



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Galgar – något att hänga upp sig på

En studie av galgens roll i ett klädföretags värdekedja

**Seminariearbete på kandidatnivå
i logistik**

Handelshögskolan vid
Göteborgs Universitet
Vårterminen 2012

Handledare
Peter Rosén

Författare:
Johanna Finsbäck 880915
Karina Teder 880805

Sammanfattning

Titel: Galgar – något att hänga upp sig på. En studie av galgens roll i ett klädföretags värdekedja.

Typ av arbete: Kandidatuppsats, Vårterminen 2012, Logistikprogrammet

Författare: Johanna Finsbäck och Karina Teder

Handledare: Peter Rosén

Nyckelord: Supply Chain Management (SCM), "pre-retail"-aktiviteter, returhantering, galgar, klädföretag, hållbarhet

Klädbranschen har fått stor uppmärksamhet gällande hållbarhet och miljökostnader. Tidigare forskning har främst täckt frågor kring hållbara material och transporter samt arbetsförhållanden för dem som producerar kläderna, medan andra aktiviteter som ingår i ett klädföretags värdekedja inte har fått så stor uppmärksamhet, trots att de också har en stor påverkan på miljö och kostnader.

Innevarande uppsats handlar om klädföretag och hur deras rutiner gällande upphängning av kläder på galgar fungerar. Syftet med arbetet har varit att undersöka var i värdekedjan kläderna galgas och hur returhanteringen av galgarna sker samt hållbarhetsperspektivet kring detta.

Teorin har tagits fram från olika vetenskapliga artiklar, böcker samt hemsidor, och informationen som redan finns i ämnet och som är relevant för undersökningen presenteras. Teorin tar upp termen Supply Chain Management (SCM) och hur det ser ut i klädbranschen. En överblick av aktiviteter som ingår i ett klädföretags värdekedja ges, där "pre-retail"-aktiviteter och returflöden får stor uppmärksamhet. Teorikapitlet avslutas med en presentation om hållbarhet och hur strävan efter detta ter sig i klädbranschen. Det som genomsyrar hela kapitlet är att alla exempel baseras på klädgalgen.

Resultatet baseras på intervjuer med fem olika företag och dess representanter; två stora företag (KappAhl och Lindex), två mellanstora företag (MQ och Bik Bok) samt ett litet företag (Stefanel). Vi har ställt liknande frågor till alla företag för att sedan sammanställa resultatdelen så att den följer samma mall. Alla intervjuade företag använder klädgalgar av plast.

I sista kapitlet besvarar vi våra frågeställningar och drar slutsatser från arbetet. Det vi kom fram till är att galgen spelar en viktig roll för klädföretagen och att det finns flera anledningar till detta. Det finns många olika sätt att arbeta med handhavandet av och rutinerna kring klädgalgar, och det är svårt att fastställa vilket sätt som är mest miljövänligt. Stora och små företag har olika förhållningssätt till galgen, vilket påverkar deras arbete och administration. Var kläderna galgas är till exempel främst en avvägning mellan kostnader och miljöpåverkan.

Erkännanden

Vi vill framföra ett tack till de personer som ägnat tid och visat intresse för att hjälpa oss med vår kandidatuppsats genom att ställa upp på intervjuer. Utan dessa personer hade vi inte fått samma insyn i ämnet och arbetet hade blivit svårt att genomföra. Det har varit intressant att under dessa tio veckor som uppsatsen skrivits bli uppmärksammade på hur mycket arbete, och hur många olika tankesätt det finns kring ämnet, och att det faktiskt krävs en hel del för att få allting kring galgning att fungera bra.

Särskilt tack till vår handledare Peter Rosén för all värdefull hjälp och konstruktiv kritik vi fått under arbetets gång.

Göteborg den 31 maj 2012

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	1
1.1 BAKGRUNDSBESKRIVNING	1
1.2 PROBLEMBESKRIVNING	2
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	2
1.4 SYFTE.....	3
1.5 FRÅGESTÄLLNINGAR.....	3
1.6 DISPOSITION.....	4
2. METOD	5
2.1 VÅRA VAL.....	5
2.2 FORSKNINGSSYNSÄTT	5
2.3 DATAINSAMLING.....	5
2.3.1 <i>Insamling av teoretiskt material.....</i>	<i>6</i>
2.3.2 <i>Insamling av empiriskt material.....</i>	<i>6</i>
2.3.3 <i>Relation mellan teori och empiri.....</i>	<i>8</i>
2.4 KÄLLKRITIK.....	9
3. TEORETISK REFERENSRAM.....	10
3.1 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	10
3.1.1 <i>Supply Chain Management i klädbranschen</i>	<i>10</i>
3.1.2 <i>"Pre-retail"-aktiviteter</i>	<i>11</i>
3.1.3 <i>Packning och transport av kläderna.....</i>	<i>11</i>
3.1.4 <i>Returflöden.....</i>	<i>13</i>
3.2 HÅLLBARHET.....	14
3.2.1 <i>Supply Chain Management och hållbarhet</i>	<i>15</i>
3.2.2 <i>Hållbarhet i klädbranschen</i>	<i>15</i>
3.3 AVSLUTANDE KOMMENTAR.....	16
4. RESULTAT	17
4.1 KAPPAHL	17
4.1.1 <i>Galgens roll.....</i>	<i>17</i>
4.1.2 <i>Inköp.....</i>	<i>17</i>
4.1.3 <i>Packning</i>	<i>18</i>
4.1.4 <i>Returhantering</i>	<i>19</i>
4.2 LINDEX.....	20
4.2.1 <i>Galgens roll.....</i>	<i>20</i>
4.2.2 <i>Inköp.....</i>	<i>20</i>
4.2.3 <i>Packning</i>	<i>21</i>
4.2.4 <i>Returhantering</i>	<i>21</i>
4.3 MQ.....	22
4.3.1 <i>Galgens roll.....</i>	<i>22</i>
4.3.2 <i>Inköp.....</i>	<i>22</i>
4.3.3 <i>Packning</i>	<i>23</i>
4.3.4 <i>Returhantering</i>	<i>23</i>
4.4 BIK BOK.....	23
4.4.1 <i>Galgens roll.....</i>	<i>23</i>
4.4.2 <i>Inköp.....</i>	<i>24</i>
4.4.3 <i>Packning</i>	<i>24</i>
4.4.4 <i>Returhantering</i>	<i>24</i>

4.5	STEFANEL.....	24
4.5.1	<i>Galgens roll</i>	25
4.5.2	<i>Inköp</i>	25
4.5.3	<i>Packning</i>	25
4.5.4	<i>Returhantering</i>	25
5.	ANALYS	26
5.1	GALGENS ROLL.....	26
5.2	“PRE-RETAIL”-AKTIVITETER.....	26
5.3	INKÖP.....	28
5.4	PACKNING OCH TRANSPORT AV KLÄDER.....	28
5.5	RETURHANTERING UR ETT HÅLLBART PERSPEKTIV.....	30
5.6	HÅLLBARHET, SCM OCH KLÄDBRANSCHEN.....	31
5.7	ÖVERGRIPANDE RESULTAT FÖR RESPEKTIVE FRÅGESTÄLLNING.....	32
5.7.1	<i>Vilken roll spelar galgen för klädföretagen?</i>	32
5.7.2	<i>Hur ser galgens livscykel ut från inköp till returhantering?</i>	33
5.7.3	<i>Vad styr företagens hänsyn till hållbarhet när de formar sin värdekedja avseende galgen och vilka utvecklingsmöjligheter ser klädföretagen inom returhanteringen av den?</i>	34
6.	SLUTSATS	35
6.1	SLUTSATSER.....	35
6.2	SLUTORD.....	35
6.2.1	<i>Egna reflektioner kring resultatet</i>	35
6.2.2	<i>Förslag till fortsatt forskning</i>	36
7.	KÄLLFÖRTECKNING	37
	PUBLICERADE KÄLLOR.....	37
	ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	39
	INTERVJUADE PERSONER.....	42
BILAGA: INTERVJUFRÅGOR		

1. Inledning

Här ges inledningsvis en bakgrund till rapporten. Kapitlet fortsätter sedan med en problemdiskussion, vilken leder till en problemformulering, som i sin tur efterföljs av studiens syfte och dess frågeställningar. Kapitlet avslutas med en disposition av rapporten.

1.1 Bakgrundsbeskrivning

Stora summor pengar omsätts varje år inom detaljhandeln, och kläder och skor svarar för en stor del av denna summa. År 2009 utgjorde kläder och skor 4,2 procent av de svenska hushållens utgifter, vilket är en liten minskning och ett trenderbrott från tidigare år. (SCB, 2012) Med den ständiga utvecklingen är det viktigt för klädföretag att hänga med i marknadsförändringar, ständigt arbeta med företagets strategier för att kunna anpassa sig till förändringar och för att bibehålla konkurrenskraften (Aaker och McLoughlin, 2010). Detta samtidigt som företagen visar en förståelse för de effekter de har på miljön och omvärlden och dessutom arbetar aktivt för att minska negativa effekter (van Weele, 2010).

Klädbranschen skapar arbete åt 9,3 procent av världens befolkning och har därmed en stor betydelse för den globala arbetsmarknaden (World Trade Organization, 2008). Med denna bakgrund är det inte svårt att inse att branschen också står för stora delar av vår miljöpåverkan. Klädindustrin står till exempel för fyra procent av världens alla varuexporter mätt i monetära termer (World Trade Organization, 2008), varför det är viktigt att företagen tar ansvar för produktion och dess utsläpp och transporter, samt hushåller med naturens begränsade resurser. Det ställs höga krav på företagen i dagens samhälle. De ska ta ansvar för kostnadsmässiga, sociala och miljömässiga aspekter, och kraven på att konsumenter ska kunna spåra detta ansvar ända från produktens tillverkning är höga. Branschen har inte bara en stor och viktig roll på världsmarknaden, kläder är dessutom något som vardagligen påverkar majoriteten av befolkningen, vilket gör branschen intressant att studera. (Svensk Handel, 2012)

Med sin produktion och sina transporter står klädbranschen för stora utsläpp och en stor påverkan på miljön (World Trade Organization, 2008). Det finns flera olika aspekter att ta hänsyn till när miljöarbete och kostnadskalkylering kring värdekedjan² sker. Olika beslut påverkar miljö och kostnader på olika sätt. Det är inte alltid miljöfrågorna är prioriterade, oftast är det just kunden och dennes behov som står i centrum. (Lumsden, 2009) Samtidigt bör kostnaden att tillfredsställa dessa behov vara så låg som möjligt så att eventuella konkurrensfördelar inte försvinner (van Weele, 2010). Den globala omfattningen av klädindustrin kräver därför främst på grund av kostnadsskäl att produktionen sker i låglöneländer, varpå de färdiga plaggen transporteras till konsumenter i Europa och USA (Abecassis-Moedas, 2006) med en lägre produktionskostnad men ökad miljöpåverkan som följd (Borghesi och Vercelli, 2003).

² "Med en värdekedja menas en följd av till varandra levererande företag från råmaterial via olika led av tillverkare och distributörer till slutkonsumerande kund betraktad från ett värdeförädlingsperspektiv." (Mattson, 2004, s. 198)

Samtidigt som det är viktigt för företag att på grund av lagar, direktiv och krav från konsumenterna visa hänsyn till miljöfrågor, är det också viktigt att beräkna de kostnader detta medför (Marquardt, 2010). Det kan till exempel vara kostsamt att reducera koldioxidutsläpp, antingen genom en förändrad produktion eller genom förändrade och mer miljöeffektiva transporter (de Brito et al., 2008)⁴. Det har emellertid påvisats att miljöarbete i längden kan leda till kostnadsbesparingar och konkurrensfördelar eftersom media snabbt kan förstöra ett företags image om icke-önskvärd information sprids. Detta har resulterat i ett ökat engagemang i miljöfrågor från företag i klädbranschen. (van Weele, 2010)

1.2 Problembeskrivning

Företag strävar efter lönsamhet (Aaker och McLoughlin, 2010) och det är viktigt att ta hänsyn till alla sorters kostnader eftersom de också spelar en roll i vilka miljömässiga spår som lämnas och hur vinstgivande företaget är (van Weele, 2010).

Genom att enbart ta hänsyn till transportkostnader (Kumar et al., 2012) är det svårt att förstå var de verkliga kostnaderna och problemen ligger, och då också svårt att ta några meningsfulla beslut kring fördelning av aktiviteter (van Weele, 2010). Utmaningen för företag ligger i att ta beslut kring vilka mervärdeskapande aktiviteter som ska tillföras. Det kan till exempel handla om beslut som rör lokalisering av "pre-retail"-aktiviteter som prismärkning och upphängning av plaggen på galgar. (Total logistics, 2008) Det är viktigt att ha en konkret förståelse för värdekedjan och hur den stödjer kunderbjudandet och det värde kunden upplever. Det är inte ett vinnande koncept att basera besluten rörande värdekedjan endast på totalkostnaden. Hänsyn måste även tas till kapitalbindning, efterfrågan, varutyp, lageromsättningshastighet och transportkostnader, varför det också är viktigt att uppnå en balans mellan olika "pre-retail"-aktiviteter. (Total logistics, 2008) Vidare är det, som tidigare nämnt, viktigt att hela tiden beakta den möjliga belastning på miljön som följer av de beslut som tas. Alternativ som skulle leda till en mindre miljöpåverkan måste också utvärderas. (Lumsden, 2009) Att implementera en lägsta möjliga kostnadslösning som slutar med att plaggen anländer till butikerna i dåligt skick leder till att personalen måste ta hand om kläderna istället för kunderna, en kombination inget framgångsrikt företag önskar (Total logistics, 2008).

Värdekedjan slutar inte med att produkterna levereras till försäljningsstället, ansvaret går längre än så. Under de senaste årtiondena har returhantering och -transporter fått stor uppmärksamhet och är idag en del av en kostnadseffektiv värdekedja. (Srivastava, 2008) Det bidrar inte bara till lägre kostnader för företaget, även miljön gynnas av en väl utarbetad returhantering och effektiva transporter. Återförsäljare måste, om de vill minimera logistikkostnader i samband med återvinning och avfallshantering, utveckla kostnadseffektiva strategier för att optimera sina insamlings- och behandlingsprocesser. (Triantafyllou och Cherrett, 2010)

⁴ Ursprungskälla: Hester, R.E., Harrison, E.M., 2004. Transport and the Environment. Royal Society of Chemistry Pollution, ISBN: 0854042954

1.3 Problemformulering

Under en gästföreläsning av KappAhl⁵ presenterades vi för ämnet klädgalgar, med medföljande problem som höga kostnader, plats i värdekedjan för galgning och galgens livscykel. Vi uppmärksammades på galgens roll som en lastbärare som vilken annan transportförpackning som helst - något många inte tänker på. Galgen är med andra ord relevant inte bara för en snygg och enhetlig presentation av plaggen i butik, utan även för klädföretagen och dess transportörer (Bexell, 2012). Genom att göra en djupare undersökning av ämnet, märkte vi att det idag finns knapphändig information kring galgning och dess strategiska vikt. Ett problem vi fann var att en container har utrymme för 8 000 hängande plagg, medan det när kläderna packas ner i kartonger får plats upp till 32 000 plagg (SDI Group, 2011). Till exempel passerar 60 miljoner klädesplagg årligen KappAhls distributionscentral (Bexell, 2012). Detta leder till att en avvägning kring hur kläderna ska transporteras är av stor vikt för företaget. För att fatta bästa möjliga beslut måste företagen väga transportkostnader mot kostnaden för andra funktioner, till exempel ”pre-retail”-aktiviteter som galgning och blåsning, samt de kostnader plagg som anländer skadade skulle medföra. Vidare fann vi uppgifter om att galgen är dyr att köpa in, och att det därför är kostsamt för företag att låta kunden ta med sig galgen hem. Den enorma kvantitet av galgar som finns innebär dessutom en hög belastning på miljön.⁶

Att galgar och dess återanvändning är ett problem påvisar även en case-studie som gjordes vid Supply Chain Management Research Center vid Arkansas Universitet. Där fick studenter från hela världen i uppgift att skapa ett globalt försörjningssystem som syftade till att påverka amerikanska detaljhandlare att engagera sig i hållbara galgars återanvändningsprogram. Ekonomiska och miljömässiga besparingar var då de kritiska komponenterna som genomsyrade varje presentation. (Braiform, 2009)

Galgen och dess användning har varken fått stor uppmärksamhet i media, forskning eller i branschen, trots att den utgör en viktig del i klädbutikers arbete. Bristen på information om galgning och möjligheten klädföretag har att minska miljöpåverkan och sina kostnader kring galgar gör ämnet relevant att undersöka, och då främst med hänsyn till en avvägning mellan kostnader och miljöfrågor.

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka vilken roll galgen har för klädföretagen och var i värdekedjan kläderna galgas. Vidare skall vi kartlägga hur företagen väger in miljöaspekten när beslut fattas om returhantering av galgar.

1.5 Frågeställningar

- Vilken roll spelar galgen i klädföretags värdekedja?
- Hur ser galgens livscykel ut från inköp till returhantering?
- Hur påverkar miljöaspekten företagets utformning av värdekedjan och vilka utvecklingsmöjligheter ser klädföretagen inom returhanteringen av den?

