



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Hållbarhetsredovisning

En fallstudie om motivation i fyra valda företag
inom klädbranschen

Kandidatuppsats VT11
Företagsekonomiska institutionen
Externredovisning

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Handledare: Marina Grahovar

Författare: Emilie Eriksson
Anna Johansson
2011-06-03

Förord

Efter genomförandet av denna uppsats vill vi ta tillfället i akt och tillägna ett stort tack till dem som hjälpt oss att färdigställa vår studie.

Tack till vår handledare Marina Grahovar för den konstruktiva kritik och de vägledande råd vi har tilldelats. Ett vidare tack tillägnas Gunnar Rimmel och opponentergrupperna för den respons ni har givit oss.

Slutligen vill vi tacka nära och kära för ert tålamod och stöd under uppsatsens gång.

Tack

Göteborg, juni 2011

Anna Johansson

Emilie Eriksson

Abstract

Companies are becoming increasingly aware of the effect they have on society and are more and more willing to show stakeholders what they do for society, for example in their financial statement or in a separate report. The objective of this study is to examine what motivates of reporting sustainability and the differences in motivation to sustainability reporting between four companies in the clothing industry. These four companies are divided into two groups, two large companies, MQ and KappAhl and two smaller, Fiorucci and The Fair Tailor. The study has been conducted through qualitative interviews with employees or owners who have relevant responsibilities in the area.

The results of this study show that the larger companies were subject to a lot more external pressure than the smaller ones, because their range of stakeholders is much wider. Therefore the larger companies have to consider institutional pressure, such as NGOs and media, when making decisions. The smaller companies don't have as many stakeholders and media attention, therefore they don't have to consider as many stakeholders as the larger ones. For the smaller companies taking corporate social responsibility into account or not is rather a question of strategy. Fiorucci and The Fair Tailor have a strategy that complies with what their customers demand. For Fiorucci, interest in sustainability is quite non-existent and therefore the company has chosen not to take into account, or report on sustainability. The Fair Tailor has its CSR incorporated in the company's strategy and their customers are fully aware of the company's strategy. Therefore it is the socially responsible customer who The Fair Tailor sees as their main target group.

Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Externredovisning, FEG313, Vårterminen 2011**

Författare: Emilie Eriksson, Anna Johansson

Titel: *Hållbarhetsredovisning – en fallstudie om motivation i fyra valda företag inom klädbranschen*

Bakgrund och problem: Arbete med hållbarhet och redovisning blir alltmer utbrett inom företagsvärlden. Det är ett val företag gör för att ta vara på de resurser världen har och för att leva upp till det yttre trycket från företagets intressenter. Ett ökat förtroende mellan företag och dess intressenter kan bidra till en förstärkning av varumärket. Vad är det som idag motiverar de undersökta företagen att tillämpa hållbarhetsredovisning alternativt att inte tillämpa det?

Syfte: Denna studie avser att undersöka fyra svenska klädföretags incitament till hållbarhetsredovisning och vad som kan skilja dessa åt. Ändamålet är även att undersöka varför man eventuellt inte tillämpar hållbarhetsredovisning.

Avgränsning: Studiens huvudsakliga fokus är att undersöka de fyra valda klädföretagens bakomliggande motiv till redovisning av hållbarhetsarbete. Inom hållbarhetsarbete inkluderas sociala, ekonomiska samt miljömässiga aspekter. Studien ämnar endast undersöka företagets sociala samt miljömässiga områden.

Metod: Undersökningens material består av en kvalitativ ansats byggd på fyra personliga intervjuer. Respondenterna på de två större företagen, KappAhl och MQ, utgör heltidstjänster som CSR-ansvariga. Respondenterna på de två undersökta mindre företagen, The Fair Taylor och Fiorucci, består av butikernas enskilda ägare. Studien bygger på en deduktiv ansats och utgår därmed från en teoretisk referensram i analysen när det empiriska materialet diskuteras.

Resultat och slutsatser: Studien har resulterat i en tolkning att de undersökta större företagen huvudsakligen motiveras till hållbarhetsredovisning genom ett yttre tryck i form av NGOs, media och socialt accepterade normer. De två mindre företagen skiljer sig i dess bakomliggande motivation, då ägaren i det ena har intresse av hållbarhetsarbete och har det som företagets strategi. Det andra företaget delar inte samma strategi eller intresse av hållbarhetsarbete, utan har intressenter i form av konsumenter som bakomliggande motivation. I dagsläget innebär det att inget hållbarhetsarbete tillämpas i det företaget.

Förslag till fortsatt forskning: Eftersom studien innefattar endast fyra företag inom klädbranschen kan inte en generell slutsats göras utifrån vald bransch. Därmed skulle en kvantitativ ansats med ett större urval tillföra en bredare och mer omfattande insikt i den bakomliggande motivationen till hållbarhetsredovisning inom klädbranschen.

Ordlista

Förkortningar

BCI	Better Cotton Initiative
CSR	Corporate Social Responsibility
CWCN	Child Watabaran Center Nepal
GRI	Global Reporting Initiative
NGO	Non Government Organization – Frivillig Organisation
ÅRL	Årsredovisningslagen

Innehåll

1.	Inledning	8
1.1.	Bakgrund.....	8
1.2.	Problemdiskussion	9
1.3.	Problemformulering	10
1.4.	Syfte	10
1.5.	Avgränsning	10
1.6.	Studiens disposition	11
2.	Metod.....	12
2.1.	Val av ämne	12
2.2.	Val av företag	12
2.3.	Forskningsansats	13
2.4.	Datainsamling.....	13
2.5.	Trovärdighet	14
2.6.	Valda teorier och källkritik.....	15
3.	Teoretisk referensram	16
3.1.	Hållbarhetsarbete och frivilliga upplysningar	16
3.1.1.	CSR som hållbarhetsarbete	16
3.1.2.	Frivilliga upplysningar	17
3.1.3.	Global Reporting Initiative	17
3.2.	Motivation	18
3.3.	Intressentteorin	20
3.4.	Legitimitetsteorin	22
3.5.	Institutionell teori	24
4.	Empiri	25
4.1.	MQ	25
4.1.1.	Företagets karaktär	25
4.1.2.	Arbete med hållbarhet	26
4.1.3.	Bakomliggande motivation	27
4.2.	Kappahl	29
4.2.1.	Företagets karaktär	29
4.2.2.	Arbete med hållbarhet	30
4.2.3.	Bakomliggande motivation	31
4.3.	Fiorucci	32

4.3.1.	Företagets karaktär	32
4.3.2.	Arbete med hållbarhet	33
4.3.3.	Bakomliggande motivation	33
4.4.	The Fair Tailor.....	34
4.4.1.	Företagets karaktär	34
4.4.2.	Arbete med hållbarhet	34
4.4.3.	Bakomliggande motivation	35
5.	Analys.....	36
5.1.	Motivation inom stora företag.....	36
5.1.1.	Motivation.....	36
5.1.2.	Intressenter	39
5.1.3.	Legitimitet och institutioner.....	40
5.2.	Motivation inom små företag	41
5.2.1.	Motivation.....	41
5.2.2.	Intressenter	43
5.2.3.	Legitimitet och Institutioner	44
6.	Resultat	45
6.1.	Författarnas reflektioner	45
6.2.	Slutsats	47
6.3.	Studiens bidrag.....	48
6.4.	Förslag till fortsatt forskning	48
Bilaga 1	49
	Frågor till intervjun vid tillämpad hållbarhetsredovisning	49
Bilaga 2	50
	Frågor till intervjun vid ej tillämpad hållbarhetsredovisning	50
Källhänvisning	51
	Vetenskapliga artiklar	51
	Litteratur	53
	Elektroniska källor:	54

1. Inledning

Det inledande kapitlet har som syfte att ligga till grund för studien samt att ge en vidare förståelse för ämnet. Kapitlet inleder med det berörda ämnets bakgrund. Därefter sätts ämnet i en vidare mening och diskuteras kring, vilket sedan leder till problemformulering och syfte.

1.1. Bakgrund

Företag har idag en viktig plats hos allmänheten. De ska skapa arbeten och utgöra en trivsamt arbetsplats med vinstintresse som huvudsakliga mål. En annan viktig uppgift för organisationer är att "tillfredsställa dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov". Det definierade begreppet på hållbar utveckling myntades av Världskommissionen för miljö och utveckling i slutet av 1980-talet (Grankvist 2009). Genom den påverkan på omvärlden som företag och organisationer innehar, kan det sägas utgöra grunden för arbetet mot hållbar utveckling. En viktig del i det arbetet är att ständigt komma med nya, innovativa sätt att tänka och handla för att värna om våra generationers fortsatta utveckling. Ett alternativ är att, som organisation välja att arbeta med hållbarhet för att långsiktigt värna om sina resurser och framtida värde (GRIs riktlinjer, 2006).

Utifrån dagens betydande konkurrens kräver intressenter, såsom exempelvis konsumenter, personal och investerare, ett socialt och etiskt ansvar från företagets sida. De risker och hot som omvärlden står inför kräver åtgärder som stabiliserar och verkar för långsiktighet och hållbarhet. Krav på transparens blir här en grundläggande faktor avseende hållbarhetsutveckling, då man kan likna det med ett yttre tryck på företagen. Intressenter, i beslutssituationer och andra förhållanden, kräver idag information om hållbarhet och långsiktighet för att kunna göra bedömningar om ett eventuellt samarbete (Grankvist 2009). Ett ökat förtroende mellan företaget och dess intressenter kan bidra till att många företag bibehåller och stärker sitt varumärke, vilket kan ses som ett rimligt incitament till att tillämpa hållbarhetsredovisning. Begreppet hållbarhetsredovisning innebär att organisationer, både externt och internt, tar sitt ansvar mot intressenter genom att mäta och presentera sitt arbete för en ökad hållbarhetsutveckling. Den vanligaste typen av redovisning följer riktlinjerna enligt Global Reporting Initiative, hädanefter kallad GRI. Det ramverket syftar till att finnas som ett verktyg för organisationers ekonomiska, miljömässiga och sociala aspekter avseende redovisning. Hållbarhetsredovisning är en frivillig upplysning som, enligt GRI, kan tillämpas på olika sorters företag och organisationer oavsett storlek, omsättning och verksamhet, (GRIs riktlinjer, 2006).

Många företag väljer att kalla sitt arbete med hållbarhet för Corporate Social Responsibility, hädanefter kallad CSR som kan redovisas i en hållbarhetsredovisning, även kallad CSR-rapport. Det ger möjlighet för företag att frivilligt visa sitt engagemang med samhällsansvar genom att rapportera om dess arbete med hållbarhet, som ämnar ge ökad lönsamhet och tillväxt genom stärkta relationer med intressenter och andra företag (Grankvist 2009). Det skall tilläggas att rapportering av hållbarhetsarbete och CSR endast är en komponent av flera i

ett företags olika ansvarstaganden. Andra komponenter inkluderar exempelvis strategier, utveckling och implementering av diverse policys för att utforma företagets arbete med hållbarhet (KPMG 2008).

I Sverige skall alla statligt ägda företag sedan år 2007 producera en hållbarhetsredovisning enligt GRIs riktlinjer, med syfte att vara ett föredöme inom sociala och miljömässiga aspekter för övriga organisationer. Hållbarhetsredovisning blir även allt vanligare bland icke-statliga företag, trots dess frivilliga funktion, vilket syns i KPMGs studie (2008) som visar att hållbarhetsredovisning har fördubblats sedan år 2005. Det torde förekomma ett flertal olika bakomliggande motiv till hållbarhetsredovisning för företag och varför fler och fler företag väljer att tillämpa det.

1.2. Problemdiskussion

De senaste tjugo åren har intresset för hållbarhetsarbete och CSR ökat markant och studier hävdar att motivation till hållbarhetsredovisning håller på att förändras, från att bara vara en yttre bisak till att implementeras i hela organisationen och användas på ett mer strategiskt sätt (Campbell 2007, Vidhaver-Cohen & Simcic-Brønn, 2008). Det kan man bland annat se i Sverige genom regeringens engagemang med beslutet att de statliga företagen skall framställa en hållbarhetsredovisning (Regeringskansliet, 2010). För andra företag är redovisning om hållbarhet frivilligt, men vi ser allt fler företag som ändå väljer att tillämpa det, dock främst stora företag. Varför många små och medelstora företag fortfarande väljer att inte redovisa hållbarhetsarbete förklaras av Fassin (2008) som att det inte skulle tillföra något värde till företaget som i sin tur kan väga upp mot det administrativa arbetet som ligger bakom. Dock pressas även dessa företag att redovisa CSR genom utskick från bland annat Europakommissionen och FN:s Global Compact. Den typen av redovisning blir då inte lika omfattande som för stora företag, utan de kan istället visa sitt ansvarstagande på sin hemsida eller diskutera det i årsredovisningen.

Det finns diskussioner om de bakomliggande motiv som kan finnas till hållbarhetsredovisning, exempelvis om det är ett genuint intresse av hållbarhet eller en marknadsföringsåtgärd som ska attrahera samhällsmedvetna konsumenter och investerare. Idag finns ett högre krav från allmänheten på långsiktigt tänkande och att handla miljövänligt, vilket i sin tur ger krav på transparens från företag avseende miljömässiga, sociala och ekonomiska frågor. Det som skiljer stora och små företag kan förklaras av att små företag inte är så uppmärksammade som stora. För de företag som är börsnoterade finns ett starkare yttre tryck med krav på information som påverkar företagets arbete och upplysningar om hållbarhet. Utifrån rådande konkurrens blir det allt viktigare för företag att verka aktivt för det etiska och sociala engagemang som de står bakom, och inte enbart för de produkter och tjänster som säljs. Redovisning av hållbarhetsarbete och CSR ska enligt Fassin (2008) underlätta för organisationer att bli uppmärksamma på CSR-arbetet, med tanke på att de handlingar som görs blir synliga och i vissa fall mätbara.

Klädbranschen har på senare tid varit mycket omtalad vad gäller exempelvis miljögifter, djurplågeri och barnarbete. Media har bland annat debatterat den ökande pälsanvändningen i landet och även miljögifter i kalsonger som orsakat kliande besvär. Det har skapat ett yttre tryck på företagen i sitt sätt att hantera miljömässiga och sociala frågor. Det finns krav från allmänheten att företag inom den här industrin skall medvetna om mer än just den egna verksamheten. De kräver att företagen, utöver sitt finansiella resultat, även kan ge information om produkternas ursprung och de komponenter som påverkar hela värdekedjan. Det här kan vara grunden till att arbeta med hållbarhet och rapportera om denna i någon form, exempelvis hållbarhetsrapport enligt GRI. Denna uppsats ämnar undersöka fyra företag inom klädbranschen, två större och två mindre företag, som i analysen jämförs med tyngdpunkt på den bakomliggande motivation som finns till att producera en hållbarhetsredovisning.

1.3. Problemformulering

Uppsatsens huvudsakliga problemformuleringar är grund till frågeställningen:

- Vad finns det för bakomliggande motiv till att tillämpa hållbarhetsredovisning i fyra valda svenska företag inom klädbranschen?
 - Vad finns det för likheter och skillnader i denna motivation mellan de stora och små företagen?

1.4. Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka fyra svenska klädföretags incitament till hållbarhetsredovisning och vad som kan skilja dessa åt. Undersökningen ämnar verka som ett underlag för företag att finna motivation till arbete med hållbarhet och redovisning av denna. Målet är även att undersöka varför företagen eventuellt inte tillämpar hållbarhetsredovisning och kan därmed vara av intresse för de som skapar riktlinjer och rekommendationer inom hållbarhetsredovisning. Detta för att inbringa förståelse i den bakomliggande motivationen till varför företagen inte redovisar hållbarhet, vilket då kan underlätta för framställning av riktlinjer som är applicerbara även på mindre företag.

1.5. Avgränsning

Denna studie kommer i huvudsak innehålla fyra undersökta företag inom klädbranschen och dess motivation till att tillämpa hållbarhetsredovisning. Studien ämnar även belysa skillnader i denna motivation mellan de stora och de mindre företagen. Uppsatsen kommer därmed inte behandla företagens hållbarhetsredovisningar avseende transparens samt trovärdighet. Då ekonomiska aspekten ur CSRs indelning, exempelvis korrupktion, inte är av större relevans för företag inom klädbranschen kommer fördjupning av denna inte behandlas.

1.6. Studiens disposition

Studien inleds med ett kapitel om bakgrund till valt ämne som utmynnar i en problemdiskussion och syfte. Efteråt följer ett kapitel om hur författarna har genomfört undersökningen och vilka metodval denna utgår från. Den teoretiska referensramen beskriver sedan de teorier studien bygger på såsom Maslows behovstrappa, legitimitetsteori, intressentteori och institutionell teori, vilka kan kopplas till motivation bakom arbete och rapportering av hållbarhet. I empiriavsnittet sammanställs den information som insamlats från utförda intervjuer och är relevant för ämnet. Författarna ämnar dela upp empirin i olika avsnitt beträffande företag. En analys skall koppla den teoretiska referensramen till empirin, som sedan i sista kapitlet leder till relevanta slutsatser för ämnet.



Figur 1 Disposition.

2. Metod

I detta kapitel motiverar författarna först val av ämne och företag och sedan förklaras hur undersökningen gått till och varför. Därefter diskuteras studiens trovärdighet och en diskussion kring de valda källor som använts i studien.

2.1. Val av ämne

Hållbarhetsredovisning har inte berörts i någon större utsträckning under författarnas utbildning, utan intresset för ämnet har snarare väckts genom mediernas debatt kring hur företag väljer att ta ansvar för sin verksamhet och dess påverkan. Det skrivs ofta om gifter i kläder eller oetiska produktionsprocesser, vilket har en stark, negativ påverkan på företags image. Det gör det därför intressant att undersöka hur motiv bakom hållbarhetsredovisning ser ut inom klädbranschen och vad både större och mindre företag gör för att redovisa sitt arbete med hållbarhet. Är det beroende på hur ledningen ser ut och de ansvarigas egna engagemang i CSR, eller finns det andra bakomliggande faktorer som styr? Utifrån de diskussioner som förts kring hållbarhetsredovisning så är det ett högst aktuellt ämne och därmed relevant att undersöka.

