



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

VD-brev och legitimitet inom klädbranschen

Kandidatuppsats, redovisning, 15hp

2021-01-10

Författare:

Ellen Rydsmo
Emma Berglund

Handledare:

Peter Beusch

Förord

Först och främst vill vi tacka vår fantastiska handledare Peter Beusch som stöttat oss och gett oss värdefulla insikter under hela uppsatsens gång. Vi vill också tacka honom för hans engagemang och tillgänglighet. För det andra vill vi tacka varandra för gott samarbete och hårt arbete.

Göteborg 2021-01-10

Göteborg 2021-01-10

Emma Berglund

Ellen Rydsmo

Abstract

Title: CEO-letters and legitimacy within the fashion industry

Authors: Emma Berglund and Ellen Rydsmo

Supervisor: Peter Beusch

Background and problem: All listed companies operating in Sweden are currently required to prepare an annual report. The annual report is a way for the company's stakeholders to gain insight into how things are going in the company, that's why it's a requirement. The Swedish Accounts legislation stipulates what an annual report must contain. However, many companies choose to include voluntary information which they by rights do not have to submit. One of the optional parts many companies include in their annual report is the CEO-letter. According to previous studies, the CEO-letter is one of the most read parts of the annual report and because of this it is important for the company to choose their words wisely. The CEO-letter can also be seen as an instrument for the company to manage legitimacy. Legitimacy can be created, maintained and repaired in different ways depending on the information the company chooses to include in the CEO-letter. As the CEO-letter is an unregulated part of the annual report, it is of interest to examine what type of information the companies choose to include in this part, and how the information contributes to creating, maintaining and repairing legitimacy.

Purpose: The purpose of this thesis is to describe what information companies in the fashion industry include in their CEO-letters, how this information has changed over time and explain why the information seems to have been included. The study also aims to explain how the information can contribute to creating, maintaining and repairing legitimacy for companies.

Method and theory: In order to answer the research questions, a qualitative method has been used. The qualitative method has been done through a content analysis which focuses on the content in the CEO-letter. In order to come to a conclusion, a selection of companies has been made. With the aid of a number of selection criterias, three companies have been selected: Björn Borg, KappAhl and H&M. The following theories have been used for analysis: the meaning of the CEO-letter, the legitimacy theory, impression management, the stakeholder theory and the institutional theory.

Findings: The identified information in the CEO-letters is: stakeholders, strategy, surrounding world, expansion, profitability, sustainability, future, digitalization, values and brand. The reasons behind the presented information are strongly based on the stakeholders demand. How the themes are changing over time are dependent on either events within the company or external factors. The thesis has also come to the conclusion that companies mostly use this information for creating and maintaining legitimacy.

Keywords: CEO-letter, optional information in the annual report, fashion industry, legitimacy, surrounding world, stakeholders and impression management.

Sammanfattning

Titel: VD-brev och legitimitet inom klädbranschen

Författare: Emma Berglund och Ellen Rydsmo

Handledare: Peter Beusch

Bakgrund och problemdiskussion: Alla börsnoterade företag som verkar inom Sverige är i dagens läge tvungna att upprätta en årsredovisning. Anledningen till detta beror på att årsredovisningen är ett sätt för företagets intressenter att få inblick i hur det går för företaget. I årsredovisningslagen finns det lagstadgat vad en årsredovisning ska innehålla. Dock väljer många företag idag att inkludera frivillig information som de egentligen inte måste avge. Detta eftersom efterfrågan på information från börsnoterade företag på senare tid ökat. En av de frivilliga delarna många företag väljer att inkludera i årsredovisningen är VD-brevet. Enligt tidigare studier är VD-brevet en av de mest lästa delarna i årsredovisningen och därför är det viktigt att företaget väljer sina ord väl. VD-brevet kan också ses som ett verktyg för företaget att hantera legitimitet på. Legitimitet kan skapas, behållas och repareras på olika sätt beroende på den informationen företaget väljer att inkludera i VD-brevet. Då VD-brevet är en oreglerad del av årsredovisningen är det av intresse att undersöka vilken typ av information företagen väljer att inkludera i denna del, samt hur informationen bidrar till att skapa, behålla och reparera legitimitet.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att beskriva vilken information företag inom klädbranschen tar upp i sina VD-brev, hur denna information har förändrats över tid samt förklara varför informationen verkar ha tagits upp. Studien syftar också till att förklara hur informationen kan bidra till att skapa, behålla och reparera legitimitet för företagen.