⁵ Gästföreläsning 2012-02-22, Therese Jagenburg.

⁶ Butikschef för en MQ-butik i Göteborg (önskar vara anonym), 2012-04-04.

1.6 Disposition

Arbetet börjar med en bakgrundsbeskrivning till ämnet och en inledning till problemet, för att leda över till uppsatsens syfte och tillhörande frågeställningar. I kapitel två redovisas val av metod, det vill säga hur vi gått till väga under arbetets gång. Efterföljande kapitel presenterar arbetets teoretiska referensram och lyfter fram forskares syn på ämnet. Efter kapitel tre följer resultatdelen, där de intervjuade företagen och deras syn på ämnet samt arbetssätt framställs. I kapitel fem möts teorin och resultatet i en analys. Här ställs teoretiska teser mot verkligheten. Vi vrider och vänder på teorin och jämför den med företagets utsagor och diskuterar olika synsätt. Analysen leder vidare till diskussionskapitlet med resonemang kring svaren på våra frågeställningar. Därefter läggs slutsatser fram, följt av en slutdiskussion där också egna reflektioner och förslag till fortsatt forskning lyfts fram. Arbetsgången illustreras i figuren nedan.



Figur 1. Arbetets disposition.

2. Metod

Nedan följer en beskrivning av tillvägagångssättet som redogör för hur problemet formulerades och hur teoretiskt och empiriskt material samlades in. Senare i kapitlet ges också en överblick kring validitet och reliabilitet, för att avslutas med en källdiskussion.

2.1 Våra metodmässiga val

Den här studien består av olika moment; insamling och bearbetning av data, intervjuer, sammanställning av resultat samt analys, slutdiskussion och slutsatser. Vi valde att göra en kvalitativ studie där datainsamlingen främst har fokuserats på intervjuer. Denna typ av studie hjälper till att skaffa djup kunskap, det vill säga upptäcka och identifiera egenskaper hos intervjuades livsvärld eller uppfattningar om något fenomen. (Patel och Davidsson, 2011) Problemområdet blev aktuellt under en gästföreläsning av KappAhl då ämnet diskuterades, och väckte nyfikenhet och funderingar kring hur galgningsprocessen sker i verkligheten och hur galgen fungerar som lastbärare. Genom att söka efter information om ämnet i olika databaser upptäckte vi att det är ett ämnesområde det inte finns så mycket forskning kring. Vi formulerade ett preliminärt syfte och funderade på frågeställningarna, vilka sedan förändrades något under arbetets gång, då vi med tiden fick mer kunskap och en bättre insyn i ämnet.

Vi kom under arbetets gång in på frågor och funderingar rörande både sociala, ekonomiska och miljömässiga aspekter. Vi har i arbetet valt att främst inrikta oss på de miljömässiga och ekonomiska punkterna, samtidigt som vi valt att i viss mån även belysa den sociala aspekten. Uttrycket hållbar utveckling används mycket och ofta när frågor kring miljö diskuteras, och definieras i detta arbete som *"en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov"* (NE, 2012) om inget annat anges. Genomgående i arbetet har vi medvetet valt att inte ta med numerisk data. Denna data rör olika områden, till exempel kostnader och utsläppskvantiteter som uppkommer vid produktion och transport av kläder och galgar.

2.2 Forskningssynsätt

Den vetenskapliga syn vi använt oss av ses som hermeneutisk, vilket innebär att vi försökt förstå och tolka empirin utan att se den som den absoluta sanningen. Vi har främst försökt tolka det våra intervjupersoner sagt och se en helhet i vårt forskningsproblem. Vi har agerat subjektivt utifrån vår egen förståelse. Samlade intryck, känslor, tankar och kunskap vi har sedan tidigare har alltså till viss del påverkat de tolkningar vi gjort och de slutsatser vi kommit fram till. (Patel och Davidsson, 2011)

2.3 Datainsamling

Datainsamling kan delas upp i två huvudgrupper; primärdata och sekundärdata. Primärdata är data som samlas in för första gången medan sekundärdata är redan insamlad data. (Dahmström, 2005)

2.3.1 Insamling av teoretiskt material

Sekundärdata är data som redan samlats in av någon i ett annat syfte (Dahmström, 2005). Exempel på källor av denna typ av data är elektroniska databaser, bibliografier, uppslagsverk, årsredovisningar, CSR-rapportering och företagsbroschyrer (Lammgård, 2012). Fördelarna med sekundärdata är många. Då vi i detta arbete haft begränsad tid på oss hjälper sekundärdata i det avseende att vi själva inte har behövt söka all data från primära källor, utan har kunnat använda oss av sekundära källor vi ansett vara av bra validitet (mätningars kvalitet) och reliabilitet (tillförlitlighet).

Information om SCM, hållbarhet, returflöden samt hantering av "pre-retail"-aktiviteter har sökts på Göteborgs Universitetsbiblioteks elektroniska nätverk. Sökresultaten ledde till ett antal vetenskapliga artiklar och böcker. Efter detta söktes information med hjälp av andra sökmotorer (Google, GoogleScholar) där vi fick fram både svenska och internationella hemsidor kring vårt ämne. Vi läste in oss på ämnet och sorterade bort det material som inte ansågs relevant för vår studie.

Vi sökte även information på de intervjuade företagens hemsidor. Informationen vi använde oss av därifrån rör deras hållbarhetsarbete samt allmän företagsinformation. Detta underlag har sedan använts i resultatdelen för att ge en introducerande överblick av företagen.

Det finns ett stort urval av olika platser att leta efter sekundärdata, något vi blev varse om under datainsamlingsperioden. När en väsentlig vetenskaplig artikel hittades jämfördes sökorden med de artikeln gav förslag på, och ännu fler artiklar av relevans hittades. Utifrån insamlat material formulerades vårt syfte med uppsatsen, då vi insåg att det saknades forskning kring vårt ämne, och bland annat därför tyckte det var aktuellt att undersöka. Vi genomförde därefter fortsatta sökningar inom ämnet för att komma fram till den teoretiska avgränsningen i arbetet.

2.3.2 Insamling av empiriskt material

Förstahandsrapporteringar och ögonvittnesskildringar kallas för primärdata (Dahmström, 2005). Dessa data har i uppsatsen samlats in genom intervjuer med olika befattningshavare på fem olika klädföretag. Intervjuerna genomfördes under april och maj månad år 2012 och tog i genomsnitt en timme vardera.

Intervju

En fördel med intervju som datainsamlingsmetod är att det går att skapa en diskussion med respondenten, och på så sätt ha ett givande samtal. Ytterligare fördelar är möjligheten att ställa såväl öppna frågor som följdfrågor, och reda ut eventuella missuppfattningar. Att dessutom träffas personligen minskar risken för missförstånd då andra aspekter (till exempel kroppsspråk) kan spela en stor roll för att förstå sammanhanget i en intervju. (Dahmström, 2005) Kvalitativa intervjuer var att föredra när empiriskt material samlades in för detta arbete.

Kontakt

Intervjuer söktes först genom e-post till 22 olika företag där vi gav en kort sammanfattning och förklaring av vårt arbete och vad vi önskade prata med berörd person om. De företag vi kontaktade ansåg vi vara representativa för den svenska klädmarknaden. Vi fick ett stort bortfall med tidsbrist som förklaring. Då vi ändå ville intervjua flera olika aktörer för att få en rättvis bild av vårt ämne följde vi upp mailen som vi inte hade fått svar på med telefonsamtal. Detta gav möjlighet till personlig kontakt och respons på våra mail. På detta sätt möjliggjordes intervjuer med personer på KappAhl, Lindex och MQ. Vi fick också en bra kontakt med en person från Hennes & Mauritz som jobbade med strategiskt viktiga frågor kring galgning. Tyvärr fick kontaktpersonen avböja från intervjun då det visade sig att hans chef inte ville att denna information skulle spridas utanför företaget riktigt än. Svar som detta har försvårat vår möjlighet att få till stånd intervjuer med personer med ungefär liknande inblick i de olika företagens arbete. För att ändå få tag på fler företag bestämde vi oss för att besöka olika butiker i centrala Göteborg och fråga om butikscheferna var intresserade av att svara på våra frågor. Detta tillvägagångssätt bidrog till att vi fick intervjua berörda personer på både Stefanel och Bik Bok.

Deltagande intervjupersoner fick själva välja vilken intervjuform de önskade sig för att göra det så bekvämt för dem som möjligt. Därför intervjuades Sandra Bexell (Supply Chain Controller) och Pia Larsson (Co-ordinator Purchasing Development) på KappAhl samt Lena Bengtsson (Consultant) på Lindex på respektive företags huvudkontor i Göteborg. Tina Antonsson (Butiksansvarigs assistent) på Bik Bok Kungsgatan och Helena Vitell Bulte (Inköpare och stylist) på Stefanel intervjuades på respektive butikskontor i Göteborg. Slutligen hade vi en telefonintervju med Magnus Carlsson (Production/Sourcing Manager Europe, Global CSR Manager for Production) på MQ. Med MQ genomförde vi på plats i butik även en introducerande intervju med en butikschef som valt att vara anonym.

Urval

Inledningsvis tänkte vi genomföra undersökningen med enbart stora företag som grund. När försök till kontakt avsågs av majoriteten av kontaktade företag ändrade vi vår inriktning. Vi bestämde oss för att undersöka samma ämne, men sett från olika stora företags syn. Därför skapade vi tre grupper; större, mellanstora och mindre företag. Grupperingen bestämdes utifrån omsättning per år och antal butiker i Sverige. Till den första gruppen hör KappAhl och Lindex, till den andra MQ och Bik Bok, och i den tredje gruppen återfinns Stefanel. Från början tänkte vi intervjua två företag i samtliga tre grupper. Dessvärre var det svårare än beräknat att få möjlighet till intervju med ännu ett litet företag. Anledningen till varför vi ville ha mindre företags syn på ämnet var att det skulle vara intressant att sätta deras tankar och arbetssätt i relation till större företags. Genom att sätta dem i kontrast till varandra ville vi undersöka om generella slutsatser kunde dras kring alla företag i branschen, eller om skillnaderna mellan olika stora företag skulle göra detta omöjligt.

Efter att intervjuerna genomförts sammanställde vi informationen till empiridelen. Vi har i resultatkapitlet använt oss av samma upplägg av rubriker. För att underlätta flytet i texten och göra det lättare att som läsare följa information och beskrivningar är dock inte innehållet exakt detsamma under alla rubriker. När sammanställningen var gjord analyserade vi intervjumaterialet. I analysen sammanställdes samtliga företag och jämfördes sedan samtidigt med resultatet från de sekundärkällor vi använt.

Resultatet användes för att besvara våra frågeställningar samt för att dra slutsatser. Avslutningsvis redogjorde vi för våra egna reflektioner kring resultatet och arbetet.

Efter genomförda intervjuer konstaterades att endast klädföretag som använder sig av plastgalgar intervjuats i arbetet. Naturligtvis förekommer även galgar tillverkade av annat material, men det utfall vi fick anser vi gör arbetet lättare att följa, samtidigt som det blir lättare att jämföra olika företag med varandra. Det finns många olika sätt att arbeta på när det kommer till galgar. Jämförelsen blir lättare att följa med vetskapen om att det här alltid handlar om samma material. Resultatet hade säkerligen blivit annorlunda om vi intervjuat andra företag, både med varierande storlek och med varierande material av galgen.

Intervjuernas genomförande

De frågor vi ställde våra intervjupersoner har berört de forskningsfrågor vi tagit upp i vår frågeställning. Frågorna handlade om hur plaggen kommer till butikerna, hur inköpsprocessen av galgar går till på respektive företag, hur transporten och returhanteringen fungerar samt hur företagen förhåller sig till begreppet hållbar utveckling och vad de gör för att minska påverkan på miljön (se bilaga). Intervjuerna har haft en låg grad av struktur och standardisering. Det innebär att intervjupersonerna haft stort utrymme att svara på frågorna. Trots att frågorna varit desamma har vi inte följt samma ordning under de olika intervjuerna, utan låtit respondenterna prata relativt fritt. Anledningen till att vi valde att intervjua aktörer på olika företag var att få en inblick i hur olika företag ser på frågorna, och vi anser därför att validiteten är god.

I kvalitativa undersökningar är målet att upptäcka företeelser, förstå och tolka innebörden av omvärlden och beskriva uppfattningar (Patel och Davidsson, 2011). Samtliga intervjuer godkändes för inspelning, något som var viktigt för att efter varje intervju kunna transkribera och sammanställa respondenternas svar på ett så korrekt sätt som möjligt. Efter vissa intervjuer har vi haft ytterligare kontakt med våra intervjupersoner för att ställa följdfrågor och stämma av att vi uppfattat ett svar på rätt sätt. Detta innebär att vår insamling av primärdata och tolkning av denna gjorts på ett trovärdigt sätt samt att informationen har förhållandevis god reliabilitet.

2.3.3 Relation mellan teori och empiri

Relationen mellan teorin och empirin är abduktiv, vilket innebär att det är en kombination av deduktion och induktion. Den förstnämnda metoden betyder att teorin vinklar i vilken inriktning information ska samlas in och hur den ska tolkas. Induktion däremot kan tolkas som motsatsen. Enligt detta arbetssätt formuleras en teori utifrån den insamlade informationen. (Patel och Davidsson, 2011)

Hur problemet uppstod och hur vi valde att gå vidare med arbetet kännetecknas av ett induktivt tillvägagångssätt. Vi blev presenterade för problemet under en gästföreläsning, och började därefter söka teoretiskt material grundat på denna ansats. Vi använde sedan teorin för att formulera intervjufrågorna och undersöka hur företagen arbetar inom ämnet. Detta utgör den deduktiva delen, vilket sammanfattar vår metod som en abduktiv sådan. (Patel och Davidson, 2011)

2.4 Källkritik

Vi har genom hela uppsatsen strävat efter en god kvalitet och försökt nå en så hög validitet och reliabilitet som möjligt i arbetets samtliga delar. En god validitet ska genomsyra hela processen i en kvalitativ studie. Validiteten kopplas till hur forskaren lyckas samla in underlag för att ge en trovärdig bild av respondenternas uppfattning (Patel och Davidsson, 2011). Vi har därför strävat efter att samla in så mycket information som möjligt under intervjuerna för att på så sätt få en djup och riktig syn på ämnet. Vi har försökt att inte låsa in oss på teorin, men ändå haft den i bakhuvudet när vi utformat intervjufrågorna.

Granskning av sekundärkällor har skett kritiskt och enbart källor vi ansett vara trovärdiga har använts. Källor vi använt är tidsmässigt aktuella och de flesta av dem har publicerats under de senaste åren, vilket vi anser vara en fördel då det givit oss aktuell fakta. I vissa fall har privatföretags hemsidor använts, något som inte alltid anses trovärdigt men som ändå tagits med på grund av deras betydelse för och insyn i ämnet.

Flera vetenskapliga artiklar som varit citerade många gånger har använts. I vissa fall har även artiklar citerade något färre gånger brukats, men deras trovärdighet ifrågasätts inte, då vi sätter stor tilltro till publicerade vetenskapliga artiklar. Vi har däremot granskat olika hemsidor mycket noggrant för att säkerställa att de är tillräckligt rättvisande för att tas med i vår studie.

Vi har alltid försökt komma fram till ursprungskällan men i ett fåtal fall har detta inte varit möjligt. När vi inte fått tillgång till den har vi skrivit det i en fotnot för att läsaren själv ska kunna bedöma källan. Vi har även använt oss av en bok⁷ som vi, på grund av att den inte gick att beställa genom skolans bibliotek, endast fick tillgång till via internet, och då har inte alla sidor varit tillgängliga. Vi har ändå ansett det material vi kom åt vara tillräckligt relevant och trovärdigt för att användas i uppsatsen.

Personerna som ställt upp på intervjuerna har varit viktiga för arbetet eftersom vi fått tillgång till kunskap och information som vi inte hade kunnat samla in på annat sätt än genom just kontakt med personer insatta i ämnet. Vi är medvetna om att de representerat sina företag och därmed möjligen gett den bild de önskar förmedla, och att den bild vi fått till viss del därför inte speglar den absoluta sanningen. Intervjupersonerna har haft olika befattningar på sina respektive företag, vilket innebär att vi fått svar med olika djup då vi ändå använt oss av samma frågor. Därmed kan det påpekas att informationen har varit begränsad men att vi ändå ansett den vara tillräckligt tillförlitlig för att kunna användas i arbetet.

⁷ Pfohl och Shen (2008). *Apparel supply chain between Europe and China: a guide to apparel sourcing and distribution in China*.

3. Teoretisk referensram

Kapitlet syftar till att ge en övergripande kunskap inom ämnet Supply Chain Management med fokus på "pre-retail"-aktiviteterna packning och transport av kläder, returflöden och hållbarhet, först generellt och sedan inom klädbranschen.

3.1 Supply Chain Management

"The management of all activities, information, knowledge and financial resources associated with the flow and transformation of goods and services up from the raw materials suppliers, component suppliers and other suppliers in such a way that the expectations of end users of the company are met or surpassed."