2.2. Val av företag

Med bakgrund till att statliga bolag sedan 2007 skall hållbarhetsredovisa enligt GRI:s riktlinjer och att de flesta större företag redan har en utpräglad hållbarhetsredovisning faller det sig naturligt att undersöka även mindre företag inom valt ämne¹. Vid val av företag ämnar författarna att jämföra två större och två mindre företag för att erhålla en vidare syn på vad som kan påverka motivation till hållbarhetsredovisning. Därmed har författarna valt att undersöka företag, varav två av dessa tillämpar hållbarhetsredovisning enligt GRIs riktlinjer. De kvarvarande två företagen tillämpar i nuläget inte hållbarhetsredovisning, dock arbetar det ena av företagen med hållbarhet i stort fokus. Företagen har valts ut för att få en vidare inblick i den bakomliggande motivationen till att hållbarhetsredovisa eller inte. Författarnas val av bransch var vid inledningen ännu inte fastställd utan resonemangen var snarare spridda. Dock stod det klart att valet skulle innefatta endast en bransch då företags miljöarbete ser olika ut beroende vilken bransch de verkar inom. Syftet med denna studie är följaktligen inte att belysa skillnader i branscher, utan att istället fokusera på företagets storlek. Författarna har tittat på flertalet olika branscher, däribland byggsektorn och livsmedelsindustrin. Men med anledning av det pågående yttre tryck i form av medial uppmärksamhet klädbranschen står inför, föll det sig naturligt att undersöka just den branschen. Barnarbete, dåliga

¹ Som stora företag räknas i denna studie de som uppfyller mer än en av följande uppgifter: mer än 50 anställda, över 40 MSEK i balansomslutning eller nettoomsättning på över 80 MSEK.

arbetsförhållanden samt andra sociala och etiska frågor är ständigt återkommande i den här industrin. Vid uppsatsens början var författarnas önskvärda urval att undersöka betydligt större, men med avseende på tidsramen begränsas undersökningen till fyra företag. Författarna har omsorgsfullt försökt hitta passande respondenter, dock har inte majoriteten av företagen velat delta i studien, med förklaring att den typ av informationen kan ses som förhållandevis konfidentiell. Slutligen genomfördes intervjuer med de fyra klädföretagen KappAhl, MQ, Fiorucci och The Fair Tailor angående deras arbete med hållbarhetsfrågor samt hur eventuella hållbarhetsredovisningar ser ut.

2.3. Forskningsansats

Den här studien utgår från fyra valda företag inom klädbranschen, där den bakomliggande motivationen till hållbarhetsredovisning har undersökts, vilket kan kopplas till begreppet fallstudie. En fallstudie är en forskningsmetod där forskaren studerar en viss företeelse för att undersöka vilka faktorer som påverkar den, (Bell, 1995). Studien baseras på kvalitativa intervjuer som forskningsunderlag, för att undersöka faktorer som motiverar valda företag att arbeta med hållbarhet.

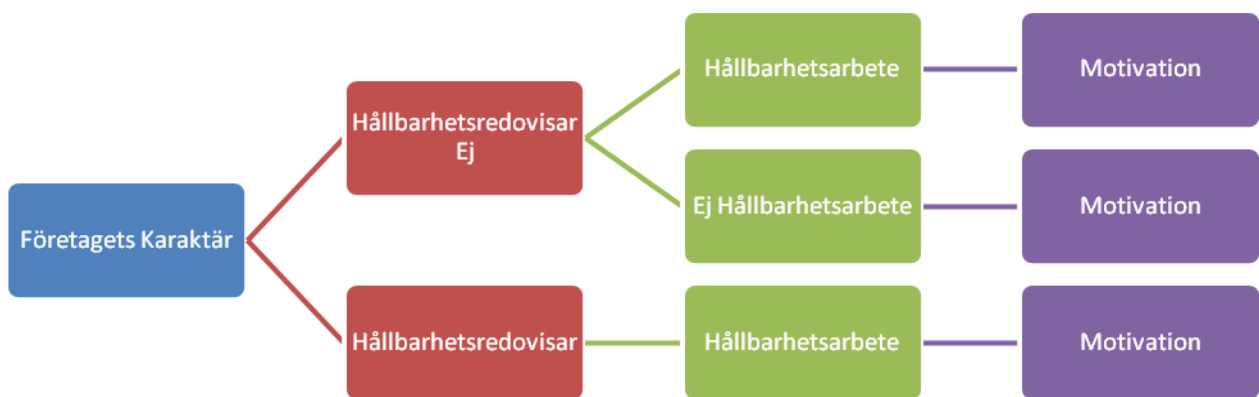
Studien utgår från en tolkande vetenskapssyn som avspeglas i empirin och bygger på en subjektiv verklighet och skall generera förståelse för de sammanhang som undersöks. En deduktiv ansats har använts i författarnas studie och utgår från en teoretisk referensram när det empiriska materialet analyseras, (Alvesson & Sköldberg, 1994).

2.4. Datainsamling

Författarna har genomfört fyra intervjuer med respektive valda företag (se bilaga 1 och 2 för intervjuunderlag). De intervjuade på de två större företagen, MQ och KappAhl, ansvarar för CSR och miljörelaterade frågor. På de mindre företagen, Fiorucci och The Fair Tailor är det ägarna som har störst insikt i företaget och har därmed intervjuats som underlag i denna studie. Undersökningen grundas i en kvalitativ metod med primärdata som huvudsaklig källa till analysen. Som underlag till undersökningen har personliga intervjuer genomförts, med inslag av både inledande och uppföljande intervjufrågor, som kan liknas vid öppna frågor. Inledande frågor skall få respondenten att berätta om konkreta händelser relaterade till forskningsämnet, vilket skall styrka relevansen. Den uppföljande frågans syfte är att avgränsa bredden till att få mer djupgående svar från respondenten (Brinkmann & Tangaard, 2010).

Frågor till intervjuerna är sammanställda av författarna och skickade till respondenterna ett par dagar innan beräknat intervjudatum för att underlätta för de intervjuade att inbringa korrekt information. Vid intervjuerna har författarna använt sig av två olika intervjuunderlag, ett för de företag som tillämpar hållbarhetsredovisning och ett annat för de som inte tillämpar det. En del frågor har varit gemensamma för de båda grupperna, men anpassade till respondentens bakgrund och företaget ifråga. Det har gjorts för att underlätta respondenternas förståelse till undersökningsfrågorna eftersom kompetensen inom området skiljer sig åt mellan de valda företagen. Författarnas val av intervjufrågor grundar sig på studiens teoretiska

referensrams utformning då en diskussion sedan ska kopplas till Maslows behovstrappa, legitimitet och intressenter. Frågorna är indelade i tre olika områden, företagets karaktär, huruvida de arbetar med hållbarhet och vad som motiverar till att tillämpa hållbarhetsredovisning eller inte. Dessa områden utgör sedan empirins disposition. Företagets karaktär krävs för att få en överblick i hur företaget ser ut och huruvida de tillämpar hållbarhetsredovisning eller inte. Valet att tillämpa frågor om arbete med hållbarhet är relevant, då de data utgör grunden till hållbarhetsredovisning. Den bakomliggande motivationen utgör essensen i denna studie vilket tydliggör dess relevans som intervjuunderlag.



Figur 2. Modell för intervjufrågor

Sekundärdata, såsom webbsidor och hållbarhetsredovisningar, har använts som ett komplement till genomförda intervjuer. Dessa data behandlas i det empiriska materialet, i den mån den anses vara relevant för uppfattningen om företags arbete med hållbarhet och rapportering av denna.

2.5. Trovärdighet

Denna undersökning bygger på en kvalitativ fallstudie där teorin och författarnas framtagna material avspeglas och diskuteras i uppsatsens analys för att skapa hög relevans och tillförlitlighet. Författarna är medvetna om att studien inte kan reproduceras och ge samma resultat, med tanke på att undersökningen bygger på tolkningar och reflektioner, vilket kan ifrågasätta dess validitet. Då kvalitativa intervjuer har gjorts kan även detta minska trovärdigheten på grund av den förekommande subjektiva informationen en anställd kan ge och därmed inte vad som är genomgående i hela företaget (Patel & Davidsson, 2003). Dock

ämnar studien ge en trovärdig och objektiv vetenskaplig bedömning genom inspelning av genomförda intervjuer samt författarnas kritiska hållning till materialet.

2.6. Valda teorier och källkritik

Studiens teoretiska referensram bygger på teorier som legitimitetsteorin och intressentteorin som kan kopplas till motivation att arbeta med hållbarhetsredovisning. Andra teorier som beskrivs, Maslows behovstrappa och institutionell teori, har använts för att tydliggöra de bakomliggande orsaker som förekommer till att företag motiveras att hållbarhetsredovisa, med huvudsakligt fokus på arbete med hållbarhet. Med utgångspunkt i att två av de undersökta företagen ännu inte tillämpar hållbarhetsredovisning är det därför relevant att undersöka företagets bakomliggande motiv till varför de valt att inte hållbarhetsredovisa.

Utifrån ämnets aktualitet och moderna bakomliggande forskning är teoretiskt material om motivation till hållbarhetsredovisning bristfällig. Författarnas val att undersöka mindre och medelstora företag försvårar ytterligare teorins tillgänglighet. Detta kräver att författarna agerar högst kritiskt till de förekommande källorna. Den större delen av författarnas valda källor är hämtade från tidskrifter i bibliotekets databas vid Göteborgs Universitet. Teorin är huvudsakligen hämtad från olika akademiska tidskrifter, främst *Accounting, Auditing & Accountability Journal* samt *Academy of Management Review*. Vad gäller använda källor har främst relevanta artiklar inom ämnet använts. Med tanke på ämnet finns krav på aktuell fakta och författarna har, vid användning av äldre artiklar, beaktat hur mycket artikeln är citerad och därmed hur väl den går att applicera på modern data.

3. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen diskuteras de teorier som är relevanta för ämnet och som sedan ska hjälpa författarna att svara på frågeställningen. Först ges en grundläggande beskrivning av vad hållbarhetsarbete och dess redovisning innebär, sedan diskuteras teorier som kan kopplas till motivation bakom arbete med hållbarhet och redovisning av denna.

3.1. Hållbarhetsarbete och frivilliga upplysningar

3.1.1. CSR som hållbarhetsarbete

Corporate Social Responsibility (CSR) beskriver det arbete företag gör för samhället de lever och verkar i, utöver det som förväntas av dem samt krävs av lagar. CSR-arbete delas upp i tre aspekter; sociala, ekonomiska och miljömässiga, vilket kan visas genom att företag säljer miljövänliga produkter, hjälper anställda genom att stödja fackföreningar, arbetar för att minska föroreningar, samarbetar och hjälper närliggande organisationer eller frivilligorganisationer, etcetera.

Arbete med CSR blir allt vanligare och orsakerna till detta förklaras av Kanji och Chopra (2010), att konsumenter blir alltmer medvetna om sina inköp och vilka effekter det får på omvärlden. Företag blir även påverkade av globaliseringen och den hänsyn de måste ta till nya kulturer och regleringar. Studier visar även att vissa aktiviteter rörande CSR grundas av strategiska motiv med mål att erhålla immateriella fördelar som i framtiden kan generera vinster till företaget. Ett positivt anseende, anställdas engagemang och förståelse för institutioner och regleringar ger i slutändan sådana fördelar, men även ett starkt försvar mot medias granskning (Babiak & Trendafilova, 2011). Med tiden har CSR fått en allt starkare koppling till vinstmaximering då det påverkar både legitimitet och intressenters uppfattningar vilket i sin tur påverkar företagets ekonomiska prestation (Werther & Chandler, 2005). Om företaget är starkt och det existerar tydlig konkurrens på marknaden ökar sannolikheten att företag väljer att arbeta med CSR och rapportera denna. Svag ekonomi gör att företag troligen väljer att inte göra det (Campbell, 2007).

Många av de företag som idag har omfattande hållbarhetsredovisning har i tidigare perioder varit starkt kritiserade för att försumma vissa aspekter av hållbarhetsarbete. De har följaktligen fått bygga upp en legitimitet från att vara varumärken som tidigare varit starkt betingat med negativ publicitet (Werther & Chandler, 2005). Enligt Fassin (2008) väljer de mindre företagen oftast att redovisa hållbarhet på grund av att de växer eller att de har sin verksamhet i en utsatt industri. Ett förebyggande arbete vad gäller hållbarhet kan handla om att lova mindre än vad som kommer att levereras och därmed förebygga ett skydd mot offentlig kritik. Att överdriva löften kan vara ödesdigert för företag och kan snabbt resultera i negativ publicitet (Werther & Chandler, 2005).

3.1.2. Frivilliga upplysningar

Frivilliga upplysningar är sådana upplysningar som inte är lagstadgade men som ändå lämnas frivilligt av organisationer. Som frivilliga upplysningar benämns enligt ÅRL (1995:1554) alla upplysningar utöver resultat- och balansräkning, noter och förvaltningsberättelse. Det blir allt vanligare att företag väljer att lämna ytterligare upplysningar än vad som krävs av lagen, vilka syftar till att minska den informationsasymmetri som uppstår mellan företag och dess intressenter (Healy & Palepu, 2001). I Adams, Hill & Roberts undersökning (1998) visade det sig att företags motiv till att ge information om sitt hållbarhetsarbete beror till stor del på företags storlek och vilken bransch de verkar inom. I studien visade det sig att stora företag är mer villiga att ge ut frivilliga upplysningar än mindre företag. Detta kan förklaras av de skillnader som förekommer i företagens karaktär. Exempelvis utmärks mindre företag av en mycket mindre formell organisation än de större. De mindre företagen har ingen specialiserad personal inom området CSR, de har heller inte tid till att producera speciella rapporter avseende arbete med hållbarhet. Deras högsta prioritet är ofta att överleva långsiktigt framför att, genom att förbruka nödvändiga resurser i form av tid och pengar, redovisa sitt hållbarhetsarbete (Fassin, 2008).

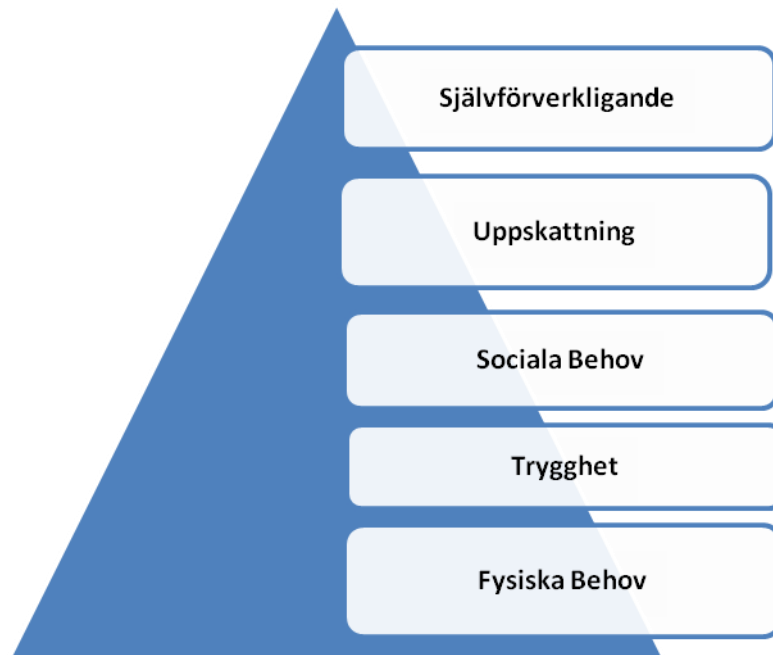
Miljöredovisning och Triple bottom line-redovisning är rapporteringsmodeller som visar icke-finansiell information. Fördelar med sådana här tillägg i redovisningen är relaterade till minskade kostnader med att integrera rapportering och kommunikation inom ämnet (Schaltegger & Burritt, 2010). Med tanke på att frivilliga upplysningar om CSR är relativt nytt, finns fortfarande en del problem med rapporteringen att behandla. Det förekommer bland annat en brist på gemensam syn på de nyckelmål som skall uppnås, på hur informationen skall se ut, vem som skall läsa den, hur formatet skall se ut (Deegan, 2002). Den frivilligt lämnade informationen kan vara missvisande då det inte finns några regleringar om hur frivilliga upplysningar skall lämnas och huruvida den skall granskas av utomstående part för att stärka trovärdigheten. Därför vill många reglera rapportering om miljöarbete, men argumenten som väger emot en reglering är många, bland annat att en reglering av rapportering skulle inskränka på företagets flexibilitet att anpassa rapporteringen till sina intressenter. Det skulle även innebära ytterligare kostnader för företagen som inte behövt uppkomma om redovisning varit frivilligt (Schaltegger & Burritt, 2010).

3.1.3. Global Reporting Initiative

Det kan finnas många sätt att skapa en hållbarhetsredovisning, men den största och mest använda är riktlinjer utformade av stiftelsen Global Reporting Initiative (GRI). Den första versionen kom år 2000 och tillämpades då av ett femtiotal företag och organisationer över hela världen och år 2008 översteg den siffran 1000. Enligt GRI innebär hållbarhetsredovisning ”mätning och avrapportering av hållbarhetsprestanda avseende ekonomiska, sociala och miljömässiga ansvarsfrågor till interna och externa intressenter” (Larsson & Ljungdahl, 2008). GRI:s riktlinjer kan delas upp i två avdelningar, principer och riktlinjer för hur man skall redovisa och standardiserade upplysningar om vad som skall redovisas, (Larsson & Ljungdahl, 2008).