Metod och teori: För att kunna besvara frågeställningen har en kvalitativ studie valts att utgå ifrån. Den kvalitativa studien har gjorts genom en innehållsanalys som fokuserar på innehållet i VD-breven. För att kunna dra slutsatser om frågeställningen har ett urval av företag för studien gjorts. Utefter ett antal urvalskriterier har tre företag valts ut: Björn Borg, KappAhl och H&M. Teorierna som har använts för analys är VD-brevets innebörd, legitimitetsteorin, impression management, intressentteorin och institutionell teori.

Slutsatser: Den information som identifierats i VD-breven är intressenter, strategi, omvärld, expansion, lönsamhet, hållbarhet, framtid, digitalisering, värderingar och varumärke. Orsakerna bakom denna presenterade information grundar sig starkt i vad intressenterna efterfrågar. Hur temana förändrats över tid kan antingen bero på händelser inom företaget eller externa faktorer. Uppsatsen har också lett fram till slutsatsen att företag främst använder denna information för att skapa och behålla legitimitet.

Nyckelord: VD-brev, frivillig information i årsredovisning, klädbranschen, legitimitet, omvärld, intressenter och impression management.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Bakgrund	1
1.2. Problemdiskussion	2
1.3. Syfte och frågeställning	3
1.4. Avgränsningar	3
2. Metod	4
2.1. Val av metod	4
2.2. Urval av bransch, företag och år	4
2.3 Tillvägagångssätt - att upprätta en innehållsanalys	6
2.3.1 Kodning	6
2.3.2 Tematisering	6
2.3.3 Summering	7
2.3.4 Trovärdighet i en innehållsanalys	7
2.4 Litteratur	7
2.5 Källkritik	8
3. Referensram	9
3.1. Årsredovisning	9
3.2 VD-brevets innebörd	9
3.3 Impressions Management	10
3.4 Intressentteori	10
3.5 Institutionell teori	12
3.6 Legitimitetsteori	12
3.6.1 Olika typer av legitimitet	13
3.6.2 Skapa, behålla och reparera legitimitet	13
3.7 Analysmodell	15
4. Empiri	16
4.1 Beskrivning av företag	16
4.1.1 Björn Borg	16
4.1.2 KappAhl	16
4.1.3 Hennes & Mauritz	16
4.2 Skillnader i VD-brevens omfång	17
4.3 Sammanställning av teman	18
4.4 Genomgång av varje tema i respektive företags VD-brev	19

4.4.1 Intressenter	19
4.4.2 Strategi	20
4.4.3 Omvärld	21
4.4.4 Expansion	22
4.4.5 Lönsamhet	23
4.4.6 Hållbarhet	24
4.4.7 Framtid	25
4.4.8 Digitalisering	26
4.4.9 Värderingar	27
4.4.10 Varumärke	27
5. Analys	29
5.1 Intressenter	29
5.2 Strategi	30
5.3 Omvärld	31
5.4 Expansion	32
5.5 Lönsamhet	33
5.6 Hållbarhet	34
5.7 Framtid	36
5.8 Digitalisering	37
5.9 Värderingar	38
5.10 Varumärke	40
6. Slutsats	42
6.1 Slutsats	42
6.2 Reflektion och förslag till vidare forskning	43
Referenslista	45
Bilagor	50

1. Inledning

I detta kapitel ges en bakgrund till frivillig information i årsredovisningar. Bakgrunden mynnar ut i att VD-brev introduceras vilket sedan leder in på problemdiskussionen där VD-brev diskuteras djupare och även klädbranschen som ska analyseras introduceras. Vidare beskrivs uppsatsens syfte och frågeställningar samt avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Alla börsnoterade företag som verkar inom Sverige måste varje år upprätta en årsredovisning. Vad denna årsredovisning ska innehålla regleras bland annat i Årsredovisningslagen. Enligt denna lag ska en årsredovisning alltid bestå av en balansräkning, en resultaträkning, noter och en förvaltningsberättelse. För större företag finns det även krav på att det ska finnas en kassaflödesanalys och en hållbarhetsrapport i redovisningen (SFS 1995:1554).

Enligt Smith (2006) är syftet med att redovisa att ge externa parter information om vad som händer och hur det går för företaget ur ett finansiellt perspektiv. Vidare tar Jonsson et al (2003) upp att det kan finnas andra syften med en årsredovisning. Författarna menar dels att årsredovisningar kan ge allmän och neutral kunskap om företaget, dels att en årsredovisning kan bidra till marknadsföring av organisationen för att tillföra legitimitet. Företag kan genom marknadsföring även skapa en positiv bild av organisationen gentemot de externa parterna, då de genom årsredovisningen kan välja att framhäva vad de vill att intressenterna ska få ta del av (Jonsson et al. 2003). Dessutom skriver Jonäll (2009) att årsredovisningen kan bidra till företagets image om den utformas på rätt sätt.