(van Weele, 2010, s. 18)



Figur 2. En förenklad figur av stegen i en värdekedja. (Källa: Simchi-Levi et al. (2009))

SCM är ett omfångsrikt begrepp som handlar om att driva verksamheten med hjälp av jämna, smidiga och ekonomiska operationer, och att genom kvalitetssäkrade leveranser leverera ett maximerat värde för slutkunden (Al-Mudimigh et al., 2004). SCM tar hänsyn till varje anläggning som påverkar kostnader och har betydelse när det gäller att anpassa produkten till kunden. Kedjan måste vara produktiv och kostnadseffektiv genom hela systemet. För att få så höga marginaler som möjligt behöver detaljister försöka minska kostnader i värdekedjan. Detta är en av anledningarna till att återförsäljare använder sig av avancerade värdekedjekoncept och -tekniker. Inköpare måste ta hänsyn till alla kostnader som tillkommer från produktionsfabriken tills produkten överlämnas till kunden. (Simchi-Levi et al., 2009) Kostnader relaterade till bland annat materialhantering, transport och lagerhållning får inte ignoreras (van Weele, 2010) och det är viktigt att företagen, för att behålla sin konkurrenskraft gentemot andra företag, utnyttjar sina resurser väl och optimerar sina transporter (Lumsden, 2009).

3.1.1 Supply Chain Management i klädbranschen

Kläd- och livsstilssektorn är en bransch beroende av flexibla och effektiva logistiklösningar. Anledningen är att omställning från en kollektion till en annan med säsongsvariation och globalt integrerade produktionssystem måste kunna ske snabbt. Det har blivit mer och mer populärt att använda sig av logistikpartners som tar hand om bland annat produktförflyttningen. Dessa partners ser till att hela sortimentet snabbt finns tillgängligt, och att kläderna snabbt hängs upp i butik. Butikspersonalen kan då fokusera på sina huvuduppgifter; att ge kunden service. (Logwin, 2009)

Vilka skyldigheter leverantörerna har gentemot klädföretaget och vice versa skrivs vanligtvis in i kontrakten. Bland annat anges vilken metod som används när produkterna ska packas ner, hur kvaliteten på produkterna ska vara och hur dessa ska levereras. Anledningen till detta är att förebygga uppkomst av problem när leveranserna sker. (van Weele, 2010)

3.1.2 "Pre-retail"-aktiviteter

Det är viktigt att hantera detaljhandelns leveranskedja på ett bra sätt, och att ha koll på de aktiviteter som sker innan försäljningsögonblicket. Dessa aktiviteter kallas för "pre-retail"-aktiviteter och inkluderar områden som huruvida kläderna är etiketterade, att det är rätt etiketter, om de kläder som i butik ska hänga på galgar hängs upp på dessa innan transport, och att allt packas ner eller hängs upp korrekt. Allt till lägsta möjliga logistikkostnad. (Total logistics, 2008)

Producenterna tar ansvar för många funktioner som förr betraktades som en del av detaljisternas uppgifter. De märker produkterna med återförsäljarnas prislappar, hänger upp kläderna på galgar och skickar plaggen direkt till butikerna. (Shen, 2008)⁸ Att kläder hänger på galgar under transport har varit aktuellt sedan arbetet med butiksdistribution påbörjades (Fulfillment & e-logistics, 2000). Distribution är den process som inleds när produkterna är tillverkade och slutar när produkterna kommit fram till kunden. Själva distributionen kan ibland delas upp i olika lagerhållningscentraler, till exempel lager i olika geografiska områden. Den senaste tiden har också tredjepartslogistik ökat, vilken kräver ett ökat samarbete samt en löpande utvärdering av servicenivåer och logistikkostnader. (Jespersen och Skjøtt-Larsen, 2005)

När kläderna hängs upp på galgar i fabriken är det producenten som står för kostnaderna och inkluderar priset för detta i produktionskostnaden som klädföretagen sedan får betala. Detta gör att tillverkningsincitamentet är att använda den billigaste galgen som går att hitta – ju billigare galge desto högre vinst. (The Daily Green, 2008) Klädföretag sparar ofta pengar genom att flytta produktionen till låglöneländer. Dessa eventuella besparingar kan dock bli minimala om felaktiga beslut kring "pre-retail"-aktiviteter tas. (Total logistics, 2008). De som erbjuder logistiktjänster har bästa utgångspunkten för att erbjuda "pre-retail"-tjänster; de har tillräckligt med flexibilitet att allokera tjänsterna både i produktionsländerna och i länderna där produkterna ska säljas. Hur detta görs beror mycket på om kläderna transporteras galgade eller platt-packade. (Pfohl och Shen, 2008)

3.1.3 Packning och transport av kläderna

En fördel med att frakta kläder upphängda på galgar är att kläderna är klara för försäljning direkt vid leverans (Logwin, 2009). Det är effektivt eftersom samma galge används både under transporten och i butiken, vilket betyder att det inte längre behövs ett stort lager i butiken och återförsäljaren behöver inte lägga pengar på att hänga om plaggen (Braiform, 2012a). Personalen behöver då inte heller packa upp lika många varor och själva hänga upp dem på galgar, och sparar därmed tid. Avfallshanteringen minskar med detta och förpackningskostnaderna blir minimala. (Logwin, 2009) Ytterligare en anledning till att "pre-retail"-aktiviteterna inte är så vanliga i mindre och centrala butiker, är att hyrorna är höga och lagerutrymmen är relativt små (Total logistics, 2008).

Beroende av vilken typ av plagg som transporteras finns det många olika modeller och former på galgar. Efter att plaggen har bearbetats, stryks de och hängs sedan upp på galgar och lagerhålls på galgställningar. (Pfohl och Shen, 2008) När kläderna

⁸ Ursprungskälla: US International Trade Commission, 1998.

transporteras hängande är de mer mottagliga för skador och de kan bli smutsiga och dammiga under transporten då de ibland ramlar ner på golvet. Även om dyrare plagg ibland har plastpåsar som skydd mot just detta hör det inte till vanligheterna att billigare kläder har det. (Fulfillment & e-logistics, 2000) (Pfohl och Shen, 2008). Det främsta målet med att skicka kläder hängande är att plaggen inte behöver tas om hand när de kommer fram till slutdestinationen, där det är dyrare att ta hand om kläderna. När kläderna skickas hängandes förflyttas nästan alla "pre-retail"-aktiviteter från Europa till Asien, där arbetskostnaderna är lägre. Det är anledningen till att många plagg som är svåra att stryka (och därför kräver extra arbete) ofta transporteras hängande. Detta alternativ leder dock till ökade logistikkostnader då speciell behandling krävs. I slutändan beror beslutet kring hur kläderna ska transporteras på en trade-off mellan högre fraktkostnader och lägre kostnader när kläderna anländer till destinationen. (Pfohl och Shen, 2008)

Oftast beror valet mellan att hänga upp kläder på galgar eller packa ner dem i kartong på plaggets värde. Dyrare plagg hängs upp samtidigt som paketering av mindre värda plagg i kartonger och påsar ökar successivt, då detta är billigare. Att packa ner kläderna bidrar dessutom till att det blir lättare att hantera plaggen under transport, samtidigt som de tar upp mindre plats. (Fulfillment & e-logistics, 2000) Anledningen till detta är att plattpackade varor leder till större effektivitet under transporten. En container har till exempel utrymme för 8 000 plagg när de transporteras upphängda på galgar, medan det när de packas ner får plats upp till 32 000 plagg. (SDI Group, 2011)

Att ta hand om plattpackade kläder skiljer sig inte från att ta hand om andra typer av gods som är packat i lådor. Vissa kläder fraktas alltid plattpackade eftersom de inte behöver bli särskilt behandlade när de kommer fram till slutdestinationen. Exempel på sådana kläder är basplagg som t-shirts, som kan presenteras direkt i butiken utan att vara upphängda på galgar. Andra plagg som skickas plattpackade är de plagg som är gjorda av tåligt material, till exempel jeans, och således inte kräver särskild transport. Detta är basplagg som t-shirts och linnen samt plagg gjorda av ylle och jeans exempel på. (Pfohl och Shen, 2008) Om dyrare kläder skulle vikas och förpackas i produktionslandet för att sedan transporteras till försäljningslandet skulle logistikkostnaderna minska. Å andra sidan skulle då ytterligare aktiviteter i värdekedjan krävas. Plaggen skulle till exempel behöva strykas eller ångas innan upphängning i butik för att se representativa ut. Detta gör att det blir logiskt att kläder av högt värde hängs på galgar direkt vid tillverkningen, för att på så sätt upprätthålla produktkvaliteten under hela transporten. (Total logistics, 2008)

Vissa återförsäljare använder sig av en hybridmodell. Plaggen förses med prislapp och hängs upp på galgar i fabriken, och packas sedan ner i lådor innan leverans för att minska transportkostnaderna. Nyckeln till framgång ligger i att förstå sin verksamhet och ha en verklig uppskattning av kostnads- och värdeelementen i värdekedjan. Då bränslekostnaderna den senaste tiden har ökat samtidigt som det skett en global nedgång i konsumenternas efterfrågan är det viktigt att klädbranschen effektiviserar sin värdekedja så mycket som möjligt. Att förstå den nyckelroll som "pre-retail"-aktiviteter spelar i denna komplexa situation är en viktig, men ofta förbisedd del av logistikens utmaning. För att få rätt balans av "pre-retail"-aktiviteter är det viktigt att förstå var alla kostnader uppkommer samt var i värdekedjan värde skapas. (Total logistics, 2008)

3.1.4 Returflöden

“We refer to the term “reverse logistics” as all activity associated with a product/service after the point of sale, the ultimate goal to optimize or make more efficient aftermarket activity, thus saving money and environmental resources.”
(Reverse Logistics Association, 2012)

Att ha koll på returflöden har blivit viktigare för företag, dels för att miljölagar fordrar det, men också för att konsumenter kräver det, och företag ser möjligheter i form av ekonomiska besparingar de kan göra (Pinna och Carrus, 2012). Även att erbjuda sina kunder miljövänligt producerade varor har blivit allt viktigare för företag, vilket har bidragit till ett ökat fokus på produktåtertagning och återställande av varans värde (Thierry och Wassenhove, 1995). Ett välskött och fungerande returflödesnätverk ger, utöver kostnadsbesparingar vid återvinning och returhantering, även företaget konkurrensfördelar och lojala kunder (Rogers och Tibben-Lembke, 2001). Inom de delar som rör returflöden är den största frågan den som rör kostnaderna. Den handlar om en avvägning mellan inköp av nya produkter och återvinning av redan använda produkter, men också om att ta tillvara på returer på ett mer kostnadseffektivt sätt. (Min et al., 2006) Genom att ta hänsyn till frågor som dessa och förbättra företagets returflödefunktion skapar sig företaget inte bara konkurrensfördelar, de förbättrar också företagets återvinning, återanvändning och avfallshantering, vilket också leder till att företagets image stärks (Carter och Ellram, 1998).

Alla aktiviteter i värdekedjan skapar avfall, såväl de aktiviteter som sker framåt som de som sker bakåt. Återvunnet material kan användas igen av producenter och leverantörer, eller användas som substitut till nya produkter för försäljare och konsumenter. Att påbörja nedbrytningen av materialet ska ses som en sista utväg, och ett alternativ endast om materialet inte går att återvinna eller återanvända på annat sätt. (Steven, 2004)

Detaljhandelns produktreturer har länge setts som ett besvär och inte som något som naturligt passar in i kostnadseffektivt drivna värdekedjor. Ju längre tid det tar att återvinna en returnerad produkt, desto lägre är sannolikheten för ett ekonomiskt bärkraftigt återanvändningsalternativ, och desto större är sannolikheten att varan går till avfall. (Blackburn et al. 2004) Efter att varorna sålts slängs galgarna oftast bort, vilket medför att en galges livslängd är mellan en vecka och ett par månader. Detta medför i sin tur att galgarna hamnar i deponi där det tar ungefär 1000 år eller mer innan ämnena i galgarna bryts ner av naturen. (The Daily Green, 2007) Det tar alltså cirka 40 generationer innan en galge brutits ner av naturen (The Daily Green, 2008).

Returflöden skiljer sig från avfallshanteringen eftersom den senare handlar om en effektiv insamling och behandling av “end-of-life”-produkter avsedda för deponering. Returflöden syftar i stället till att styra material med återanvändningspotential mot återanvändningsmarknaden, för att på så sätt erhålla ett “nytt” värde. Eftersom komplexitetsgraden i den omvända logistikverksamheten har ökat, måste frågor kring hållbarhet och integration inom hela leveranskedjan bearbetas. Återförsäljare har nu det huvudsakliga ansvaret för insamling, lagerhållning, behandling och transport för förpackningsavfall och kund-retursystem i butikerna. De måste därmed utveckla kostnadseffektiva strategier för att optimera insamlings- och behandlingsprocesser om de vill minimera logistikkostnader i samband med hantering av farligt avfall. (Triantafyllou och Cherrett, 2010)

Återanvändning av galgar har blivit allt mer internationellt accepterat och redovisas både med ekonomiska och miljömässiga fördelar (TIC Group, 2012). Varuhus tenderar att samla på sig ett stort antal galgar. Att kartlägga en process för att samla in, sortera och skicka tillbaka dessa galgar till producenten skulle vara dyrt och ineffektivt, men om varuhuset hade ett returcenter skulle detta skapa möjlighet att återvinna och skicka tillbaka galgarna vid returerna. Detta är ett sätt för effektiv användning av returcenter som förvandlar ett hållbart initiativ till en lönsam process. (Greve Davis, 2010) Ekonomiskt är det också bättre att återanvända galgar än att producera engångsgalgar. Dessutom är en återanvänd galge mer miljövänlig än en nyproducerad, och minskar konsumtionen av både råvaror och koldioxidutsläpp. (Braiform, 2012b)

3.2 Hållbarhet

Hållbar utveckling definierades i Brundtlandsrapporten 1987 som *”en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”* (NE, 2012). Användningen av begreppet har blivit vida utbrett och konsensus råder om att en hållbar utveckling måste eftersträvas för både den lokala och globala samhällsutvecklingens skull (NE, 2012). För en hållbar utveckling krävs att alla aktörer på marknaden strävar efter samma långsiktiga mål. Det finns fler mål än en hållbar utveckling, till exempel ekonomisk tillväxt och social hållbarhet – områden som kan åsidosätta arbetet för en hållbar utveckling. Avvägning mellan de olika målen sker ständigt och strävan efter en hållbar utveckling kan därför snarare ses som en process som ständigt behöver utvecklas. (NE, 2012) (Kleindorfer et al, 2005)

De senaste åren har allt större fokus lagts på en hållbar utveckling av miljön. Begreppet har fått genomslag inom många olika branscher och både forskare och företag har insett att arbete med hållbarhet är en central ledningsfråga. (Clarke et al., 2001) Påtryckningar på företag som verkar inom branscher med betydande miljöpåverkan och närhet till offentligheten har dessutom extra stor press på sig att uppvisa ett bra och långsiktigt hållbarhetsarbete (Seuring et al., 2008). Det finns flera lagar och direktiv kring hur hållbarhetsarbetet ska vara utformat, men det är inte enbart på grund av dessa som företag strävar efter att minska sin miljöpåverkan (Marquardt, 2010). Kundens kunskap och intresse för ämnet ökar stadigt (Lumsden, 2009), och större fokus läggs idag på hållbara material och kläder (Marquardt, 2010). Genom att ta ytterligare steg för en hållbar utveckling kan det också verka som en konkurrensfördel för ett företag då kunder idag är miljömedvetna och kan bojkotta varor som inte är hållbart producerade (van Weele, 2010).

Hållbara logistiklösningar främjar nya koordinationsstrategier mellan parterna i en värdekedja. För att införa hållbara logistiklösningar krävs därför dramatiska förändringar på det organisatoriska planet för att dessa ska vara förenliga med de nuvarande kritiska framgångsfaktorerna hos ett klädföretag. Ett exempel på en sådan är företagets förmåga att anpassa sig efter marknadens förändringar. (de Brito et al., 2008)⁹

⁹ Ursprungskälla: Hester, R.E., Harrison, E.M., 2004. Transport and the Environment. Royal Society of Chemistry Pollution, ISBN: 0854042954

3.2.1 Supply Chain Management och hållbarhet

Under de senaste åren har vetenskaplig litteratur rörande SCM fokuserats mer och mer på hållbarhet. SCM ses som relevant ur såväl ett ekonomiskt som ett socialt och miljömässigt perspektiv. (Kleindorfer et al., 2005) Ökad konkurrens på världsmarknaden, produkters kortare livscykler och kunders högre ställda krav har tvingat företag att investera i och fokusera på sina värdekedjor. För att kunna minska kostnader och öka servicegraden måste effektiva värdekedjor ta hänsyn till interaktioner i olika steg i värdekedjan. (Simchi-Levi et al., 2009) Företag är beroende av de externa partners som producerar deras produkter och använder material som kommer från andra företag. Det i sin tur innebär att SCM tjänar två viktiga syften, dels bidrar SCM till att göra företag konkurrenskraftiga, dels till att företag utvecklar sitt arbete kring miljöansvar. (Caniato et al., 2011)

3.2.2 Hållbarhet i klädbranschen

Hållbarhetsfrågor kopplade till värdekedjan är särskilt känsliga inom klädbranschen. Det är en bransch som allmänheten har stor insyn i, och på grund av hård konkurrens, en intensiv resursanvändning och dåliga arbetsförhållanden i vissa regioner är det viktigt att företagen visar att de värnar om miljön och en hållbar utveckling. (Smith, 2003) Hållbarhet kan användas som en språngbräda för att nå miljö och socialt medvetna kunder. Att ha en ren produktion och en genomarbetad returhantering ses av intressenterna som ett sätt att öka miljöprestandan, samtidigt som dessa krav också kommer från lagar och direktiv. Till exempel ska företag sträva efter att minska koldioxidutsläpp och fastställa återvinningsmål. Detta gör att hållbara logistiklösningar blir en del av en dynamisk process med riktning mot hållbarhet. Kostnaderna optimeras och användning av transportsätt med minimal miljöpåverkan ökar, vilket minskar verksamhetens totala påverkan på omgivningen och miljön. (de Brito et al., 2008)¹⁰

Företagen vet också själva att deras bransch står för en stor miljöpåverkan, och det är inte bara produktionen i sig som påverkar, utan också det faktum att mycket produceras i länder med sämre levnadsstandard än länderna i västvärlden (Groves och Leone, 2008). Stora företag som Levi's, Gap (Tucker 2010) och Walmart (Claudio, 2007) lägger större vikt vid och mer resurser på att upprätthålla en bra bild av företagets märke och identitet än vad mindre företag gör (Nagurney och Yu, 2011)¹¹ (Claudio, 2007). Detta är också nödvändigt efter att Natural Resources Defense Council (NRDC)¹² betonat vikten av en minskad miljöpåverkan från klädbranschen, och att då både märken och återförsäljare måste omvärdera sina värdekedjor tillbaka till produktion och ta ansvar för hur tillverkningen sker i produktionsfabriken (Nagurney och Yu, 2011)¹³.

