdsplanen skiljer sig utefter problemets omfattning. Skall förändringsarbete ske hos underleverantörerna skall detta åtgärdas på huvudleverantörernas ansvar. Auditeringen genomförs antingen av Fair Wear Foundation eller någon extern konsult. Caseföretaget medverkar på de flesta auditeringar.

Transparensarbetet ställer höga krav på informationsdelning från leverantörerna. Både informationen om huvudleverantörernas namn, namnen på deras underleverantörer och publicering av auditrapporter utförda hos huvud och underleverantör visar sig i olika relationer vara olika känsligt att publicera och också olika svårt att få information om. I vissa relationer får caseföretaget ingen information om namnen på underleverantörer länge ner i kedjan medan de i andra relationer får namnen på alla. Även om caseföretaget får namnen på alla i kedjan innebär detta inte att de automatiskt får tillåtelse att publicera dem. Det är heller inte självklart att de får tillåtelse att göra audits på alla fabriker och dess underfabriker. I de fall de får lov att göra audit är det inte självklart att fabrikerna tillåter att alla delar i auditen får publiceras, eller att den får publiceras över huvud taget. Situationer som till exempel kan uppstå då det handlar om känslig information som är essentiell för företagets konkurrensförmåga eller information som visar på ett lagbrott. Det är en synnerligen komplex situation där man i de separata leverantörsrelationerna verkar kunna finna förklaringar till de ofta så olika utfallen och caseföretagets möjligheter att bedriva transparensarbetet. Man kan även identifiera vissa externa faktorer som påverkar, till exempel att det ekonomiska läget i vissa länder sätter press på fabrikerna och leverantörerna. Eller att vissa fabriker ser ett egenvärde i arbetet med transparensen. Enligt intervjupersonen är det många *"som vill visa att de har caseföretaget i sin portfölj"* och därför ser publiceringen som något positivt. Caseföretaget menar också att externa relationer kan sätta stopp för transparensarbetet då det kan vara andra av leverantörernas kunder som inte vill att caseföretaget skall publicera information om dessa leverantörer på hemsidan. Eller likt handelshusen resonemang; att de förlorar värdefull konkurrenskraft om de offentliggör sina leverantörslistor.

Caseföretaget började med att informera sina leverantörer om att de skall arbeta med transparens under 2012, något som tagits emot positivt av nästintill alla leverantörer, många ser det som marknadsföring. Arbetet har sedan utvecklats till utformningen av ett transparenskontrakt som har skickats ut till alla huvudleverantörer där det preciseras vad det innebär för dem att caseföretaget skall arbeta med att vara transparenta. Huvudleverantörerna tar i sin tur upp det med sina underleverantörer, vilka också behöver underteckna det för att hela kedjan skall ha möjlighet att visas upp.



Under förra året auditerade caseföretaget 95 procent av sina förstahandsleverantörer.

### 4.3 Leverantörsstrukturer

I intervjuer med caseföretaget kan man urskilja olika typer av strukturer i leverantörsrelationerna. Sex kategorier har utformats där leverantörer inom samma kategori har liknande karaktärsdrag. Nedan följer en beskrivning av de sex olika leverantörsstrukturerna som vi kunnat identifiera och vad det är som utmärker dem.

#### Typ 1: Handelshus med höga volymer

Caseföretaget har fyra olika handelshusrelationer. Handelshusens funktion är att lägga ut produktionen på lämpliga leverantörer för att möta caseföretagets krav på pris och kvalitet. Caseföretaget är inte inblandade i hur handelshusen väljer ut sina leverantörer. Däremot har de en produktionsagent för leverantör A och B som kontrollerar fabrikerna innan produktionen startar. Två av caseföretagets handelshus står två för sammanlagt ca 85 procent av caseföretagets totala försäljning; A och B. Hela företagets jeansproduktionen läggs ut på dessa italienska handelshus.

Handelshus A står för 60 procent av caseföretagets totala produktion medan handelshus B producerar 25 procent. Caseföretagets volymer står för 20-25 procent av leverantörernas totala produktion. Både A och B har en lång kedja av underleverantörer för sömnad tvätt och packning. Tilliten till båda leverantörerna är hög, men något högre till A eftersom kommunikationen har visat sig gå smidigare med dem. Båda relationerna har funnits med länge inom företaget och har generellt sett fungerat bra. Det har visat sig vara relativt lätt för caseföretaget att ställa krav på leverantörerna och bedriva ett fungerande samarbete. För dessa relationer är caseföretaget en viktig och betydelsefull kund. Relationen är högt värderad ur bådass perspektiv. Caseföretaget har hög kännedom om de leverantörer som både A och B använder sig av. Sannolikt beror detta på att handelshusen producerar höga volymer av betydelsefulla plagg.

## Typ 2: Handelshus med låga volymer

Handelshusen C och D producerar en liten del av caseföretagets totala produktion, mellan 0,03-0,5 procent. Caseföretagets produktionsandel för C ligger på fem procent och en procent för D. Anledningen till att caseföretaget går via handelshus är att dessa har hög kännedom om den marknaden som de vill lägga ut produktion på, C möjliggör produktion i Indien. C producerar främst skinnprodukter, produkter som på grund av caseföretagets höga krav på marginaler kräver relativt låga produktionskostnader. Indien har traditionellt sett låga produktionskostnader. För caseföretaget är Indien en okänd marknad med okända lagar och främmande språk. Handelshusen har därför förenklat mycket då de tack vara sina erfarenheter om den indiska marknaden funnit leverantörer som kan producera rätt kvalité till rätt pris.

Caseföretaget har haft låg kännedom om vilka fabriker C och D använder för produktionen och de är inte iblandade i hur de väljs ut. Men för C känner caseföretaget idag till vilka fabriker som används. Handelshus D levererar tvättråd och labels till caseföretagets samtliga leverantörer och har alltid varit snabba med sina leveranser. Dock har tilliten till D har börjat svikta då kommunikationen och samarbetet fungerat sämre den senaste tiden. Tilliten till C är idag låg vilket beror på att caseföretaget upplevde att de inte delar samma värderingar som caseföretaget och att de heller inte vill förstå och tillmötesgå de värderingar som caseföretaget har. Efter besök hos C's underleverantörer blev detta ännu tydligare.

Handelshusen affärsidé bygger på att genom en hög kännedom om marknaden och de befintliga aktörerna tillgodose sin kunds behov i form av leverantörer och produktionsmöjligheter. Caseföretaget har upplevt att det är svårt att ställa och implementera nya krav i de handelshusrelationer där produktionsvolymen är låg.

## Typ 3: Värdekedjan Inhouse

Två av caseföretagets leverantörer har hela produktionen inhouse, leverantörerna E och F. E har funnits med sedan 2011 och F sedan 2012. Gemensamt för leverantörerna är en låg produktionsandel och hög tillit. Caseföretaget upplever att dessa

inhouseleverantörer har en god överblick och kontroll över sin egen produktion då kedjan är mindre komplex.

Inhouseproduktionen kan till viss del kopplas till kulturella omständigheter och till vilket land fabriken är lokaliserad. Italien har till exempel tradition av många små fabriker, därför är det mer ovanligt med inhouseproducenter. E ligger i Indien, F i Tunisien. Relationen med E valdes ut i ett pilotprojekt då man ville finna en leverantör som delar caseföretagets värderingar. Genom denna relation har de fått hjälp att slå rot i Indien, som annars är en marknad de inte är särskilt bekanta med.

#### **Typ 4: Kortsiktiga relationer**

Caseföretaget har en del relationer som löper på mer kortsiktiga kontrakt. Anledningen till att relationerna har kort livslängd kan både bero på att caseföretagets produktion är en säsongprodukt eller en engångsprodukt i sortimentet eller helt enkelt för att produkten de producerar väljs att tas bort ur produktsortimentet.

Då caseföretaget inte vet i detalj hur framtida säsongers kollektioner kommer att se ut, vet de heller inte om de kommer att lägga orders hos leverantörerna nästa säsong. Vissa leverantörer är exempelvis bara aktiva under en eller två säsonger. Dessa korta relationer ger ingenting att arbeta vidare på i form av olika förhandlingar. Det innebär dessutom att väldigt mycket resurser i form av tid och pengar läggs ner på en relation där caseföretaget inte vet om de kommer att kunna göra några eventuella uppföljningar. Leverantörerna kan också sägas ha få incitament till att tillmötesgå krav från en kund om det bara handlar om en kort relation. Ingen av dessa leverantörer återfinns i leverantörsmallen på grund av att caseföretaget avslutat dessa relationer idag.

#### **Typ 5: Nya relationer**

Bland caseföretagets allra nyaste relationer som inletts under 2013 finner vi leverantörerna G och H i Portugal. På dessa fabriker har inga audits genomförts ännu till skillnad från de andra leverantörerna som alla har auditerats. Intentionen med dessa relationer till skillnad från de i typ fyra är att caseföretaget har för avsikt att bygga upp en längre relation.