Broberg et al (2009) hävdar i sin artikel att efterfrågan på information från börsnoterade företag har ökat jämfört med tidigare. De menar att företag idag väljer att ge ut mer information än vad de egentligen måste för att tillgodose efterfrågan på kapitalmarknaden. Dock menar de att bredden på informationen skiljer sig markant beroende på vilken organisation det handlar om. Faktorer kopplade till hur mycket frivillig information som ges ut hänger enligt författarna bland annat ihop med storlek på företaget, vilken typ av bransch de verkar i, om de befinner sig i en hög- eller lågkonjunktur samt ägarstrukturen. I enlighet med Broberg et al (2009) menar Einhorn (2005) att frivillig information blivit allt mer viktig då investerare som anses vara rationella och riskneutrala bildar deras uppfattning om ett företags värde på all tillgänglig information. Därmed kan information som frivilligt ges ut gynna företaget. Jonäll (2009) styrker även detta resonemang då det blir vanligare för företag att lägga ner mer resurser på de frivilliga delarna av årsredovisningen.

En frivillig del i årsredovisningen som enligt Hyland (1998) är en av de mest lästa delarna, är VD-brevet. Jonäll (2009) beskriver VD-brevet som ett kommunikationssätt för att förmedla och belysa vad som hänt i företaget under det senaste året. Bournois och Point (2006) tar i sin studie upp att det ofta går att identifiera nio teman i ett VD-brev. Dessa teman är marknad, tillväxt, strategiska planer, produktmix, förluster, framtida vinster, förtroende, årets resultat och

framtiden. Avsnitten innebär att organisationens VD ska tillkännage viktiga händelser som hänt under året och motivera olika beslut som tagits. Det är ett försök till att uppnå och förstärka legitimitet inom organisationen (Bournois och Point 2006).

1.2 Problemdiskussion

Sandell et al (2018) stödjer Hylands (1998) antagande om att VD-brevet är en av de mest lästa delarna i en årsredovisning. Därför är det av stor vikt för företag att lägga fokus på detta vid upprättandet av årsredovisningen. Då företag genom detta relativt korta textstycke kan nå ut till en stor publik är det viktigt att de väljer sina ord väl.

Jonäll och Rimmel (2010) menar i sin artikel att sättet VD:n väljer att presentera information i sitt brev kommer påverka läsarnas bild av företaget samt dess legitimitet. Författarna menar att syftet med ett VD-brev är att stärka intressenternas förtroende för företaget. Detta kan bland annat göras genom att endast belysa de positiva delarna av företaget för att på så sätt övertyga läsarna om hur framgångsrikt företaget är och därigenom skapa legitimitet, tillit och förtroende. Dessutom menar Jonäll och Rimmel (2010) att om VD:n skapar en bild av att denne besitter auktoritet kan även detta i sin tur bidra till legitimitet i företaget.

Hur ledare kommunicerar information till sin omvärld är något som Clampitt (2005) skriver om. Han tar upp ett antal olika etiska dilemman som en ledare kan hamna i beroende på hur denne väljer att formulera informationen. Exempel på några av de etiska dilemman han belyser är hemlighet, lögn, eufemism och ambiguitet. Hemlighet innebär att viss information undanhålls från allmänheten för att skydda företaget, dock kan för mycket undanhållande leda till felaktiga beslut. Lögn kan på lång sikt leda till kommunikationsproblem då intressenterna får svårt att skilja på vilken information som är sanning eller lögn. Detta leder till ett minskat förtroende för företaget. Eufemism handlar om att sätta saker i bättre dager än vad det egentligen är och ambiguitet innebär att ledare använder sig av begrepp som kan tolkas på flera sätt för att inte avslöja för mycket information. Hyland (1998) beskriver VD-brevet som ett viktigt verktyg för att påverka allmänheten, därav kan brevet ses som ett viktigt kommunikationsverktyg för ett företag. Kopplat till Clampitt (2005) måste läsaren ha i åtanke att det finns en baktanke med all information en VD väljer att kommunicera. Den kan innehålla felaktigheter, hemligheter och lögn likt de dilemman Clampitt (2005) beskriver. Vidare menar Jonäll (2009) att VD-brevet måste anpassas utefter omgivningens värderingar för att intressenterna ska acceptera det som skrivs. Genom att få acceptans av omgivningen skapas förutsättningar för att behålla sin legitimitet.