¹⁰ Ursprungskälla: Hester, R.E., Harrison, E.M., 2004. Transport and the Environment. Royal Society of Chemistry Pollution, ISBN: 0854042954

¹¹ Ursprungskälla: Tucker, R., 2010. NRDC tackles China's textile pollution. Women's Wear Daily, June 29.

¹²För mer information, se <http://www.nrdc.org/>

¹³ Ursprungskälla: Tucker, R., 2010. NRDC tackles China's textile pollution. Women's Wear Daily, June 29.

3.3 Avslutande kommentar

Informationen som samlats in i detta kapitel har fungerat som underlag vid utformning av intervjufrågor (se bilaga). Aktuella frågor har ställts till de olika företag vars resultat redovisas i nästkommande avsnitt. Insamlad teori har också legat till grund för analysen. I analysen jämförs innebörden av de olika begreppen ”värdekedja”, ”pre-retail-aktiviteter”, ”returhantering” och ”hållbarhet” med praktiken. Dessa begrepp har sedan haft som syfte att fungera som en systematisering för framställning av både empiri och analys. Vi har inte använt teorin för att utarbeta en modell för att försöka förklara verkligheten. Den teoretiska referensramen har däremot haft till avsikt att skapa en förståelse kring ämnet och vad som undersökts, vilken fakta som finns kring ämnet galgning och dess effekter.

4. Resultat

I detta kapitel presenteras en överblick av fem olika klädföretag och den roll galgar spelar för dem. Alla företag presenteras var för sig och med en introduktion av företaget samt dess inställning till hållbarhet. Denna information har hämtats från olika hemsidor medan resterande information i kapitlet bygger på intervjuer med representanter från respektive företag. Inledningsvis tas de större företagen (KappAhl och Lindex) upp, för att sedan gå över till de mellanstora (MQ och Bik Bok) och slutligen till det mindre (Stefanel).

4.1 KappAhl

KappAhl är ett modeföretag med över 380 butiker i Norden, Tjeckien och Polen (KappAhl, 2012a), där 178 av dem är lokaliserade i Sverige (Eniro, 2012a). Företaget riktar sig främst till kvinnor i medelåldern men har även kläder för barn och män (KappAhl, 2012). Under verksamhetsåret 2011 var omsättningen 3,8 miljarder kronor (Allabolag, 2012a). Företagets produktion sker i länder i Asien och Östeuropa (KappAhl, 2012b).

Företaget var den första modekedjan i världen med att miljöcertifieras (KappAhl, 2012) och KappAhl strävar i alla led aktivt efter att återanvända så mycket som möjligt. De vill att konsumtionen ska ske på ett effektivt sätt, och eftersom både kunder, näringsliv och investerare kräver att företagen tar ett större miljöansvar, ställer fler frågor och bryr sig mer över lag så arbetar KappAhl hårt med hållbarhetsfrågor.

4.1.1 Galgens roll

Galgen är för ett modeföretag en typ av lastbärare, deras produkter behöver ofta fraktas med en galge i stället för mer frekvent använda förpackningsalternativ som till exempel kartonger och containers. Galgen har egentligen alltid varit en del av logistiken men KappAhl har under senare år insett detta allt mer.

Kläder utan galgar säljer inte bra, det är ett måste att hänga upp kläderna. De centrala frågorna kring galgning är vad och hur mycket som ska galgas samt var galgningen ska ske. Detta eftersom branschen hela tiden försöker minimera kostnader som uppstår i butik. Det som driver kostnaderna är de aktiviteter som är icke-säljande. KappAhl har dragit ner antalet galgar från 30 till 14 varianter då det kostar mycket att ha många olika sorters galgar, både i produktion, lagerhållning och returhantering. Fördelen med att minska antalet varianter av galgar är dessutom att intrycket i butiken blir mer enhetligt och sammanhängande.

4.1.2 Inköp

KappAhl har Nordic Hangers i Lidköping som samarbetspartner, och ett globalt kontrakt som innebär att alla producenter måste köpa galgar från samma leverantör eller deras dotterbolag/samarbetspartners. Det innebär att galgarna som används produceras så nära som möjligt det stället där kläderna produceras eller galgas. Galgens längd i relation till kroken måste nämligen vara på ett visst sätt för att flödet i distributionscentralen (DC) ska fungera. Under åren har KappAhl sett många billiga kopior av deras ordinarie galgar som ofta leder till stopp i flödet då dessa galgar inte passar systemets mått. Händelser som dessa har lett till att kontrakten kring vilka galgar som måste användas utformats strikt.

Det handlar inte bara om att köpa in den billigaste galgen, det finns mycket mer att tänka på när galgleverantör väljs. Det handlar, förutom pris också om service, samarbete och utveckling. KappAhl har valt att använda några av Nordic Hangers standardgalgar (av svartfärgad plast). Underkläders- och babygalgar har KappAhl själva utarbetat.

Det är främst i DC i Mölndal som kläderna galgas, och då köps galgarna in från Nordic Hangers fabrik i Lidköping. De tillverkar KappAhls vanligaste galgar för att minimera transporter. En del plagg kommer dock galgade till DC. Dessa plagg transporteras från fabriken i Asien antingen liggandes med galgar i kartong eller hängandes, och galgarna som då används köps in från en lokal producent. När inköp av plagg sker specificeras vilken galge som krävs. Detta hjälper berörd person på DC att räkna ut hur många galgar som behövs till de plagg som kommer ogalgade, och beställning på dessa från producenten i kan läggas i tid. Utifrån detta läggs en inköpsorder på galgar från Nordic Hangers. Denna order grundar sig på en tio veckor lång prognos och sker automatiskt. I de fall mer sällan använda galgar krävs, köps dessa in från Kina, som producerar alla typer av galgar som KappAhl använder sig av, och transporteras till det land där galgning är aktuellt. Alla babykläder (förutom ytterplagg och overaller), underkläder och badkläder galgas alltid hos producenten, och kräver således inget extra arbete i DC eller i butik.

Galgar går också sönder eller försvinner, och då kan butikerna själva köpa in galgar från företagets webbshop eller låna från butiker som ligger geografiskt nära. Avvägningen var kläderna galgas, varifrån de köps in och vad det kostar beror väldigt mycket på dollarkursen. Kostar en galge x dollar idag, men y dollar i morgon ändras kostnaderna hela tiden, och kalkylering krävs för att hitta de i dagsläget lägsta kostnaderna. Något annat som styr kostnaden för galgar är oljepriserna, eftersom dessa styr stora delar av plastpriserna och dessutom transportkostnaderna, vilket är ytterligare en faktor som spelar in när beslut kring nämnda frågor ska tas.

4.1.3 Packning

Frågan om plaggen ska galgas eller inte beror främst på vad det är för typ av plagg samt varifrån plagget kommer. Vissa plagg, till exempel jeans, skickas aldrig med galge, medan plagg gjorda av ull kräver det. Hänsyn till landet plagget köps in från måste också tas. Det fungerar till exempel inte att köpa ullkläder från Indien eftersom företaget inte har någon produktion av galgar där, och det blir dyrare att flytta galgar till Indien än att köpa ullkläderna från ett land där även galgar produceras. Hänsyn måste vidare tas till DC och vad som anses vara ett optimalt flöde genom systemet.

I dagsläget är 29 procent av kläderna som kommer till DC "floor ready", det vill säga klara att flytta ut i butiken direkt vid leverans. Detta är kläder som redan hänger på galgar och plagg som inte ska hänga på galge. En del plagg kommer också på engångsgalgar. Detta är plagg som underkläder och badkläder, vilka i regel inte transporteras hängande. 30 procent av alla plagg som kommer till butikerna galgas i butiken. Huvudsyftet är att en butik aldrig ska behöva beställa hem ytterligare galgar, utan att det hela tiden ska finnas reservgalgar på lager. Exempel på kläder som galgas i butik är plagg gjorda av sammet, som förstörs om de fraktas hängande. Det handlar hela tiden om att se möjligheter och kalkylera kostnader i alla delar av företagets värdekedja.

Att galga kläderna i DC är så pass effektivt att det blir billigare att hänga upp kläderna där än att frakta kläderna med en galge från Asien. Det är ytterligare en avvägning företaget måste göra; om kläderna galgas på DC blir transportkostnaderna lägre och fler plagg får plats i lådorna. Kostnader för att galga kläderna i Mölndal tillkommer dock vid detta alternativ. Anledningen till att kläder som inte behöver galgas innan transport ändå gör det är att DC skulle bli överbelastad om alla plagg skulle komma plattpackat. Om galgen skickas med plaggen blir volymökningen i snitt ungefär 15 procent, och antalet kartonger som behöver packas upp i DC ökar.

4.1.4 Returhantering

En galge har en genomsnittlig ålder på åtta år. KappAhls butiker får hela tiden stora volymer med galgar. Dessa returnerades efter användning tills för ett par månader sedan till leverantören i Lidköping för återvinning. Nyligen har KappAhl börjat skicka tillbaka den vanligaste galgen till leverantören för lagning och den kan sedan användas igen. Volymmässigt är det ungefär 25 procent av alla galgar som lagas. Galgen lagas då i kroken och smälts ihop så att kroken sitter fast (då felet som leder till att lagning blir aktuellt alltid är en icke fastsatt krok). KappAhl är först i branschen med att göra på detta sätt, och hoppas att fler företag följer efter och använder sig av samma teknik. Detta inte bara för att det är bra för miljön, utan också för att KappAhl ska slippa att ensamma behöva bära investeringen. Uppskattningsvis kan galgen lagas fyra till fem gånger innan materialet i den redan tunna galgen förstörs. Innan KappAhl började med lagning skickades alla galgar tillbaka och maldes till grunden, för att den återvunna plasten sedan skulle kunna användas till produktion av nya galgar. Det är i nuläget endast den vanligaste modellen som lagas, resterande mals fortfarande ner och återvinns. DC fyller ungefär en container i veckan med förbrukade galgar, och skickar dessa till Lidköping för lagning respektive återvinning.

KappAhl har räknat ut att de sparar 25 procent på att laga galgarna i stället för att återvinna materialet i dem, vilket i sin tur är ett billigare alternativ än att köpa nya. Naturligtvis beror returhanteringskostnaden galgarna står för också på hur bra butikerna är på att returnera galgarna, samt hur många galgar som skickas med kunderna hem efter att de handlat.

Galgarna skickas aldrig tillbaka till producenterna av kläderna, vilket enbart beror på den miljökostnad transportererna för detta skulle medföra. Trots att containrarna skickas tillbaka tomma är detta en kostnad KappAhl inte vill stå till svars för. Frånsett miljökostnaden är det nästan lika kostsamt att frakta tillbaka galgarna som att producera nya. KappAhl tycker att de har en effektiv returhantering i dagsläget. Något som skulle kunna förbättras är arbetet med returer - i nuläget går alla returer av galgar via DC, något som skulle kunna optimeras genom att samla ihop alla galgar på annat sätt.

4.2 Lindex

Lindex är ett svenskt klädföretag som erbjuder prisvärt mode för kvinnor. De säljer även barnkläder och kosmetik. (Lindex, 2012a) År 2011 var verksamhetens omsättning 3,3 miljarder kronor (Alla bolag, 2012b) och i nuläget finns det ca 430 butiker spridda i Norden och kringliggande länder (Lindex, 2012b) varav 206 av dem ligger i Sverige (Eniro, 2012b). Företaget producerar sina kläder i fristående fabriker belagda i Europa och Asien (Lindex, 2012f).

Lindex har ett väl utarbetat hållbarhetsarbete och tar ansvar för hur verksamheten påverkar miljö och människor. De vill bidra till en hållbar utveckling och framtid. (Lindex, 2012c) De områden som till störst del påverkar miljön har att göra med avfall av produkter och förpackningar, transporter och energianvändning (Lindex, 2012d). En förpackning anses vara något som används för att transportera, sälja och i vissa fall också presentera produkter i butik. Lindex följer EU:s direktiv och arbetar med att återvinna och återanvända dessa för att minska miljöbelastningen från förpackningarna. (Lindex, 2012e)

4.2.1 Galgens roll

För Lindex spelar galgen en central roll. Den viktigaste aspekten är hur kläderna presenteras för butikens kunder. Att plaggen hänger visuellt snyggt på galgar av olika slag är mycket viktigt och hjälper till att skapa ett helhetsintryck av en fräsch och snygg butik. Själva galgen är dock inte relevant för kunden, då denne i vanliga fall endast lägger märke till plaggen som hänger på dem. Undantag är vid samarbeten med speciella designers som ibland önskar särskilt utseende på galgen, något Lindex dock slutat acceptera eftersom detta innebär en komplikation i returhanteringsarbetet av galgarna.

Lindex använder sig av galgar i genomskinlig plast eftersom dessa bidrar till ett diskret och snyggt intryck av butiken. Detta utseende passar till såväl vår- som vinterplagg, vilket gör att butikerna kan använda samma galgar året runt. För ett par år sedan hade Lindex flera olika sorters galgar, något som idag reducerats till nio olika varianter. De anser sig nu ha funnit en bra balans i sitt utbud, men arbetar ändå aktivt med att försöka minska antalet ytterligare. Hittar de till exempel en galge som kan användas både för kavajer och stickade tröjor underlättar det både sorterings- och returhanteringsarbetet.

4.2.2 Inköp

Lindex bytte för sju år sedan leverantör, och köper i nuläget galgar av Braiform, ett företag som erbjuder skräddarsydda galgar och förpackningslösningar till återförsäljare jorden runt (Braiform, 2012c). Anledningen till bytet var av kostnadsmässig karaktär, och Braiform har hela tiden fungerat mycket bra.

Galgarna köps in från Braiform i Sverige, men tillverkas på olika fabriker i både Sverige och övriga Europa. Mängden galgar som företaget uppskattar sig behöva räknas ut på Lindex huvudkontor, som månadsvis ställer samman prognoser med hänsyn till säsong samt föregående års och månaders efterfrågan. När det gäller de galgar som producenter använder när de hänger upp kläder, så tillverkas dessa på Braiforms fabriker i respektive land.

4.2.3 Packning

Galgen har en viktig roll som lastbärare åt företagets produkter. Det är vid inköp viktigt att rätt galge väljs. En tunn galge orkar till exempel inte bära upp en tjock jacka och risken att galgen går sönder med möjliga skador på jackan under både transport och i butik ökar.

En del högvärdiga plagg, bad-, baby- och underkläder galgas normalt på plats hos producenten. De senare klarar sig med små, tunna engångsgalgar och packas ner i kartonger för att transporteras till Sverige. De kläder som kommer plattpackade utan galge hängs upp på galgar och blåses antingen hos transportören eller i butik. För tillfället använder Lindex Green Cargos¹⁴ tjänster men inom en snar framtid kommer de att byta till DHL¹⁵, ett byte som beror på kostnader och ingen skillnad i tjänster som erbjuds. Att transportören tar hand om arbete som galgning och blåsning är en uppskattad tjänst, då Lindex inte behöver investera i en egen anläggning, något som skulle kräva mycket resurser av olika slag och som Lindex i dagsläget inte ser som ett alternativ. Alla plagg som galgas hos transportören levereras direkt till butik utan att gå genom företagets DC i Göteborg.