3.2. Motivation

En framstående teoretiker inom psykologin är Abraham Maslow som år 1943 presenterade sin teori om motivation baserad på hans erfarenheter som psykolog. Teorin bygger på en motivationstrappa, som längre fram i Maslows studier fick namnet *hierarchy of needs*, där individer har behov alternativt mål, som uppkommer i hierarkisk följd. Denna teori är i litteraturen presenterad som en pyramid med de grundläggande behoven som utgångspunkt i botten och de mer sekundära behoven i den övre delen av pyramiden (Walsh, 2011).



Figur 3 Maslows behovstrappa

Modellen utgörs av individens motivation i olika steg till självförverkligande. Det första steget i pyramiden bygger på individens grundläggande behov som exempelvis mat, sömn och boende (Shoura & Singh, 1999). När dessa *fysiska behov* är uppfyllda uppstår nya behov hos människan i form av trygghet som är det andra steget i pyramiden. Med *trygghet* menar Maslow att människan vill känna att de grundläggande behoven kan täckas och uppfyllas kontinuerligt (A. Maslow, 1943). Andra trygghetsbehov kan vara lagar och regler som skapar stabilitet och ordning i samhället. Utifrån dessa behovs uppfyllelse skapas enligt Maslow nya mål som kallas *sociala behov* hos individen, i form av ömhet och tillhörighet. Detta behov förtydligas i känslomässiga och sociala relationer där känslan av tillhörighet och gemenskap är viktiga faktorer. Enligt modellen är nästa steg i pyramiden, *uppskattning*, där individen motiveras genom utförda prestationer för att uppfylla behovet av just uppskattning. Det skall tilläggas att detta behov är både utifrån individens egna upplevda självaktning samt den uppskattning som denne upplever av andra i sin omgivning (Shoura & Singh, 1999). De utförda prestationerna inbegriper individens möjliga prestationer och motivation till en förbättring av samhället individen lever i. Genom känslan av tidigare behovs uppfyllelse, motiveras individen till att skapa en förbättring i sin omgivning med hjälp av de resurser och insatser individen är tillfreds med att besitta (A. Maslow 1943). Det sista steget i modellen

som ovan nämnt utgörs av *självförverkligande* även kallat självutveckling. Detta begrepp inkluderar de möjligheter och förutsättningar som förekommer kring varje individ för att kunna uppnå just självutveckling, vilka kan exemplifieras vid de resurser som finns tillgängliga samt individens intressen. Maslow menar att självförverkligande innebär att individen utvecklas genom exempelvis kultur, vetenskap, utbildning och andra stimulerande områden. Att tro på något meningsfullt, fördjupa sig och hitta sammanlänkningsvägar till ökad förståelse och hantering för att kunna utveckla sig själv är ett sätt. Sammanfattningsvis kan sägas att modellen bygger på nivåer av behov som uppstår allteftersom individen har uppnått underliggande behov. Detta visar hur individens motivation skapas och hur den engagerar till ökad utveckling (Shoura & Singh, 1999).

I en tidigare undersökning gjord av Victor E Udo och Peter Mark Jansson (2009) jämförs Maslows behovstrappa med olika länders hållbarhetsutveckling i olika nivåer. Deras undersökning bygger på länders utveckling av hållbarhet inom ekonomi, miljö samt sociala frågor, där både utvecklingsländer och industrialiserade länder jämförs. Denna jämförelse utgår från globala ”behov” i hierarkisk nivå, där utvecklingsnivån inom hållbara frågor är lägst i den nedersta delen av pyramiden vilket kan liknas vid Maslows modell. Successivt ökar nivåerna på hållbarhet vilket jämförs med behovstrappan. Resultatet i forskarnas undersökning är att Maslows behovstrappa i vissa fall kan liknas med olika länders motivation och möjligheter att långsiktigt arbeta med hållbarhetsfrågor. Studien visar att utvecklingsländernas myndigheter inte motiveras i samma utsträckning som de industrialiserade ländernas myndigheter till att tillämpa arbete med hållbarhet då deras grundläggande behov är svårare att uppfylla, vilket kan ses som att de uppnår behoven fram till steg två enligt modellen. I utvecklingsländerna krävs det mer resurser för att uppfylla det som kan liknas vid grundläggande behov, vilket i sin tur försvagar motivationen till att utveckla hållbarhetsarbete (Udo och Jansson, 2009).

I en annan artikel (Babiak & Trendafilova, 2011) undersöks de sammanhängande motiven till varför organisationer väljer att arbeta med CSR samt sociala och miljömässiga frågor. Det råder, enligt den analyserade artikeln, brist på studier kring de drivande faktorerna till ett miljömässigt arbete i mindre och mellanstora företag. Ledare av företag, stora som små, tar dagligen viktiga beslut i verksamheten vilka har sin grund i en mängd olika influenser som med viktiga faktorer leder fram till avgörande bestämmanden (Mumford, Helton, Decker, Connely & Van Dorn, 2003). Individens värderingar är vanligt förekommande vid beslutsfattande, särskilt när det finns flera olika alternativ till kommande handlingsförlopp. Genom att organisationer utformar standarder och värderingar avseende etiska frågor som exempelvis kan hänföras till sociala och miljömässiga aspekter, möjliggör företagen att deras ledare och chefer troligtvis fattar högst etiskt värderade beslut (Mumford et al, 2003). Med tanke på framtida generationer och den makt dagens generation besitter över det arv som efterlämnas, är det av stor vikt att organisationer som idag strävar efter hållbarhet och långsiktighet, tillämpar det beteendet i hela organisationen. Det betonar vikten av etiskt och

socialt ansvar vilket främjar organisationens intressenters hållbarhetsarbete (Fox, Tost & Wade-Benzoni, 2010). Genom implementering av hållbarhetsarbete ges en förbättrad bild av företagets etiska agerande. Det i sin tur attraherar andra företag och intressenter med viktiga resurser vilket genererar konkurrenskraftiga marknadsandelar (Fombrun, 2000). Undersökningar visar att det ökade arbetet med sociala och miljömässiga frågor inom organisationer står inför stora utmaningar då samhällets lösningar är komplexa och kräver en mängd olika resurser för en fortsatt utveckling. En lösning är att organisationer, företag, föreningar och myndigheter motiveras till att gemensamt arbeta med dessa typer av frågor (Babiak & Trendafilova, 2011).

3.3. Intressentteorin

En vanligt förekommande teori inom organisationslära är intressentteorin som genom Freemans ”*Strategic Management: A stakeholder’s approach*” från 1984 utgjorde grunden för den moderna intressentteorins utveckling. En definition av begreppet intressent, på engelska kallad *stakeholder*, är en identifierbar grupp eller individ som kan påverka eller påverkas av en organisations utförda prestationer (Freeman & Reed, 1983). Utifrån denna definition kan begreppet intressent innebära en mängd olika personer, grupper och institutioner (Deegan & Unerman, 2006). Termen intressent har kommit att bli ett vanligt förekommande och brett begrepp men som fortfarande upplevs som svårdefinierat (Mainardes, Alves & Raposo, 2011). Med hänsyn till det vida begreppet har Clarkson (1995) valt att dela upp intressenter i två olika grupper, primära och sekundära. En primär intressent är någon vars delaktighet i organisationen är väsentlig för företagets fortsatta framtid och där det ofta uppstår beroenderelationer mellan intressenten och företaget. Några exempel på primära intressenter är delägare, investerare, anställda, kunder och leverantörer. Enligt Fassin (2008) är de mindre företagets ägares främsta sociala ansvar att bibehålla goda relationer till de primära intressenterna såsom anställda, konsumenter och leverantörer. Sekundära intressenter definieras enligt Clarkson (1995) som de individer och grupper som har inflytande på organisationen men som inte är inbegripen i företagets transaktioner och inte är en väsentlig del av företagets fortsatta framtid. Dessa sekundära intressenter utgörs exempelvis av konkurrenter, media och NGOs (non-government organizations). Även stat och kommun kan ses som sekundära intressenter då deras påverkan på infrastruktur, lagar och regler, beskattningar etcetera, har stor effekt på organisationers verksamheter (Clarkson, 1995).

Denna teori utgår från en relation mellan företaget och dess intressenter som bygger på en rättvis, etisk och moraliskt korrekt grund och inte enbart ekonomiska förväntningar (Mainardes et al 2011). Organisationens överlevnad och fortsatta framgång bygger på ledningens och chefernas förmåga att skapa trygghet och välmående, värde och en känsla av tillfredsställelse. Detta så att grupperna av intressenter fortsätter verka inom organisationens intressentsystem. Ifall ledningen misslyckas med arbetet att hålla sina primära intressenter delaktiga i organisationen resulterar det i en fördärvning av hela systemet. Det ekonomiska

och sociala syftet företag innehar är att skapa välmående och värde för företagets primära intressenter utan att favorisera någon eller på någon annans bekostnad (Clarkson, 1995).

Intressentteorin har analyserats och använts i en mängd olika undersökningar som har gett tydliga resultat i form av bevis och metoder. Donaldsson och Preston (1995) menar att intressentteorin inte kan ses som en enhetlig teori med tydliga gränser utan snarare som en uppsättning teorier knutet till organisationers intressenter och dess informationsbehov. Denna uppsättning av teorier är indelad utifrån tre perspektiv, instrumental, normativ samt ett beskrivande perspektiv (Donaldsson & Preston, 1995). Utifrån denna undersökning ämnar författarna endast behandla de perspektiv som är relevanta för denna studie, nämligen det instrumentala samt normativa.

Intressentteorin sett utifrån ett instrumentalt perspektiv, innebär att en organisations intressenter identifieras genom hur deras intressen sammanlänkas med organisationens möjligheter att hantera dessa. Det ska även tas hänsyn till hur det kan väcka intresse i företaget. Därefter delas intressenterna in i olika grupper, som värderas efter hur värdefullt intresset är för företagets fortsatta framtid. Desto viktigare intressenten är för företaget desto mer tid reserveras från organisationens sida för att underhålla relationen till intressenten. Information är av betydande vikt och kan av organisationer användas på olika sätt. Med information i detta fall avses finansiell information som redovisning men även information om organisationens sociala arbete och prestationsförmåga. Ett sätt är att visa intressenterna sitt intresse och därigenom vinna deras godkännande, ett annat sätt är att använda informationen för att manipulera intressenten genom att avleda deras eventuella motsättningar (Gray, Owen & Adams, 1996). Deegan och Unerman (2006) nämner att enligt detta instrumentala perspektiv tar inte organisationer hänsyn till alla intressenter på ett likvärdigt sätt, utan de intressenter som anses mest mäktiga prioriteras först. Med mäktig anses de intressenter som exempelvis hanterar och arbetar med viktiga resurser som företaget behöver, inflytelserik media eller de som kan ge möjligheter för företaget att öka konsumtionen av deras varor eller tjänster. Ett bevis på en lyckad och framgångsrik organisation är de som kan tillfredsställa flera olika primära intressenter (Deegan & Unerman, 2006).

Utifrån intressentteorins normativa perspektiv innebär det att alla organisationers intressenter skall inneha rätten att bli rättvist tillgodosedda och aspekten kring intressentens makt är inte av högre relevans (Deegan & Unerman, 2006). Donaldsson och Preston (1995) beskriver i denna del av intressentteorin som att alla personer och grupper som innehar ett legitimt intresse i organisationens verksamhet är intressenter. Dessa intressenter är definierade utifrån deras specifika intresse i organisationen samt om organisationen har ett överensstämmande intresse i dem. Alla intressenter besitter ett individuellt värde hos organisationen vilket innebär att ledningar och chefer måste beakta alla intressenters intressen vid bedömningar och beslutsfattande. Vid eventuella konflikter krävs det dock av organisationen att avgöra vilken intressent som har den mest betydande delen, vilket kan innebära att den ena intressentens

intresse måste förbises. Enligt Deegan och Unerman (2006) innebär det att alla intressenter har vissa, mindre rättigheter som inte bör brytas. Rättigheterna innebär bland annat att intressenterna skall ha möjlighet att tilldelas information som kan vara av betydande intresse för dem, som därmed kan innebära en påverkan på dem. Denna information skall finnas att tillgå även för de intressenter som inte har någon större påverkan på organisationens framtid och som kanske egentligen inte är intresserad av just dessa typer av frågor, men som har sitt intresse rörande andra frågor inom organisationen. Det visar att organisationer idag innehar ett socialt ansvar gentemot den omgivning och det samhälle det verkar inom (Deegan & Unerman, 2006).

3.4. Legitimitetsteorin

Variabeln legitimitet har fått en vidare innebörd de senaste åren på grund av att företagen använder sig av både moraliska och strategiska riktlinjer, med fokus på hållbarhet, för att stärka de samhällen de verkar inom (Vidhaver-Cohen & Simcic-Brønn, 2008). En möjlighet till att förstå de bakomliggande motiven hos företagen, kan vara att fokusera mer på de institutionella mekanismerna som troligtvis påverkar företagen att ta ett socialt ansvar. Att undersöka utifrån den institutionella teorin kan vara betydelsefullt för att förstå implementeringen av CSR (Campbell, 2007). Fombrun (2000) menar att företag alltmer kommer till insikt med vad en strategiskt integrerad CSR-portfölj kan innebära, som att exempelvis hjälpa företaget att bygga upp ett bra rykte som ett vidare medel till ökad lönsamhet.

Legitimitet bygger på att organisationer ingår i ett socialt kontrakt med det samhälle de verkar inom. Detta innebär att samhället har vissa förväntningar på organisationen om hur den ska hantera sin verksamhet och om dessa förväntningar uppfylls tillåts organisationen att fortsätta sin verksamhet. Om förväntningarna inte uppfylls kan företaget förlora sina intressenter i form av exempelvis minskad arbetskraft och minskad efterfrågan på företagets produkter, (Deegan & Unerman, 2006). Företag vill skapa förtroende hos sina intressenter så de kan bidra till organisationens fortsatta verksamhet. I omvärldens ögon framställs den legitima organisationen inte bara som mer värdefull, utan också som meningsfull, förutsägbar och pålitlig, (Suchman, 1995). För att bli legitima kan företag välja att anpassa sin output, sina mål och metoder till de krav som ställs av samhället. De kan också försöka förändra definitionen av legitima företag så att det passar den output, mål och metod som används i verksamheten. Företag kan även välja att kommunicera med symboler och värderingar som är kopplade till legitimitet. Att förändra allmänt accepterade normer för att passa företags verksamhet är mycket svårt så de flesta företag väljer att antingen anpassa verksamheten till normerna eller att genom exempelvis media kommunicera symboler och värderingar som är förenliga med sociala normer, (Dowling & Pfeffer, 1975).

En förklaring av legitimitet är att det är en ”generaliserad uppfattning eller antagande om att åtgärder av ett företag är önskvärda, riktiga eller lämpliga inom de sociala system som byggs

upp av de normer, värderingar, övertygelser och definitioner som finns” (Suchman, 1995). Den generaliserade uppfattningen förklaras genom att legitimitet bedöms objektivt, men skapas på ett subjektivt sätt inom företaget. Alltså innebär viss avvikelse från de normer och värderingar som finns inte att legitimiteten raderas, utan kan behållas om allmänheten inte får vetskap om dessa. Legitimitet riktar sig mot den stora massan, ifall enskilda individer inte accepterar företagets förhandlingssätt, behöver det inte skada företaget om den stora allmänheten fortfarande accepterar det, (Suchman, 1995). Väl erhållen legitimitet måste underhållas då den lätt kan raderas. Diverse misstag, innovationer eller externa chocker kan hota legitimiteten och förstöra företags varumärke, vilket kan resultera i att exempelvis kunder bojkottar företaget (Werther & Chandler, 2005, Vidhaver-Cohen & Simcic-Brønn, 2008). Det finns en del aspekter som försvårar underhållet av legitimitet, bland annat att normer och preferenser i samhället är dynamiska, företag inte kan påverka sina intressenter och att tillfredsställa alla är i praktiken omöjligt. Därmed blir företag känsliga mot förändringar i omvärldens preferenser och krav, (O’Donovan, 2002). De problemen förstärks med företagets stelhet som förhindrar hanterandet av förändrade förhållanden (Suchman, 1995).

Det är nödvändigt för företag att vara legitima för att överleva, men de bör också se legitimiteten som en resurs som företagen kan inverka på. När ledning och chefer ser att den här resursen är viktig för företagets överlevnad kommer de arbeta hårt för att försäkra sig om att legitimiteten upprätthålls (Deegan 2002). Dock bör nämnas att en undersökning på irländska företag (O’Dwyer, 2001) visar att redovisa hållbarhet, där mål som stärkt legitimitet ligger till grund, är dömt att misslyckas. Det förklaras bland annat med att befolkningen är mycket cynisk och ifrågasättande, vilket ifrågasätter hållbarhetsredovisningens trovärdighet. Även i Australien har studier gjorts som ifrågasätter legitimitetens relevans som motiv till att hållbarhetsredovisa, (Guthrie & Parker, 1989). Enligt legitimitetsteorin är rapportering om hållbarhetsarbete ett sätt att kommunicera med omvärlden. Det är ett sätt att nå strategiska mål genom att påverka hur företaget uppfattas av sina intressenter, (Archel & Husillos, 2009). Legitimitetsteorin är alltså en del av förklaringen till varför frivillig rapportering om hållbarhetsarbete är opålitlig.

Suchman (1995) har delat in legitimitet i två grupper, strategisk och institutionell ansats. Den strategiska ansatsen ser legitimitet ur ett ”styrperspektiv”, där företag ser det som en tillgång som tas ur den kulturella miljön och implementeras för att nå sina mål. Här har styrningen en stor påverkan över legitimitetsprocessen med mål som ökad försäljning och vinster. Strategiska motiv till att eftersträva legitimitet genom hållbarhetsarbete kan exempelvis vara att företag vill vara först ut och leda vägen för hållbarhetsarbete, skapa nya samarbeten med andra företag, uppnå finansiell vinning, förbättra bilden av företaget och dess nuvarande relationer (Babiak & Trendafilova, 2010). Institutionella teoretiker ser till mer fristående faktorer, såsom kulturella aspekter som genomsyrar styrningen. De ser här istället att de

externa institutionerna påverkar organisationen och kulturen styr hur den uppfattas av omgivningen.