Enligt Ohlsson (2004) är VD-brevet en produkt av samtiden företaget befinner sig i. I hans undersökning framgår det att VD-breven ser olika under olika år beroende på vad som är aktuellt i samhället. Ohlsson påstår att även om beskrivningen av företagens verksamhet i VD-brevet alltid kommer vara viktig, så har beskrivningen av företagens roll i samhället blivit allt viktigare. Ett exempel på detta är att hans studie visar ett allt större CSR-fokus under 2000-talet gentemot tidigare. Detta kan med hjälp av Ozdora-Alsak och Atkan-Duman (2014) förklaras av att CSR-fokus kan ses som ett sätt att skapa legitimitet på. För att ett företag ska kunna överleva på lång sikt menar författarna att legitimitet är avgörande.

Olika typer av branscher är utsatta för olika typer av påtryckningar från omvärlden. Wilhelmson (2020, 24 mars) skriver i Dagens Nyheter att en bransch som under en lång tid har varit hårt granskad på grund av dess verksamhet är klädbranschen. Detta bland annat för att dess utsläpp av växthusgaser anses vara större än både flygindustrin och sjöfarten tillsammans. Vidare poängterar artikeln att konsumenters inställning till återanvändning av kläder och second hand påverkar trycket på klädindustrin när det kommer till hållbarhet. Förutom de miljömässiga effekterna har branschen även länge kritiserats för de sociala aspekterna när det gäller produktionen av varor. Många företag tillhandahåller billig arbetskraft där löner och säkerhet ej prioriteras. Martinsson (2017, 15 december) belyser i Göteborgs-Posten ytterligare en faktor som klädbranschen måste förhålla sig till. Digitaliseringens utveckling på marknaden har påverkat omvärlden i stor utsträckning, inte minst i klädbranschen där butik efter butik får stänga ner på grund av den ökande e-handeln. För att kunna fortsätta nå ut till en bred marknad måste företagen styra om sin verksamhet i linje med konsumenternas beteenden.

Lock och Schulz-Knappe (2018) hävdar att branscher som utsatts för skandaler och hård granskning, som till exempel klädbranschen, kan ha svårt att skapa och behålla legitimitet. Författarna menar vidare att det är grundläggande att företag lever upp till intressenters förväntningar för att behålla legitimitet i dessa situationer. Detta leder oss in på kärnan i denna uppsats, att förklara hur val av information i VD-brev inom klädbranschen kan skapa, behålla eller reparera legitimitet.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att beskriva vilken information företag inom klädbranschen tar upp i sina VD-brev, hur denna information har förändrats över tid samt förklara varför informationen verkar ha tagits upp. Studien syftar också till att förklara hur informationen kan bidra till att skapa, behålla eller reparera legitimitet för företagen. Inom en bransch som på senare år har präglats mycket av förändringar och krav från omvärlden vill vi därmed undersöka följande:

- *Vilken information presenteras i VD-brev, hur förändras denna över tid, och vad kan man säga om orsaken som verkar ligga bakom den redovisade informationen?*
- *Hur kan denna information bidra till att skapa, behålla eller reparera företagens legitimitet?*

1.4 Avgränsningar

Denna uppsats har avgränsats till att endast undersöka VD-brev inom tre olika företag i klädbranschen under tre år. Företagen som valts ut för analys är svenska bolag som varit börsnoterade när årsredovisningarna som studerats avgetts. Uppsatsen studerar inte i vilken omfattning speciella ord nämns i VD-breven utan fokus ligger mer på temana som uppsatsen kommer att beröra.

2. Metod

I detta kapitel beskrivs uppsatsens val av metod. Metoden tar sin utgångspunkt i en kvalitativ innehållsanalys för att uppnå uppsatsens syfte. Vidare förs en diskussion om hur analysföretagen valts ut och vilka år som ansetts relevanta i relation till syftet. Tillvägagångssättet diskuteras sedan i förhållande till hur en innehållsanalys bör upprättas.

2.1. Val av metod

För att kunna besvara frågeställningen i denna uppsats har en kvalitativ metod valts att utgå ifrån. Enligt Bryman och Bell (2013) fokuserar en kvalitativ metod mer på innehållet och orden i en text snarare än kvantifiering. Då uppsatsen syftar till att få en förståelse av innehållet i VD-brev samt hur det kan bidra till legitimitet anses en kvalitativ studie vara mest passande. I denna uppsats kommer utgångspunkten vara en kvalitativ innehållsanalys. En kvalitativ innehållsanalys tar sin utgångspunkt i analys av olika typer av dokument, då metoden kan appliceras vid analys av flera olika medier anses den vara mycket flexibel. Enligt Jacobsen (2017) syftar en kvalitativ innehållsanalys till att uppmärksamma teman i en text som sedan ska kunna ligga till grund för analys.