Vilka plagg som ska galgas hos transportören avgör inköparen. Ett dyrare plagg som inte kräver hängande transport bör, för säkerhets skull efter att ha legat i en kartong under transporten, blåsas och galgas innan det kommer ut i butik för att vara så säljbart som möjligt. En klänning i skrynkligt material som inte behöver strykas eller blåsas, och som ska ut i butiken snabbt efter leverans är lättare och billigare att galga och lägga i en kartong för transport i produktionslandet. Lindex har en mycket större andel kläder som kommer plattpackade än hängandes till butik. Detta är en kostnadsfråga som diskuterats fram och tillbaka, men Lindex menar att butikspersonalen under ordinarie arbetstid har tid att utnyttja till att galga kläderna.

4.2.4 Returhantering

Lindex huvudmål är att återanvända galgarna tills de inte längre går att använda eller inte längre ser bra ut. De galgar som inte går att använda igen återvinns för att kunna användas till att skapa nya galgar. Företaget strävar efter att så långt det går producera saker av återvunnet material. Går inte detta ska produktionen ske med så miljövänligt material som möjligt. Det övergripande målet av produktionsmaterial är just att det ska vara så miljövänligt som möjligt och ta så lite resurser i anspråk som möjligt. Det får kosta lite mer än mindre miljövänliga alternativ, men inte för mycket, då det finns en maximal gräns för hur mycket kunderna är villiga att betala för detta.

En galge beräknas enligt Lindex ha en livslängd på tre till fyra år. Då de hela tiden strävar efter att återanvända galgarna som dessutom inte är billiga att köpa in ger de helst inte ut dem till kunder. Eftersom många plagg därtill kommer ogalgade till butiken är ett lager av galgar viktigt.

De galgar som inte går att använda igen bryts ner till grunden och används sedan till att göra nya galgar, även metallkrokar och -klämmor återvinns. I nuläget skickas obrukbara galgar till ett företag som specialiserat sig på att återvinna just galgar. Ett

¹⁴ För mer information, se <http://www.greencargo.com/>

¹⁵ För mer information, se <http://www.dhl.se/sv.html>

alternativ Lindex har undersökt är att ta tillbaka de trasiga galgarna för att laga dem. Detta förslag räknade de ut skulle minska företagets kostnader, men beslutade sig ändå för att förkasta förslaget eftersom det skulle bidra till ökade transporter. Inför framtiden diskuteras ett annat alternativ, då Lindex önskar minska antalet transporter för just galgarna. En möjlighet skulle i så fall vara att återvinna plasten i galgarna så lokalt som möjligt, och använda den återvunna plasten till vilken plastprodukt som helst. Ett alternativ som skulle korta ner avståndet på transporterna och reducera belastningen på miljön. Efter att Lindex byter transportör kommer galgar skickas tillbaka vid leveranser av kläder. Då kan transportören använda samma galgar att hänga upp kläder på, och därmed minska inköp av nya.

4.3 MQ

MQ är ett företag med 115 butiker i Sverige (MQ, 2012a) och som år 2011 omsatte 1,5 miljarder kronor (Alla Bolag, 2012c). De erbjuder modemedvetna män och kvinnor kläder som tillhör både egna och externa varumärken (MQ, 2012a). Företaget har inga egna fabriker, utan produktionen av kläderna sker i Europa och Asien (MQ, 2012d).

MQ försöker bidra till en hållbar framtid på olika sätt. De lägger mycket tid på att säkerställa att de leverantörer de samarbetar med arbetar på ett miljömässigt önskvärt sätt med fokus på en bra arbetsmiljö. (MQ, 2012b) De strävar också efter en ansvarsfull produktion, engagerade medarbetare och medvetna kunder. Produktionen ska också vara hållbar genom hela värdekedjan, från framställningen av råvarorna till dess att plaggen hamnar i butik. För att säkerställa detta lägger de mycket resurser på att kvalitetssäkra sitt sortiment (som helst ska vara av hållbart producerat material), säkerställa att produkterna tillverkas under säkra och rättvisa förhållanden, samt sträva efter att deras transporter sker på ett koldioxidsmart sätt. (MQ, 2012c)

4.3.1 Galgens roll

För MQ är galgen just något att hänga upp kläderna på; ett nödvändigt verktyg för att hantera plaggen i butik. Den är viktig för att visa upp plaggen på bästa sätt, men MQ har inte någon policy utformad kring galgarna. De menar att galgens roll är olika för olika företag. För företaget självt, som vill signalera en viss kvalitetsnivå, är det viktigt att ta hänsyn till galgen och det jobb den utför. De galgar MQ använder sig av är av genomskinlig plats, och bidrar till att skapa en fräsch och snygg inredning.

4.3.2 Inköp

Inköp av galgar sker från butik till huvudkontor genom företagets intranät. Butikerna ska använda galgar med företagets logga på och dessa galgar skickas efter beställning ut till butikerna från centrallagret. Dessa galgar används främst till de plagg som kommer plattpackade till butikerna. De plagg som levereras med galgar är klara för försäljning snabbt och hängs omgående ut i butiken. Dessa galgar är inte likadana som MQ:s egna, utan inköpta av leverantörerna på produktionsmarknaden.

I MQ:s butiker finns cirka sex olika varianter av galgar. På dessa ska MQ-loggan vara tryckt och de används tills de går sönder eller inte längre ser bra ut. MQ har inte beräknat en galges genomsnittliga livstid. De använder de galgar som finns i butik och ersätter dem efter ett par år när de går sönder eller utseendemässigt försämras.

4.3.3 Packning

MQ transporterar endast plagg hängandes på galge eller vikta i kartong utan galge, aldrig vikta i kartong med galge, och alla plagg med galge transporteras hängande. De allra flesta av MQ:s plagg kommer plattpackade till butik och hängs upp på galge där. De plagg som däremot ofta kommer galgade är ömtåliga plagg eller plagg av lite högre värde. Exempel på sådana plagg är kostymer, kavajer, vissa typer av byxor och kjolar samt ytterplagg. Dessa plagg galgas redan i produktionsfabriken för att få en optimal transport utan risk för skador. En annan faktor än skaderisk som spelar in då företaget väljer att transportera sina plagg hängandes eller plattpackade, är hur klara plaggen är för försäljning. Hängande plagg fraktas på ett sätt som gör det enkelt att på ett snabbt och smidigt sätt kunna hänga ut kläderna i butik direkt efter transporten, medan plattpackade plagg kräver mer arbete innan de är klara för försäljning.

4.3.4 Returhantering

Returhantering av något slag är viktigt för MQ. De återanvänder galgarna så länge de kan och använder sig av de galgar som redan kretsar i butiken. Först när dessa inte längre räcker till beställer de nya. Företaget ger inte ofta ut galgarna till kunder, utan använder själva galgarna till nyinkomna varor. Skulle ett överskott av galgar vara aktuellt har företaget ett samarbete med ett företag som tar hand om galgarna och återvinner plasten. MQ betonar betydelsen av någon form av återvinningscykel, så att galgarna inte går direkt till deponi eller förbränning. Ett system som säkerställer att galgarna återvinns är viktigt och något som borde ha hög prioritet i varje företag.

4.4 Bik Bok

Bik Bok är ett norskt företag som år 2010 omsatte 341 miljoner kronor (Alla Bolag, 2012d). I Sverige finns det totalt 55 butiker (Eniro, 2012c). Företaget strävar efter att vara i framkant när det handlar om modeskapande, och vill vara första val av butik för modemedvetna tjejer. Ett steg i arbetet för att uppfylla dessa mål är de veckovisa leveranser av nya plagg de får in till sina butiker för att vara först med det senaste modet. (Bik Bok, 2012a) Företagets produktion är belagd till Asien (Bik Bok, 2012b).

Bik Bok är en del av Varnergruppen och följer de gemensamma mål och regler som gäller för alla företag inom gruppen. Dessa regler bestämmer hur företagen ska hantera etiska frågor gällande såväl arbetsförhållanden som djur- och miljöskydd. (Bik Bok, 2012b) Varnergruppens miljöarbete berör till stor del också det sociala ansvaret. Gruppen ställer höga krav på sina samarbetspartners och arbetar till exempel endast med företag med en uttalad miljöpolicy. Inom butikerna läggs stor vikt vid returhanteringen av material, speciellt förpackningsmaterial, som återvinns eller återanvänds. Vidare används aldrig material från utrotningshotade trädarter till butiksinredning, och ständiga förbättringar av den egna miljöstandarden och ett effektivt genomförande av dessa är viktiga. (Varnergruppen, 2012)

4.4.1 Galgens roll

Galgen har en strategiskt viktig roll i Bik Bok-butikerna då majoriteten av alla plagg hängs upp på galgar. Utan galgar skulle det dessutom inte finnas plats att presentera alla kläder eftersom butiksutrymmet då inte skulle kunna utnyttjas på bästa sätt. Att hänga kläder på galgen är det bästa sättet att visa upp kläderna för kunder. Alla plagg som hänger har dessutom en högre omsättningshastighet än liggande.

4.4.2 Inköp

Bik Bok använder sig av två huvudtyper av galgar. Den första typen är gjord av grå plast och har funnits i butiken sedan den öppnades i mitten av 1990-talet. Den andra typen är tillverkad av svart plast, och köptes in för ungefär ett år sedan. Den beställdes då från Bik Boks huvudkontor, som i sin tur köper galgar från Nordic Hangers. Produktionen av de grå galgarna upphörde till förmån för de svarta galgarna som ger bättre stöd till kläderna och håller längre.

Butiken önskar att de kunde använda enbart de svarta galgarna. På grund av kostnaden inköp av nya galgarna medför vill dock företagsledningen att de grå galgarna ska vara kvar, då det under rea krävs fler galgar än butiken normalt har. Det är inte ofta butiken behöver nya galgar, den senaste leveransen av galgar fick butiken på Kungsgatan av en Bik Bok-butik i Eskilstuna som lades ner, och således inte behövde sina galgar längre. Behöver en butik extra galgar beställs nya genom kontoret i antingen Örebro eller i Oslo, och galgarna kommer till butiken inom fyra dagar.

4.4.3 Packning

Alla kläder utom bad- och underkläder kommer till butiken plattpackade i kartonger. Det är personalen som under sin ordinarie arbetstid hänger upp kläderna på galgar. Det händer ibland att kläderna anländer med oönskade veck, men dessa brukar försvinna efter att plaggen hängt upp. Största problemet med skador under leverans har varit mögel, kläderna som har tillverkats i fuktigt klimat packas för tidigt och skickas vidare för att sedan riskera att frysas ner under transporten.

Att Bik Bok bestämt sig för att endast transportera plattpackade plagg är en kostnadsfråga, samtidigt som inflödet av nya galgar skulle vara större än behovet av dem skulle vara om kläderna kom redan galgade.

4.4.4 Returhantering

Bik Bok ger inte bort ordinarie galgar till kunden när denne frågar efter detta eftersom alla galgar återanvänds i butiken. Ett undantag är dock galgarna som under- och badkläder hänger på. Dessa är av sämre kvalitet och går lätt sönder, varför de antingen skickas med kunden eller slängs direkt efter försäljning. Returhanteringen avseende galgar är därmed ingen stor kostnadspost då företaget aldrig skickar iväg några galgar för reparation eller återvinning. De få som går sönder kastas i vanliga sopor och källsorteras inte.

4.5 Stefanel

Stefanel är ett italienskt företag som grundades år 1982 (Stefanel, 2012). I Sverige finns en butik och exakta siffror på dess omsättning har ej rapporterats, men år 2010 uppgick butikens omsättning till mellan 50 och 100 miljoner kronor (Alla Bolag, 2012e). Det är i dagsläget ett globalt verkande företag som har butiker spridda över hela världen. Butikerna erbjuder ett stort och brett sortiment för att vara framgångsrika på den globala marknaden. Stefanel strävar efter att uppfylla kundernas förväntningar, och arbetar för att hålla en hög kvalitet på sina plagg och ständigt tänka i nya banor gällande design och utveckling. De strävar också efter att möta framtiden samtidigt som de anser det viktigt att bevara passionen för kläder och sina egna italienska rötter i klädernas framtoning. Företagets produktion sker i Europa. (Stefanel, 2012)

Stefanel är en franchisetagande butik och måste därmed följa de riktlinjer och regler huvudkoncernen sätter upp. De har dock inga regler kring hur returhanteringen ska ske, utan detta är något varje butik själv får styra. Butiken i Göteborg källsorterar till exempel sina avfall och samarbetar med ett företag som tar hand om det som slängs i butiken.

4.5.1 Galgens roll

För Stefanel är galgen en viktig del av butiken. Dels ingår den i klädkedjans koncept, dels hjälper den till att skapa ett enhetligt intryck i butiken. Galgen bidrar undermedvetet till att kunder får ett bra helhetsintryck när de kommer in i en butik, något inte alla klädkedjor tänker på. Krav från Italien gör att butiken måste använda ljusa galgar då det ingår i klädkedjans koncept samtidigt som det bidrar till en fräschare uppfattning av butikerna. Anledningen till att kläderna galgas är att de säljer bättre hängandes, samtidigt som skaderisken minskar, vilket eftersträvas, speciellt när det rör sig om högvärdiga kläder.

4.5.2 Inköp

Stefanel använder genomskinliga plastgalgar med klädmärkets logotyp på för att visa upp sina kläder. Dessa galgar är dyrare än vanliga plastgalgar och köps in från huvudlagret i Ponte di Piave i norra Italien. Inköpen av galgar planeras med samma leveranser som kläderna kommer. De nuvarande galgarna har använts i butiken i flera år och håller fortfarande en hög kvalitet. Det finns flera olika sorters galgar för att hänga upp olika storlekar. I Italien hängs bara de minsta storlekarna fram i butik, och utbudet av galgar som uppfyller koncerners krav på utseende är för andra storlekar begränsat. Detta gör att butiker utanför Italien köper in ljusa galgar utan logotypen. I Göteborgsbutikens fall köps dessa galgar in från en leverantör i Göteborg och används i butik trots att de inte uppfyller de utseendekrav som ställts från ledningen.

4.5.3 Packning

Kläderna skickas från Italien. De plagg som ska transporteras hängande är då upphängda på svarta plastgalgar. Efter att kläderna har kommit till butiken hängs de sedan om på de genomskinliga galgarna butiker använder. Det är kläder av finare kvalitet som kommer hängandes eftersom de inte bör bli skrynkliga eller på annat sätt skadas under transporten. Risken att en kavaj går sönder under en plattpackad transport är hög, och den går då inte att sälja överhuvudtaget. På grund av detta är hängande plagg trots prisskillnaden att föredra när det rör sig om dyrare plagg. Det händer mycket sällan att kläderna kommer fram skadade till butiken då kläderna transporteras hängandes på galgar med både kartong och plast runt. Den största inköpskostnaden utgörs av frakten, och det kostar mycket att transportera hängande kläder. Stefanel har anlitat en speditör som tar hand om transportererna, men ser möjligheter till en minskad miljöpåverkan genom att till exempel buntplasta plaggen.

4.5.4 Returhantering

De svarta galgar kläderna anländer hängandes på skänks bort till kunden eller skickas med återvinningspartnern till en återvinningscentral när butiken fyllt upp sitt returlager av dessa. De ljusa galgarna stannar däremot alltid i butiken och lämnas inte ut till kunden om denne skulle fråga efter den. Stefanel anser att returhanteringen fungerar bra i dagsläget och ser ingen anledning att förändra sitt arbetssätt.

5. Analys

Detta kapitel är uppdelat i två delar. Den första delen tar upp de delar av resultatet som med hänsyn till syftet och frågeställningarna är relevanta att sätta i relation till teorin. Vi undersöker också om det finns likheter och skillnader mellan teori och verklighet, och vad dessa i så fall är. Själva frågeställningarna analyseras och besvaras sedan i andra delen, återkopplade till vad som tas upp i första delen.

5.1 Galgens roll

Alla klädföretag som intervjuats i detta arbete utom ett har bekräftat att galgen är viktig och spelar en central roll för företaget. Det är endast MQ som intar en något avvaktande ställning gentemot galgen, och menar att de enbart ser den som något att hänga kläderna på, ett verktyg som hjälper till att hantera plaggen i butik. Det minskar dock inte galgens betydelse för att hjälpa till att utnyttja butiksutrymmet samtidigt som den även kan ses som en lastbärare. Galgen är grundläggande för att visa upp plaggen för kunden och för att skapa ett sammanhängande helhetsintryck. Det är ingen slump att hängande plagg säljer bättre än liggande, eftersom det är lättare för kunden att få en överblick av kläderna när de hänger lättillgängligt på galgar.

Galgen hjälper också till att transportera plagg av viss kvalitet så de inte blir skrynkliga eller på annat sätt skadas under transporten. En fördel med att frakta kläder hängandes är att kläderna är redo för försäljning direkt vid leverans (Logwin, 2009). Skaderisken minskar också betydligt, något det läggs stor vikt vid när dyra plagg som till exempel kavajer transporteras. Det finns flera olika metoder som används för att frakta kläderna från producent till butik, och om kläderna ska transporteras hängandes eller inte är en avvägning mellan nytta och kostnader företagen måste ta ställning till.