I nya relationer finns ingen tidigare erfarenheter att bygga på således har ingen tillit hunnit byggas upp ännu. Dessa relationer går via agenten Lena som valt ut fabrikerna på grund av deras pris-, och kvalitetsstandarder.

#### **Typ 6: Okategoriserade leverantörer med låga volymer**

Inom denna leverantörskategori placerar sig alla de leverantörer som på grund av sin karaktär inte kan placeras i någon av de ovanstående kategorierna. Gemensamt för leverantörerna inom denna kategori är att de har låga produktionsvolymer. Alla leverantörer har produktion idag, alternativt har liggande order inför nästa säsong.

Idag har caseföretaget ett tiotal olika leverantörer i Portugal som alla producerar upp till två procent vardera av caseföretagets produktionsvolymer. Generellt sett utgör även caseföretagets produktion en mycket liten del av fabrikernas totala volym, noll-fem procent för merparten, och som högst tio procent hos tre av leverantörerna; L, M och N. En följd av låga volymer menar caseföretaget är att de hamnar i ett sämre förhandlingsläge vad gäller till exempel prispress men även andra typer av krav då makten caseföretaget får krymper i takt med minskade produktionsvolymer. Leverantörerna har också få incitament till att tillmötesgå caseföretagets krav då det inte ger dem något större värde i utbyte. Många av leverantörerna med låg volym ser dock relationen till caseföretaget som värdefull och något de är stolta över. Detta tack vare att de anser att caseföretaget representerar ett starkt varumärke, leverantörerna ser ett värde av att ha dem i sin "portfölj". Caseföretaget vill gärna öka sina produktionsvolymer i de fall där leverantörerna är tillmötesgående, om det finns utrymme, för att tillgodose den samarbetsviljan som leverantörerna visar på.

Anledningen till att caseföretaget har så pass många leverantörer i Portugal förklaras genom framförallt två faktorer. Först och främst är fabrikerna specialiserade på olika typer av produkttillverkning. De cirka 20 procenten av försäljningen som inte representeras av jeans, står för en bred rang av produkter. En fabrik har i regel inte kunskap och tekniska hjälpmedel för alla sorters produktion. Den andra faktorn är caseföretagets krav på pris och kvalitet. Alla relationer i Portugal går genom agenten Lena som väljer ut leverantörer utefter dessa pris- och kvalitetskrav. Detta leder ofta till

att produktionen blir mer utspridd. Samtidigt som agenten söker nya leverantörer, väljer hon ofta att lägga en liten del av produktionen hos de befintliga leverantörerna för att inte förlora kontakten, vilket gör att företagets leverantörer blir fler och mer utspridda än vad som generellt är nödvändigt. Intervjupersonen förklarar att det innebär höga kostnader att ha så pass många leverantörer och att caseföretaget i framtiden kommer att skära ner på antalet leverantörer. Däremot menar hon också att man fortfarande vill behålla ganska många leverantörer för att sprida risken.

Relationernas längd varierar kraftigt då den äldsta, leverantören N, har funnits med sedan caseföretagets start (2000) och en av de nyaste, J, precis påbörjat produktion. Tilliten till leverantörerna är generellt sett hög, men det finns en viss skillnad mellan korta och långa relationer. Caseföretaget har hos de mest nystartade relationerna G och H under kategorin nya relationer inte den erfarenheten för att idag kunna klassificera graden av tillit, men de menar att de fått ett positivt intryck från båda. Tilliten till leverantörer som tillkommit mellan 2008 och 2012 är medelhög. Dessa är Q (2009), O(2008), P (2012) och J (2012). Till de leverantörer som varit med från startåret fram till den som startades 2011 anger caseföretaget att de har en hög tillit. Dessa består av N (2000), S (2003), L (2006), M (2008) och K (2011). Spridningen på relationens längd i förhållande till caseföretagets upplevda tillit är relativt stor. Man kan dock urskilja att till de längsta relationerna är tilliten högst. Vi kan se att en lång relation, även då företaget har en låg produktionsandel, kan vara möjliggörande för att bygga upp en hög tillit och ett bra samarbete. En avvikelse från detta är leverantören K som startades 2011, där caseföretaget anger att de har en hög tillit även till denna något nyare leverantör.

Caseföretaget har även liknande leverantörstyper i Turkiet (T) sedan 2010, Italien (I), 2001, i Sverige (U, 2006, V, 2008 och X, 2010) och i Tyskland Y, sedan 2001. Dessa leverantörer producerar en låg volym, relationen har funnits med länge och caseföretaget har en hög tillit till samtliga av dessa.

**Leverantörs-  
strukturer**

Typ 1    Typ 2    Typ 3    Typ 4    Typ 5    Typ 6

Leverantörer	Typ 1	Typ 2	Typ 3	Typ 4	Typ 5	Typ 6
A	X					
B	X					
C		X				
D		X				
E			X			
F			X			
G					X	
H					X	
I						X
J						X
K						X
L						X
M						X
N						X
O						X
P						X
Q						X
R						X
S						X
T						X
U						X
V						X
X						X
Y						X

**TABELL 1**

#### 4.4 Transparensutfall

Caseföretaget har skickat ut transparenskontraktet till alla av sina leverantörer, samtliga som återfinns i tabell 1 har mottagit kontraktet. Transparenskontraktets utfall har skiljt sig åt då de olika leverantörerna har reagerat och svarat på olika sätt. Man kan tala om åtta olika utfall där vi nedan ger en överskådlig bild av de olika utfallen, tolv av leverantörerna har idag undertecknat kontraktet. Bland de som ännu inte skrivit under kontraktet kan man urskilja sju olika reaktioner på transparenskontraktet.

Vi kan även inom dessa utfall urskilja fyra olika auditresultat: Ett: att auditen är genomförd och visat på bra resultat, två: Auditen är genomförd men visar på blandat resultat, tre: Caseföretaget tillåts inte göra audit, fyra: Caseföretaget har ännu inte påbörjat auditeringsarbetet.

##### **Utfall 1: Transparenskontraktet är undertecknat**

Tolv av caseföretagets leverantörer har idag skrivit på kontraktet. Alla dessa har auditerats med bra resultat. Ingen av dessa har återkommit med frågor utan har accepterat villkoren i kontraktet med kort tidsfrist från utskicket. Bland dessa finner vi ett av handelshusen med hög produktionsvolym B, samtliga i kategorin inhouseproducenter; F och E samt ett flertal ur okategoriserade kategorin; N, M, K, I, T, U, V, X och Y.

##### **Utfall 2: De som godkänner allt, men ännu inte skrivit under**

A är ett exempel inom denna kategori, ett handelshus med höga volymer. Caseföretaget har tilldelats namn på alla underleverantörer och även tillåtits att göra audits ner till och med steget innan bomullstillverkaren. En kedja som skulle kunna bli transparent fullt ut. Intervjupersonen beskriver även A som positiva till transparensarbetet, men på grund av A's vilja att säkerställa att deras underleverantörer accepterar avtalet har de ännu inte skrivit under avtalet. Intervjupersonen hävdar att det endast är en tidsfråga innan de skriver under.

### **Utfall 3: Ofullständigt utfall**

Det som kännetecknar detta utfall är att dessa leverantörer alla befinner sig i Portugal, vi finner dem i den okategoriserade kategorin, L, O, P, Q, R och S. Huvudleverantörerna under detta utfall är positiva till kontraktet och tillåter auditering samt publicering av deras namn samt underleverantörernas namn.

Caseföretaget är mitt i processen för transparensarbete varav hela kedjan ännu inte har informerats om transparensarbete innebörd och krav. Caseföretaget har i dessa relationer ännu inte kommit till den punkt där de informerat om att transparensen även innefattar publicering av auditrapporter av deras underleverantörer. Vi vet inte idag hur leverantörerna kommer ställa sig till auditering av underleverantörer. Således ger inte detta utfall något fullständigt svar på leverantörernas inställning och caseföretagets möjlighet att arbeta med transparens i denna relation.

### **Utfall 4: Godkänner att publicera namn och audit hos huvudleverantören, men en reviderad audit**

En av fabrikerna i Portugal, inom okategoriserade kategorin, J, har låtit genomföra audit och godkänner att denna publiceras men under villkoret att viss känslig information tas bort. I detta fall rör det sig om information som visar på att ett tydligt lagbrott pågår hos fabriken då man betalar ut övertidslön svart. Intervjupersonen menar att problematiken ligger i att de inte har råd att betala ut vit övertidslön för att behålla konkurrenskraften. Samtidigt förklarar caseföretaget att de anställda är nöjda då de får en högre summa än på löneslippen samtidigt som de slipper avdrag på statliga bidrag som annars skulle påverkas av att deras inkomst skulle bli högre. Fabriken är också nöjda eftersom de slipper betala dyra arbetsgivaravgifter.

### **Utfall 5: Godkänner att publicera audit men inga namn.**

Ett av caseföretagets handelshus med låga volymer, C, har efter flertalet förhandlingar lämnat ut både namn och tillåtelse till auditering hos deras leverantörer. Dock får caseföretaget inte publicera namnen på fabrikerna utan endast auditrapporterna.