3.5. Institutionell teori

Institutionell teori handlar om hur institutioner påverkar beteende och innebär att företag inte alltid agerar rationellt och vinstmaximerande, utan är påverkade av regler, självreglering, kultur och övervakningsorgan såsom frivilligorganisationer och media (Campbell, 2007). Institutioner är uppbyggda av sociala normer och värderingar och inte endast av lagar och regler. Att arbeta efter institutionella regler och normer förbättrar företags förhållande till intressenter och kommer i slutändan innebära uppnådd legitimitet (Bansal & Bogner, 2002).

Inom institutionell teori tas även isomorfism upp. Isomorfism innebär att företag imiterar varandra i viss mening. DiMaggio och Powell (1983) framhåller att organisationer blir alltmer homogena och att isomorfism är den starkaste förklaringen till detta. Organisationer tenderar till att efterlikna varandra med strategier som uppfattas som lyckade. Att vara likt andra organisationer förbättrar möjligheten till att ha legitimitet och att erhålla ett positivt anseende, underlätta samspelet med andra organisationer och kan göra den till en attraktiv arbetsplats. Isomorfism delas upp i tre delar, tvingande, härmande och normativa. Den tvingande isomorfismen står för det tryck företag har från andra organisationer som de är beroende av, vilket då kan uppfattas som tvång. För organisationer där trycket är starkt utifrån blir företag alltmer lika varandra eftersom de anammar samma förändringar för att tillfredsställa yttre organ. Härmande processer tas upp vid osäkerhet, då företag kan se på hur andra företag valt att lösa de problemen och vilka resultaten blivit. Det innebär ofta en stor kostnadsbesparing för företagen. Organisationer tenderar till att härma de företag som anses legitima och framgångsrika. Det normativa trycket som förekommer på organisationer bygger på professionella teorier. I universitet och andra utbildande institutioner bildas många av de normer som finns bland chefer och anställda. Det skapar en homogenitet i organisationer eftersom liknande utbildning, exempelvis konsultföretag, ger anställda med samma värderingar och teorier (DiMaggio & Powell, 1983).

Det finns många likheter mellan legitimitetsteorin och institutionella teorin, speciellt med tanke på att båda teorier kräver att företag måste anpassa sig till sin omvärld för att uppnå legitimitet och bli accepterade i samhället. Dock skiljer sig dessa teorier åt i det avseendet att i den institutionella teorin förväntas företag följa de normer som finns i samhället och vad gäller legitimitet kan man påverka den uppfattningen omvärlden får med hjälp av diverse upplysningar som kan vinkla informationen till företagets fördel, (Deegan, 2002).

4. Empiri

I det här kapitlet presenteras författarnas insamlade empiri. Den empiriska datan är indelad i respektive företag som i sin tur delas in i kapitel om företagets karaktär, arbete med hållbarhet och bakomliggande motivation. Information som saknar källhänvisning är uttalanden från respektive företags respondent.

4.1. MQ

4.1.1. Företagets karaktär

MQ har funnits inom klädbranschen i drygt femtio år, för att vara exakt sedan år 1958. Den första butiken har sitt ursprung i att flera herrbutiker med enskilda ägare slog sig samman och ville bli starkare i inköp mot leverantörerna. Grundidén med MQs klädkedja är att bistå med dels egna klädmärken samt andra varumärken som finns på marknaden. Idag innehar MQ cirka 110 butiker med 631 anställda i Sverige och två butiker i Norge där företaget har som ambition att expandera (MQs hållbarhetsredovisning, 2009/2010). Under räkenskapsåret 2009/2010 uppgick företagets omsättning till 1,4 miljarder och det var första året som MQ fanns noterade på NASDAQ OMX Stockholm (MQs årsredovisning, 2009/2010). Företagets huvudsakliga målgrupp utgörs av män och kvinnor mellan 20-49 år och som enligt MQs kundklubb innefattar 310 000 lojala kunder, vilket innebär att de är återkommande. Enligt företagets senaste hållbargetsredovisning (2009/2010) sägs dessa lojala kunder representera ungefär hälften av omsättningen. Några av MQs strategiska riktlinjer i arbetet mot hållbarhet är att skapa mervärde till kunden i form av kläder med hög kvalitet, uppmuntra anställda samt locka till sig leverantörer genom miljö och säkerhetsfrågor (MQs hållbarhetsredovisning, 2009/2010). Huvudkontoret i Sverige har sitt säte i Göteborg som efter renovering har blivit miljöcertifierat. Produktionskontoren är belägna i Shanghai och Dhaka. Företaget har ett flertal designers på kontoret i Göteborg som sedan skickar provkollektioner till produktionskontoren där den större delen av produktionen framställs.

MQs CSR-manager är respondent i denna undersökning och personen i fråga har en långvarig bakgrund i företaget med ett flertal olika tjänster som sedan början av år 2010 har utvecklats till en post som CSR-manager. Under räkenskapsåret 2009/2010 upprättade MQ sin första hållbarhetsredovisning i enlighet med GRIs riktlinjer. MQ har genom ett externt bolag som upprättar företagets årsredovisning, erhållit information och kunskaper kring ämnet. Företaget lämnar även i uppdrag att utforma MQs hållbarhetsredovisning till ett externt bolag, med stort fokus på den här typen av redovisning. MQ strävar efter att under räkenskapsår 2010/2011 tillhandahålla en GRI-stämplad hållbarhetsredovisning, då alla riktlinjerna skall vara uppfyllda. MQs hållbarhetsredovisning är indelad efter de tre olika områdena som företagets resa till ett hållbart MQ utgår ifrån, ansvarsfull produktion, engagerade medarbetare och medvetna kunder. Det första området, ansvarsfull produktion, handlar främst om företagets leverantörer och att kvalitetssäkra produkterna. Engagerade medarbetare är en viktig del

utifrån MQs hållbarhetsredovisning då den dagliga verksamheten skall återspegla etiskt ansvarstagande med tydliga riktlinjer. Tredje området, medvetna kunder, beskriver MQ i hållbarhetsredovisningen som en viktig målsättning då ambitionen är att företagets konsumenter skall kunna välja bland ett noggrant urval av tillförlitligt producerade hållbara produkter.

4.1.2. Arbete med hållbarhet

Under år 2010 genomförde MQ många förändringar inom organisationen och verksamheten med avsikt att förbättra samt utveckla arbetet med hållbarhetsfrågor. Enligt MQ:s årsredovisning för räkenskapsåret 2009/2010 är arbete med hållbarhet en stor del av verksamhetens fortsatta utveckling. MQ strävar efter att deras hållbarhetsarbete skall genomsyra hela verksamheten, vilket i sin tur utgörs av aspekterna kvalitet, mode samt produktion. Först och främst skall produkterna vara av hållbar kvalitet då MQ erbjuder sina kunder mervärde i form av att produkternas pris skall avspegla dess hållbarhet. Företaget strävar efter att de olika tygerna i kläderna ska vara miljövänliga och framtagna på ett säkert och ansvarsfullt sätt.

Respondenten berättar att somliga konkurrerande klädföretag idag erbjuder kollektioner gjorda av ekologisk bomull till ett förhållandevis lågt pris. Odling av bomull består idag av cirka 99 procent vanlig bomull och resterande en procent ekologisk bomull vilket förklarar det höga priset på den mindre andelen. Det bakomliggande arbetet med ekologisk bomull är enligt respondenten en flerårig process som kräver ett långsiktigt arbete med leverantören. Bomullsfarmaren gör en stor uppoffring genom att övergå till ekologisk bomull då den tar tid att producera, vilket innebär att det är en lång process innan försäljning sker och därmed ersättning utdelas. Respondenten menar att målet är att göra bomullen hållbar och miljövänlig, inte att endast odla ekologisk bomull. MQ insåg för ett flertal år sedan att det krävs stora satsningar för att kunna producera ren bomull, inte huvudsakligen ekologisk. Dessa satsningar är svåra för ett bolag att uppnå på egen hand vilket resulterade i ett samarbete med ett flertal olika företag inom klädbranschen. Samarbetet kallas Better Cotton Initiative (BCI), och har som målsättning att angripa problemet med oren bomull. Respondenten berättar att företag kan välja mellan att betala in en avgift kontinuerligt till BCI, eller att tillsammans med andra företag ingå i projekt med gemensamma mål och resurser för att finna lösningar. MQ ingår idag tillsammans med KappAhl och Lindex i ett odlingsprojekt i Indien. Projektet har till syfte att utbilda närmare 700 bomullsfarmare enligt de ovan nämnda parametrarna. Grundtanken med projektet är att det på sikt skall resultera i mer BCI-odlad bomull på marknaden.

Med avseende på MQ:s produktion i Shanghai och Dhaka och de sociala aspekterna kring arbetet där är det viktigt för företaget att veta att deras leverantörer också arbetar med frågor som rör hållbarhet. Produktionskontoren i dessa länder har inneburit att MQ har fått nära relationer till sina leverantörer på grund av att det inte förekommer några mellanhänder. Tidigare har inte MQ haft denna möjlighet till kontroll av produktionen eftersom de inte hade

kontor i närheten av anläggningarna, som möjliggör kontinuerlig kontakt och uppföljning. Respondenten kallar länderna för ”riskländer” då det i många fall förekommer orimliga arbetsförhållanden på fabrikerna. För MQ är det viktigt att säkerställa att de sociala aspekterna uppfylls och efterlevs vilket innebär genomgående kontroller. Respondenten berättar att detta är en central del i deras ”code of conduct”. Förutom att plaggen skall uppfylla en viss standard så skall även arbetsplatsen vara gemytlig att vistas på. Arbetsplatsen skall ha nödutgångar på alla plan, brandsäkerhet, ventilation tillgång till bra verktyg och maskiner etcetera. Personalen skall även arbeta under normala omständigheter med ett visst antal timmars nattvila, möjlighet till rast samt sjukvårdförsäkras.

Utan den nära kontakten med produktionsanläggningarna samt de egna närliggande kontoren hade det varit oerhört svårt att underhålla relationen med leverantörerna och få möjlighet att uppfylla dessa sociala aspekter. Respondenten menar att de självklart inte kan ha fullständig kontroll på vad som pågår på produktionsanläggningarna men att de har betydligt bättre insyn än vad många andra företag har. Eftersom MQ även säljer kläder med externa varumärken har de inte den övergripande insynen på all produktion då de inte äger den processen. Respondenten säger att de endast väljer externa märken som arbetar på ungefär samma sätt som MQ gör alternativt driver en annan typ av hållbarhetsarbete. Det är av stor vikt att företaget hela tiden ifrågasätter de externa företagen. Det är ett ständigt pågående arbete med att planera för framtiden vad gäller exempelvis hållbarhetsarbete hos leverantörer.

Respondentens roll som chef över MQs CSR-arbete innefattar hållbarhetsfrågor inom produktionsdelen, mot kunder samt personal. De centrala delarna i dennes arbete är att undersöka möjligheterna kring samarbeten med olika intressenter, förbättra och utveckla de områden de arbetar inom idag, se till att leverantörer och externa varumärken fullföljer sina arbeten kring hållbarhet samt sociala frågor. Den huvudsakliga arbetsuppgiften inom hållbarhetsarbetet är vad respondenten kallar ”ansvarsfull produktion i redovisningen samt tillhörande delar” sedan början av år 2010. Under åren 2007-2011 har MQ genomgått betydande förändringar, många av de dåvarande samarbetena med leverantörer avslutades och produktionsdelen förflyttades. Dessa förändringar berodde på att den dåvarande leverantörsbasen byggde på agenter och handelshus i olika delar av Kina, vilket försvårade deras möjlighet att kontrollera produktionen.

4.1.3. Bakomliggande motivation

MQs bakomliggande motivation till att arbeta med hållbarhetsfrågor har sin grund i samhällets yttre tryck. Det yttre trycket på klädbranschen, bland annat i form av media, har på sikt ökat vilket har genererat att denna bransch är förhållandevis utsatt. Kraven är i jämförelse med andra branscher som exempelvis livsmedelssektorn eller byggbranschen inte riktigt lika utelämnade. Detta tror respondenten har sin grund i att klädbranschen ofta har leverantörer i så kallade ”riskländer”, där kompetensen är förhållandevis låg inom hållbarhetsfrågor. Det yttre trycket menar respondenten hänger samman med deras intressenter i form av media och konkurrenter. Respondenten berättar att MQ inte känner något behov av ”att slå sig på

bröstet” och marknadsföra sitt hållbarhetsarbete just nu. Det är snarare en utgångspunkt i deras strategi för att på sikt öka lönsamheten i form av långsiktigt samarbete och utvecklande av leverantörskontakterna. Det förekommer inte i MQs tillvägagångssätt att sälja produkter som kan liknas vid ”helg-toppen”, som enligt företaget inte anses hållbart i längden. Kvalitet är en avgörande motivationsfaktor för arbete med CSR och hållbarhet säger respondenten.

MQ:s anställda är en viktig faktor som motiverar företaget att utveckla sitt hållbarhetsarbete. Att vara steget före och engagera personalen är en viktig komponent för att implementera dessa val i verksamheten berättar respondenten. Ledningen hos MQ har aktivt beslutat sig för att arbeta med CSR och hållbarhetsfrågor, vilket är avgörande om företag idag vill se resultat inom en tioårsperiod. Företaget vill visa omgivningen att MQ ”drar sitt strå till stacken” genom sin verksamhet. En motivationsfaktor för personalen har varit att exempelvis huvudkontoret är miljöcertifierat, butiksanställda ska eftersträva ett miljötänk som ska återspeglas mot kund, företagets samarbete med BCI, att helt enkelt uppleva hållbarhetssträvan i de flesta situationer. Ett strategiskt val från MQs sida har varit att redan i designprocessen tydliggöra hållbarhetsarbetet i form av val av material. Respondenten anser att personalen är väl insatt i dessa aspekter och upplever att det har gett en positiv respons från de anställda. Vid företagets rekryteringsprocesser har frågan om hur MQ arbetar kring CSR och hållbarhet blivit en vanligt återkommande del som de eventuellt nyanställda tar upp. Även detta är en motivationsfaktor hos MQ, då kravet återspeglas även vid sådana situationer.

Andra intressenter i form av konkurrenter är även de en motivationsfaktor för företaget. Det samarbete MQ har med exempelvis KappAhl och Lindex hade inte kunnat genomföras i samma utsträckning utan det gemensamma arbetet i projektet. Resurserna som företagen bidrar med är en avgörande del i projektet, både i form av kapital samt tid. Att nutidens företag är införstådda med att samarbeten med konkurrenter bidrar till både ökad lönsamhet och ett givande hållbarhetsarbete menar respondenten är en viktig faktor i det fortsatta arbetet och utvecklingen av CSR och hållbarhet. Dock berättar respondenten att de ännu inte har märkt av en ökad försäljning tack vare deras hållbarhetsarbete. Men att det förmodligen kommer att märkas inom en period, mellan tre och sex år, då exempelvis BCI- kläder kommer att finnas i större utsträckning än vad det gör idag.

MQs konsumenter har ännu inte visat något avseendevärt stort intresse för att plaggen ska vara etiskt producerade och innehålla ekologisk bomull. Däremot meddelar butikspersonalen att det förekommer en del frågor om var kläderna är producerade, men inte i någon större utsträckning ännu. Respondenten menar att på sikt torde konsumenternas intresse för hållbarhetsarbete växa då det yttre trycket i media och marknadsföring ökar alltmer. Det innebär att MQ ständigt måste informera all personal oavsett om det är butikspersonal, designers eller administratörer om företagets hållbarhetsarbete och fortsatta utveckling.

Eftersom endast statliga bolag i Sverige sedan år 2007 ska upprätta en hållbarhetsredovisning är trycket från staten ännu inte så stort. Däremot förmodas det bli större inom några år och att bolag troligtvis kommer få någon form av konsumentansvar alternativt lagkrav inom leverantörspåverkan. Respondenten avslutar med att tillägga att hållbarhetsarbetet är en självklar del för företagets fortsatta utveckling, både miljömässigt men även vid tillväxtaspekten. Att kapa mellanhänderna inom leverantörsbasen har påverkat MQs tillväxt positivt genom att det har inneburit lägre kostnader för MQ som är en viktig motivationsfaktor i arbetet.

4.2. Kappahl

4.2.1. Företagets karaktär

KappAhl har sitt ursprung i 1950-talet då Per-Olof Ahl startade Kappaffären i Göteborg med affärsidén ”God kvalitet till lågt pris”. Idag är KappAhl en stor modekedja med över 360 butiker utspridda i Sverige, Norge, Finland och Tjeckien. De designar själva kläder för kvinnor, män och barn. Målgruppen är främst kvinnor 30-50 år och deras vision är att bli en ledande modekedja i Europa inom denna målgrupp. Företaget har 4 800 anställda och hade under verksamhetsåret 2009/2010 en omsättning på 5,1 miljarder kronor. KappAhl är noterat på Nasdaq OMX Stockholm, Mid Cap sedan 2006 och ingår i OMX GES Ethical Sweden Index, ett index som omfattar de 40 ledande företagen på Stockholmsbörsen inom hållbarhet (KappAhls årsredovisning, 2010). All KappAhls produktion sker utomlands och endast av externa företag då KappAhl inte äger några egna fabriker. Större delen av tillverkningen är i Kina, men det finns även produktion i Bangladesh, Indien, Turkiet och Litauen.