5.2 "Pre-retail"-aktiviteter

Genom att förflytta produktionen av kläder till låglöneländer kan klädföretag göra besparingar av produktionskostnader. Det gäller dock att ledningen fattar rätt beslut rörande "pre-retail"-aktiviteter för att dessa besparingar ska kunna göras. (Total Logistics, 2008) Det stämmer att alla klädföretag har outsourcat sin klädproduktion till länder med lägre löner jämfört med Sverige, och detta har därmed tvingat dem till att och fatta beslut kring transport till försäljningsstället samt var i värdekedjan kläderna ska galgas. Detta är frågor ledningen för respektive företag diskuterar och beslutar om, men inte alla beslut är gynnsamma. De olika företagen har löst frågan kring var i värdekedjan kläderna ska galgas på olika sätt, och då samtliga sätt tycks fungera är det svårt att visa på till en optimal lösning.

De olika möjligheter som finns är att galga kläderna direkt vid tillverkning, galga kläder i en DC, hos transportören (nära butiken) eller att göra det i butik. Självklart fungerar de olika sätten mer eller mindre bra, men då företagen också skiljer sig från varandra är det svårt att peka på ett sätt som skulle passa både stora och mindre företag i branschen. Från de olika resultaten kan tolkas att de flesta företag föredrar att få en del av kläderna plattpackade och en del av kläderna levererade galgade och direkt klara för försäljning.

När det gäller hur företagen ser på och arbetar för miljön skiljer sig de stora och mindre företagen åt, speciellt vid val av var "pre-retail"-aktiviteter ska ske. De något mindre företagen (Stefanel och Bik Bok) tycks inte visa samma hänsyn till miljön som de större företagen (Lindex och KappAhl), men de arbetar efter ett sätt som

fungerar för dem. Bik Bok slipper kostnader som rör galgning innan plaggen kommit till butik eftersom de endast köper in plattpackade plagg. Anledningen till detta är att det är det billigaste alternativet, i alla fall om enbart transportkostnaden tas med i beräkningen. De kan då sälja plaggen till lägre priser än om plaggen kommit galgade. Att lägga till i avvägningen är kostnaden för personalen som i nuläget måste galga kläderna i butik. När kläderna transporteras nerpackade i kartonger är den enda "pre-retail"-aktivitet som sker innan kläderna kommer till butik prismärkning.

Ifrågasättas bör hur lönsamt det är för Stefanel att transportera kläder hängande, när de sedan ändå byter galge i butiken. Möjlighet till en del kostnadsbesparingar kan finnas här, speciellt då både plaggen och galgarna skickas från samma lager i Italien. Positivt är att galgarna som ej går att köpa från Italien köps in i närområdet av butiken. Detta är något som troligtvis fungerar för väldigt små butiker med något högre prisnivå medan det inte skulle vara ett lönsamt och effektivt sätt att arbeta på för en stor modekedja som hanterar större mängder kläder och galgar. De mindre företagen påpekar dock att de är måna om miljön, och det stämmer säkert. Skillnaden mellan större och mindre företag är säkerligen till stor del vilka resurser de har att använda sig av. Utöver miljöfaktorn verkar de större företagen lägga mer fokus på just kostnadsfrågor som rör "pre-retail"-aktiviteter och möjliga förbättringar eller nya alternativ än vad de mindre gör. De mindre företagen fokuserar troligen i stället mer på att få det eventuella "pre-retail"-arbete de alltid haft att fungera så bra som möjligt.

I de fall kläderna skickas upphängda på galgar förflyttas nästan samtliga "pre-retail"-aktiviteter från försäljningslandet till Asien (Pfohl och Shen, 2008). Efter intervjuer med klädföretagen kan sammanfattas att det inte alltid behöver vara så. Företagen kan ha sina "pre-retail"-aktiviteter utspridda på flera ställen. De stora företagen använder sig av ett mellansteg i värdekedjan där kläderna galgas. Det är just de som erbjuder logistikjänster som har den bästa utgångspunkten för att erbjuda "pre-retail"-tjänster eftersom de är tillräckligt flexibla för att göra det (Pfohl och Shen, 2008). Detta är liknande tjänster som de som skulle kunna förläggas till produktionslandet av klädesplaggen. Green Cargo tar till exempel hand om blåsning och galgning av valda plagg som Lindex köper in. Dessa plagg går sedan direkt ut till butik och behöver således inte göra ett mellanstopp vid DC i Göteborg. KappAhl använder sig av DC där anställda hänger upp plaggen. Detta skulle kunna ses som ett alternativ till att galga kläder som inte behöver hänga under transport redan i produktionslandet. Transportkostnaderna skulle vid galgning på DC minska, samtidigt som personalen för galgning är billigare än den som gör samma arbete i butik. Nämnas bör dock att detta kräver en avvägning mellan galgens kostnad i produktionslandet och densamma i Sverige, arbetskostnader i desamma samt aktuella transportkostnader. Även rådande oljepris spelar in då den påverkar kostnaden för både material och transporter.

Att bestämma var i kedjan kläderna ska galgas är en central fråga. Hyrorna i butiker med centralt läge är höga och lagerutrymmena relativt små, vilket innebär att "pre-retail"-aktiviteter inte är vanligt förekommande i butikerna (Total logistics, 2008). Det har visat sig att detta inte riktigt stämmer. Var "pre-retail"-aktiviteterna sker beror främst på företagets storlek, klädföretagets koncept och plaggens kvalitet kontra pris. Samtliga intervjuade företag utför till exempel galgning av någon form i butik, medan andelen kläder som kommer galgade skiljer sig åt mellan företagen. De olika företagen skiljer dock inte på arbetssätten mellan sina olika butiker, var "pre-retail"-aktiviteter sker bestäms för hela företaget, inte för en specifik butik.

5.3 Inköp

Nyckeln till framgång ligger i att förstå sin verksamhet och kostnads- samt värdeelementen i värdekedjan (Total Logistics, 2008). De större företagen (KappAhl och Lindex) har stor koll på hur mycket galgarna kostar företaget, och har utarbetade planer på hur och när de ska beställa nya galgar. De mellanstora företagen (MQ och BikBok) samt det lilla (Stefanel) visar mindre förståelse för galgar som bidragande faktorer till värdekedjans kostnader, något som enligt Logwin (2012) skulle minska deras chans till framgång. Anledningen till att de större företagen tar med galgen i sina beräkningar skulle kunna vara att de har ett mer övergripande arbete och en större chans att påverka sina kostnader. Detta medan de mindre företagen fortfarande fokuserar på att presentera plaggen på bästa sätt, utan att räkna på kostnaderna för just galgarna. Det är dock möjligt att detta skulle förändras om företagen expanderar sin verksamhet och de aktiviteter som driver kostnader ges större intresse. Alla företag som intervjuats i arbetet är överens om att galgen är dyr men nödvändig, och har därför också liknande åsikter om huruvida kunden erbjuds ta med sig galgen hem eller inte. Galgarna ska i så stor utsträckning som möjligt stanna i butiken, eftersom de återanvänds för att värna om miljön samtidigt som inköp av nya galgar oftare skulle krävas, vilket skulle innebära ökade kostnader för företagen.

De större företagen samarbetar med galgtillverkare som producerar galgar efter företagets önskemål. KappAhl har till exempel ett världsomspännande kontrakt med sin leverantör (Nordic Hangers) och köper endast galgar från dem och deras dotterbolag i övriga världen (beroende på var kläderna galgas). Lindex har ett liknande kontrakt med sin galgleverantör (Braiform), som också producerar galgar världen över. De mindre företagen köper in galgar bara när det krävs och har ingen stor omsättning av dem. Det tyder återigen på att stora företag kan dra nytta av att optimera sina inköp av galgar och arbeta strategiskt kring var galgning skall ske.

5.4 Packning och transport av kläder

Valet mellan att transportera kläder hängande eller nerpackade i kartonger beror på klädernas värde (Fulfillment & e-logistics, 2000). Dyrare plagg hängs oftast upp, medan basplagg och plagg som inte behöver hänga under transport packas ner, eftersom detta är ett billigare sätt att frakta kläder (Pfohl och Shen, 2008) (Total logistics, 2008). Om dyrare kläder samt plagg gjorda av ömtåligt material skulle packas ner skulle detta kräva fler aktiviteter i värdekedjan kring nämnda plagg i försäljningslandet. Det blir därför logiskt att galga kläderna direkt vid tillverkningen, eftersom produktkvaliteten upprätthålls på bästa sätt under transporten, samtidigt som ”pre-retail”-aktiviteter är billigare att utföra där. (Total logistics, 2008)

Hos de företag som intervjuats i detta arbete transporteras kläder från producenten på tre olika sätt. Antingen fraktas de hängande på en galge, galgade men nerpackade i lådor eller plattpackade utan galge. En sak som alla företag har gemensamt är att underkläder och badkläder alltid kommer hängandes på en galge förpackade i lådor. Anledningen till detta är främst att hanteringen i butik då underlättas. Alla företag använder ett eller flera av dessa alternativ till sina olika plagg.

Valet av transportsätt är en kostnadsfråga där plaggens kvalitet måste vägas mot vikten av att få fram så säljklara kläder som möjligt. Den del av kläderna som kommer ogalgade till butik galgas på plats av butikspersonal. Detta arbete varierar mellan de olika butikerna. De större butikerna KappAhl och Lindex använder sig av

samtliga tre transportalternativ. Det som skiljer sig åt är hur de motiverar sina val och hur de tar hand om plattpackade kläder. KappAhl motiverar sina olika metoder med att de plagg som inte kräver hängande transport galgas effektivare och till en lägre kostnad i DC. Eftersom DC skulle bli överbelastat om inte en del plagg kom galgade används även detta alternativ. Skulle dock alla plagg anlända till butik med tillhörande galge skulle antalet galgar i butik öka markant och returhanteringen av dem skulle bli onödigt besvärlig och kostsam. Lindex anser dock att kostnaderna för en DC gör detta alternativ inaktuellt. Lindex använder sig i stället av en transportör som erbjuder tjänster som en DC annars skulle ta hand om. De har dessutom beräknat att butikspersonalen har tid att hänga upp kläderna på galgar under normal arbetstid.

De övriga butikerna skiljer sig åt på olika sätt. MQ köper in kläder antingen transporterade hängandes eller packade i kartonger utan galge. Stefanel får in kläder på samtliga tre sätt, men hänger om kläder som kommer redan galgade på galgar av en annan sort. Bik Bok tar, utöver bad- och underkläder, endast in kläder som ligger plattpackade utan galge. Att de olika butikerna använder olika sätt är inte konstigt i sig, anmärkningsvärt är skillnaden i den tid varje butik lägger ner på att hänga upp kläder på galgar. En möjlig förklaring till varför större företag lägger mindre tid på galgning i butik än de mindre är att de får in betydligt större kvantiteter redan galgade plagg. Bik Bok borde dock göra ytterligare en beräkning av kostnaden att galga kläderna i butik versus att köpa in plaggen galgade. Att använda samma galge i butik som under transport betyder att återförsäljaren kan minska sitt lager av både galgar och kläder, samtidigt som pengar sparas (Braiform, 2012a). Stefanelns arbetsätt verkar högst otympligt. Att galga om varje plagg som anländer till butik tar onödigt mycket tid och bidrar till extra kostnader. Det är märkligt att företaget inte skulle kunna få sina plagg upphängda på de galgar som används i butiken. Transport av "lediga" galgar skulle då kunna ske med vändande transportmedel, och dessa galgar skulle då transporteras tillbaka till produktionen och kunna användas till nästa leverans.

Trots att butikernas storlek skiljer sig åt stämmer Stefanelns och MQ:s packning bra överens med teorin. Högvärdiga samt ömtåliga kläder fraktas hängande trots att detta ökar transportkostnaderna. Det som skiljer sig åt är att MQ inte använder hybridmetoden som innebär att kläderna galgas och skickas nerpackade i lådor (Total logistics, 2008). Fördelen med att skicka kläder hängandes är att samma galge kan användas under transport som i butik, samt att återförsäljaren inte behöver lägga tid (och därmed pengar) på att galga om kläderna (Braiform, 2012a). Detta överensstämmer dock inte med Stefanelns arbetsätt. Där kommer alla plagg hängandes på svarta galgar, och galgas på grund av estetiska skäl om så att de hänger på ljusa galgar i butik. Stefanelns extra kostnader som uppkommer när de galgar om kläderna skulle kunna ställas mot kostnaden att skicka tillbaka de ljusa galgarna till lagret i Italien för att plaggen ska galgas på dessa redan från början. Detta skulle också medföra extra transporter (såvida transportören inte skulle åka tillbaka till Italien med tom last). Miljöaspekten kommer alltså in även här, och måste sättas i relation till kostnaderna.

De avgörande faktorerna som förklarar varför företagen väljer att göra som de gör är olika och inte helt lätta att förstå, men sammantaget kan sägas att viktiga aspekter att ta med i beräkningarna är tiden galgning tar i butik i relation till kostnaden för galgning innan leverans och hängande transport, samtidigt som vikten av att direkt vid leverans kunna hänga ut plaggen i butiken spelar roll.

5.5 Returhantering ur ett hållbart perspektiv

Returhantering som återanvändning och återvinning är ämnen som blivit mer och mer viktiga de senaste åren. Detta för att kunder kräver det, men också för att företagen ser möjligheter till kostnadsbesparingar. (Pinna och Carrus, 2012) Genom att ta hänsyn till frågor rörande dessa ämnen kan företag inte bara spara pengar, de förstärker dessutom sin konkurrenskraft gentemot andra företag, samtidigt som företagets image stärks (Carter och Ellram, 1998).

Sett till de olika företagens hemsidor samt genom samtal med representanter från företagen kan konstateras att ett hållbart miljöarbete står i fokus hos samtliga företag. De strävar alla efter en så liten miljöpåverkan som möjligt, i alla fall i förhållande till vad det kostar och vad de själva tjänar på det. Stora företag påstår sig utsättas för större press än de mindre, något som ser ut att vara på väg att förändras, då konsumenterna idag kräver att även mindre företag ska ta sitt ansvar och uppträda ansvarsfullt. Att de större företagen rättar sig efter kundernas krav både snabbare och på ett mer ansvarsfullt sätt tar sitt uttryck i de olika returhanteringssystemen. De mindre företagen källsorterar sina avfall, men gör inte mycket mer än så, medan de större företagen söker andra sätt att ta hand om avfallet på, antingen genom att förlänga livscykeln eller genom samarbeten med återvinningspartners.

Att returnera galgen till klädproducenten är dyrt och ineffektivt, men att använda ett returcenter för att återanvända galgarna skulle kunna vara en lönsam process (Greve Davis, 2010). Essensen i detta stämmer med hur Lindex jobbar. De har avtal med företag som specialiserat sig på att återvinna galgar och dess plast. KappAhl har däremot gått ytterligare ett steg och gjort en investering som möjliggör lagning av galgar i stället för att byta ut dem. KappAhl beräknar kunna spara 25 procent jämfört med kostnaden att köpa in nya. Om alla företag, även de mindre, skulle arbeta likadant skulle det innebära både kostnadsbesparingar och en minskad påverkan på miljön och dess resurser. Å andra sidan skulle det innebära långa transporter vid vissa tillfällen, något som till exempel Lindex inte vill stå till svars för. Det finns många sätt för företagen att jobba på för att göra återvinning och återanvändning effektivare med tanke på miljön, men i slutändan är det ändå kostnader och hur mycket varje företag är beredda att avvara för detta arbete som spelar den avgörande rollen.

När en butik sålt varorna slängs galgarna bort, något som bidrar till att galgens livslängd inte blir längre än en vecka till ett par månader. Att galgarna slängs bort utan att källsorteras leder till att de hamnar i deponi och måste brytas ner av naturen, vilket tar mycket lång tid jämfört med om plasten skulle återvinnas maskinellt. (The Daily Green, 2007) Av de företag som intervjuats i detta arbete skedde nästan alltid någon form av returhantering. Det var bara Bik Bok som slängde bort galgar som hade gått sönder utan att källsortera dem. Detta trots att de på sin hemsida förespråkar ett omsorgsfullt returhanteringsarbete där stor vikt läggs vid att återanvända eller återvinna de material som används. Att galgens livslängd skiljer så mycket mellan teori och verklighet är anmärkningsvärt. En möjlig förklaring skulle kunna vara att returhanteringen kring galgarna utvecklats mycket under de senaste åren. Trots detta har företag använt sina galgar flera år tillbaka, varför teorin inte överensstämmer med studiens resultat. En sorts galge teorin skulle kunna syfta på är engångsgalgar, då de intervjuade företagen gör sig av med dessa på olika sätt efter försäljning.

De engångsgalgar som används brukas främst till bad-, baby- och underkläder, och

används efter försäljning aldrig igen, något som skulle kunna ses som slöseri. Företagens inställning till just dessa galgar verkar vara att de, eftersom de är billiga och av sämre kvalitet, inte behöver återanvändas, något som pekar på en annan inställning mot miljöfrågor de annars så uttryckligen värnar om. Återanvändning av galgar minskar konsumtionen av både råvaror och koldioxidutsläpp samt är miljövänligare och ekonomiskt bättre (Braiform, 2012b). Problemet med detta är att det är betydligt billigare att köpa nya engångsgalgar till lätta plagg som just bad-, baby- och underkläder, jämfört med att förbättra kvaliteten och återanvända dem. En märkbar skillnad mellan företagen var att de stora hade en speciell ruljans på sina galgar; de användes i butikerna och skickades iväg på lagning eller återvinning när det behövdes, för att sedan komma tillbaka till butikerna nya eller lagade. De mindre butikerna använder galgarna till dess att de inte längre uppfyller sitt syfte, därefter skickas de iväg med källsortering för att återvinnas, varvid nya köps in.