Den här uppsatsen är baserad på sekundärdata eftersom det som studeras är VD-brev. Enligt Patel och Davidsson (2011) är det viktigt att vara kritisk till de dokument som bearbetas för att få en uppfattning om de är tillförlitliga. När det kommer till VD-brev måste hänsyn tas till att det kan förekomma subjektivitet då det bygger på personliga iakttagelser. I ett VD-brev framställer sig ofta företaget i bra dager, vilket är viktigt att ha i åtanke vid analys. Därför är utgångspunkten i denna uppsats ett hermeneutiskt synsätt. Detta innebär enligt Bryman och Bell (2013) att vid analys av en text är den grundläggande tanken att få fram det syfte som skribenten har med texten. Författarna menar även att det är viktigt att känna till den sociala kontext dokumentet skrevs i.

2.2. Urval av bransch, företag och år

Anledningen till att VD-brev valts att studeras inom endast en bransch beror på att det ger förutsättningar för att kunna genomföra en mer djupgående analys. Klädbranschen valdes att undersökas eftersom det är en bransch som påverkats mycket av omvärldens förväntningar, inte minst när det kommer till hållbarhet och digitalisering. Branschen står inför stora utmaningar och är därmed intressant att studera. Företagen som valts ut har utsetts med hjälp av ett antal kriterier:

- Svenskt företag
- Ålder
- Börsnoterat
- Årsredovisningen måste innehålla ett VD-brev

Det första kriteriet om att företaget ska vara svenskt har valts för att uppnå en större homogenitet bland företagen. Företag inom samma land kan anses vara del av samma kultur och kan därmed dela liknande värderingar. Schroeder et al (2019) skriver att utbildningsnivå, typ av politiskt system och rättssystem kan påverka hur redovisningen utformas inom landet. Detta kan anses stödja avgränsningen om att endast undersöka svenska företag. Det andra kriteriet är företagets ålder. Detta har valts eftersom företaget behöver ha funnits under hela den period uppsatsen utgår från. Det tredje kriteriet är att företagen ska vara börsnoterade på OMX Nasdaq Stockholm. Detta kriterium säkerställer att företagen har samma krav på sig när det kommer till redovisning (Jonäll, 2009). Börsnoterade företag har oftast mer information tillgänglig då det efterfrågas mer information från potentiella investerare. Eftersom VD-brevet är en frivillig del i årsredovisningen är det därför mer troligt att dessa är mer genomarbetade i börsnoterade företag. Det fjärde kriteriet är att årsredovisningen måste innehålla ett VD-brev eftersom det är i detta uppsatsen tar sin utgångspunkt.

Vid urval av företag användes en börslista som grund där den svenska marknaden och klädbranschen användes som sökfiltar. Det var åtta företag som matchade sökkriterierna, dock ansågs endast tre företag vara relevanta för den här uppsatsen. Det första företaget som valdes bort var Boozt eftersom deras verksamhet ser väldigt annorlunda ut gentemot traditionella klädföretag då de inte har några fysiska butiker utan endast bedriver verksamhet online. Två andra företag som valdes bort var New Wave och Fenix Outdoor eftersom dessa företag säljer mycket mer produkter än bara kläder. Därav ser VD-breven för dessa företag annorlunda ut vilket gör det svårare att jämföra. Det fjärde bolaget som valdes bort var RnB, detta eftersom det är en koncern som består av flera olika kedjor. Detta innebar att VD-breven även för detta företag såg väldigt annorlunda ut. De fokuserade mer på att beskriva de olika kedjorna snarare än att fokusera på grundläggande punkter som oftast är med i ett VD-brev. Ännu en anledning till att företagen som nämnts ovan anses vara olämpliga för denna uppsats beror på att dessa företagen i stor utsträckning köper in andra varumärken för att sälja dem vidare. Olika faktorer blir olika viktiga beroende på om företagen bedriver produktion själva eller inte. Därav anses det vara mer intressant att hitta företag av liknande karaktär. I en uppsats som denna kan det vara svårt att komma fram till bra slutsatser om företagen är helt olika. Det sista företaget som valdes bort var Odd Molly eftersom deras VD-brev omfattade väldigt lite information jämfört med de andra företagen. En kodning på detta företag genomfördes men det gick att konstatera att innehållet inte var tillräckligt utvecklat för att en bra analys skulle kunna göras.

Tre företag som uppfyllde kriterierna var H&M, KappAhl och Björn Borg. De olika företagen representerar olika storlekar. H&M tillhör börslistan large cap, KappAhl tillhör börslistan mid cap och Björn Borg tillhör börslistan small cap. Det är intressant att studera företag som klassificeras inom olika storleksgrupper, dock kommer inga generella slutsatser kunna dras om storleken har någon påverkan på resultatet då dessa endast representerar en liten del av branschen och respektive lista de tillhör.