#### **Utfall 6: Vägrar att skriva under**

Det andra Handelshuset med låg volym, D vill inte lämna ut några namn på sina leverantörer, därmed blir och auditering också omöjlig.

#### **Utfall 7: Transparenskontraktet utskickat nyligen – ingen återkoppling**

Leverantörerna G och H inom kategorin nya leverantörer har ännu inte återkommit med vare sig kommentarer eller ett undertecknat kontrakt. De har nyligen tilldelats kontraktet således innebär detta att ett transparensutfall ännu inte kan identifieras.

#### **Utfall 8: Tilldelas inte något kontrakt**

Här finner vi kategorin kortsiktiga relationer. Caseföretaget väljer att inte inkorporera dessa relationer i transparensarbetet då de menar att incitamenten till att arbetet med förbättringar är få. Dessutom kräver det resurser i form av tid och pengar vilket inte kommer synas i caseföretagets transparensarbete efter relationen avslutas. Namnen på dessa leverantörer återfinns inte i leverantörstabellen då ingen av dessa relationer idag är aktiva.

Transparensutfall    Utfall    Utfall    Utfall    Utfall    Utfall    Utfall    Utfall    Utfall  
 1            2            3            4            5            6            7            8

Leverantörer	Utfall 1	Utfall 2	Utfall 3	Utfall 4	Utfall 5	Utfall 6	Utfall 7	Utfall 8
A		X						
B	X							
C					X			
D						X		
E	X							
F	X							
G							X	
H							X	
I	X							
J				X				
K	X							
L			X					
M	X							
N	X							
O			X					
P			X					
Q			X					
R			X					
S			X					
T	X							
U	X							
V	X							
X	X							
Y	X							

TABELL: 2

## 5. Analys

### Utfall 1: Transparenskontraktet är undertecknat

Av de leverantörer som undertecknat transparenskontraktet finner vi en av dessa i kategorin handelshus med hög produktionsvolym, leverantör B, samtliga inhouse-producenter, leverantör F och E och ett antal ur kategorin okategoriserat N, M, K, I, T, U, V, X och Y. Samtliga leverantörer har visat bra resultat på auditrapporterna.

Vi kan se att caseföretagets tillit är hög till samtliga av de leverantörer som undertecknat kontraktet, dock finner vi en hög tillit även bland de leverantörer som ännu inte undertecknat kontraktet. Därför är tilliten i förhållande till transparenskontraktet en nödvändig faktor men alltså inte tillräcklig. Oberoende av produktionens volym så kan en hög tillit byggas upp. I linje med Days m.fl. (2013) resonemang ser vi att tilliten är en förklarande faktor till varför kontraktet undertecknats. Tilliten bygger både upp bra samarbetsvilja och ökar därmed viljan att tillmötesgå nya krav. I linje med Acherrol (1991) innebär hög tillit att kvalitén på relationen blir hög. Detta bidrar med högre sannolikt till att nya krav tillmötesgås, troligtvis finns det en egen vilja av att arbeta med transparens hos leverantörer då tilliten enligt Morgon och Hunt (1994) bland annat innebär att kommunikationen och samarbetet fungerat bra, samt att företagets egna värderingar också delas av leverantören. Day m.fl (2013) förklarar också att tilliten kan öka pressen på leverantörerna att tillmötesgå krav och menar att tilliten bidrar både till möjliggörande faktorer samt ur andra synvinklar begränsande faktorer.

Dock ser vi paralleller som tyder på att båda dessa situationer, alltså att tilliten för en part kan verka begränsande eller som en inlåsningsseffekt för den ena parten, leverantören, kan innebära att caseföretagets krav blir tillgodosedda. En hög tillit kan till exempel leda till att säljaren (leverantören) känner sig tvingad, eller att de borde underteckna, nya avtal för att relationen inte ska skadas, trots att de själva inte kan se vilken egen vinst det skulle medföra. Något som också vår intervjuperson till viss del bekräftar då hon menar att de längsta relationerna i Portugal bygger på en hög grad av tillit och där det sannolikt också är så att leverantörerna till viss del känner att de borde skriva under. Leverantören N är ett tydligt exempel på detta. N är dock en av de

leverantörerna som urskiljer sig en del då caseföretaget står för en relativt stor andel av fabriken totala produktion, cirka tio procent. Att relationen till samtliga av de som undertecknat kontraktet är lång, eller längre än ett år, antas också öka möjligheterna att få igenom nya krav. Enligt Feng och Shi (2012) innebär en lång relation bättre möjligheter för att tilliten ska kunna byggas upp. Som i sin tur påverkar med vilken möjlighet nya krav kan implementeras. Precis likt Handfield m.fl (2011) som påstår att relationens längd genererar ökad makt och inflytande för köparen att ställa krav.

Caseföretaget har en stark position gentemot B som står för en hög ordervolym. Detta är i enlighet med Sundtoft Hald m.fl (2009), Walters m.fl (2001) samt Jespersen och Skjøtt-Larsens (2005) resonemang om att en hög produktionsvolym stärker köparens makt. Dock visar de empiriska resultaten att en hög ordervolym inte ska ses som tillräcklig i sammanhanget då vi finner den andra av de leverantörerna som placerar sig i kategorin handelshus med höga volymer längre ned i transparensmallen. Även om de befinner sig mycket nära varandra ser vi en tydlig skillnad där man alltså inte kan hävda att höga ordervolymer automatiskt leder till hög makt och enkelheten att införa nya krav. För B ser vi paralleller till Sundtofts Hald m.fl (2009) resonemang om att en hög ordervolym ökar köparens attraktivitet och skapar ett beroende (Carr m.fl, 2008). Den maktposition caseföretaget skapat är sannolikt en viktig förklaring till att denna leverantör undertecknat kontraktet. Maktpositionen bidrar också till att företagen är mer villiga att tillmötesgå krav (Hallén m.fl, 1991).

Den kontrollen som en beroendeposition resulterar i är sannolikt också en förklaringsvariabel av betydelse. Tilliten är som beskrivits en faktor som förklarar varför B undertecknat kontraktet. Detta stämmer överens med Day m.fl (2013) slutsatser att en hög tillit i relationer ökar samarbetsviljan och sätter press på leverantörerna att tillmötesgå krav. Här ser vi relationens längd som en förklaringsfaktor till tilliten då relationen till B har funnits med länge inom företaget (Feng, 2012). Den primära förklaringsfaktorn till B's undertecknade är sannolikt den höga ordervolymer som i denna relation skapar makt och attraktivitet. En lång relation gör också att tilliten kunnat byggas upp vilket gynnar samarbetet och viljan att tillmötesgå nya krav. Andra förklaringar till B's undertecknade är att de sannolikt har hög makt över sin kedja av underleverantörer och att samarbetet nedåt i ledet fungerar

smidigt. Detta resonemang lyfter Roberts (2003) fram då hon menar att maktstrukturer annars kan vara direkt begränsande vid implementering av nya krav då olika aktörer i en kedja har olika hög makt och därigenom kan motsätta sig nya implementeringar.

Båda leverantörer inom kategorin värdekedjan inhouse har undertecknat kontraktet. Volymerna hos dessa leverantörer är låga. Traditionellt innebär låga volymer även låg makt att påverka sin leverantör enligt Jespersen och Skjott-Larsen (2007). Maktfaktorn kan alltså inte vara en förklaring till undertecknandet av kontraktet. Istället finner vi andra faktorer som handlar om graden av kontroll och med vilken enkelhet de nya kraven kan implementeras som förklaringsfaktorer till varför leverantörerna undertecknat transparenskontraktet. Då allting produceras inhouse innebär detta hög kontroll och god överblick över kedjan. Antalet länkar i en kedja har visat sig påverka med vilken framgång implementering av nya krav genomförs, något som Roberts (2003) lyfter fram då hon menar att en lång kedja, med flera länkar innebär en högre utmaning då det handlar om att få igenom nya krav. Inhouseproduktionen innebär en god kontroll och överblick över fabriken kedja vilket enligt Cramer (2007) gör att komplexiteten i Supply Chain blir låg och nya krav som påverkar hela kedjan på ett eller annat sätt blir enklare att genomföra. Relationerna inom kategorin inhouse är nyare än tre år. Alltså en kort relation enligt Handfield (2011). Men enligt caseföretagets definition en "lång" relation, då de bevisligen är fungerande relationer. De nyaste relationerna skulle kunna försvåra transparensarbetet då tilliten och förtroendet inom en relation traditionellt sett tar lång tid att utveckla enligt Feng (2012). Samarbetsförmågan kopplas också ofta samman med relationer av längre karaktär där tilliten kunnat byggas upp (Day m.fl, 2013). Caseföretaget upplever dock redan en hög tillit till dessa leverantörer. Vi identifierar en hög grad av tillmötesgående trots att de faktorer som annars förklaras som möjliggörande, hög volym eller lång relation inte återfinns inom dessa relationer. Här finner vi inhouseproduktionen som den avgörande faktorn till undertecknandet av kontraktet. Komplexiteten är låg, överblicken och kontrollen god. Nya krav kan således implementeras på ett enkelt vis.