Respondenten är CSR-ansvarig med fokus på att leverantörer internationellt uppfyller KappAhls uppförandekod och miljökrav. Personen ifråga är inköpare i grunden och hävdar att det är en mycket positiv erfarenhet då man kan se till både inköpsidan och CSR-sidan på leveranser. Respondenten har arbetat tre år på produktionskontoret i Bangladesh där det personliga intresset för CSR väcktes på grund av det hjälparbete som KappAhl gjorde med att exempelvis bygga skolor för gatubarn. Med tanke på att en stor del av produktionen sker i Bangladesh ansåg KappAhl att det är viktigt att ge tillbaka med bland annat kunskaper som kan bidra till ett bättre samhälle i landet.

KappAhl tillämpar hållbarhetsredovisning enligt GRIs riktlinjer men är ännu inte GRI-stämplad. KappAhl har samlat in kunskaper om GRI av dels ett företag som är GRI-specialister och dels en revisionsbyrå som är GRI-inriktade. Hållbarhetsredovisningen framställs av ett externt företag i samarbete med KappAhl. Målet, enligt respondentens uppfattning, tycks vara att till slut bli GRI-stämplade. KappAhl är relativt unika med att de under många år låtit andra få en inblick i företaget, de har länge varit öppna mot tredje parts granskning, vilket har inneburit att även hållbarhetsredovisningen granskas av oberoende part. Som exempel nämns att för att få ISO-certifiering krävs en granskning av utomstående. Företaget har sedan 1990-talet tillämpat hållbarhetsredovisning men den som släpptes för

2010 är den första ”riktiga” CSR-rapporten enligt respondenten. Den senast omnämnda hållbarhetsredovisningen är indelad i olika avsnitt med information om företaget, arbetsplatsen, butiken och kunder, produktion, miljö och samhället med hänvisning till KappAhl's hållbarhetsarbete. Företagets redovisning av dess hållbarhet grundas i tre dokument, uppförandekod, miljöpolicy och arbetsmiljöpolicy. Uppförandekod och miljö är företagets respondents arbetsområden och kommer därmed vara av största vikt i studien.

4.2.2. Arbete med hållbarhet

KappAhl delar upp sitt CSR-arbete i fyra avdelningar; uppförandekod, etik, sponsring och miljö. Eftersom respondentens främsta arbete utgörs av uppförandekoden och miljö externt, är det vad intervjun har fokuserat på. Uppförandekoden innebär att KappAhl ska arbeta för att förbättra inom områden som barnarbete, miljö, fackföreningsfrihet, löner, brand & säkerhet, etcetera. Leverantörer undersöks och utvärderas efter hur väl de uppfyller kraven från uppförandekoden och graderas sedan efter en fyra-gradig skala. Alla leverantörer blir besökta och KappAhl lägger inte några order om inte leverantören blivit godkänd. På alla KappAhl's kontor finns ansvariga som fokuserar på att uppförandekoden följs. Där finns en klar process hur man undersöker och följer upp arbetet. För miljöarbetet handlar det främst om att följa de regler som finns för att behålla ISO-certifieringen, vilket kräver en klar implementering i det dagliga arbetet.

Respondenten har uppfattat en ny form av samarbete i klädindustrin. Ett företag klarar inte av att förändra hela Bangladesh själv utan det måste ske i samarbete med fler för att man ska kunna påverka och ställa krav. Företag som är av samma storlek och verkar inom samma bransch samarbetar med varandra och genomför gemensamma miljöprojekt. Respondenten tror att miljöarbete kommer bli allt viktigare i framtiden, oavsett om det handlar om företag eller privatperson. KappAhl kommer arbeta ännu mer med det i framtiden och samarbete med andra inom klädbranschen kommer vara viktigt för att kunna förändra. Företag kan konkurrera med de produkter som finns i butiken, men inte med till exempel ett vattenledningssystem hos leverantörer. Det fungerar mer som en hjälp att man ”pushar” leverantörer och regeringar till ett socialt ansvarstagande. Respondenten berättade bland annat att flertalet företag skrev brev till regeringen i Bangladesh om att arbetarna skulle få höjda löner varje år. Om KappAhl hade skickat det brevet ensamt hade det troligen inte haft någon effekt, men eftersom de tillsammans med 20 andra företag skrev brev, gav det en del förbättringar på arbetsmarknaden i Bangladesh.

KappAhl är medlemmar i intresseorganisationer som exempelvis Better Cotton Initiative (BCI), vilka arbetar för att hjälpa leverantörer odla renare bomull med godkända metoder. Det är ett långvarigt projekt och resultaten kommer inte synas förrän inom en tioårsperiod. KappAhl arbetar även mycket med att utesluta kemikalier i kläder. De har ett internt projekt som heter No Risk som har gett goda resultat och imponerat på utomstående som granskat rapportering. No Risk innebär att företaget gör stickkontroller systematiskt per kvartal då

kontrollanter plockar ut kemikalier och leverantör, godkänns inte leverantören krävs en ny kontroll tills den har klarat den.

KappAhl har som krav att stå för 20-30 procent av produktionen i fabriker för att kunna påverka och ställa krav på tillverkningen. De försöker undvika att göra inspektioner och målet är istället att upprätta ett samarbete med leverantörer och bygga upp förtroende. De vill kalla det ”coaching” istället för inspektioner, som skall särskiljas genom att KappAhl hjälper leverantörer istället för att kontrollera dem. I produktion finns kvalitetskontrollanter som kontrollerar plaggen en till tre gånger per order, vilket självklart kan kallas inspektion. Vid inspektioner av det sociala i fabriker handlar det mer om att titta på bokföring och löner. Här kan reaktionerna bli negativa eftersom fabriker ofta inte förstår varför inspektioner görs i ett företag som inte ägs av KappAhl. Dock väljer KappAhl att inte arbeta med produktionsanläggningar som vägrar gå med på inspektionerna.

4.2.3. Bakomliggande motivation

Den grundläggande motivationen enligt respondenten är att anställda skall ta ansvar för det de gör. Det är mycket viktigt att alla medarbetare i KappAhl skall känna att de har ett ansvar för sin omvärld och att de vill förändra det som behöver förändras. Respondenten nämner även att det finns trender i allt och att det nu ligger i tiden att arbeta med hållbarhet, vilket har motiverat KappAhl till sitt hållbarhetsarbete.

Det är påtryckningar som gör att KappAhl strävar efter att bli bättre. Det finns intressenter runt företaget som påverkar och kräver att KappAhl arbetar med dessa frågor. Kollegor påverkar eftersom de ska kunna känna sig stolta för det arbete som görs. Kunder ska vara säkra när de kommer in i en KappAhl-butik att de plaggen som säljs är tillverkade på ett bra sätt. NGO:s (Non-government Organizations), till exempel Rena Kläder, ställer krav på vad som bör utföras. Rena Kläder är ett nätverk av flertalet organisationer som arbetar med informationsspridning och opinionsbildning i syfte att påverka företag att ta ansvar för hur varorna som säljs är producerade. Vanlig media granskar kända och okända företag och regering, både i Sverige och andra verksamhetsländer och produktionsländer påverkar. Fackföreningar är också intresserade av vad KappAhl gör och vilka krav de ställer på fabriker, exempelvis fackföreningsfrihet. Aktieägare är intresserade av att veta att KappAhl är ett gott företag som de vill investera i. Det finns alltså många intressenter som trycker på, men enligt respondenten är det omöjligt att säga vem som är viktigast.

Arbete med hållbarhet förmedlas till anställda genom personaltidning och intranät, men eftersom arbetsstyrkan är så utspridd är det svårt att säkerställa att alla har fått informationen. Här anser respondenten att det ligger i personalens intresse att frivilligt ta till sig informationen om hållbarhetsarbete. Däremot, när det gäller miljöcertifieringen, bör alla medarbetare vara medvetna om arbetet med tanke på att det inneburit förändringar och nya krav på den dagliga verksamheten. Respondenten upplever ingen direkt utmärkande miljömedvetenhet hos just personalen på KappAhl, utan det blir istället att anställda följer de

krav som ställs och får information om varför kraven finns. Vid rekrytering har KappAhl märkt av att vanligaste frågor från intervjuade handlar om hur miljöarbetet ser ut. Nuförtiden är det ett önskemål att få komma till ett företag som står för samma tankar om miljö och sociala ställningstagandet. Det är uppenbarligen viktigt för många nyanställda att få arbeta på ett ”fair” företag.

I början på 1990-talet började KappAhl diskutera hållbarhetsarbete, men själva arbetet kom i större utsträckning igång 1997. Detta som resultat av tryck från diverse NGO:s som ansåg att klädbranschen borde ta ett större ansvar för varifrån kläderna levererades. Då var kunskaperna mindre om vad som behövdes för att något skulle hända, men mycket har förändrats sedan dess. I början ansåg KappAhl att hållbarhetsarbete var mycket kostsamt, då var de försiktiga med sina krav om vad som borde göras. Nu upplever de istället att det, i exempelvis uppförandekoden, finns mycket som inte kostar. Får man en fabrik med bättre uppförandekod så kanske det skulle ge effektivitetsförbättringar och mindre plagg som kräver reklamationer, mer personal som trivs och är mindre sjukskrivna. Dock finns det en del som kräver mer resurser och som blir svårare att genomföra, men respondenten anser att företagets kostnader för hållbarhetsarbete inte har överstigit det värde det har genererat. Det går inte att mäta i siffror vinster som erhålls av hållbarhetsarbete, men enligt respondenten har det stärkt KappAhls varumärke.

4.3. Fiorucci

4.3.1. Företagets karaktär

Fiorucci är en mindre klädbutik belägen på Vallgatan i Göteborg som öppnades år 1981 och firade 30 år i början av maj. Fiorucci har under hela verksamhetstiden sålt både dam och herrkläder med varierande priser, dock mestadels något exklusivare märken. Butiken utgör inga egendesignade produkter. Idag har butiken sex anställda, varav tre är heltidspersonal och resterande arbetar deltid alternativt extra. Nuvarande ägaren har ägt butiken i 16 år, varav personen i fråga startade sin karriär som expedit i butiken. Denna person är respondent för Fiorucci i denna studie och intervjun ägde rum i butikens personalutrymme. På plats i butiken möts författarna av sönderslagna skyltfönster, vilket senare förklaras som djuraktivisters upprördhet över butikens pälsprodukter enligt respondenten. Enligt respondenten är den strategiska riktlinjen att alla kläder i butiken skall vara ”kul, snygga, fräcka, rockromantiska, trendiga och basic” oberoende av materialet eller produktionens tillvägagångssätt. Fioruccis målgrupp är i stora drag förhållandevis bred, ”killar och tjejer mellan 13 och 60 år” berättar intervjuobjektet. Dock är stamkunden i åldern 15-30 år och besöker butiken ungefär två gånger i veckan.

Ägarens arbetsuppgifter förutom att ständigt vara ytterst ansvarig för butiken är att i så stor utsträckning som möjligt finnas tillhands för kunderna. Det innebär att respondenten är en av de tre i personalen som arbetar heltid i butiken och utöver det sköter inköpen, lönehandling, enklare fakturering samt andra delar avseende ägarskapet. Den löpande redovisningen sköts

av en extern, mindre revisionsfirma. På frågan om Fiorucci tillämpar hållbarhetsredovisning berättar respondenten att detta begrepp är okänt och inget som tillämpas i dagsläget. Fioruccis omsättning är i skrivande stund konfidentiell, men enligt respondenten är företaget klassat som ett mindre och har de senaste åren gått med vinst.

Leverantörsbasen utgörs av agenter och mellanhänder varav de största inköpen görs via Spanien och Turkiet. Dock är den största delen av produktionen förlagd i olika länder i Asien berättar butiksägaren. Det förekommer inga designers eller inköpare som väljer ut kläderna som skall säljas utan det avgör butiksägaren, i form av respondenten i denna studie, samt några av de anställda.

4.3.2. Arbete med hållbarhet

Respondenten klargör vid första kontakttillfället att hållbarhet inte är fokus i Fioruccis fall. Dock nämner personen i fråga att butiken har blivit utsatt för djuraktivister som är upprörda över butikens pälsprodukter. Respondenten berättar att de, efter den första sönderslagna rutan, kontaktade pälsleverantören för att undersöka djurens välmående. Respondenten fick till svar att alla djuren har blivit väl omhändertagna innan pälsproduktionen och numera sitter ett certifikat i form av ett vitt A4-ark från leverantören i Fioruccis skyltfönster för att informera aktivisterna. Fioruccis andra leverantörer har inte hållbarhet och sociala aspekter som fokus i sin verksamhet berättar respondenten, utan det är priset som är den avgörande faktorn vid val av inköp. Vad beträffar Fioruccis kunder är hållbarhet och sociala aspekter avseende klädbranschen av mindre intresse. Det förekommer inga förfrågningar om tillverkningen av produkterna i butiken eller materialinnehåll. Fioruccis konkurrenter har inte kommit med förfrågningar om deltagande i projekt med hållbarhet som syfte, och respondenten tror inte heller att det kommer bli aktuellt på sikt. Avseende Fioruccis övriga intressenter är intresset för hållbarhet och sociala aspekter förhållandevis i ringa grad.

4.3.3. Bakomliggande motivation

Respondentens bakomliggande motivation till att tillämpa hållbarhetsredovisning är enligt denne inget som intresserar i någon större utsträckning, då begreppet är förhållandevis okänt. Efter att författarna förklarat vad hållbarhetsredovisning innebär så säger respondenten att ifall tid finnes ska denne fråga den externa revisorn vad det skulle innebära i Fioruccis fall. Respondenten förklarar att det övergripande intresset som ägare till butiken är att sälja annorlunda och snygga kläder då det alltid varit ett stort intresse. Eftersom kunderna inte är intresserade av att veta hur Fiorucci arbetar med exempelvis val av leverantör finns ingen anledning till att använda sig av leverantörer med socialt arbete i fokus. Respondenten menar i många fall att det förmodligen skulle innebära för höga kostnader och att företaget inte har resurser till det. Fioruccis intressenter verkar enligt respondenten inte värdesätta syftet med hållbarhet, eftersom de snarare visar stöttning än upprördhet kring företagets pälsprodukter. Därav är Fioruccis motivation till att tillämpa det förhållandevis liten. Ifall stat och kommun skulle kräva att butiker endast införde en viss typ av produkter från olika utvalda leverantörer så skulle Fiorucci självfallet inte ha något val berättar respondenten. Då skulle det

förmodligen öka motivationen till att tillämpa produkter i just Fioruccis val av stil, men ändå etiskt producerade.

4.4. The Fair Tailor

4.4.1. Företagets karaktär

The Fair Tailor är ett litet företag baserat i Göteborg som säljer skräddarsydda skjortor till miljö- och samhällsmedvetna kunder. Företaget är nätbaserat och registrerades 2009. Det finns ingen fysisk butik, utan kunder beställer sina skjortor på hemsidan och får dem sedan hemskickade. Företagets fokus är att de skall tillverka skjortor under ”schyssta villkor”. Den nischade inriktningen innebär att den främsta målgruppen är medvetna kunder som bryr sig om sin omvärld. Snygga skjortor kan kunder köpa var som helst, men en skjorta som de vet är tillverkad av ett företag som ger sina anställda schyssta villkor är snarare ovanligt. Ett företag som även hjälper samhället där skjortan tillverkas är attraktivt hos kunder som gör medvetna val om hur deras inköp påverkar omvärlden. The Fair Tailor är ännu ingen vinstgivande verksamhet men år 2013 räknar de med att kunna redovisa vinst. Dock nämner respondenten att företaget är vinstdrivande men inte vinstmaximerande. Syftet är alltså inte att tjäna så mycket pengar som möjligt utan att driva en verksamhet genom att producera i Nepal, ett av världens fattigaste länder, och därmed hjälpa landet och dess invånare.

Sedan ett tag tillbaka har respondenten varit tvungen att säga upp den enda anställda företaget hade utöver respondenten på grund av nedskärningar. Respondenten är nu den enda anställda i Göteborg och även ägare av The Fair Tailor. Personen ifråga har själv hand om administration, ekonomi och försäljning och har därför inte tid till mycket annat. Företaget har ingen hållbarhetsredovisning eftersom de anser att de inte har något behov av det. Då The Fair Tailors affärsidé har sin grund i hållbarhetsarbete skulle en hållbarhetsredovisning inte bidra med tillräckligt mycket fördelar för att det skulle vara lönsamt. Det administrativa arbetet skulle ta upp alldeles för mycket tid och vara för kostsamt för att företaget skulle kunna överleva.

The Fair Tailor når istället sina intressenter främst genom hemsidan, där de berättar om det sociala arbete företaget engagerar sig i. Läsaren kan, genom hemsidan, lära sig om samarbetsorganisationer och även läsa om några av de arbetare som jobbar i produktionen. För att nå ut till så många som möjligt använder sig The Fair Tailor även av Facebook, Twitter och bloggar för att marknadsföra sig själva.

4.4.2. Arbete med hållbarhet

The Fair Tailors grundläggande värderingar bygger på att arbete är bättre än bistånd, och handel med fattiga länder, på schyssta villkor, hjälper dem att utvecklas. Det går att tjäna pengar och samtidigt bidra till en hållbar utveckling. Kärnan i företaget är att The Fair Tailor har en egen produktionsanläggning i Nepal med tio anställda, som går under det sociala företaget Child Watabaran Center Nepal (CWCN). Här arbetar bland annat före detta gatubarn

som, genom CWCN, har fått hjälp samt fått möjlighet att genomföra en skräddarutbildning. De arbetar nu i produktionen under rättvisa arbetsvillkor som påminner om de svenska. Den vinst som CWCN får, går direkt tillbaka in i företaget och hjälpverksamheten. Planen är att organisationen till slut ska kunna klara sig utan bidrag, vilket den inte gör nu då olika investerare och företag bidrar till att verksamheten går runt. The Fair Tailor har startat The Fair Tailor Academy i Nepal, vilken är en skräddarutbildning för ungdomar över 17 år. Ungdomarna erbjuds gratis utbildning och fickpengar under studietiden och möjlighet att praktisera i produktionsanläggningen. Utbildningen kan sedan resultera i arbete i produktionsanläggningen eller möjlighet till mikrolån för att starta en egen skrädderiverksamhet.