Efter att de tre företagen ovan valts ut som grund för uppsatsen kom frågan om vilken tidsperiod uppsatsen ska grunda sig på. För att bestämma detta har hänsyn tagits till undersökningens frågeställningar som bland annat tar sin utgångspunkt i den föränderliga omvärld vårt samhälle

har präglats av senaste tiden. För att kunna besvara frågorna är det därför av intresse att studera en tidsperiod där det går att identifiera väsentliga omvärldsförändringar (Bryman & Bell, 2013). För att fastställa en tidsperiod har VD-brev från år 2005 till 2019 i de valda företagen studerats översiktligt. Det tidsintervall som valts är mellan år 2009 till 2019 eftersom det speglar förändringar i omvärlden, till exempel när det kommer till digitalisering och hållbarhet. Därefter har 3 år inom tidsintervallet valts ut för att kunna göra en mer djupgående analys. Anledningen till att endast tre år valts ut beror på att studien grundar sig på en innehållsanalys, detta innebär att närläsning av dokumenten som undersöks krävs. Därav ansågs det mer relevant att undersöka tre år istället för alla år mellan tidsspannet. Hade alla år inom tidsspannet valts ut hade uppsatsen fått en mer kvantitativ utformning vilket inte hade varit till hjälp för att svara på frågeställningarna. De år som slutligen valts är år 2009, 2014 och 2019.

2.3 Tillvägagångssätt - att upprätta en innehållsanalys

Enligt Hjerm et al (2018) upprättas en innehållsanalys i tre olika steg. Dessa tre steg är kodning, tematisering och summering. Stegen är nödvändiga att gå igenom för att bearbeta datamaterialet så att det går att använda för analys. För att få fram den information uppsatsen behöver för att kunna besvara frågeställningarna har VD-brev i de utvalda företagens årsredovisningar studerats. Det första som gjordes var att ladda ner alla årsredovisningar för de aktuella perioderna. Dessa rapporter hittades på företagens respektive hemsidor. Till att börja med läste båda skribenterna enskilt igenom varje VD-brev för att bilda sig en översiktlig uppfattning. Efter det började kodningsarbetet. Kodningen och tematiseringen som genomförts återfinns som bilaga längst bak i dokumentet. Bilagans syfte är att visa hur skribenterna fått fram underlaget till empirin samt vilken information temana grundar sig i. Bilagan följer den metod som beskrivs nedan.

2.3.1 Kodning

Kodning syftar till att observera mönster och göra den insamlade datan mer lätthanterlig (Hjerm et al, 2018). Detta innebar att båda skribenterna enskilt gick in mer i detalj i breven för att kunna koda dem med nyckelord. Nyckelorden kom senare att leda till att en uppsättning kategorier växte fram. Efter att skribenterna enskilt kodat breven fördes en dialog om vad båda kommit fram till för att sedan sätta en slutgiltig kodning tillsammans. De koder som skapades blev sedan ett underlag för analysen.

2.3.2 Tematisering

När breven var färdigkodade påbörjades arbetet med tematisering. Tematisering innebär enligt Hjerm et al (2018) att kopplingar och relationer mellan de olika koderna ska identifieras. Efter att alla brev lästs igenom grundligt skapade skribenterna sig en uppfattning om vilka teman som skulle kunna användas. Mer formellt växte kategorierna fram genom att koppla de olika nyckelorden till specifika teman vilket är relevant för analysen, den teoretiska utgångspunkten och frågeställningarna. Kodningen och tematiseringen gjordes manuellt via en tabell, detta för att göra det systematiskt och lätt att analysera. I vissa fall räckte det med endast en mening för att kunna hitta ett tema, medan det i andra fall krävdes längre stycken för att utläsa ett tema. För att säkerställa att kodning och tematisering gjorts korrekt har breven lästs igenom flera

gångar för att kunna uppmärksamma eventuella brister. Syftet med tematisering är att förståelsen av det material som studeras ska fördjupas.

Vid kodning av VD-breven växte följande teman fram: intressenter, strategi, omvärld, expansion, lönsamhet, hållbarhet, framtid, digitalisering, värderingar och varumärke. Exemplet nedan visar ett utdrag ur kodningen för att illustrera hur förloppet gick till.