De nio relationerna inom okategoriserade kategorin som undertecknat kontraktet har funnits med länge inom företaget. Detta ser vi som en viktig förklaringsvariabel till undertecknandet. Tilliten byggs upp och viljan eller känslan av att man borde

tillmötesgå nya krav från kunden ökar. Caseföretaget menar också att flera av leverantörerna vill kunna visa att de har caseföretaget i sin portfölj, N är exempel på detta. Leverantörerna ser publiceringen av deras namn som något positivt som kan gynna dem i marknadsföringssyfte, precis i enlighet med Dooreys (2011) studie. Jespersen och Skjøtt-Larsen, (2005) menar också att aktörer gärna förknippas med ett företag som har ett starkt varumärke. Dock är denna förklaringsvariabel av lägre relevans då vi även bland de som ännu inte undertecknat kontraktet finner samma resonemang. Caseföretaget menar att samtliga leverantörer i Portugal har lyft upp denna faktor som något positivt i sammanhanget. Caseföretagets produktion är relativt stor för två av dessa fabriker, tio procent för M och N. Caseföretagets orders är dock mycket små och vi finner även andra producenter i Portugal där caseföretaget innehar en större andel av deras totala produktion men ändå inte undertecknat kontraktet. Enligt tidigare resonemang ser vi dock detta som en av förklaringsvariablerna till undertecknandet, en stor ordervolym genererar högre makt menar Sundtoft Hald m.fl (2009), Walters m.fl (2001) samt Jespersen och Skjøtt-Larsens (2005). Likaså finner vi förklaringsfaktorn hög ordervolym, hög tillit och lång relation för leverantörerna U, V och X. Caseföretagets produktion står för 25 procent av respektive fabriks totala produktion. Caseföretagets order är dock små, men det blir en stor volym för dessa fabriker.

*Leverantörerna som undertecknat kontraktet visar en hög grad av differentiering, det är leverantörer med hög volymandel inom handelshuskategorin, inhouseproducenter, och relationerna av okategoriserad karaktär. Relationer är av varierande längd, alla dock enligt caseföretagets definition, långa. Vad som framgår är att faktorer som skapar makt att påverka och ställa krav, faktorer som möjliggör god kontroll och överblick och i de relationer där tilliten är hög är viktiga i sammanhanget. Samtliga dessa faktorer återfinns i någon av relationerna som undertecknat. Makt möjliggörs framförallt där caseföretaget har en hög produktionsvolym i relationen och där caseföretaget ses som en attraktiv kund för leverantören, här är också viktigt att huvudleverantören har hög makt över sina underleverantörer för att de nya kraven ska implementeras genom hela kedjan. I de relationer som inte placerar sig i högvolymkategorin ser vi andra förklaringsfaktorer som relevanta. Sker produktionen inhouse bidrar detta till att leverantören har en god överblick och kontroll över sin egen kedja. Nya krav på transparens påverkar således bara*

*organisationen inhouse och problematiken som kan uppstå med att få igenom krav längre ner i kedjan elimineras. En hög grad av tillit är också en förklaringsvariabel. Gemensamt för alla dessa leverantörer är den höga tilliten. Hög tillit innebär att leverantörerna troligtvis är mer benägna att underteckna kontraktet, eller känner ett krav att underteckna. Att publiceringen också ger marknadsföring är också en relevant faktor i sammanhanget, framförallt för de små leverantörerna.*

## **Utfall 2: De som godkänner allt, men ännu ej skrivit under**

Inom kategorin handelshus med hög volym har den ena av caseföretagets leverantörer ännu ej skrivit under kontraktet, A. Detta är caseföretagets allra största leverantör som har en lång kedja av underleverantörer. En lång kedja innebär fler inblandade parter som alla ska godkänna de nya kraven om transparens (Schoenherr m.fl, 2012), således blir kedjan mer komplex att hantera (Cramer, 2007). Sannolikt är det så att en kedja med fler aktörer innebär en större utmaning då fler av dessa aktörer skulle kunna motsätta sig kontraktet och att detta är en av förklaringarna till att A ännu inte skrivit under. Detta är helt i linje med Dubbinks (2008) och Roberts (2003) resonemang som lyfter fram en lång kedja som en förklaringsfaktor till att det är svårare att få igenom krav som berör hela kedjan. Beroende på hur maktförhållanden inom kedjan ser ut kan detta vara olika parter som av olika anledningar motsätter sig nya krav. Förklaringen till att kontraktet ännu inte undertecknats är sannolikt att A behöver tid för att kontraktet ska nå alla parter i kedjan.

Caseföretaget och A har under sin långa relation utvecklat ett allt närmare samarbete med tiden, vilket är vanligt enligt Feng och Shi (2012). Tilliten är hög och caseföretaget har givits tillstånd att göra audit långt ner i kedjan. Sannolikt hittar vi samma förklaringsfaktorer till tillmötesgåendet som i B exemplet. Caseföretagets höga produktionsandel gör att de har stor makt och inflytande över sin leverantör. Detta stämmer både överens med Carrs m.fl (2008) resonemang om beroendeposition och Sundtoft Hald m.fl (2009) som hävdar att köparens attraktivitet ökar genom stora orders. Likaså belyser Jespersen och Skjott-Larsen (2005) hur andel produktionsvolym reglerar maktförhållandena. En hög tillit bidrar också enligt Day m.fl (2013) att samarbetsviljan ökar, vilket antas vara en förklaring till att caseföretaget ändå kommit långt i transparensarbetet med denna relation. Dock skulle även tilliten i denna relation

kunna ses som ett hinder. En hög tillit och en relation som värdesätts högt kan medföra som Day m.fl (2013) diskuterar att företaget avvaktar med att ställa alltför höga krav då man inte vill riskera att skada relationen. Detta kan vara en orsak till att A fortfarande inte undertecknat kontraktet.

Relationens längd kan också vara en faktor till caseföretagets inflytande med att ställa nya krav på A mottagits väl (Handfield m.fl, 2011), en lång relation ger möjlighet att bygga upp tillit med tiden. A har under tiden blivit mer och mer samarbetsvilliga gällande kraven på CSR och transparens. Enligt intervjupersonen tros de ha kommit till insikt med att det i längden även kommer att gynna dem själva. Här har vi ett tydligt exempel på hur stor påverkan caseföretaget har på dem, då transparensen inte är något som de annars verkar ha brytt sig om. Vi tror att detta kan förklaras både genom caseföretagets stora orders, relationens längd har sannolikt också en avgörande roll då längden möjliggör ett förtroendebyggande enligt Feng och Shi (2012). I likhet med Yongtao m.fl (2012) som menar att en lång relation bygger på kompromisser och tillmötesgående ser vi i exemplet A hög grad av anpassning efter nya krav hittills.

*Då A är positiva till transparensarbetet och caseföretagets tidigare erfarenheter från samarbetet visar på tillmötesgående kommer de troligen att underteckna kontraktet av samma orsaker som B undertecknat; En lång relation som bygger på hög tillit och där caseföretaget har en hög produktionsandel. Förklaringen till att A ännu inte undertecknat kontraktet är sannolikt att de har en lång rad av underleverantörer som skall ta del av och underteckna transparenskontraktet. Beroende på vilken makt respektive aktör inom supply chain har kan det ta olika lång tid att få igenom krav. Att relationen bygger på en hög grad av tillit kan också medföra att caseföretaget avvaktar med att pressa leverantören för mycket.*

### **Utfall 3: Ofullständigt utfall**

Här återfinns några av de okategoriserade leverantörerna L, O, P, Q, R och S, alla av dem i Portugal. Ingen av dem har undertecknat kontraktet idag. Caseföretaget har ännu inte tagit upp diskussionen om auditering av underleverantörer och publicering av detta. Leverantörerna har alltså inte fullt ut kunnat ta ställningen till innebörden av caseföretagets transparensarbete. Således finns inget fullständigt resultat att analysera.



#### Utfall 4: Godkänner att publicera namn och audit hos huvudleverantören, men en reviderad audit

En av fabrikerna i Portugal, J, inom okategoriserade kategorin, har låtit genomföra audit och godkänner att denna publiceras, men att viss information i auditen tas bort. I detta fall rör det sig om information som visar på att ett tydligt lagbrott i form av svart utbetalning av övertidslön.