4.4.3. Bakomliggande motivation

The Fair Tailors mål är att bidra till en hållbar utveckling i Nepal genom att inspirera andra till att starta sociala företag samt att bidra till att etablerade företag vågar satsa på en ekonomiskt och socialt hållbar verksamhet. The Fair Tailors respondent hävdar att motivationen till att arbeta med hållbarhet och sociala frågor har skapats av känslan att det verkligen behövs. Det är det huvudsakliga kärnvärdet i företaget och motivationen kommer av ett personligt engagemang kring dessa frågor. Motivationen till att starta företaget kom av en resa till Kina där det gick att köpa skräddarsydda skjortor till en oerhört låg kostnad. Respondenten funderade då på vad det skulle kosta med en produktion som sker under rättvisa förhållanden. Att tillverka enligt den här modellen ger en uppskattad ökad produktionskostnad med 50 procent jämfört med andra producenter. Därför är det viktigt för företaget att det värde som skapas gentemot kunden ska väga upp för de extra kostnader produktionen ger.

En annan inspirationskälla för respondenten har varit de senaste årens debatt kring klädföretags val av leverantörer. Debattens största tyngdpunkt har varit arbetsförhållandena i produktionsanläggningarna och olika giftiga ämnen i produkterna. Dock poängterar respondenten att detta endast kan ses som en inspirationskälla och inte något som kan liknas vid ett yttre tryck. The Fair Tailor är inte påverkade av något yttre tryck i form av media och NGOs. En stor motivation till deras ansvarsfulla företagande är istället på grund av den diversifiering det har gett. Den bakomliggande motivationen till att inte tillämpa hållbarhetsredovisning grundar sig i företagets begränsade resurser samt ägarens åsikter om hållbarhetsredovisningens brist på relevans i företaget. En hållbarhetsredovisning skulle enligt respondentens uppfattning inte resultera i några större, avgörande fördelar för The Fair Tailor. Respondenten menar att det inte är redovisningen av företagets hållbarhetsarbete som är av största vikt. Utan det är utförandet av arbete med hållbarhet och sociala frågor som är avgörande för verksamheten. The Fair Tailors intressenter i form av konsumenter är av avgörande vikt för företagets fortsatta framtid. Det krävs ett legitimt intresse av hållbarhet och sociala frågor hos de som väljer att köpa företagets produkter och målgruppen blir därmed begränsad. Vilket innebär att The Fair Tailor är beroende av återkommande kunder och att dessa får sina önskemål tillgodosedda.

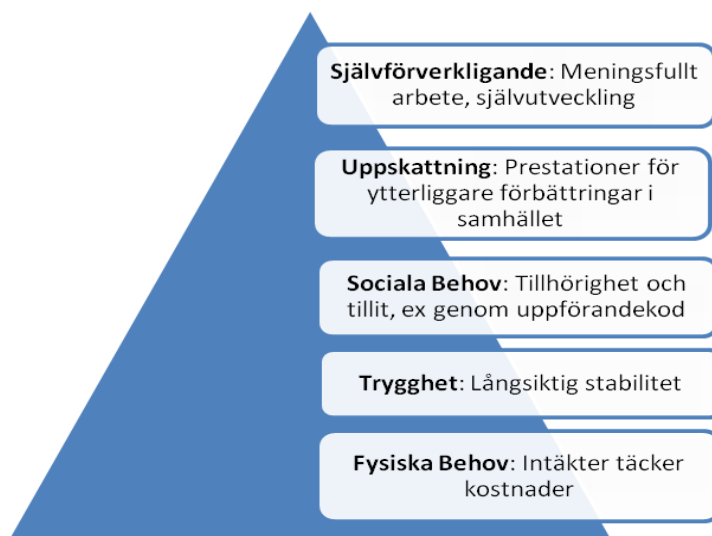
5. Analys

Analysen har till avsikt att koppla nämnda teorier till den insamlade empirin. till en början beskriver författarna de stora företagen, MQ och KappAhl och dess likheter och eventuella skillnader avseende motivation, intressenter och legitimitet och institutionella faktorer. Därefter görs samma analys avseende de mindre företagen, Fiorucci och The Fair Tailor.

5.1. Motivation inom stora företag

5.1.1. Motivation

Utifrån Maslows behovstrappa med fem olika steg av hierarkiskt uppfyllda motivationsbehov skall företagens hållbarhetsarbeten jämföras, utefter författarnas tolkning av behovstrappans applicering på företag.



Figur 4. Maslows behovstrappa applicerad på företag.

Det första steget är *fysiska behov*, som enligt författarna tolkas att företag överlever på marknaden, att omsättningen överstiger eller som lägsta förutsättning täcker företagets kostnader såsom kostnad sålda varor, personalkostnader, kapitalkostnader. Det första steget i MQs fall har uppfyllts genom att dess årsredovisningar har visat positiva resultat de senaste åren samt blivit börsnoterat. Respondenten förklarar att företagets framtid ser ljus ut och att det finns planer på att expandera i Norge. Även i KappAhls fall kan det första motivationsbehovet ses som uppfyllt då företaget de senaste åren visar positiva resultat och en förhållandevis hög omsättning. Utifrån det samt vad respondenten nämner om KappAhls verksamhet med hållbarhet i fokus även i framtiden kan företaget tolkas som stabilt.

Det andra steget *trygghet* kan enligt författarnas tolkning jämföras med företagets trygghet i att fortsätta verka på marknaden och att framtiden upplevs som motiverande för anställda och intressenter. Trygghet på marknaden kan även enligt författarna jämföras med att företags omsättning är långsiktigt stabil och kostnader inte är en avsevärt svår bedömningsfråga inom

den närmsta framtiden. Andra trygghetsbehov är lagar och regler som skapar ordning i det samhället verksamheten verkar inom. Det kan vara regler som innebär att kläder inte skall innehålla höga halter kemikalier som kan ge besvär hos konsumenterna samt att personalen skall arbeta under säkerhetsföreskrifter. Dessa premisser är i både KappAhls och MQs fall uppfyllda då det enligt respondenterna inte råder något större tvivel eller osäkerhet kring företagets fortsatta verksamhet. Respondenten från MQ nämner att företaget under den kommande tioårsperioden kommer uppleva ett ökat tryck från konsumenterna inom hållbarhetsfrågor, vilket stödjer dess fortlevnad. KappAhls respondent förklarar att ett socialt ansvarstagande är grunden för företagets fortsatta utveckling. MQs och KappAhls arbete med hållbarhet och sociala frågor är en huvudsaklig del för en fortsatt verksamhet i framtiden. Detta arbete är långsiktigt och resultatet av det kommer inte synas i butikerna och produkterna förrän om ett visst antal år då exempelvis företagets gemensamma projekt i Indien med BCI kräver flera skördar för att ett omfattande resultat skall kunna tillgodoses. Dock ger båda företagens pågående hållbarhetsarbete med produktionen i Kina och Bangladesh ett mer direkt resultat, genom att personalen där arbetar under bättre förhållanden sedan företagens gjorda insatser med tanke på säkerhetsaspekter. Statens påverkan har ännu inte haft någon stor inverkan på KappAhl och MQ även om bägge företagen tillämpar hållbarhetsredovisning. Respondenterna från MQ och KappAhl utgår ifrån att staten på sikt kommer öka sina krav och regler avseende hållbarhetsarbeten för företag, vilket exempelvis skulle kunna innebära ett konsumentansvar från företagen.

Det tredje steget i motivationstrappan är *sociala behov* som enligt författarnas tolkning kan jämföras med företags behov av tillhörighet och tillit. Utifrån de undersökta företagen, KappAhl och MQ, som har uppfyllt de två första behoven och som genom dessa motiveras till fortsatt utveckling av hållbarhetsarbete kan författarna tolka att det tredje behovet utgörs av den tillit företagen har uppnått med sina leverantörer. Båda företagen har ett aktivt pågående arbete som skall fortsätta öka tilliten hos personalen på produktionsanläggningarna i Kina och Bangladesh genom att förbättra de rådande arbetsvillkoren. Intressenter kan även se företagen som pålitliga då de kan förlita sig på att företagets produkter är producerade på ett etiskt korrekt sätt. Ett steg för att uppnå det tredje behovet i MQs fall har varit att upprätta produktionskontor i de länder där den största produktionen sker. Det har underlättat den kontrollering som förekommer för att säkerhetsställa att arbetsvillkoren efterlevs och att brand- och säkerhetsfrågor uppfyller MQs krav. Dock nämner MQs respondent att de inte kan ha fullständig kontroll över produktionen men att det har blivit en stor förbättring sen produktionskontoren upprättades. I KappAhls fall har det tredje behovet i motivationstrappan uppfyllts genom deras uppförandekod som är ett ständigt pågående arbete i företaget. Uppförandekodens fokus är att förbättra olika områden som barnarbete, miljöhantering, fackföreningsfrihet, löner etcetera. KappAhls leverantörer skall utvärderas efter hur väl de uppfyller uppförandekoden. Ifall leverantörerna inte uppfyller KappAhls krav så läggs det i fortsättningen ingen order till dessa, vilket innebär att tillhörigheten bryts mellan leverantör och KappAhl.

Fjärde steget i modellen som utgörs av begreppet *uppskattning*, kan enligt författarna jämföras med verksamhetens utförda prestationer som motiverar till att skapa förbättringar i samhället. I MQs fall berättar respondenten att personalen uppskattar företagets hållbarhetsarbete vilket utgör en del av den fortsatta motivationen inom området. Uppskattning torde även finnas hos de BCI-farmare i Indien som ingår i KappAhls och MQs projekt där ett långsiktigt arbete skapar stabilitet hos farmarna. Det skapas enligt författarnas tolkning en uppskattning genom det utbyte av tjänster mellan farmarna och företagen, då båda får sina behov tillgodosedda. Farmarna får betalt för sina utförda tjänster samtidigt som det är ett långsiktigt arbete, då denna typ av bomull inte odlas i särskilt stor utsträckning. Därmed får både MQ och KappAhl tillgång till den bomull de behöver till produktionen. För MQ är det en avgörande motivationsfaktor att deras produkter är av hög kvalitet. Företaget anser att den så kallade ”helgtoppen” inte återspeglar hållbarhet i längden. Enligt MQs och KappAhls respondenter är företagets konsumenter inte den intressenten som är idag mest angelägen hållbarhetsarbete. Dock kan det, enligt författarna, anas att konsumenterna har ett större intresse i MQs hållbarhetsarbete än vad som är respondentens uppfattning. Eftersom MQs årsredovisning visar att de lojala kunderna står för ungefär hälften av omsättningen torde dessa konsumenter uppskatta kvaliteten i MQs produkter vilken utgör en stor del i företagets hållbarhetsarbete och strategi. I KappAhls fall är uppskattning hos olika intressenter en viktig del i deras fortsatta hållbarhetsarbete. Påtryckningar ifrån intressenterna motiverar företaget att sträva efter en förbättring kring sociala frågor. Personalen skall enligt företagets respondent känna sig stolta över det utförda arbetet med hållbarhet. Det kan liknas vid begreppet uppskattning i behovstrappan då de anställda genom företaget bidrar till ett ökat hållbarhetsarbete. Även företagets leverantörer utgör som tidigare nämnt viktiga intressenter i samband med KappAhls ökade motivation för sociala frågor. Förutom att leverantörer skall uppfylla företagets uppförandekod strävar KappAhl efter att undvika att genomföra inspektioner i produktionsanläggningarna. Det skapar på sikt uppskattning mellan parterna då fabrikspersonalens ledning själva ser till att exempelvis arbetsförhållandena och produktionen uppfyller villkoren.

Det femte och sista steget i behovstrappan utgörs av motivationsfaktorn *självförverkligande*. Utifrån företag som arbetar med hållbarhet skulle självförverkligande enligt författarnas tolkning kunna nås genom att samarbeta med andra företag för att kunna hitta sammanlänkningar till ökad förståelse för att vidareutvecklas och uppnå mer omfattande hållbarhetsarbeten. Ett annat alternativ för företag att nå självförverkligande, enligt författarna, är genom tron på något meningsfullt som skapar motivation till det sista behovssteget. I KappAhls och MQs fall kan det femte steget till självutvecklande enligt författarna finnas i deras gemensamma projekt med BCI, där de tillsammans med andra företag motiveras att förbättra situationen för farmarna. Dock skall det tilläggas att projektet ännu inte har gett några större resultat och att det femte steget inte kan sägas vara uppfyllt. Samtidigt som företagen vill förlita sig på att deras hållbarhetsarbete är meningsfullt och ger ett resultat i form av ökad lönsamhet, vill de även enligt respondenterna, känna att de hela tiden utvecklas genom ett givande bidrag till hållbarhetsarbete och sociala frågor. Båda de

undersökta företagens respondenter pratar om deras hållbarhetsarbete som något meningsfullt och givande vilket skapar en fortsatt motivation till hållbarhetsarbete. En annan aspekt utifrån både KappAhl och MQ som tyder på att självförverkligande ännu inte är uppfyllt är att ingen av företagens hållbarhetsredovisning har blivit GRI-stämplad. Enligt MQs respondent torde företagets hållbarhetsredovisning för nästa verksamhetsår vara GRI-stämplad då alla GRIs riktlinjer skall tillämpas. Även KappAhl har som mål att få sin hållbarhetsredovisning GRI-stämplad men det ges ingen indikation på när i tiden det kommer att ske.

Utifrån dessa större undersökta företag framgår det via respondenterna att ledningen på både KappAhl och MQ har ett stort intresse för hållbarhet såsom CSR-arbete och sociala frågor vilket verkar vara en grundsten i företagets implementering av dessa typer av arbeten. KappAhls CSR-arbete är tydligt i verksamheten då det är indelat i olika avdelningar där de aktivt arbetar med uppförandekod, etik, miljö både externt och internt etcetera. I MQs fall är utvecklingen till ett liknande hållbarhetsarbete som KappAhls tydlig. Det syns exempelvis i MQs val att bli börsnoterade som kan kopplas till fler investerare vilket kan bidra till mer resurser till ett ökat CSR-arbete.

5.1.2. Intressenter

För MQ och KappAhl är intressenter en stor bidragande faktor till varför de arbetar med hållbarhet och redovisning av denna. Med tanke på storleken på företagen och att båda är börsnoterade, är intressenterna många med olika relationer och olika påverkansgrad på företaget. De intressenter som i huvudsak påverkar motivationen är anställda. För de båda företagen har det uppmärksammats att frågor angående hållbarhetsarbete uppkommit vid rekryteringsprocesser. Miljötänk är starkt implementerat bland de anställda i organisationerna. Det är, som respondenterna från både MQ och KappAhl nämner, därmed viktigt för individer att arbeta på ett företag som tar sitt sociala ansvar, vilket kan liknas vid en primär intressent (Clarkson, 1995). Det är viktigt för företagen att anställda arbetar mot gemensamma mål, motiveras av samma saker och arbetar för företagets fortsatta framtid. Ytterligare en primär intressent är konsumenter. De kan välja att stödja de företag som arbetar efter konsumentens preferenser eller inte. Enligt respondenterna på både MQ och KappAhl har konsumenters åsikter stor betydelse men deras intresse för hållbarhetsarbete tycks inte vara särskilt stort ännu. Naturligtvis ifrågasätter somliga konsumenter ursprung och kemikalier men knappast i så stor utsträckning att det skulle påverka företagets fortsatta framtid. Företagen skall skapa välbefinnande och värde för sina primära intressenter och om företag väljer att inte tillgodose de anställdas och kundernas krav skulle det kunna innebära ett hot mot företagets fortsatta verksamhet (Clarkson, 1995).

Sekundära intressenter påverkar inte företagen direkt men har trots det en stor roll i företagets motivation till hållbarhetsarbete (Clarkson, 1995). Utöver den motivation som konkurrenter ger genom möjlighet till härmande isomorfism, är även möjligheten till samarbete mellan konkurrenter en viktig motivationsfaktor. Då konkurrenter har inflytande på varandra men inte är en väsentlig del av företagets framtid ingår dessa i gruppen sekundära intressenter

(Clarkson, 1995). Övriga sekundära intressenter som påverkar MQ och KappAhl är regering, NGOs och media. En tolkning är att eftersom MQ inte varit noterade på börsen särskilt länge har de inte märkt av den mediala uppmärksamhet börsnoterade företag kan utsättas för. Inte heller anser KappAhl och MQ att regering med dess regleringar än så länge påverkar företagen nämnvärt. Dock kommer de förmodligen göra det i större utsträckning i framtiden ju längre utvecklingen går och det allmänna intresset för hållbarhetsarbete ökar. I KappAhls fall har NGOs haft stor inverkan i företagets arbete med hållbarhet. Detta tack vare deras tidiga krav på ett större ansvarstagande gällande producenter.

Både MQ och KappAhl ser sina intressenter ur ett normativt perspektiv. Alla intressenter till företagen har lika värde och intressenters olika eventuella påverkansgrad har ingen relevans för företaget (Donaldson & Preston, 1995). Intressen kan endast förbises vid konflikter där det minst betydande intresset måste negligeras. Det kan i de undersökta företagen märkas i konflikter med leverantörers intresse av kostnadseffektivitet och företagets krav på rättvisa arbetsvillkor (Deegan & Unerman, 2006). Det här problemet har i både MQ och KappAhl lösts med att samarbetet sägs upp med de leverantörer som inte accepterar företagets krav och villkor och därmed utesluts ur organisationens system av intressenter.