5.6 Hållbarhet, SCM och klädbranschen

Hållbarhetsfrågor är något som är högst relevant för många företag, och definitivt för dem inom klädbranschen. Hård konkurrens, dåliga arbetsförhållanden och en stor användning av resurser gör det viktigt för företagen att visa att de bryr sig om miljön och värnar om en hållbar utveckling. (Smith, 2003) Rörande hållbarhetsfrågor är det mest hållbara textilier och miljövänliga transporter som fått stor uppmärksamhet när företagen pratar om hållbarhet. Genom intervjuerna har det visat sig att även andra aspekter driver kostnader och påverkar miljön, och att galgen spelar en betydande roll i företagets miljöarbete.

De företag som intervjuats i detta arbete försöker alla bidra till en minskad miljöpåverkan genom olika metoder. Det är just återförsäljare som har huvudansvaret för insamling och lagerhållning samt transport av förpackningsavfall från butikerna. För att göra detta så kostnadseffektivt som möjligt måste de utveckla strategier för att optimera sina insamlings- och behandlingsprocesser (Triantafyllou och Cherrett, 2010). De mindre företagen försöker lämna ett så litet avtryck i miljön som möjligt och strävar efter att använda sina resurser med försiktighet. De större företagen däremot, som möjligtvis känner en större press från allmänheten, behöver göra mer än så. De har utöver lagkrav och förordningar till exempel utarbetat egna initiativ till att minska bland annat energiförbrukning och den miljöpåverkan transporter bidrar till. Större företag lägger större vikt och fler resurser på att upprätthålla en bra bild av företagets märke (Nagurney och Yu 2011)¹⁶. Vidare ser de till steg längre bak i värdekedjan som de mindre företagen förbiser. En möjlighet till varför inte de mindre företagen tar lika omfattande steg skulle kunna vara att de inte har samma befogenheter eller möjligheter till detta som de större företagen, som möjligen också har mer att säga till om rörande samarbetspartners. Mindre företag skulle kunna behöva rätta sig efter de normer som gäller i branschen, medan de större i vidare mening skulle kunna strunta i dessa och skapa sina egna. En annan möjlig förklaring till varför de större företagen tar ett större initiativ i miljöfrågor är att de, med tanke på sin storlek och omsättning påverkar och belastar miljön mer än de små företagen. Där skiljer sig dock tänket åt mellan de två stora företagen i detta arbete. KappAhl har till exempel valt att genomföra de extra transporter lagning av galgar innebär, medan

¹⁶ Ursprungskälla: Tucker, R., 2010. NRDC tackles China's textile pollution. Women's Wear Daily, June 29.

Lindex anser detta belasta miljön onödigt mycket och har därför valt att avstå från detta alternativ. Här är det intressant att ställa den miljöpåverkan produktion och transport av nytillverkade galgar står för mot den påverkan som kommer från transportererna för lagning och själva lagningen i sig. Kostnadsmässigt är det enligt KappAhl till exempel mer lönsamt att laga galgarna, men här anger Lindex miljön vara skälet till varför de inte vill göra likadant, och då framförallt på grund av att detta inte skulle stämma överens med den image företaget vill upprätthålla.

Sett till nyproduktion av galgar är frågan vad som ändå påverkar miljön mest; är det att transportera galgarna till lagning eller är det att producera nya galgar? Transporter till butiker och DC ska med hög sannolikhet ofta tillbaka till ursprungsorten, och sträckan som körs är då densamma oavsett om galgar skickas med för lagning eller om lasten går tom tillbaka. Möjligen vill inte Lindex förknippas med denna miljöbelastning, även om transporten i sig ändå genomförs. De har räknat på att lagning av galgar skulle minska företagets kostnader, men samtidigt bidra till ökade transporter. Detta skulle kunna liknas vid KappAhls beslut om att inte skicka tillbaka galgar till klädproducenterna i Asien, trots att det skulle kunna ske till en låg kostnad eftersom containrarna ändå ska tillbaka, och i många fall dessutom transporteras utan innehåll under den sträckan. KappAhl vill inte stå till svars för den miljökostnad detta skulle innebära. Denna miljökostnad sker alltså ändå, med den enda skillnaden att KappAhl som företag inte får "skulden" för den. En viktig fråga att ställa sig är om dessa transporter verkligen påverkar miljön mer än vad nyproduktion av galgar gör, och om besluten tas endast med hänsyn till risken att försämra företagets framtoning eftersom företagen vill behålla sin miljömedvetna image. Att arbeta miljövänligt enbart för att ge företaget ett gott rykte kan diskuteras. Företag borde sträva efter att minska sin miljöpåverkan på grund av andra skäl, men ändå ska inte denna anledning helt räknas bort då miljön, trots fel motiv, ändå vinner på detta tänk. Företaget kan också vinna i form av ökade marknadsandelar, men frågan är hur långt de då kommit i sitt miljötänk? Avvägningen mellan kostnader och miljö är inte svart eller vit. Någon gång krävs en viss form av arbete med de galgar som finns i stället för att producera nya, eftersom världen annars skulle få ett enormt överskott av galgar.

5.7 Övergripande resultat för respektive frågeställning

Syftet med uppsatsen var att undersöka vilken roll galgen har i ett klädföretag, var i värdekedjan kläderna galgas samt hur företagen tar hänsyn till miljön när de tar beslut kring returhantering av galgen.

5.7.1 Vilken roll spelar galgen i klädföretags värdekedja?

Efter genomförda intervjuer kan konstateras att galgen spelar en högst central roll för klädföretag, och att den är ett grundläggande verktyg för att visa upp företagets produkter för kunden. Intervjuade företag fäster olika vikt vid galgen, men fastställt är att galgen är nödvändig och en självklarhet för klädföretag. Hängande plagg blir mer lättillgängliga, ger kunden en bra överblick och bidrar också till en ökad försäljning, samtidigt som galgen ger ett enhetligt och snyggt intryck av butiken. Galgen spelar förutom en betydande roll i butik även en stor vikt vid transport. Här ses den som en lastbärare, något som hjälper till att transportera kläder från ett ställe till ett annat.

Galgen har tidigare betraktats som något som finns i en butik utan att den märks. Den har dock under de senaste åren uppmärksammats av klädföretag, och fått en allt större betydelse i såväl miljöarbetsfrågor som möjligheter till kostnadsminimering av “pre-retail”-aktiviteter som blåsning och galgning. Galgen är strategiskt viktig för större klädföretag, och det är viktigt att fatta beslut om var i värdekedjan kläderna ska galgas för att finna möjligheter till kostnadsminimering. Faktorer som spelar in när besluten tas är produktions- och inköpskostnader för galgen samt bränslekostnader som påverkar både plastpriser och transportkostnader. Att frakta kläder med galge betyder ökade volymer och kostnader, något som kanske i slutändan ändå lönar sig eftersom kostnaderna för “pre-retail”-aktiviteter är billigare i produktionslandet.

Den tid och de resurser företag lägger ner för att effektivisera arbetet kring galgning varierar mellan företag. Mycket beror på deras storlek. Stora företag lägger ner mer resurser än de mindre. Samtliga företag som intervjuats har under de senaste åren försökt minska antalet varianter av galgar som finns i butik för att underlätta returhanteringen samt för att minska diverse kostnader. Detta har berört de större företagen mer eftersom de mindre företagen redan från början endast använt sig av ett fåtal olika galgar.

5.7.2 Hur ser galgens livscykel ut från inköp till returhantering?

Galgens livscykel ser olika ut beroende på företagets koncept och storlek. Vissa faktorer är dock gemensamma för samtliga företag. En sådan är att galgarna kommer till butik antingen tillsammans med kläder eller utan. Var de galgar som kommer till butik med kläder hängandes på dem har sitt ursprung beror på var i värdekedjan kläderna har galgats. De galgar som fraktas från produktionen tillsammans med kläder kommer från närområdet kring fabriken, medan de plagg som galgas i butik eller i DC i de flesta fall hängs upp på galgar producerade geografiskt nära den aktuella butiken eller DC. De stora företagen samarbetar med galgleverantörer och har därmed världsomspännande kontrakt även med deras partnerföretag.

När galgarna har kommit till butik varierar det hur länge de stannar kvar där. Vissa företag ger bort galgen till kunden när denne frågar efter den, men generellt vill företag av ekonomiska och miljömässiga skäl ha kvar galgarna i butik.

Det skiljer sig åt hur företagen jobbar med returhantering och återvinning. Ett förekommande alternativ är att inte ha någon form av returhantering eller återvinning, men då krävs det att alla plagg kommer plattpackade till butiken för att undvika ett överflöd av galgar. För andra företag är överflöd av och estetiskt opassande galgar den huvudsakliga anledningen till returhanteringen. Galgarna skickas då till återvinning när de inte längre kan återanvändas i butiken. En genomgående trend är dock att engångsgalgar, som underkläder och babykläder kommer på, återvinns eftersom de ej bedöms kunna användas mer än en gång. Ett undantag är det företag som inte får in några plagg på galgar och därför vill ha kvar alla galgar i butiken. Då inga galgar vanligtvis lämnar butiken har de inte behövt utarbeta ett returhanteringssystem och de ger gärna kunderna engångsgalgarna till under- och badkläderna för att själva slippa bära kostnaderna för returhanteringen. Om galgen går sönder slängs den bort bland vanliga sopor, något detta företag är ensamt om att meddela. Detta visar att företagens förespråkade policys inte till fullo stämmer överens med verkligheten, och att det de säger bör granskas kritiskt.

När det kommer till galgens livslängd är det inte alla företag som har räknat ut denna för sina respektive galgar. De som har gjort det har beräknat den på olika sätt, beroende på hur returhanteringen sker. Ett företag som skickar sina vanligaste galgar till lagning förlänger galgens livslängd märkvärt. Galgarna kan lagas upp till fyra-fem gånger innan de återvinns och håller länge innan återvinning blir aktuellt. På detta sätt har de räknat ut galgens genomsnittliga livslängd till ungefär åtta år. Konkurrerande företag har av olika anledningar beslutat att inte laga trasiga galgar, och uppskattar därmed att galgens livslängd är tre till fyra år. Detta överensstämmer med övriga företags beräkningar. Det enda företag som skiljer sig åt i detta avseende är det som inte får in plagg upphängda på galgar, de menar att de endast köpt in galgar vid några få tillfällen, och att vissa av galgarna finns kvar sedan butiken öppnade i mitten på 1990-talet.

5.7.3 Hur påverkar miljöaspekten företagens utformning av värdekedjan och vilka utvecklingsmöjligheter ser klädföretagen inom returhanteringen av den?

I nuläget är det främst två faktorer företag tar hänsyn till gällande hållbarhet när de formar sin värdekedja. Dels behöver kostnader hela tiden ses över för att se till att de inte överstiger budget, dels krävs hänsyn till miljöfrågor. Hänsyn till miljön är en viktig faktor att hela tiden ha i åtanke eftersom det sätt ett företag arbetar med miljöfrågor spelar stor roll i företagets framgång, då företag som värnar om miljön upplever klara konkurrensfördelar gentemot företag som uppvisar ett mindre engagemang.

Angående utvecklingsmöjligheter kring returhantering av galgar finns det klara sådana. En möjlighet är att fler företag börjar använda sig av alternativet att laga galgar för att sedan återanvända dem. Det är en fråga där företagets storlek och resurser måste ställas mot kostnaden och miljövinsten detta förslag skulle kunna leda till. Ett annat alternativ är att företag som använder sig av transportörernas tjänster låter dem ta med överflödiga galgar tillbaka vid leveranser av hängande plagg. I detta fall skulle galgarna kunna cirkulera flera gånger mellan butik och platsen där plaggen galgas.

I nuläget bidrar återvinning till långa transportavstånd eftersom galgarna transporteras till företag som har specialiserat sig på att återvinna galgar. Detta hoppas företagen kunna förändra inom en snar framtid. Företagen vill av miljömässiga skäl återvinna plasten så nära försäljningslokalen som möjligt, och det är då inte längre viktigt att det blir just nya galgar av materialet, huvudsaken är att plasten återvinns.

6. Slutsats

I detta kapitel sammanställer vi slutsatser från undersökningen. Vi avslutar kapitlet med en slutdiskussion och ger förslag på fortsatt forskning inom ämnet.

6.1 Slutsatser

Nedan följer en presentation av de slutsatser arbetet mynnat ut i. Att ha i åtanke är att vi endast undersökt företag som använder plastgalgar.

Sammantaget kan konstateras att galgen spelar en central roll för klädföretagen. Inte enbart för att hängande kläder säljer bättre, utan också för att galgen påverkar företagets kostnader och miljöpåverkan. Gemensamt är att galgen är viktig genom stora delar av värdekedjan; från var den produceras, hur den används vid transport, användningsområdet i butik och vidare till returhanteringen. Klara möjligheter finns i nuläget till att förbättra dessa aktiviteter med hänsyn till en hållbar utveckling av miljön. Det finns många olika sätt att arbeta på när det kommer till galgar, och hur deras livscykel ser ut beror på vilket sätt företaget valt, men också på företagets storlek och dess resurser. Galgen är viktig för både större och mindre företag, men medan galgen för de större företagen tycks vara viktig både i butik och utanför den, verkar de mindre företagen främst fokusera på galgen innanför butikens väggar och ser inte galgen som en stor kostnadspost. De större företagen prognostiserar också sitt behov av galgar, medan de mindre företagen fattar sina beslut om inköp allt eftersom det behövs.

Stora företag arbetar också mer med frågor kring galgning och andra aktiviteter runt galgen, bland annat för att finna konkurrensfördelar gentemot andra företag. De mindre företagen riktar störst fokus mot sin kärnverksamhet. Trots att galgen är viktig i butikerna ser de inga möjliga fördelar med att utveckla ett effektivt arbete genom att förändra "pre-retail"-aktiviteter innan kläderna kommer till butik, främst på grund av att de inte genererar något betydande resultat. Var plaggen ska galgas är till största del en avvägning mellan kostnader och miljöpåverkan, där stora företag är beredda att betala mer än de mindre för att minska påverkan på miljön. Vår undersökning visar på samma resultat som studenter vid Arkansas Universitet kom fram till rörande galgar och dess återanvändning, nämligen att ekonomiska och miljömässiga besparingar är de två viktigaste punkterna när det kommer till återanvändning av galgar.

6.2 Slutord

Detta avsnitt grundas på våra egna åsikter och tankar. Vi reflekterar här över resultatet och ger förslag på vidare forskning.

6.2.1 Egna reflektioner kring resultatet

Avslutningsvis kan påpekas att verkligheten endast till viss del överensstämmer med teorin. Ämnet som berörts i arbetet har inte fått stort utrymme i varken forskning, media eller branschen, vilket har gjort det intressant att undersöka. När vi började med arbetet ville vi ta reda på vilka faktorer som påverkar klädföretagen när de väljer att arbeta miljövänligt. Då vi blivit uppmärksammade på problemet kring galgning och dess strategiska vikt ville vi också se hur stor vikt just galgning har i valet kring huruvida företagen väljer att arbeta mer med hänsyn till miljön än till kostnader. Vi ville ta reda på hur galgarnas livscykel ser ut och hur företag ser på galgarna och

deras roll i värdekedjan. Vidare var vi nyfikna på var galgarna produceras, och om produktionen sker i samma länder som de senare används i, eller om produktionen förläggs till andra länder. Allt detta samtidigt som vi förväntade oss kunna beskriva hur trenden inför framtiden ter sig. Vi ville också få en fördjupad insyn i hur returflöden går till och fungerar, och hitta förslag på var och hur förbättringar skulle kunna ske för att både optimera flödet och bidra till att minska påverkan på miljön. Andra kunskaper vi hoppades få av uppsatsen var insyn kring hur företagen ser till galgarna som produkt samt hur de hanterar dem. Vi ville också veta om företagen gör medvetna miljöval för en hållbar utveckling och hur dessa eventuellt skulle kunna förbättras.

Efter teorisökningens och intervjudelens slut fick vi ökad kunskap kring det mesta av det vi önskade. Något vi inte förväntade oss var att olika företag jobbar på så många olika sätt när det kommer till upphängning av kläder, och det var oväntat att hitta så mycket material om aktiviteter som tillhör galgning. Det var till viss del överraskande att galgarna verkligen är av strategisk vikt för företag och att de större företagen till och med har särskilda personer som dagligen jobbar med frågor som rör galgar och deras kringliggande ämnesområde. Något vi inte kom in så mycket på i arbetet som vi i början önskade var vilken roll galgarna har i företagets hållbarhetsarbete. Det var svårare än förväntat att få reda på galgarnas ursprung då intervjupersonerna berättade att beställning av galgar sker genom huvudkontoret eller en galgleverantör.

6.2.2 Förslag till fortsatt forskning

Det finns potential för vidare forskning rörande galgarnas roll i klädföretagen. En möjlighet är att undersöka hur avvägningar kring kostnader och miljöfrågor, och var "pre-retail"-aktiviteter bör ske för att optimera företagets arbetssätt med hänsyn till en minskning av både kostnader och miljöpåverkan.