Leverantören som återfinns under detta utfall är mycket lik de andra leverantörerna inom samma kategori med undantag för att de vill revidera auditen. Förklaringen till att denna leverantör visar ett märkbart annorlunda utfall beror sannolikt på andra förklaringsfaktorer än de som påverkar relationen. Anledningen till att J inte tillåter fullständig auditpublicering beror på det undermåliga resultat som auditen visat, i form av ett lagbrott. Leverantören vill alltså inte att lagbrottet publiceras i samband med deras namn eftersom det skulle kunna innebära negativa konsekvenser för fabriken. Relationen påverkar dock caseföretagets förhandlingsläge och därmed möjligheten till att få till stånd en förändring som skulle ge en audit med bättre resultat. De har också få möjligheter att inte välja att tillmötesgå leverantörens önskan om reviderad audit eftersom produktionsandelen är låg och således också maktpositionen.

Bakom motståndet till publicering av information döljer sig ofta en rädsla för att ryktet skall skadas. Precis i linje med Roberts (2003) och Dooreys (2011) diskussion. Att publicera information om fabriker där informationen inte är enbart positiv innebär en risk både för att ryktet ska skadas och att de kommer utsättas för en medial anstormning. Vi finner även andra förklaringsfaktorer till motviljan att publicera en fullständig rapport. Dubbink m.fl (2008) Council for the Annual Reports, 2003) menar att transparens i vissa fall påverkar en hel bransch. Här kan vi dra paralleller både till de andra företag som arbetar med denna fabrik kan drabbas negativt. Samtidigt kan också textilbranschen i detta land drabbas negativt då detta problem inte är helt ovanligt och vi finner förklaringar till problemet i dagens ekonomiska läge. En långtgående konsekvens skulle kunna vara att fabriker tvingas stänga ner och arbetslösheten ökar.

Precis som under utfall tre visar finns det anledningar att anta att caseföretagets låga ordervolymer hindrar dem i att ställa krav på att åtgärda problemen eller kräva att fabriken är öppen med allt i auditen. Låga volymer genererar låg makt och inflytande. De har därför inte möjlighet att kräva att leverantören skall betala ut övertidslönen vitt. Dessutom menar fabriksägaren att han inte har möjlighet att betala ut vita övertidslöner i förhållande till det pris som caseföretaget betalar vilket kan relateras till resonemanget om att en liten andel produktion är negativt i prissförhandlingssyfte (Jespersen och Skjott-Larsen, 2005). Eftersom caseföretaget inte är villiga att betala högre priser blir det omöjligt att ställa den typen av krav.

*I en situation där auditrapporten visar på ett tydligt och troligtvis också väletablerat lagbrott är det inte speciellt anmärkningsvärt att fabriken i fråga inte ser publiceringen av denna rapport som något positivt. Istället skulle en publicering av rapporten kunna medföra att fabriken rykte skadas, det finns också en risk för medial anstormning. Då caseföretaget har små orders på just denna fabrik och att det också är en relativt ny kontakt medför detta låg möjlighet för dem att sätta press på fabriken att idag ändra på sitt löneutbetalningssystem därmed står caseföretaget inför valet att publicera en reviderad auditrapport där viss fakta mörkats eller då möjlighet ges byta leverantör.*

#### **Utfall 5: Godkänner att publicera audit men inga namn**

Inom detta utfall hittar vi kategorin handelshus med låga volymer. C, har efter flertalet förhandlingar lämnat ut både namn och tillåtelse till auditering hos deras underleverantörer. Dock får caseföretaget inte publicera namnen på fabriken utan endast auditrapporterna. Vi finner flera faktorer som påverkande till detta utfall. Likt tidigare resonemang i analysen och i linje med Jespersen och Skjott-Larsen (2005) innebär en låg ordervolym liten möjlighet att ställa krav på sin leverantör. Attraktiviteten och värdet för leverantören minskar enligt Sundtoft Hald m.fl (2009) vilket leder till att C har få incitament att tillmötesgå caseföretagets krav.

Faktorn låg produktionsvolym och konstellationen handelshus blir en avgörande kombination för att förklara transparensutfallet. Mellanhanden har en förmedlande roll och är en länk mellan leverantören och kunden (Fung 2000, Ellis 2003a). C menar att

skulle caseföretaget publicera C's leverantörslista så försvinner i princip mellanhandens roll och det finns stor risk att, de både blir av med sina kunder, men också att potentiella nya kunder på ett enklare sätt kan hitta nya leverantörer varpå mellanhandens funktion och värde förminskas. Detta är i linje med vad Dubbinks m.fl (2008) studie tar upp, att det inte är ovanligt att vissa aktörer motsätter sig publiceringar då det handlar om information som de anser vara känslig. Troligtvis är C's leverantörslista essentiell för deras konkurrensförmåga. Även Garsten och Lindh De Montoya (2008) lyfter upp den inte helt ovanliga problematiken med att transparensarbetet ofta hindras på grund av att information inte ges tillgänglig då den är hemlig av någon anledning. Leverantörslistor och annan information är ofta sådant som ses som "affärshemligheter" och viktiga som konkurrensmedel. Handelshusen förenklar att överkomma barriärer då man söker sig in på nya marknader. Barriärerna kan både bestå i språkliga eller erfarenhetsmässiga brister därmed kan man inte hävda att handelshusens roll helt spelas ut.

C har varit medgörliga i den mån att de godkänner att caseföretaget får genomföra audit och publicera dessa, utan namn. Sannolikt är det så att C ser ett värde i att tillmötesgå caseföretagets krav till viss del och på så vis kunna upprätthålla relationen. Vi kan hitta stöd för detta resonemang, både hos Winkelhofer (2006) som diskuterar relationens ökade betydelse framför rena inköpsstrategier. Man kan också anta, likt Sundtoft Hald m.fl, (2009) att C ser caseföretaget som en relativt viktig kund, caseföretaget står för fem procent C's totala produktion. Ingen majoritet av produktionen, men sannolikt är det en tillräckligt stor andel för att C är villiga att kompromissa. I linje med Jespersen och Skjott-Larsens (2005) resonemang, att ett attraktivt varumärke är något företag gärna förknippas med, ser vi även här ett troligt samband med C's tillmötesgående. Trots att relationen till C inte är längre än ett år har de ändå varit långt mer tillmötesgående än handelshusrelationen under utfall sex. Sannolika förklaringar till detta kompromissande är att C ser relationen till caseföretaget som värdefull. Ganesan (1994) förklarar att genom leverantören tillmötesgår köparens krav signalerar detta en vilja att samarbeta långsiktigt. Även Yongtao m.fl underbygger detta resonemang då de menar att för att bibehålla och skapa en lång relation krävs kompromisser. Sannolikt vill C fortsätta samarbetet med caseföretaget.

*Handelshus i kombination med låg ordervolymer antas vara förklaringen till detta låga utfall av transparens. Maktförhållanden gör sig återigen tydliga då man här kan jämföra med de andra handelshusen A och B som befinner sig betydligt högre upp på transparens-skalan och där vi finner troliga förklaringar som beroende och maktpositioner. Handelshuskonstellationen medför att mycket av den information som caseföretaget behöver för att kunna vara transparenta med hela kedjan ses som konkurrensmedel av handelshusen och lämnas därför inte ut. Möjligheterna för caseföretaget att vara transparenta i kontakt med ett handelshus där deras ordervolymer är små är begränsande. På grund av handelshusets funktion kan det också vara svårt för caseföretaget att idag avbryta denna kontakt om de vill ha kvar sin skinnproduktion.*

#### **Utfall 6: Vägrar att skriva under**

Inom denna kategori återfinns det andra företaget ur kategorin handelshus med låga volymer, D. Handelshus D vill inte lämna ut några namn på sina underleverantörer, därmed blir också auditering omöjlig.

Caseföretagets totala produktion för D Sverige är stor, men liten för D globalt.

Trots att produktionsandelen för D Sverige är relativt stor vill de inte tillmötesgå företagets krav. Detta går emot de resonemang som tidigare diskuterats av bland annat Sundtoft Hald m.fl, (2009), Jespersen och Skjott-Larsen (2005) och Carr m.fl (2008) som menar att stora ordervolymer signalerar attraktivitet, skapar beroende och således ökar makten och inflytandet för köparen. D Sverige är en del av den globala D koncernen, detta innebär låg volym totalt för D globalt. Således finner vi att för D globalt är Caseföretagets maktposition låg precis likt Jespersen och Skjott-Larsen (2005) resonemang att låga volymer ger låg makt. Oberoende av den produktionsandel caseföretaget står för hos D Sverige är det sannolikt så att det är andra aktörer inom D koncernen som avgör huruvida nya krav kan implementeras. Vi kan dra en parallell till Roberts (2003) resonemang om att olika aktörer i en kedja sannolikt har olika makt och påverka och således kan vara ett hinder för nya arbetssätt. Sannolikt är det så att D globalt har den avgörande och slutliga beslutsrätten.