Stycke/mening	Kodning	Tema
Under 2009 expanderade vi kraftigt och öppnade butiker på nya spännande marknader.	Öppna nya butiker	Expansion
Lågkonjunkturen påverkade vår försäljning som inte riktigt levde upp till våra förväntningar.	Lågkonjunktur	Omvärld
Vårt mål framöver är att ge kunderna ett ännu bättre erbjudande. Vi ska alltid överträffa kundernas förväntningar.	Kunder	Intressenter

Tabell 1. Utdrag ur kodning av H&Ms VD-brev år 2009

2.3.3 Summering

Sista steget i innehållsanalysen är summering. Detta innebär att datan är genomarbetad i tillräcklig utsträckning för att slutsatser ska kunna dras. Även Larsen (2018) tar upp att innehållsanalysen handlar om att identifiera mönster och samband för att lättare observera likheter och skillnader. Författaren skriver att en datamatrix kan användas som ett redskap för att få en överblick över insamlad information och enkelt kunna jämföra denna. Detta har varit ett hjälpmedel för denna uppsats då teman i VD-breven skulle identifieras. Efter granskningen av VD-breven summerades resultatet i empirin. Det var sedan empirin som låg till grund för analys. I analysen kopplas empirin till utvalda teorier för att sedan kunna dra slutsatser.

2.3.4 Trovärdighet i en innehållsanalys

Att använda sig av en kvalitativ innehållsanalys kan både ha för- och nackdelar enligt Bryman och Bell (2013). De poängterar bland annat att en innehållsanalys kan ses som en "öppen" metod. Skribenterna av en studie som har en kvalitativ innehållsanalys som utgångspunkt kan enkelt och tydligt redogöra för hur urvalet gjorts samt hur kodningsschemat är utformat. Vidare menar författarna att en innehållsanalys är ett relativt flexibelt tillvägagångssätt som skapar förutsättningar att tillämpas på flera olika typer av ostrukturerad information. Författarna menar dock att kvaliteten av en innehållsanalys är starkt kopplat till dokumentet som undersöks. De menar att en innehållsanalys aldrig kan bli bättre än dokumentet det bygger på vilket är viktigt att ha med i åtanke under denna uppsats. Vidare anser Bryman och Bell att det är näst intill omöjligt att skapa en objektiv kodningsmanual som inte tar sin utgångspunkt i skribenternas tolkningar och kunskap inom ämnet.

2.4 Litteratur

Databaserna för att söka efter relevant litteratur som i störst utsträckning använts är Google Scholar och Göteborgs Universitetsbibliotek. Dessa söktjänster har varit till stor hjälp då de tagit fram vetenskapliga artiklar. Vetenskapliga artiklar är relevanta för denna uppsats dels för att kunna ge en bakgrund som grundar sig i tidigare forskning, dels för att hitta teorier som kan

förklara temana som urskilts i VD-breven. Genom att använda söktjänster likt dessa smalnar urvalet av artiklar av redan från början, till skillnad från till exempel Google som tar fram andra källor än enbart vetenskapliga. För att få fram relevanta artiklar genom söktjänsterna har olika sökord använts, till exempel VD-brev, CEO-letters, legitimacy, legitimitetsteori, intressentteori, impression management och institutional theory. Google Scholar har varit till stor hjälp när det kommer till att kombinera olika sökord då olika bra kombinationer av ord gett olika bra träffar. Genom Göteborgs Universitetsbibliotek har tillgång även fåtts till böcker som är relevanta inom området. Litteraturen ligger till grund för analys, därför är det viktigt att lägga fokus på att hitta bra och trovärdiga källor.

2.5 Källkritik

Patel och Davidsson (2011) beskriver begreppen validitet och reliabilitet som två sammanflätade begrepp när det kommer till kvalitativ metod. Bryman och Bell (2013) skriver om två alternativa kriterier för kvalitativa studier som kan användas istället för validitet och reliabilitet. Dessa kriterier är trovärdighet och äkthet. Trovärdighet i en uppsats uppnås genom fyra delkriterier. Kriterierna är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Tillförlitligheten i denna uppsats uppnås genom triangulering. Detta innebär att båda skribenterna har granskat materialet som tagits fram för analys vilket ger uppsatsen en högre trovärdighet. Överförbarhet har uppnåtts genom att VD-breven först kodats för att sedan återkodats i takt med att breven har lästs flera gånger, detta har gjorts för att skapa en fyllighet. Detta leder till att en utomstående person ska kunna granska materialet och få fram samma resultat. Pålitlighet har åstadkommits genom att det har gjorts en fullständig redogörelse av alla faser i forskningsprocessen. Sista kriteriet för att uppnå trovärdighet är konfirmering vilket i denna uppsats har säkerställts genom att skribenterna i så stor utsträckning som möjligt förhållit sig objektiva till undersökningen. När det kommer till äkthet handlar det om att ge en rättvisande bild av de VD-brev som studerats och i den kontext de skrivits. Genom att förhålla sig på ett objektivt sätt bidrar det till uppsatsens äkthet.