Trots att plastgalgar tycks vara den vanligast förekommande typen av galgar används även galgar gjorda av annat material, till exempel trä. Det skulle vara intressant att studera företag av olika storlek som använder galgar gjorda av andra material än plast. Områden att då fokusera på kan vara galgens livscykel, och hur den skiljer sig åt beroende på materialval till galgen. Detta för att sedan jämföra vilket material och arbetssätt som är mest miljövänligt och optimalt för företagen, samtidigt som det bästa arbetssättet inom varje typ av företag skulle kunna diskuteras.

Beträffande ämnet returhantering och återvinning kan vidare forskning jämföra vilket sätt som är mest gynnsamt för företagen när både kostnader och miljöpåverkan vägs in. Detta kan vara särskilt intressant att studera eftersom företag av nästan samma storlek påstår sig agera och ta beslut fattade utifrån olika faktorer.

En kartläggning av hur returhanteringsarbetet i varuhus går till skulle också vara intressant att undersöka i framtiden. Detta för att se vilka möjligheter ett gemensamt returcenter skulle kunna leda till, sett både ur ett miljöperspektiv och ur ett kostnadsperspektiv.

7. Källförteckning

Publicerade källor

- Aaker, D.A., & McLoughlin, D. (2010). *Strategic Market Management. Global Perspectives*. Spain: Wiley.
- Abecassis-Moedas, C. (2006). Integrating design and retail in the clothing value chain: an empirical study of the organisation of design. *International Journal of Operations and Production Management*, 26 (4) (2006), pp. 412–428.
- Al-Mudimigh, A., Zairi, M., & Ahmed, A. (2004). Extending the concept of supply chain: The effective management of value chains. *International Journal Of Production Economics*, 87, 3, p. 309.
- Blackburn, J., Guide Jr., V., Souza, G., & Van Wassenhove, L. (2004). Reverse Supply Chains for Commercial Returns. *California Management Review*, 46, 2, pp. 6-22.
- Borghesi, S., & Vercelli, A. (2003). Sustainable globalization. *Ecological Economics*, 44 (1) (2003), pp. 77–89.
- Caniato, F., Caridi, M., Crippa, L., & Moretto, A. (2012). Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research. *International Journal Of Production Economics*, 135(2), 659-670.
- Carter, C., & Ellram, L. (1998). Reverse Logistics: A Review of the Literature and Framework for Future Investigation. *Journal Of Business Logistics*, 19, 1, pp. 85-102.
- Clarke, T., Clegg, S., & Ibarra, E. (2001). Millennium management, changing paradigms and organization studies. *Human Relations*, Volume 54:31.
- Claudio, L. (2007). Waste Couture: Environmental Impact of the Clothing Industry. *Environ Health Perspect*, 115:A449-A454.
- Dahmström, K. (2005). Från datainsamling till rapport. Fjärde upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- de Brito, M., Carbone, V., & Blanquart, C. (2008). Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: organisation and performance. *International Journal of Production Economics*, 114 (2) (2008), pp. 534–553.
- Epstein M., & Yuthas K. (2012). Analysing Sustainability Impacts. (cover story). *Strategic Finance*. January 2012;93(7): pp. 27-33.
- Groves, E., & Leone, D. (2008). Nordic Fashion Puts Sustainability Up Front. *WWD: Women's Wear Daily*, 196, 27, pp. 11-1NULL.

Jespersen, B.D., & Skjøtt-Larsen, T. (2005). *Supply Chain Management - in Theory and Practice*, upplaga 1, Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Lumsden, K. (2006). *Logistikens grunder*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Kleindorfer P., Singhal, K., & Van Wassenhove, L. (2005). Sustainable Operations Management. *Production & Operations Management*, 14(4), pp. 482-492.

Kumar, S., Teichman, K., & Timpernagel, T. (2012). A green supply chain is a requirement for profitability. *International Journal of Production Research*, Vol. 50, Issue 5, 2012. Special Issue: Sustainable supply chain management and reverse logistics, pp 1278-1296.

Marquardt, S. (2010). Sustainability Is Not an Option. *Apparel Magazine*, 51, 6, pp. 28-29.

Min, H., Jeung Ko, H., & Seong Ko, C. (2006). A genetic algorithm approach to developing the multi-echelon reverse logistics network for product returns. *Omega*, 34, 1, pp. 56-69.

Patel, R., & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. 4:1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Pfohl, H-C., & Shen, X. (2008). *Apparel supply chain between Europe and China : a guide to apparel sourcing and distribution in China*. Darmstadt : Techn. Univ., Fachgebiet Unternehmensführung und Logistik.

Pinna, R., & Carrus, P.P. (2012). Reverse Logistics and the Role of Fourth Party Logistics Provider. Groznik, A. & Xiong, Y. (red.). *Pathways to Supply Chain Excellence*. Croatia: InTech.

Rogers, D., & Tibben-Lembke, R. (2001). An Examination of Reverse Logistics Practices. *Journal Of Business Logistics*, 22, 2, pp. 129-148.

Şen, A. (2008). The US fashion industry: A supply chain review. *International Journal of Production Economics*, Volume 114, Issue 2, pp. 571–593.

Seuring, S., Sarkis, J., Müller, M., & Rao, P. (2008). Sustainability and supply chain management – An introduction to the special issue. *Journal of Cleaner Production*, Volume 16, Issue 15, October 2008, pp. 1545-1551.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E. (2008). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*. Third Edition. Singapore: McGraw-Hill International.

Smith N.C. (2003). Corporate Social Responsibility: whether or how? *California Management Review*, 45 (4) (2003), pp. 52–76.

Srivastava, S. (2008). Network design for reverse logistics. *Omega*. Volume 36, Issue 4, August 2008, pp. 535-548.

Steven, M. (2004). Networks in Reverse Logistics. Dyckhoff, H., Lackes R., & Reese, J. (red.). *Supply Chain Management and Reverse Logistics*. Germany: Springer, ss. 163-180.

Thierry, M., Salomon, M., Van Nunen, J., & Van Wassenhove, L. (1995). Strategic Issues in Product Recovery Management. *California Management Review*, 37, 2, pp. 114-135.

Triantafyllou, M., & Cherrett, T. (2010). The logistics of managing hazardous waste: a case study analysis in the UK retail sector. *International Journal Of Logistics: Research & Applications*, 13, 5, pp. 373-394.

van Weele, A. (2010). *Purchasing and Supply Chain Management*. Fifth Edition. Singapore: Cengage Learning.

Elektroniska källor

Alla Bolag (2012a). *KappAhl Sverige AB - Företagsinformation*.

http://www.allabolag.se/5560604158/KappAhl_Sverige_AB [2012-05-03]

Alla Bolag (2012b). *Lindex Sverige AB – Företagsinformation*.

http://www.allabolag.se/5560688565/Lindex_Sverige_AB [2012-05-24]

Alla Bolag (2012c). *MQ Retail AB – Företagsinformation*.

http://www.allabolag.se/5566990262/MQ_Retail_AB [2012-05-02]

Alla Bolag (2012d). *Bik Bok AB*. http://www.allabolag.se/5565664520/Bik_Bok_AB [2012-05-03]

Alla Bolag (2012e). *H.V.Fashion Kommanditbolag – Företagsinformation*.

http://www.allabolag.se/9168353143/H_V_FASHION_KB [2012-05-03]

Bik Bok (2012a). *About BikBok*. http://bikbok.com/en/about_Bik_Bok/About-BikBok/ [2012-05-03]

Bik Bok (2012b). *Corporate Social Responsibility*.

http://bikbok.com/en/about_Bik_Bok/About-Varner/ [2012-05-03]

Braiform (2009-11-27). *Braiform promotes sustainability participating in logistics case study competition*. <http://www.braiform.com/additional-menu/news--events/braiform-promotes-sustainability-participating-in-logistics-case-study-competition/?amp%3Bepslanguage=en> [2012-03-28]

Braiform (2012a). *Garment Hangers*. <http://www.braiform.com/en/Menu-Two/Hangers/> [2012-04-02]

Braiform (2012b). *Återanvändningsprogram*. <http://www.braiform.com/sv/Meny-Tva/Ateranvandningsprogram/> News & Events [2012-04-02]

- Braiform (2012c). *Braiform*. <http://www.braiform.com/sv/> [2012-05-11]
- Eniro (2012a). *KappAhl – Gula Sidorna på eniro.se*. <http://gulasidorna.eniro.se/hitta:kappahl> [2012-05-24]
- Eniro (2012b). *Lindex Butiker – Gula Sidorna på eniro.se*. <http://gulasidorna.eniro.se/hitta:lindex+butiker> [2012-05-24]
- Eniro (2012c). *Bikbok- Gula Sidorna på eniro.se*. <http://gulasidorna.eniro.se/hitta:bikbok> [2012-05-24]
- Fulfillment & e-logistics (2000). *Garments online – fulfillment's toughest challenge?* http://www.elogmag.com/magazine/54/Garments_online_fu.shtml [2012-04-04]
- Greve Davis (2010). *The Link Between Sustainability and Reverse Logistics*. <http://grevedavis.com/2010/03/25/the-link-between-sustainability-reverse-logistics/> [2012-04-04]
- KappAhl (2012a). *7 av 10 svenskar väljer att gå in på KappAhl*. http://investors.kappahl.com/index.php?afw_lang=sv&p=press [2012-05-03]
- KappAhl (2012b). *Produktion – KappAhl*. <http://www.kappahl.com/corp/Om-KappAhl1/Mode-miljo-moral/Test-Text-11/> [2012-06-12]
- Lammgård, C. (2012) *Gör rätt från början!* <https://gul.gu.se/courseId/50584/content.do?id=18403562> [2012-05-24]
- Lindex (2012a). *Vårt mode*. <http://www.lindex.com/se/om-lindex/vaart-mode/> [2012-05-12]
- Lindex (2012b). *Våra butiker*. <http://www.lindex.com/se/hitta-butik/> [2012-05-12]
- Lindex (2012c). *Hållbarhetsstrategi*. <http://www.lindex.com/csr/sv/haallbarhetsstrategi/> [2012-05-12]
- Lindex (2012d). *Lindex miljöansvar, miljöprioriteringar, mål och uppföljning*. <http://www.lindex.com/csr/sv/miljoeansvar/> [2012-05-13]
- Lindex (2012e). *Effektivt resursutnyttjande och avfallshantering*. <http://www.lindex.com/csr/sv/miljoeansvar/materialanvaendning-och-avfallshantering/> [2012-05-12]
- Lindex (2012f). *Lindex tar ansvar för en hållbar utveckling*. http://investors.lindex.com/annual-2004-2005/sv/verksamhetspresentation/miljosocialtans/tar_ansvar_for_en_h.html [2012-06-12]
- Logwin (2009). *“Smart solutions for your fashion logistics”* http://www.logwin-logistics.com/fileadmin/user_upload/Downloads/Broschuere_n_Flyer/Holding/09_Logwin_Broschuere_Fashion_engl.pdf [2012-04-04]

- Mattsson, S-A. (2004). *Logistikens termer och begrepp*.
http://www.plan.se/files/plan_mattsson_logistikens_termer_och_begrepp_2004.pdf
[2012-06-12]
- MQ (2012a). *Om MQ*. http://www.mq.se/info/emenu/om_mq/ [2012-05-12]
- MQ (2012b). *MQ Sustainability report 2010/2011*.
[http://mq.se/media/Sustainability%20report%202011%20in%20english%20\(PDF-dokument\).pdf](http://mq.se/media/Sustainability%20report%202011%20in%20english%20(PDF-dokument).pdf) [2012-05-12]
- MQ (2012c). *Our Commitments*.
http://mq.se/info/emenu/foretagsansvar/our_commitments/ [2012-05-12]
- MQ (2012d). *Leverantörer*.
http://mq.se/info/emenu/foretagsansvar/ansvarsfull_produktion/leverantorer/ [2012-06-12]
- Nationalencyklopedin (2012). *Brundtlandrapporten*.
<http://www.ne.se/lang/brundtlandrapporten> [2012-04-16]
- Reverse Logistics Association (2012). *What is Reverse Logistics?*
<http://www.reverselogisticstrends.com/reverse-logistics.php> [2012-04-02]
- SDI Group (2011). *Fashion for flatpacked*.
<http://www.sdigroup.com/Press/HSS%20Veldhoven%20Editorial%20Nov%20Dec%202011.pdf> [2012-03-29]
- Statistiska Centralbyrån (2012). *Hushållens utgifter (HUT) 2007-2009*.
http://www.scb.se/Statistik/HE/HE0201/2007I09/HE0201_2007I09_SM_HE35SM1001.pdf [2012-03-28]
- Stefanel (2012). *Corporate*. http://www.stefanel.com/it_en/corporate [2012-05-03]
- Svensk Handel (2012). *Etik och Miljö*. <http://svenskhandel.se/Samhallspaverkan/Etik-och-miljo/> [2012-04-02]
- The Daily Green (2007-11-30). *Only 15% of Clothes Hangers are Recycled*.
<http://www.thedailygreen.com/environmental-news/community-news/recycle-clothes-hangers-66113001#ixzz1qJQixCZ> [2012-03-27]
- The Daily Green (2008-08-25). *How Many Clothes Hangers Does it Take to Fill a Landfill?* <http://www.thedailygreen.com/environmental-news/community-news/clothes-hangers-88082501#ixzz1qJHcbXrA> [2012-03-27]
- TIC Group (2012). *Leaders in Product Lifecycle Management*.
<http://www.ticgroup.com.au/retailers.php> [2012-04-04]
- Total Logistics (2008-11-11). *Pre-Retail and the Fashion Industry - A Hanging Offence?* <http://www.total-logistics.eu.com/logistics-news/published-articles/pre-retail-and-the-fashion-industry---a-hanging-offence-.html> [2012-03-29]

Varnergruppen (2012). *Corporate Social Responsibility*.
<http://www.varner.no/en/Social-responsibility/> [2012-05-03]

World Trade Organization (2008). *International Trade Statistics 2008*.
http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2008_e/its08_toc_e.htm [2012-03-28]

Intervjuade personer

Anonym, Butikschef i en av MQ butikerna i Göteborg, MQ Retail AB. Personlig intervju den 4 april 2012, Göteborg.

Antonsson, T., Butiksansvarigs assistent på Bik Bok AB på Kungsgatan i Göteborg. Personlig intervju den 3 maj 2012, Göteborg.

Bexell, S., Supply Chain Controller och Larsson, P., Co-ordinator Purchasing Development, KappAhl Sverige AB. Personlig intervju den 26 april 2012, Mölndal.

Bengtsson, L., Consultant på Lindex Sverige AB. Personlig intervju den 4 maj 2012, Göteborg.

Carlsson, M., Production/Sourcing Manager Europe, Global CSR Manager (production), MQ Retail AB. Telefonintervju den 4 maj 2012, Göteborg.

Vitell Bulte, H., Inköpare och stylist på Stefanel. Personlig intervju den 25 april 2012, Göteborg.

Bilaga: Intervjufrågor

Inledning

- Kan du berätta lite om dig själv? (Hur länge har du varit anställd på x? Vilken är din befattning?)
- Har du märkt några förändringar inom branschen under de senaste åren?
- Vad innebär uttrycket "hållbar utveckling" för dig?
- Har du någon tidigare erfarenhet inom ämnet?

Inledning till ämnet

- Hur ser företagets värdekedja ut? (Vilka är de kritiska faktorerna?)
- Hur ser er värdekedja ut avseende galgar? Var i värdekedjan galgas kläderna? Varför? Vad är anledningen till att ni bestämt er för att göra så?
- Vad betyder galgen för företaget? Vad har den för roll/vikt?
- Finns de möjliga kostnadsbesparingar att göra rörande galgarna? Hur beslutas det om vilka galgar som används?
- Vem äger galgarna? Vem betalar för dem?
- Hur stor del av kostnaderna utgörs av galgarna?

Hållbarhet/ "Pre-retail"-aktiviteter

- Berätta lite om branschen! (miljöpåverkan mm.)
- Hur transporteras kläderna? (Varför?)
- Hur ofta händer det att kläderna kommer fram skadade?
- Vem tar besluten rörande galgning? Vad påverkar besluten?
- Hur väljs vilka kläder som ska galgas?
- Nack-/fördelar med hängande plagg?
- Av vilket material är galgarna gjorda?
- Tänker ni på hållbarheten? På vilket sätt?

Inköp

- Hur ser inköp av galgar ut? Är det något speciellt ni då måste ta hänsyn till?
- (Om kläderna galgas hos tillverkarna ställer ni då krav på vilket material galgarna är tillverkade av?)
- Vilka kläder galgas hos tillverkarna? Vem står för då för kostnaderna? (Hur väljs galgarna? Olika sorters kläder?)
- (Vilka kläder galgas i distributionscentralen? Varför?)

Returhanteringen

- Hur lång är galgens livslängd? Hur ser galgarnas livscykel ut?
- Hur ser returhanteringen av galgar ut? Vad får er att returnera dem? Återvinningsvanor?
- Hur ser ni på att ge bort galgarna till kunden när denne frågar efter detta?
- Hur ser utvecklingsmöjligheterna ut i returhanteringen? Vad är det som styr hur returhanteringen ser ut?
- Hur sker avvägningen mellan att köpa nya galgar vs att återanvända gamla?

Slutligen

- Är det något ytterligare du vill tillägga i ämnet?