Av naturliga skäl har handelshusen lägre kontroll på sin kedja jämfört med till exempel inhouseföretag, där allt sker inom fabriken. Handelshus främsta uppgift är att förmedla

kontakt i förhållande till ställda krav (Popp, 2000), till exempel pris och kvalitet. Detta kan också vara en förklaringsfaktor för båda handelshusen då det sannolikt innebär en större arbetsinsats för ett handelshus att skapa denna kontroll och överblick som krävs för att kunna tillmötesgå de nya kraven, om de i dagsläget inte redan har kontroll. Detta kan vi dock inte se i handelshusen med hög volym då de har god kontroll över sina kedjor, likaså känner caseföretaget till vilka underleverantörer de använder sig av. Sannolika förklaringar till denna skillnad är att A och B båda arbetar med caseföretagets kärnprodukt och att relationerna bygger på en hög grad av tillit.

Återigen ser vi att maktfaktorn är en avgörande faktor i kombination med konstellationen handelshus. I enlighet med Roberts (2003) diskussioner om företag som använder sig av mellanhand och har liten produktionsvolym innebär detta också låg makt. Precis som våra resultat i empirin visar har caseföretaget svårt att få igenom sina krav på transparens. Även detta menar Roberts (2003) är en följd av både liten makt och lågt intresse från mellanhandens sida. Detta resonemang är alltså helt i linje med de förklaringar vi själva hittar till varför varken C eller D skrivit under kontraktet. Roberts (2003) har även i sina studier visat att för att en enskild aktör ska ha makten att kunna påverka ett starkt handelshus krävs det ofta att de går ihop med andra aktörer.

Cramer (2007) argumenterar för att i ett framgångsrikt samarbete handlar det ofta om att värderingar och policys delas gemensamt. C och D motsätter sig att ge ut namn på sina leverantörer då det handlar om information som enligt dem är nödvändig för deras konkurrensförmåga. Detta resonemang lyfter även Garsten och Lindh De Montoya (2008) fram som en inte helt ovanlig problematik som hindrar transparensarbetet. Många har idag en rädsla för att information om till exempel leverantörsnamn skulle minska konkurrensförmågan. Sannolikt är detta för D en förklaring till att leverantörsnamnen inte lämnats ut. Transparensarbetet och de policykrav som ställs blir alltså svårt för handelshuset att tillmötesgå på grund av sin konstellation. Man kan likt Cramer (2007) argumentera för att det blir svårt att nå ett framgångsrikt samarbete kring transparensen på grund av att dessa policys är svåra att tillmötesgå för handelshuset. Dock finner vi att detta resonemang endast är applicerbart i de relationer då ordervolymer är låg eftersom handelshusen med hög produktionsandel inte alls reagerar på detta vis.

Vi kan också dra paralleller till Roberts (2003) resonemang för att hitta ytterligare förklaringar till varför kontraktet inte undertecknas. Roberts menar att inom en kedja med flera aktörer finns risker att andra aktörer inom denna kedja motsätter sig nya krav och policys. Ju högre makt de olika aktörerna har desto större sannolikhet för att arbetet stöter på hinder. Fung (2007) förklarar att mellanhandens direkta relationer till sina leverantörer kan innebära en direkt begränsning då det handlar om nya beslut som köparen vill genomföra. Finns det en stark relation vars rykte skulle riskera att skadas, som motsätter sig transparensen, och caseföretaget samtidigt har låg position att ställa krav är det sannolikt så att mellanhanden tar hänsyn till sina leverantörsrelationer. Trots en lång relation till D och att samarbetet tidigare fungerat bra finner vi inga incitament till att D skulle ändra riktning i sitt förhållningssätt. Precis som våra egna resultat visat förklarar också Cramer (2007) att kontrakt där leverantörer skall åta sig att arbeta utefter uppsatta policys innebär en hjälp till att sålla ut de leverantörer som av olika anledningar inte kan eller vill dela dessa policys. Handelshuset D vill inte lämna ut några namn på sina underleverantörer, därmed blir också auditering omöjlig.

*För att sammanfatta utfall fem och sex, varför vi finner relationen handelshus i båda utfallen och vilka förklaringsfaktorer som kan ligga bakom utfallen är låg volym och handelshuskonstellationen två grundläggande faktorer.*

*Det kan finnas flera förklaringar till detta utfall. Dels kan det handla om de relationerna som handelshuset har till sina leverantörer. Är det starka och betydelsefulla relationer som motsätter sig arbetet med transparens är det sannolikt så att detta kan verka begränsande. Skillnaden mellan C och D skulle också kunna förklaras av en högre produktionsvolym hos C. Kanske är det också så att C ser caseföretaget som en mer värdefull kund som de vill ha kvar. Ett icke undertecknat transparenskontrakt talar sitt tydliga språk. Troligtvis är detta ett exempel på hur det kan bli med handelshus som ser deras leverantörslistor som essentiella för deras förmåga att konkurrera. En kund, vars produktion är liten har då mycket liten möjlighet att påverka sin kund, mellanhanden, och troligtvis är det så att caseföretagets i dessa två relationer kommer ha svårt att vara transparenta. Vi kan också jämföra med de andra handelshusrelationerna, A och B som visat på ett helt annat utfall. Att caseföretaget har en stor produktionsandel ökar deras*

*attraktivitet och troligtvis ses de som en viktig part både i A's och B's verksamhet. Därför kan man också tro att deras inflytande och möjligheter att ställa krav är större i dessa två relationer.*

#### **Utfall 7: Transparenskontraktet utskickat nyligen – ingen återkoppling**

Då leverantörerna G och H nyligen tilldelats kontraktet finns ännu inget resultat att analysera.

#### **Utfall 8: Tilldelas inte något kontrakt**

Transparenskontraktet skickas inte ut till alla leverantörer, där skillnaden dras mellan företagets mest kortlivade relationer och de relationerna som är tänkt att löpa på längre kontrakt. Man väljer alltså att inte skicka kontraktet till de leverantörer med en, enligt caseföretagets definition, kortsiktig relation. Kategorin kortsiktiga relationer återfinnas därför inte i transparensarbetet då dessa relationer traditionellt sett endast fokuserar på kortsiktiga resultat och val (Ganesan, 1994). Caseföretaget menar att sätta igång ett transparensarbete inte kommer ge något utfall då man inte vet om det kommer finnas tid för utvärdering och en kort relation gör det också svårt att ställa krav (Handfield m,fl, 2011). Då transparensarbetet är ett långsiktigt arbete blir därför inte dessa relationer av någon vikt att inkorporera i transparensarbetet enligt caseföretaget.

## 6. Slutsats

Ett företags olika relationer påverkar företagets möjligheter att bedriva transparensarbete på grund av en mängd olika faktorer. Relationerna skapar det utgångsläge företaget befinner sig i vid tidpunkten för transparensarbetets start. Dock är denna tidpunkt inte definitivt avgörande för hur arbetet fortskrider då leverantörsrelation kan förändras med tiden. Relationens betydelse är dock avgörande för hur framgångsrikt arbetet med transparensen blir då det är relationens inneboende faktorer som kommer att forma utfallet. Vi ser att olika relationer genererar olika hög eller låg grad av transparensutfall.

### 6.1 Makt, kontroll och tillit

Vi har kunnat utläsa tre viktiga förklaringsvariabler till transparensarbetets utfall. Dessa förklaringsvariabler beskriver också karaktären av leverantörsrelationen och verkar således som förklaring till hur de olika leverantörsrelationerna påverkar företags möjlighet att vara transparenta. Dels är det faktorer som för köparen *skapar och ger makt*. Köparens makt avgörs främst av hur stor produktionsandelen är. Således i högvolymsrelationerna, i empirin finner vi dessa relationer i utfallet handelshus med hög produktionsvolym. Det är dock inte självklart att makt skapad av stora orders genererar höga möjligheter att arbeta med transparens. Nästa förklaringsvariabel är *graden av kontroll och överblick* över kedjan. Relationerna i leverantörskategorin värdekedjan inhouse har av naturliga skäl god kontroll och överblick över sin kedja. Nya krav implementeras enklare och sannolikheten att en inhouseproducent tillmötesgår transparenskraven är hög. Den tredje, och sista, förklaringsvariabeln är *graden av tillit*. En relation med hög tillit, kan stärka caseföretagets maktposition. Detta i den mening att vi kan identifiera leverantörer som tack vare tilliten känner att de vill skriva under, men det kan också skapa en känsla av att man borde skriva under. Samtliga av de leverantörer med lägre tillit har ännu inte undertecknat kontraktet. Relationer som begränsar transparensarbetet kännetecknas följaktligen av svag kontroll, låg tillit och liten makt. Vi finner även att faktorer som visar på inneboende svårigheter att dela samma policy verkar begränsande. Samt i de relationer vars kedja är lång och komplex och där huvudleverantören har låg makt att påverka kedjans andra aktörer,



underleverantörerna. *Handelshusrelationer med låg produktionsvolym* är den relationstyp som visat sig vara mest begränsande för transparensarbetet. Maktförhållandet styrs här framförallt av hur stor produktionsandel som ligger hos handelshuset. Med liten produktionsandel har företaget låg makt att ställa krav. Slutligen finner vi även att auditresultatet påverkar caseföretagets möjlighet att vara transparenta. Denna faktor ligger utanför förklaringsfaktorerna makt tillit och kontroll. Ett sämre auditresultat medför låg vilja till publicering hos leverantören.