5.1.3. Legitimitet och institutioner

Både MQ och KappAhl påverkas till stor del av institutionella aspekter (Suchman, 1995). Det är institutioner som media, samhälle och NGOs som är den starkaste påtryckningen till varför företagen valt att arbeta med hållbarhet. Respondenterna på de stora företagen har märkt av ett ökat intresse bland intressenter för hållbarhetsredovisning och ökade krav angående detta från bland annat anställda. Företagen har märkt att samhällets medvetenhet och intresse för hållbarhetsarbete och redovisning av denna ökar alltmer och då insett att, för att behålla legitimiteten, måste de anpassa sig till dessa förväntningar. Klädindustrin är en utsatt bransch där media ofta skriver om diverse skandaler angående oansvariga förhållningssätt till bland annat leverantörer och produktionsprocesser. Det ger ett starkt yttre tryck på företagen att arbeta med hållbarhet. I både MQ och KappAhl finns även en tro att krav från intressenter kommer bli starkare i framtiden och att reglering kommer styra in företagen på ett mer ansvarfullt företagande.

I de stora företagen har det även uppkommit en del strategiska motiv till varför man väljer att arbeta med hållbarhet och redovisning av denna (Suchman, 1995). Respondenten från MQ nämner exempelvis att deras hållbarhetsarbete görs med grund av strategiska utgångspunkter för att erhålla lönsamhet och utvecklande av samarbete och leverantörskontakter. Det är viktigt för båda företagen att bygga upp starka relationer med intressenter för att bibehålla sin legitimitet. Genom att bland annat styra informationen som ges om hållbarhetsarbete kan de vinkla denna information till företagets fördel (Archel & Husillos, 2009). Det styrks i MQs hållbarhetsredovisning där de poängterar betydelsen av att använda sig av hållbara producenter med hållbara produkter. Dock står inte egen produktion för hela butikernas utbud och det som köps in från externa företag kontrolleras inte i samma utsträckning som för de

egenproducerade kläderna. Respondenten från KappAhl nämner flertalet gånger att det finns trender i det mesta, att hållbarhetsredovisning ligger i tiden nu och att det då är en stor motivation till att arbeta med hållbarhet. Det är därmed viktigt för företaget att tidigt se dessa trender och positionera sig på marknaden med hållbarhetsarbete. KappAhl har även märkt av effektivitetsförbättringar tack vare uppförandekoden. Det har inneburit en del finansiella vinster att arbeta med den här formen av hållbarhet. Dock uppväger, enligt respondenten, inte dessa vinster för kostnaderna men det finns en hel del fördelar att finna som inte direkt syns i resultatet, men som indirekt påverkar det, exempelvis ett stärkt varumärke.

Eftersom arbete med hållbarhet är relativt nytt och kunskaperna kring detta ämne inte är fullständiga förekommer en del isomorfism inom klädbranschen. Det märks i huvudsak då företagen ofta väljer att samarbeta med varandra, vilket ger delade kunskaper och i slutändan liknande beteende hos företagen (Dimaggio & Powell, 1983). Då både KappAhl och MQ har som mål att hållbarhetsredovisa enligt GRI, kan detta vara en grund till att tvingande isomorfism uppstår. Detta eftersom redovisning enligt GRI har börjat bli en outtalad norm för företag att tillämpa och att statliga företag nu måste använda GRIs standarder i sin hållbarhetsredovisning. Den osäkerhet som uppstår eftersom hållbarhetsredovisning inte funnits särskilt länge kan även den göra att företag härmar varandra. Ett härmande beteende kan vara till fördel för företag eftersom de då kan se vilka strategier som varit lyckade och vilka som varit mindre lyckade och därmed undvika de fallgropar som företag tidigare fallit i (Dimaggio & Powell, 1983).

5.2. Motivation inom små företag

5.2.1. Motivation

Utifrån de två undersökta mindre företagen är hållbarhetsarbete i The Fair Tailors fall en avsevärt betydande del i verksamheten, medan det hos Fiorucci är av mindre relevans. Den bakomliggande motivationen till att arbeta med hållbarhet alternativt att inte arbeta med dessa frågor är avgörande utifrån ägarnas preferenser i detta fall. The Fair Tailors ägare har valt att från början nisch sin verksamhet med hållbarhet och CSR-arbete som strategi, men har dock valt att inte redovisa det. Ägaren till The Fair Tailor har valt att forma sitt företag utifrån det egna intresset för hållbarhet och sociala frågor vilket utgör en grundsten för företagets nisch. I Fioruccis fall är ägarens huvudsakliga grundinställning till verksamheten att sälja eget utvalda produkter med ett vinstmaximerande syfte. Hållbarhetsarbete och sociala frågor är i dagsläget inte prioriterat enligt respondenten då ingen av Fioruccis intressenter efterfrågar det i verksamheten. Strategin i företaget har sin grund i ägarens stora intresse för kläder som har vidareutvecklats till att sälja snygga och fräcka kläder till människor som är likasinnade. Med Fioruccis 30 år långa verksamhetstid varav 16 år med den nuvarande ägaren verkar strategin fungera utifrån ett vinstgivande intresse då respondenten menar att Fiorucci är ett vinstgivande företag. Utifrån Maslows behovstrappa där det första steget är *fysiska behov* kan det, enligt författarnas tolkning, ses som uppfyllt då både The Fair Tailor och Fiorucci idag täcker de förekommande kostnaderna med den pågående verksamheten.

Det andra steget i behovstrappan, *trygghet*, kan i Fioruccis fall enligt författarna tolkas som uppfyllt då verksamheten ger ett vinstgivande resultat. Respondenten klargör att inget tyder på en nedgång trots de förekommande aktivisterna. Aktivisterna utgör genom NGO en intressent till verksamheten, vars beteende inte har haft någon större effekt på ägaren. Snarare uppmärksammas Fiorucci ytterligare genom de sönderslagna skyltfönstren som skapar frågande konsumenter till butiken. Respondenten nämner att butikens intressenter visar stötning snarare än upprördhet vid försäljningen av mindre pälsplagg. Detta förtydligar intressenternas ringa intresse för hållbarhet vilket stödjer respondentens strategi att endast sälja snygga kläder. The Fair Tailor däremot visar ökad motivation till att fortsätta sin verksamhet med hållbarhet som huvudsakligt fokus, dock anas en osäkerhet i trygghetsbegreppet i den rådande verksamheten. Men utifrån respondentens framtidsvision om ekonomisk vinst år 2013 kan det andra steget i behovstrappan, enligt författarnas tolkning, ändå ses som uppfyllt. Det råder inget tvivel om företagets motivation till att fortsätta verksamheten med hållbarhet och sociala frågor som nisch. Det får enligt staten inte förekomma höga halter kemiska ämnen i produkterna, vilket kan ses som en del i det andra stegets uppfyllande. Utifrån Fioruccis respondent innehåller det inga höga halter kemiska ämnen i de plaggen som köps in till butiken men det är heller inget som undersöks närmare. Leverantörsbasen utgörs av flera olika mellanhänder och det kan ibland vara svårt att avgöra för respondenten ifrån vilket land produkterna har producerats. Där är The Fair Tailor tydligare i uppfyllelsen av det andra steget i behovstrappan.

Det tredje steget i behovstrappan är *sociala behov*, som för företag enligt författarna liknas vid tillit och tillhörighet, kan uppfyllas genom att de två tidigare behoven är uppfyllda. Detta steg uppfylls inte för The Fair Tailor då de inte kan ge en tydligt långsiktig ekonomisk stabilitet, med klara direktiv kring hur det ska uppnås, enligt författarnas version av Maslows modell då ekonomisk hållbarhet är ett måste för att kunna fortsätta verksamheten. Men bortsett från den ekonomiska aspekten med fokus på endast sociala och miljömässiga aspekter så skulle The Fair Tailor, enligt författarna, vara på god väg att uppnå det sista steget, *självförverkligande*. Med huvudsaklig strategi att sälja skjortor tillverkade under ”schyssta villkor” tyder det på att den bakomliggande motivationen är hög till att tillämpa hållbarhetsarbete. Dock menar respondenten att tillämpa hållbarhetsredovisning inte är prioriterat i dagsläget då det inte innebär tillräckligt många fördelar utan snarare ökade administrativa kostnader. Behovet att redovisa företagets hållbarhetsarbete är förhållandevis lågt då respondenten menar att det är arbetet som är av betydelse och inte själva redovisningen av det. Att kunna dra en slutsats om vilket steg i behovstrappan som enligt författarna kan jämföras med företagets motivation till hållbarhetsarbete blir en komplicerad sådan. En tolkning blir därmed att The Fair Tailor stannar på steg två tills den ekonomiska aspekten är stabiliserad. Ett företag skall i dagsläget uppvisa en lönsamhet som inte är osäker i framtiden för att kunna lämna det andra steget och uppfylla det tredje steget. I Fioruccis fall är det något annorlunda, där är den ekonomiska aspekten uppfyllt men inte motivationen till att arbeta med hållbarhet och sociala frågor. Med utgångspunkt i studien att undersöka företagets motivation till att tillämpa hållbarhetsarbete måste, enligt författarnas tolkning, de grundläggande behoven i form av lönsamhet vara

uppfylla för att kunna ta sig vidare i behovstrappan mot ett hållbarhetsarbete. Fiorucci visar en låg motivation till att tillämpa hållbarhetsarbete och hållbarhetsredovisning. Men enligt respondenten finns belägg till att verksamheten är lönsam vilket även kan tolkas av dess långvariga erfarenhet. Utifrån behovstrappan uppfyller inte Fiorucci det tredje steget *sociala behov* då motivationen till att tillämpa arbete med hållbarhet och hållbarhetsredovisning är underordnad. Det ges heller ingen antydning på att motivationen kommer att öka i dagsläget.

De undersökta mindre företagen innehar enligt författarna samma plats i behovstrappan men inte under likadana premisser. Eftersom respondenterna i båda fallen utgörs av ägarna och därmed grunden för verksamheten samt besitter det avgörande beslutsfattandet, krävs det i Fioruccis fall att respondenten ändrar sin strategi för att kunna implementera hållbarhetsarbete i dess verksamhet. I The Fair Tailors verksamhet där hållbarhetsarbete utgör grunden till verksamheten krävs det en ökad lönsamhet utifrån den ekonomiska aspekten för att närma sig de högre stegen i behovstrappan.

5.2.2. Intressenter

Det som påverkar de två undersökta, mindre företagens motivation i högsta grad är deras ägare. Utan ägarens intressen och motivation kommer aldrig hållbarhetsarbete skapas. Övriga intressenter i Fiorucci och The Fair Tailor har en mycket liten påverkan på företagets agerande i form av hållbarhetsarbete och redovisning av denna. Det förklaras dels av att intressenterna finns i mycket mindre omfattning än för de stora företagen. Företagen är även så pass nischade och har därmed redan funnit sin intressentgrupp utifrån det gemensamma intresset. Fiorucci har inte känt av något tryck från kunder att börja med hållbarhetsarbete eftersom det inte är den typen av målgrupp de eftersträvar att nå. Deras kundgrupp är inte individer som engagerar sig i socialt ansvarstagande och butiken får aldrig frågor om hur tillverkning av produkter ser ut eller vad materialen innehåller. The Fair Tailor eftersträvar att nå den samhällsmedvetna kunden och det är genom det gemensamma intresset kunden har blivit en viktig intressent för företaget. Kundgruppen utgör Fioruccis och The Fair Tailors viktigaste intressentgrupp och skulle Fioruccis kunder efterfråga mer hållbara produkter skulle det vara ett motiv för dem att börja med hållbarhetsarbete. Det innebär att kunder är en så pass viktig intressent att den kan ses som primär, med tanke på att om inte kunderna accepterar företagets förhållningssätt kommer de inte göra sina inköp där och i slutändan kommer inte företaget kunna överleva (Clarkson, 1995).

Sekundära intressenter i form av media och regering är inte relevanta för varken Fiorucci eller The Fair Tailor, detta med tanke på att de endast är bekanta på lokal nivå. NGOs såsom djurrättsorganisationer utsätter Fiorucci för stor press, men det har enligt respondenten ingen påverkan på företaget. Djurrättsorganisationerna har med alla medel, lagliga som olagliga, försökt påverka Fiorucci och butikens försäljning av päls. Det har inte resulterat i att respondenten slutat sälja pälsen men personen ifråga har undersökt pälsens ursprung och behandlingen av djuren och sedan visat detta för aktivisterna. Det har dock inte resulterat i minskat tryck från dessa organisationer.

Fiorucci och The Fair Tailor ser sina intressenter ur ett instrumentalt perspektiv (Donaldson & Preston, 1995). Alla de intressenter som Fiorucci och The Fair Tailor är beroende av, utgörs av primära intressenter, vilka har möjlighet att påverka företaget (Clarkson, 1995). Sekundära intressenter såsom djurrättsorganisationer väljer respondenten att ignorera men dock nämner personen ifråga att om regeringen skulle kräva att företaget införde vissa typer av produkter så skulle de självklart rätta sig efter det, men då på grund av att de inte skulle ha något annat val. För The Fair Tailor är konsumenter och leverantören viktigaste intressenter och det är de som bestämmer huruvida företaget kan fortsätta sin verksamhet. De intressenter som The Fair Tailor inte är beroende av för sin överlevnad är inte heller intressenter som företaget engageras att tillfredsställa (Deegan & Unerman, 2006).

5.2.3. Legitimitet och Institutioner

För de mindre företagen, Fiorucci och The Fair Tailor, påverkas hållbarhetsarbetet i mindre grad av institutioner och i högre grad av strategiska aspekter (Suchman, 1995). Som tidigare nämnts påverkas inte Fioruccis motivation av institutioner såsom NGOs och media. Det har nästan blivit till ett spel att djurrättsorganisationerna inte ska få som de vill, med tanke på deras påtryckningsmetoder såsom hotbrev och krossade rutor. Dock kan dessa aktivister hota företagets legitimitet, men hittills har det inte märks av i butiken med tanke på att kunder istället väljer att stödja deras verksamhet trots aktivisters påtryckningar. Att motiveras till att uppnå legitimitet genom institutioner handlar också om att arbeta för att möta samhällets förväntningar (Deegan & Unerman, 2006). I The Fair Tailors fall är det viktigt att bibehålla det höga ansvarstagandet för att inte radera legitimiteten. Skulle The Fair Tailor välja att tillverka sina skjortor någon annanstans eller välja andra typer av leverantörer som inte står för samma värderingar som nuvarande leverantör, skulle det förmodligen innebära att legitimiteten raderas och därmed hotar företagets fortsatta framtid. Eftersom både Fiorucci och The Fair Tailor endast är verksamma på lokal nivå, är de inte nationellt erkända och därmed inte lika intressanta för media att uppmärksamma.

Fiorucci och The Fair Tailors motivation till att hållbarhetsarbete påverkas i större utsträckning av strategiska aspekter. För The Fair Tailor är det av hög prioritet att arbeta för företagets överlevnad och att de har möjlighet att utöva verksamheten i fortsättningen. Därav kommer trycket att bedriva verksamheten efter strategiska utgångspunkter (Suchman, 1995). Eftersom konsumenter ännu inte efterfrågar ansvarsfullt företagande i särskilt stor utsträckning, men uppskattas göra det mer i framtiden, är det av hög relevans för The Fair Tailor att prioritera förhållandet till konsumenterna. Följaktligen är hållbarhetsredovisning inte relevant för företaget trots dess engagemang i hållbarhetsarbete. Att hållbarhetsredovisa skulle inte innebära några ytterligare fördelar för företaget och därmed har The Fair Tailor varit strategiska och valt bort det. I Fioruccis fall arbetar de inte med hållbarhet eftersom det inte finns något intresse av det hos respondenten och efterfrågas inte heller från intressenter. Strategin här är att anpassa sig till målgruppens behov, i vilka hållbarhetsarbete inte ingår.

6. Resultat

I det sista avsnittet redogör författarna för sitt resultat som sedan leder till en kortfattad slutsats med svar på problemformuleringen. Därefter beskrivs det bidrag studien har gett och sedan avslutas arbetet med förslag till vidare forskning.

6.1. Författarnas reflektioner

Nedan sammanfattas de komponenter som påverkar bakomliggande motivation till hållbarhetsarbete och redovisning av denna på respektive företag.

Motivation till hållbarhetsarbete	MQ (HR)	KappAhl (HR)	Fiorucci	The Fair Tailor
Maslows behovstrappa				
Självförverkligande				
Uppskattning	X	X		(X)
Sociala behov	X	X		(X)
Trygghet	X	X	X	X
Fysiska behov	X	X	X	X
Intressenter				
Primära intressenter	X	X	X	X
Sekundära intressenter	X	X		
Legitimitet				
Institutioner	X	X		
Strategi			X	X
X=Uppfyllt				
(X)=Delvis uppfyllt				
(HR)=Tillämpar hållbarhetsredovisning enligt GRIs riktlinjer				

Maslows behovstrappa

Författarna har funnit att bakomliggande motivation till arbete med hållbarhet och redovisning av denna skiljer sig mellan de fyra undersökta företagen, beroende på företagets storlek. Det beror till stor del av att de större företagen har kommit längre i behovstrappan än de mindre. De stora företagen har enligt analysen uppnått det fjärde steget i behovstrappan och är på god väg att uppnå det femte och sista steget. Hållbarhetsarbete består ofta av långsiktiga projekt vilka skapar en avsaknad av företagets uppnådda resultat av deras hållbarhetsarbete. Det är detta som enligt författarnas tolkning hindrar det sista stegets uppfyllelse. Författarna har reflekterat över det faktum att både Fiorucci och The Fair Tailor har uppnått samma plats i Maslows behovstrappa men inte under likadana premisser. Båda företagen är på god väg att uppnå steg tre, men för The Fair Tailor brister uppfyllandet genom att det krävs tydligare bevis avseende de framtida ekonomiska resultat företaget kommer inbringa. För Fiorucci brister det tredje steget i behovstrappan genom att motivation till att arbeta med hållbarhet inte förekommer. I tabellen ovan tydliggörs att The Fair Tailor har uppnått steg två i behovstrappan och att de delvis uppfyller villkoren för steg tre och fyra. Den delvisa uppfyllelsen har sin grund i företagets omfattande hållbarhetsarbete men på grund av dess

något osäkra, ekonomiska framtid, uppfylls inte steg tre och fyra fullt ut. För Fiorucci och The Fair Tailor tycks det finnas administrativa svårigheter, på grund av deras avsaknad av resurser, till att framställa en hållbarhetsredovisning, i lika stor utsträckning som MQ och KappAhl. Företag kan välja att fokusera på det socialt ansvarsfulla området, men det kräver samtidigt stora resurser i form av bland annat kunskaper och engagemang.