Analysen ger en komplex bild då samma förklaringsfaktorer går att hitta i olika relationer. Alla huvudleverantörer utom handelshuset med låg produktionsvolym uppfyller kraven, att publicera namn på huvud och underleverantör. Angående publicering av auditrapporterna visar det sig inte var samma motstånd. Hos de leverantörer där caseföretaget genomfört audits får dessa publiceras. Även hos den ena av handelshuset med låg produktionsvolym, men utan leverantörsnamn.

## 6.2 Förutsättningar för att bli transparent

Beroende på vilka leverantörsrelationer ett företag har innebär detta helt olika förutsättningar för att bli transparent. Vissa företag kommer behöva arbeta hårt för att få igenom krav på transparens, medan andra företag på grund av deras befintliga leverantörer har det mycket enklare. För de företag som är beroende av handelshus för att komma in på okända marknader kan detta medföra en inlåsningsseffekt. Det kan vara svårt för företaget att byta ut dessa relationer samtidigt som möjligheterna att vara transparenta kan begränsas beroende på vilka volymer som läggs ut. Genom att bli mer strategisk i leverantörsvalet och inte endast ta hänsyn till pris-, och kvalitetskrav kan företag genom att låta inköpsstrategierna influeras av hur leverantörerna förhåller sig till transparens bygga upp en leverantörsbas som kan uppfylla krav på transparens.

Sourcingarbetet kommer att öka i komplexitet för de företag som vill vara transparenta. Pris-, och kvalitetskrav kommer att samsas med krav på CSR och transparens. Att bedriva prispress och därigenom byta leverantörer är troligtvis något som vi genom transparensarbetets utbredning kommer se minska. Tydligt är att olika leverantörsrelationer genererar olika möjligheter att arbeta med transparens. Genom att strategiskt välja ut sina leverantörer kan företag komma långt med sitt

transparensarbete, men det handlar också om att bygga upp en tillit och att känna till samtliga leverantörer i ett led.

### 6.3 Våra resultat i förhållande till tidigare forskning

Våra resultat bidrar till tidigare forskning om företags transparensarbete genom att visa att transparens är ett komplext arbete och att olika grader av transparens är möjlig för olika leverantörer. Transparens skall alltså inte ses som en noll-ett variabel utan som en gradskala. Våra resultat visar även hur företags leverantörsrelationer påverkar möjligheterna för ett företag att bli transparenta. Detta är ett viktigt bidrag för att möjliggöra diskussioner om varför företag uppvisar olika grad av transparens för olika leverantörer. Våra resultat pekar i en annan riktning än Gartsen och Lindh De Montoya (2008) resonemang om att transparens är en typ av icke formula, omöjlig att mäta då vi i våra resultat finner tydliga gradskillnader då olika företag reagerar olika på transparenskraven. Liksom tidigare forskning visat ser vi att transparensarbetet i en global kontext är komplext (Roberts, 2003, Cramer, 2007). Likt Fine (2013) ser vi också att kortsiktiga relationer innebär begränsningar för transparensarbetet. Våra resultat visar också att transparensen ofta begränsas då viss information inte delas på grund av konkurrenssyfte (Doorey, 2011). Våra resultat visar dock att denna rädsla endast finns inom handelshusrelationerna där produktionsvolymen är liten. Således indikerar detta att genom att strategiskt arbete med leverantörsurval kan företag som vill vara transparenta minimera risken för att i sin leverantörsbas ha relationer som begränsar möjligheterna att vara transparenta. I framtiden kommer vi troligtvis se en skillnad i leverantörsbasen bland de företag som väljer att arbeta med transparens eller inte. De nära och långvariga relationerna kommer ges mer utrymme än kortlivade relationer, handelshusrelationer med låga volymer och relationer.

### 6.4 Förslag till fortsatt forskning

Vår studie visar också att leverantörsrelation inte är den enda förklaringen till varför företag uppvisar olika grad av transparens för olika leverantörer. Det krävs således mer forskning inom området som tittar bortom leverantörsrelationerna. Våra resultat indikerar exempelvis att resultatet av auditrapporterna påverkar företags vilja att vara

transparenta. Andra potentiellt relevanta områden är kulturella förklaringar såväl inom företagen som i olika länder.

## 7. Referenslista

### Tryckta källor:

Achrol, R., Reve, T. & Stern, L. W. (1983), *The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis*. Journal of Marketing, Vol. 47, No. 4, pp. 55-67.

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008), *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Anderson, E. & Jap, S. D. (2005), *The dark side of close relationships*. Sloan Management Review, Vol. 46, No. 3, 75-82.

Anderson, J.C., Håkansson, H. & Johanson, J. (1994), *Dyadic business relationships within a business network context*. Journal of Marketing, Vol. 58, No. 4, pp. 1-15.

Balabanis, G. (1998), *Antecedents of cooperation, conflict and relationship longevity in an international trade intermediary's supply chain*. Journal of Global Marketing, Vol. 12 No. 2, pp. 25-46.

Balabanis, G. & Baker, M. J. (2008), *Barriers to the Development of a European General Trading Company*. Journal of Euromarketing, Vol. 2, No. 3, pp. 75-92.

Beamon, B. M. (1999), *Measuring supply chain performance*, International Journal of Operations & Production Management. Vol. 19, No. 3, pp. 275-292.

Blankenburg, D. & Johanson, J. (1992), *Managing network connections in international business*. Scandinavian International Business Review, Vol. 1 No. 1, pp. 5-19.

Carr, A, Kaynak, H, Hartley, J. L & Ross, A. (2008), *Supplier dependence: impact on supplier's participation and performance*. International Journal of Operations & Production Management Vol. 28, No. 9, pp. 899-916.

Chan K. W. (1986). *Global diffusion og the general trading company*. Sloan Management Review. Vol. 27, No. 4, pp. 35-43.

Chandler, D. & Werther, W. (2005), *Strategic corporate social responsibility as global brand insurance* Business Horizons Vol. 48, No. 4, pp. 317—324.

Compa, L. & Hinchliffe-Darricarrere, T. (1995), *Enforcing International Labor Rights Through Corporate Codes of Conduct*. Columbia Journal of Transnational Law Vol. 33, pp. 663- 689.

Conlisk, J. (1996), *Why Bounded Rationality?*, Journal of Economic Literature XXXIV, 669-700.

Council for the Annual Reports: (2003), Annual Report Guideline 400 (Kluwer, Deventer).

Cramer, J.M (2007), *Organising corporate social responsibility in international product chains*. Journal of Cleaner Production Vol. 16, No. 3, pp. 395- 400.

Crook, T.R. & Combs, G.C. (2007), *Sources and consequences of bargaining power in supply chains*, Journal of Operations Management, Vol. No. 2, 25, pp.

Dalen, M. (2008), *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups utbildning AB.

das Neves, J.C & Vaccaro, A. (2013), *Corporate Transparency: A perspective from Thomas Aquinas' Summa Theologiae*. Journal of Business Ethics Vol. 113, No. 4, pp. 639-648.

Day. M., Fawcett. S. E., Fawcett. A. M. & Magnan. G. M. (2013), *Trust and relational embeddedness: Exploring a paradox of trust pattern development in key supplier relationships*. Industrial Marketing Management Vol. 42, No.2, pp. 152–165.

Day, G. S. (2000), *Managing Market Relationships*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, No. 1, pp. 24-30.

Doney, P. & Cannon, J. (1997), *An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships*. Journal of Marketing Vol. 61, No. 2, pp. 35–51.

Dubbink, W., Graafland, J. & Liedekerke van, L. (2008), *CSR, Transparency and the Role of Intermediate Organisations*. Journal of Business Ethics, Vol. 82, No. 2, pp. 391–406.

Egan, M. L. & Mody, A. (1992), *Buyer-Seller Links in Export Development*, World Development, Vol 20. No. 3, pp. 321-334.

Egels-Zandén, N. (2013), *Revisiting Supplier Compliance with MNC Codes of Conduct: Recoupling Policy and Practice at Chinese Toy Suppliers*. Journal of Business Ethics, Vol. 75, No. 1 pp. 45-62.

Ellis, P. (2003a), *Social structure and intermediation: market-making strategies in international exchange*, Journal of Management Studies, Vol. 40 No. 7, pp. 1683-708.

Ellis, P. (2003b) *Are international trade intermediaries catalysts in economic development?* Journal of International Marketing, Vol. 11 No. 1, pp. 73-96.

Feng. Q & Shi, R. (2012), *Sourcing from Multiple Suppliers for Price-Dependent Demands*. Production and Operations Management, Vol. 21, No. 3, pp. 547–563.

Fine, C. (2013) *Intelligent Sourcing to Replace Offshoring as Supply Chain Transparency Increases*. Massachusetts Institute of Technology, Vol. 49, No. 2, pp. 6-7.

- Fisher, M. L., Hammond, J.L., Obermeyer, W.R., & Raman, A. (1994), *Making supply meet demand in an uncertain world*. Harvard Business Review, Vol. 72, No. 3, pp. 83-93.
- Floridi, L. (2008), *Understanding epistemic relevance*. Erkenntnis, Vol. 69, No. 1, pp. 69-92.
- Fung, A. D., Weil, M. Graham & Fagotto, E. (2004), *The Political Economy of Transparency: What Makes Disclosure Effective?*, Working Paper OP-03-04. Harvard University.
- Fung, K.O. P., Chen, S.N. I. & Yip, S.C. L. (2007), *Relationships and performance of trade intermediaries: an exploratory study*, European Journal of Marketing, Vol. 41, No. ½, pp. 159-180.
- Fynes, B., de Bu' rca. S. & Voss, C. (2005), *Supply chain relationship quality, the competitive environment and performance*. International Journal of Production Research, Vol. 43, No. 16, pp. 3303-3320.
- Ganesan, S. (1994), *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships* Journal of Marketing, Vol. 58, No. 2 pp. 1-19
- Gargiulo, M. & Benassi, M. (2000), *Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptations of social capital*. Organization Science, Vol. 11, No. 3, pp. 183-196.
- Gargiulo, M. & Ertug, G. (2006), *The dark side of trust*. In R. Bachmann, & A. Zaheer (Eds.), *Handbook of Trust Research*. London: Edward Elgar.
- Garsten, C. & Lindh De Montoya, M. (2008), *Transparency in a new global order : unveiling organizational visions*. Cheltenham : Edward Elgar.
- Hallén, L., Johanson, J. & Seyed-Mohamed, N. (1991), *Interfirm adaptation in business relationships*, Journal of Marketing, Vol. 55 No. 2, pp. 29-38.
- Hamada, K. (2012), *The benefit of reduced competition and the cost of information rent under outsourcing*. Bulletin of Economic Research, Vol. 64, No. 2, pp. 209-225.
- Handfield, R. B., Monczka, L. Giunipero & J. Patterson (2011), *Sourcing and Supply Chain Management*. 5th edition. South Western, Cengage Learning.
- Handfield, R. B. & Nichols, Jr. (2002), *Supply Chain Redesign. Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems*. Financial Times, Prentice Hall, New Jersey.
- Hemphill, T. A. (2004), *Monitoring Global Corporate Citizenship Industry Self-regulation at a Crossroads*. The Journal of Corporate Citizenship, No. 14, pp. 81-95.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.

- Jackson, M. & Wolinsky, A. (1996), *A Strategic Model of Social and Economic Networks*. Journal of Economic Theory, Vol. 71, No. 1, pp. 44-74.
- Janda, S. & Seshadri, S. (2001), *The influence of purchasing strategies on performance*. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 16, No. 4, pp. 294-308.
- Jeffries, F. L. & Reed, R. (2000), *Trust and adaptation in relational contracting*. Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4, pp. 873-882.
- Jespersen och Skjøtt-Larsen (2005) *Supply Chain Management – in Theory and Practice*. 1<sup>st</sup> Edition. Copenhagen Business School Press.
- Kaptein, M. (2003), *De open onderneming: een bed- rijfsethisch vraagstuk*, in M. Kaptein and J. Wempe (eds.), *De Open Onderneming* (ERIM, Erasmus University Rotterdam).
- Kaya, O. (2011), *Outsourcing vs. in-house production: a comparison of supply chain contracts with effort dependent demand*. Omega, Vol. 39, No. 2011, pp. 168-178.
- Kim, H. S. & Cho, J. H. (2010), *Supply chain formation using agent negotiation*. Decision Support Systems Vol. 49, No. 1, pp. 77-90.
- Kim, T. Y., Oh, H., & Swaminathan, A. (2006), *Framing inter-organizational network change: A network inertia perspective*. Academy of Management Review, Vol. 31, No. 3, pp. 704-720.
- Kotler, P. & Levy, S. J. (1973), *Buying is marketing, too!* Journal of Marketing, Vol. 37, No. 1, pp. 54-59.
- Kranton, R. & Minehar, D. (2001), *A Theory of Buyer-Seller Networks*. The American Economic Review, Vol. 91, No. 3, pp. 485-508.
- Kvale, S. (1996). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lui, S. S. & Ngo, H. Y. (2004), *The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances*. Journal of Management, Vol. 30, No. 4, pp. 471-486.
- Morimoto, R. Ash, J. & Hope, C. (2005), *Corporate Social Responsibility Audit: From Theory to Practice*. Journal of Business Ethics, Vol. 62, No. 4, pp. 315-325.
- Morgan, R. & Hunt, S. (1994), *The Commitment Trust theory of Relationship Marketing*. Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3 pp. 20-38.
- Mosteller, J. Scott (2005), *Sourcing Tips for the Smaller Enterprise*. Apparel Magazine, , Vol. 46, No. 11, pp. 41-42.

- Noorderhaven, N. G., Nooteboom, B. & Berger, H (1998), *Determinants of perceived interfirm dependence in industrial supplier relations*. Journal of Management and Governance, Vol. 2, No. 3, pp. 213–232.
- Patel, R. & Davidsson, B. (2011), *Forskningsmetodikens grunder: Att planera. Genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Popp, A. (2000), *Swamped in information but starved of data: information and intermediaries in clothing supply chains*, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 5 No. 3, pp. 151-61.
- Rabin, M. (1998), *Psychology and Economics*, Journal of Economic Literature, Vol. 36, No. 1, pp. 11–46.
- Roberts, S. (2003), *Supply chain specific? Understanding the patchy success of ethical sourcing initiatives*. Journal of Business Ethics, Vol. 44, No. 2, pp. 159-170.
- Sako, M. (1998), *Does trust improve business performance?* In Lane, C. & Bachmann, R. (Eds.), *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications* (pp. 88–117) Oxford: Oxford University Press.
- Schoenherr, T., Sachin, B., Modi, W.C., Benton, C., Carter, R., Choi, T. Y., Larson, P. D., Leenders, M. R., Mabert, V. A., Narasimhan, R. & Wagner, S. M. (2012), *Research opportunities in purchasing and supply management*. International Journal of Production Research, Vol. 50, No.16, pp. 4556-4579.
- Sundtoft Hald, K., Cordon, C. & Vollman, T. (2009), *Towards an understanding of attraction in buyer–supplier relationships*. Industrial Marketing Management Volume 38, No. 8, pp. 960–970.
- Sköldberg, K. (1991a), *Reformer på vridscen. Organisationsförändring i kommun och landsting*. Lund: Studentlitteratur.
- Thompson, J. D. (1967), *Organisations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Trost, J. (2005), *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur
- Uzzi, B. (1996), *The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect*. American Sociological Review, Vol. 61, No. 4, pp. 674–698.
- Van Weele, A. J. (2010), *Purchasing & Supply Chain Management: analysis, startegy, planning and practice*. 5 ed. Andover: Cengage Learning.
- Villena, V. H., Revilla, E. & Choi, T. Y. (2011), *The dark side of buyer–supplier relationships:*



*A social capital perspective*. Journal of Operations Management, Vol. 29, No. 6, pp. 561–576.

Walter, A. (2001), *Value creation in buyer–seller relationships Theoretical considerations and empirical results from a Supplier's perspective*. Industrial Marketing Management, Vol. 30, No. 4, pp. 365–377.

Widerberg, W. (2002), *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Winklhofer, H., Pressey, A. & Tzokas, N. (2006), *A Cultural Perspective of Relationship Orientation: Using Organisational Culture to Support a Supply Relationship Orientation*. Journal of Marketing Management, Vol. 22, No. 1, pp. 169-194.

Yin, R. (2009), *Case Study Research – Design and Methods*. 4 Ed. London: Sage Publications, Inc.

Yongtao, S., Su, Q., Liu, Q. & Wang, T. (2012), *Impact of business relationship functions on relationship quality and buyer's performance*. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 27, No. 4, pp. 286–298.

Young, L. C. & Wilkinson, I. F. (1997), *The space between: towards a typology of interfirm relation*. Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 4, No. 2, pp. 53-97.

### **Elektroniska källor:**

Miljöaktuellt (2012), *H&M kritiseras för uzbekiskt barnarbete*. Hämtat 15 maj 2013  
Hämtat från: <http://miljoaktuellt.idg.se/2.1845/1.483008/hm-kritiseras-for-uzbekiskt-barnarbete>

Sveriges Radio (2013), *Textilfabrikerna öppnar I Bangladesh idag*. Hämtat 25 maj 2013  
från: <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=5536933>

H&M (2013), *Supplier list*. Hämtat den 30 maj 2013 från: <http://hm.com/supplierslist>

Nike (2013), *Manufacturing*. Hämtat 2 juni 2013 från:  
<http://www.nikeresponsibility.com/report/content/chapter/manufacturing#infographic108>

Levis (2013), *Sustainability*. Hämtat 2 juni 2013 från:  
<http://www.levistrauss.com/sustainability/product/supplier-list>