Intressenter

För de stora företagen, MQ och KappAhl, finns en uppfattning om att både primära och sekundära intressenter påverkar företagets motivation till att redovisa hållbarhet. Det förekommer påtryckningar från primära intressenter såsom ledning och anställda, i de båda större företagen. Dock är författarnas uppfattning att även sekundära intressenter är en stor motivationsfaktor för de större företagens arbete med hållbarhet. Utifrån analysen tolkar författarna att båda företagens intressenter kan urskiljas ur ett normativt perspektiv, då de anser att alla dess intressenter har lika värde. Det kan särskiljas från de undersökta, mindre företagen, vilka endast fokuserar på de primära intressenterna, främst ägare och konsumenter. På grund av det beroendeförhållande till de primära intressenterna som har skapats urskiljer författarna ett instrumentalt synsätt på intressenter. För verksamheternas överlevnad är det av största vikt att tillfredsställa de primära intressenternas behov, vilket har resulterat i Fioruccis avsaknad av hållbarhetsarbete och The Fair Tailors tillämpning av hållbarhetsarbete men avsaknad av hållbarhetsredovisning.

Legitimitet

På grund av att de stora företagen är börsnoterade och därmed i högre grad offentliga och utsatta för granskning än de undersökta mindre företagen, har MQ och KappAhl påverkats i större utsträckning av institutioner. MQ och KappAhl, tycks se det yttre trycket från media, samhälle och NGOs som en bidragande faktor till motivation bakom hållbarhetsredovisning. De större företagen har därmed upplevt det som påtryckningar att arbeta med hållbarhet och redovisa denna, för att gardera sig från det yttre trycket. Enligt författarna saknar de mindre företagen, Fiorucci och The Fair Tailor, ett liknande yttre tryck som de stora företagen utsätts för. De påverkas i större grad av interna faktorer, såsom ägares preferenser och konsumenters krav. Det innebär att både Fiorucci och The Fair Tailor i deras verksamhets strategi, har valt att nischa sig för att nå sin målgrupp och därmed tillfredsställa sina konsumenters krav. Företagens valda nisch är en grundläggande faktor för båda verksamheternas framtida lönsamhet.

Framtiden

Det ska bli intressant att se hur framtiden utvecklar sig för de fyra företagen. Det beror delvis på den framtida effekt hållbarhetsarbete har med avseende på MQ och KappAhls samarbete med företag inom klädindustrin. Eftersom respondenterna från både MQ och KappAhl förväntar sig ökade krav i framtiden från bland annat statliga organ och konsumenter finns det även här en intressant aspekt på hur framtiden kan komma att utvecklas. En reflektion från

författarnas sida är att de två större företagen är förberedda för dessa eventuella krav som, enligt MQs respondent, kan komma att uppstå. The Fair Tailor tycks även de vara förberedda för det, viktigast för dem är dock istället att stabilisera sin ekonomiska framtid. Ett ökat krav från konsumenters sida på etiskt tillverkade kläder skulle innebära en större målgrupp för The Fair Tailor, vilket skulle ge en möjlighet till ökad lönsamhet. Fiorucci tycks däremot inte vara förberedda på den här typen av samhällsförändring med hållbarhet i fokus, vilket i nuläget inte innebär någon större påverkan på företaget. Skulle dock intressenters krav öka, skulle det innebära ett hot mot företagets framtid. Det skulle kräva en revidering av Fioruccis aktuella strategi till att bli mer hållbarhetsanpassad.

6.2. Slutsats

Syftet med denna studie är att undersöka den bakomliggande motivationen till hållbarhetsredovisning, vilket har bidragit till att även undersöka motivation bakom hållbarhetsarbete. Studiens problemformulering är:

- Vad finns det för bakomliggande motiv till att tillämpa hållbarhetsredovisning i fyra svenska företag inom klädbranschen?
 - Vad finns det för likheter och skillnader i denna motivation mellan de stora och små företagen?

Studiens resultat visar att de större undersökta företagen, MQ och KappAhl, har en omfattande redovisning kring deras arbete med hållbarhet på grund av det förekommande yttre trycket. Det yttre trycket, i form av NGOs, media och socialt accepterade normers påverkan, utgör den bakomliggande motivationen till dessa större företags hållbarhetsredovisning. Genom utförda prestationer inom hållbarhet, som kan sammankopplas till behovstrappan, skapas ytterligare motivation till att fortsätta utveckla hållbarhetsarbete, vilket även bidrar till ett inre tryck. De undersökta mindre företagen, Fiorucci och The Fair Tailor, har valt att inte hållbarhetsredovisa. De skiljer sig, i den bakomliggande motivationen, från MQ och KappAhl vilket framgår i uppfyllandet av de olika stegen i behovstrappan. Detta med tanke på att det yttre tryck som de stora företagen utsätts för inte påverkar de mindre företagen i samma utsträckning. Här handlar det istället om en vald strategi som sammankopplats med ägarnas intresse i de olika verksamheterna.

En likhet i motivationen kring de fyra undersökta företagen är att alla är beroende av sina konsumenter, dock har än så länge inte konsumenters intresse för ansvarsfullt företagande varit särskilt stort. KappAhl, MQ och The Fair Tailor har en förväntning om att konsumenternas intresse kommer att öka kring etiskt tillverkade produkter inom snar framtid. Det kan komma att generera ett större krav på hållbarhetsredovisning. Arbete med hållbarhet och redovisning av denna är relativt nytt i företagsvärlden och det är ofta en långsiktig process innan resultat kan erhållas. Det innebär att alla de fyra undersökta företagens motiv kan komma att ändras i framtiden då kunskaper och erfarenheter avseende effekterna har erhållits.

6.3. Studiens bidrag

Den här studien undersöker den bakomliggande motivationen till hållbarhetsredovisning inom fyra valda klädföretag. Författarna har även ämnat undersöka de valda företagens hållbarhetsarbete för att söka relevanta svar på frågeställningen. Undersökningen bygger på kvalitativa intervjuer för att få en djupare insikt i företagets motivation till att redovisa hållbarhet eller varför företag eventuellt inte gör det. Utifrån studiens frågeställning har den teoretiska referensramen tillsammans med det empiriska materialet resulterat i en analytisk diskussion som sedan har bidragit till svaret på undersökningens frågeställning. Studien ämnar tillföra ny information som kan förklara skillnader i de bakomliggande motiven till att tillämpa arbete med hållbarhet och redovisning av denna i de valda företagen. Det empiriska materialet har insamlats och behandlats utifrån dess relevans till undersökningens ämne för att erhålla rimlig och djupgående information. Resultaten i den här studien visar att de större företagen, MQ och KappAhl, huvudsakligen motiveras av ett yttre tryck och institutionella faktorer. För de mindre undersökta företagen, Fiorucci och The Fair Tailor, grundar sig motivation ur en mer strategisk utgångspunkt, vilket är essentiellt för företagets fortsatta framtid.

Studiens bidrag syftar till att ge information om hur de fyra undersökta företagen motiveras till att hållbarhetsredovisa eller att inte redovisa med hållbarhetssyfte. Undersökningen ämnar även ge kunskap om vad som kan utgöra grunden till de bakomliggande motiven. Den kan därför vara av intresse för företag samt de som ämnar framställa enklare riktlinjer till hållbarhetsredovisning för att exempelvis vidga tillämpningsgraden.

6.4. Förslag till fortsatt forskning

Eftersom undersökningen är en fallstudie som endast fokuserat på fyra företag, är det ett ringa urval för att kunna vara representativt för populationen. Därför skulle en undersökning med kvantitativ metod över ett större urval ge en bredare insikt i hur företag i klädbranschen motiveras av hållbarhetsredovisning. Det kan även vara intressant att undersöka andra branscher, exempelvis livsmedelsbranschen alternativt byggbranschen. Dessa är, trots ifrågasatta metoder, inte utsatta för ett yttre tryck i samma utsträckning som klädbranschen. En annan forskningsansats skulle kunna vara att undersöka skillnader mellan börsnoterade och icke-börsnoterade bolag inom samma bransch för att se huruvida noteringen påverkar tillämpning av hållbarhetsredovisning.

Bilaga 1

Frågor till intervjun vid tillämpad hållbarhetsredovisning

Karaktär på företaget

Vad har du för tjänst? Vad innefattar dina arbetsuppgifter?

Hur många anställda har ni? Omsättning? Förklara våra gränser!

Låter ni en oberoende part granska er hållbarhetsredovisning? Exempelvis revisor.

Hur har ni valt att arbeta med GRI:s riktlinjer?

Arbete med hållbarhet

Hur har ni valt att arbeta med miljömässiga och sociala aspekter?

Hur kommer ni utveckla ert fortsatta arbete med hållbarhet?

Är personalen medveten om ert miljötank och strävar de mot samma mål?

Bakomliggande motivation

Upplever du att ni som företag har ett inre alternativt yttre tryck på er att arbeta med hållbarhet? Exempelvis regleringar, press från anställda eller konkurrens.

På vilket sätt är era kunder intresserade av ert sätt att hantera miljöfrågor?

Hur motiverar ni personalen till att sträva mot dessa mål?

Vad motiverar er till att tillämpa miljöetiska samt sociala arbete alternativt hållbarhetsredovisning?

Upplever du att ni har tjänat på ert miljöarbete? På vilket sätt?

Om ni upplever det som kostsamt, vad är det som egentligen har kostat? Tid, inköp, utbildning?

Har bilden av ert varumärke växt ytterligare sedan starten av ett tydligare ”miljötank”? Hur har ni märkt det i så fall?

Bilaga 2

Frågor till intervjun vid ej tillämpad hållbarhetsredovisning

Karaktär på företaget

Vad har du för tjänst? Vad innefattar dina arbetsuppgifter?

Hur många anställda har ni? Omsättning? Förklara våra gränser!

Hur länge har ni funnits?

Varför tillämpar ni inte hållbarhetsredovisning?

Arbete med hållbarhet

Har ni valt att arbeta med miljömässiga och sociala frågor?

Hur ser ert framtida arbete med hållbarhet ut?

Är personalen medveten om ert miljötänk och strävar de mot samma mål?

Bakomliggande motivation

Känner ni ett behov av att arbeta med miljöetiska samt sociala frågor?

Upplever du att ni som företag har ett inre alternativt yttre tryck på er att arbeta med hållbarhet? Exempelvis regleringar, press från anställda eller konkurrens.

Hur motiverar ni personalen till att sträva mot dessa mål?

På vilket sätt är era kunder intresserade av ert sätt att hantera miljöfrågor?

Om företaget arbetar med hållbarhet

Upplever du att ni har tjänat på ert miljöarbete? På vilket sätt?

Om ni upplever det som kostsamt, vad är det som egentligen har kostat? Tid, inköp, utbildning?

Har bilden av ert varumärke växt ytterligare sedan starten av ett tydligare ”miljötänk”? Hur har ni märkt det i såfall?

Källhänvisning

Vetenskapliga artiklar

Adams, C.A. Hill, W-Y. & Roberts, C.B. (1998) Corporate social reporting practices in western Europe: Legitimizing corporate behavior? *British Accounting Review*, vol.30, no. 1, pp. 1-21.

Archel, Pablo & Husillos, Javier (2009) Social Disclosure, legitimacy theory and the role of the state. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 22, no. 8, pp. 1284-1307.

Babiak, K. & Trendafilova, S. (2011) CSR and Environmental Responsibility: motives and Pressures to adopt Green Management Practices. *Corporate social responsibility and environmental management*, 18, pp. 11-24.

Bansal, Pratima & Bogner, William (2002) Deciding on ISO 14001: Economics, institutions and context. *Long Range Planning*, 35, 3, pp. 269-290.

Campbell, John L. (2007) Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, vol. 32, no. 3, pp. 946-967.

Clarkson, M. (1995) A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, vol. 20, no. 1, pp. 92-117

Deegan, Craig. (2002) The legitimizing effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 15, No. 3, pp. 282-311.

Donaldsson & Preston. (1995) The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of management review*, vol. 20, no. 1, pp. 65-91

Dowling, J. & Pfeffer, J. (1975) Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *The pacific sociological review*, vol. 18, no. 1, pp. 122-136.

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983) The Iron Cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2, pp. 147-160.

- Fassin, Y. (2008) SMEs and the fallacy of formalizing CSR. *Business Ethics: A European Review*, vol. 17, no. 4, pp. 364-378.
- Fombrun, J.C, Gardeberg, N.A. & Barnett, M.L. (2000) Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105:1 pp. 85-106
- Fox, M. Tost, P.L & Wade-Benzoni, K. A. (2010) The Legacy Motive: A Catalyst for sustainable decision making in organizations. *Business Ethics Quarterly*, 20:2 pp.153-185
- Freeman, E.R & Reed, D.L (1983) Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Business Review*, vol. 25, no.3, pp.88-106.
- Guthrie, J. & Parker, L. D. (1989) Corporate social reporting: A rebuttal of Legitimacy Theory. *Accounting and Business Research*, vol. 19, no. 76, pp. 343-352.
- Healy, P. M. & Palepu, K. G. (2001) Information asymmetry, corporate disclosure and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, vol. 31, pp. 405-440.
- Kanji, G.K. & Chopra P.K. (2010) Corporate social responsibility in a global economy. *Total Quality Management*, vol. 21, no. 2, pp. 119-143.
- Mainardes, E.W. Alves, H. & Raposo, M. (2011) Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*, vol. 49, no. 2, pp. 226-252.
- Maslow, A. H. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*, vol. 50, pp. 370-396.
- Mumford, M. D. Helton, B. W. Decker, B. P. Connely, M.S. Van Doorn, R.J. (2003) Values and Beliefs related to ethical decisions. *Teaching Business Ethics*, vol. 7, no. 2, pp. 139-170.
- O'Donovan, G. (2002) Environmental disclosures in the annual report – extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing and Accountability*, vol. 15, no. 3, pp. 344-371.
- O'Dwyer, B. (2001) Managerial perceptions of corporate social disclosure: An Irish story. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 15, no. 3, pp. 406-436.
- Schaltegger, S. & Burritt, R. L. (2010) Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders? *Journal of world business*, 45, pp. 375-384.

Shoura, M.M. & Singh, A. (1999) Motivation parameters for engineering managers using Maslow's theory. *Journal of management in engineering*. vol. 15, issue 5, pp. 44-55.

Suchman, M. C. (1995) Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3, pp. 571-610.

Udo, V.E, & Jansson, P. M. (2009) Bridging the gaps for global sustainable development: A quantitative analysis. *Journal of Environmental Management*, vol. 90 (12), 3700-3707.

Vidhaver-Cohen, D. & Simcic-Brønn, P. (2008) Corporate citizenship and managerial motivation: Implications for business legitimacy. *Business and society review*, 113, 4, pp. 441-475.

Werther, W.B. & Chandler, D. (2005) Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business horizons*, 48, pp. 317-324

Litteratur

Alvesson, M. Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion*. Lund Studentlitteratur.

Bell, J. (1995) *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Brinkmann, S. & Tangaard, L. (2010) *Kvalitative metoder*. Köpenhamn, Hans Reitzels Forlag.

Deegan, C & Unerman, J. (2006) *Financial accounting theory: European Edition*. Berkshire, MacGraw-Hill Education

Grankvist, P. (2009) *CSR I praktiken*. Malmö, Liber AB.

Gray, R. Owen, D & Adams, C. (1996) *Accounting and accountability- changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Wiltshire, Prentice Hall.

Larsson, L-O. & Ljungdahl, F. (2008) *License to operate*. Stockholm: Ekerlid Förlag.

Patel, R. Davidsson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder*. Lund Studentlitteratur.

Elektroniska källor:

GRI- Global Reporting Initiative: Riktlinjer 2000-2006, senast upprättade.
http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/1115DCC0-7927-4BDD-BBCA-CD18185DEFC3/2830/GRI_RG_Swe_New_10.pdf (Hämtad 110409)

KappAhls hållbarhetsredovisning 2010
http://www.kappahl.com/Documents/Miljo_o_CSR/KappAhl%202010%20CSR_110511_A4_LR.pdf (Hämtad 110603)

KappAhls årsredovisning 2010
<http://investors.kappahl.com/files/press/kappahl/1459506-1.pdf> (Hämtad 110603)

KPMG (2008) International survey of corporate responsibility reporting 2008.
<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Pages/Sustainability-corporate-responsibility-reporting-2008.aspx> (Hämtad 110525)

MQs hållbarhetsredovisning 2009/2010
<http://mq.se/om-mq/foretagsansvar/hallbarhetsredovisning-2010/> (Hämtad 110603)

MQs årsredovisning 2009/2010
<http://mq.se/finansiell-info/finansiella-rapport/arsredovisning/> (Hämtad 110603)

Regeringskansliet, publicerad september 2010.
<http://regeringen.se/content/1/c6/15/23/50/588f17ea.pdf>. (Hämtad 110505)

Walsh, P.R (2011) Creating a “values” chain for sustainable development in developing nations: where Maslow meets Porter. *Environment, Development and Sustainability*, online first, 23 March 2011. (Hämtad 110507)

Årsredovisningslagen 1995:1554,
<https://lagen.nu/1995:1554#K5> (Hämtad 110428)