Enligt Bryman och Bell (2013) kan ett problem som uppstår vid upprättandet av en innehållsanalys vara att kodningen bygger på skribenternas tolkningar. Skribenternas tidigare kunskaper och föreställningar inom ämnet kan påverka utfallet. Det finns alltså en risk att de stycken som plockats ut vid kodning tappar det egentliga syftet då de bryts ut ur ett mer omfattande stycke.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras konceptet årsredovisning och VD-brevets innebörd tillsammans med ett antal teorier och modeller som uppsatsen grundar sig på. Det beskrivs även i viss mån hur dessa relaterar till klädbranschen.

3.1. Årsredovisning

Anledningen till att företag varje år måste avge en årsredovisning beror på att det är en viktig kommunikationskanal gentemot alla företagets intressenter. Enligt Årsredovisningslagens andra kapitel framgår det vad en årsredovisning måste innehålla för att vara giltig. Delarna som måste finnas med är balansräkning, resultaträkning, noter och en förvaltningsberättelse. Om företaget dessutom anses vara ett stort företag måste de även avge en kassaflödesanalys (SFS 1995:1554).

Enligt Beattie et al (2008) har en årsredovisning gått från att vara ett dokument som presenterar företagets finansiella ställning till att bli ett mer omfattande dokument. Författarna menar att årsredovisningarna för börsnoterade företag generellt blivit längre och mer innehållsrika. Innehållet har förändrats på så sätt att utöver den lagstiftade informationen väljer många företag att inkludera frivillig information. Anledningen till detta anses bland annat vara ändrade attityder i samhället samt teknologins utveckling. I enlighet med Beattie et al (2008) visar även Lee (1994) att syftet med årsredovisningen förändrats över åren. Han menar att den numera innehållsrika rapporten sträcker sig bortom det grundläggande syftet en årsredovisning har. En årsredovisning är för många företag nu ett verktyg för att kommunicera ett företags identitet.

Ett frivilligt inslag i årsredovisningen är VD-brevet som många företag väljer att inkludera långt fram i dokumentet. Enligt Jonäll (2009) kan det som skrivs i VD-breven vara avgörande för den image företaget vill identifiera sig med, därav är det en viktig del av den frivilliga informationen i en årsredovisning.

3.2 VD-brevets innebörd

De-Miguel-Molina et al (2018) skriver att VD-brev ger omgivningen viktig information om utmaningar och möjligheter som företaget har identifierat. Costa et al (2013) förklarar VD-brev som att det ska underlätta beslutsfattandet för potentiella investerare eftersom det innehåller information som inte ingår i resterande delar av årsredovisningen. Det skildrar bland annat information om företagets kultur och personlighet. De-Miguel-Molina (2018) menar fortsättningsvis att detta brev är en central del när det kommer till att förmedla företagets värderingar. Innehållet i brevet påverkas dels av vem som är VD och hur denne vill förmedla information om företaget, dels av storleken på företaget. Även samhällets förväntningar på företagen påverkar innehållet i brevet. Eftersom omgivningens förväntningar på företag har förändrats över åren har detta också påverkat vad som skrivs i VD-breven. Anpassningar till olika trender och nya beteendemönster behövs göras för att ett företag ska skapa legitimitet genom sitt VD-brev.

Studier visar dock att informationen som presenteras kan vara förvrängd för att visa en bättre verklighet än den som faktiskt är. Patelli och Pedrini (2014) menar att VD-brevet medvetet skrivs med en positiv ton för att få acceptans och godkännande av intressenter. Däremot hävdar de också att om en falsk bild av företaget skulle framställas i VD-brevet skulle det äventyra företagens legitimitet och rykte vilket inte är önskvärt.

Amernic et al (2010) tar upp fem anledningar till varför VD-brev är användbara för att bedöma ett företags etiska klimat. För det första är brevet undertecknat av VD:n vilket innebär att denne får ett personligt ansvar över vad som skrivs. För det andra är det en del av viktiga dokument som ges ut årligen och därför finns förväntningar från intressenter på att få förklaring vad som hänt under året och vad som kan förväntas i framtiden. För det tredje ger brevet en uppfattning om ledningens tankar och inställning till saker och ting. För det fjärde lyfts ofta viktiga nyckeltal fram i brevet. Den femte och sista anledningen handlar om att VD-brevet hjälper till att definiera företagens värderingar, kultur och tankesätt.

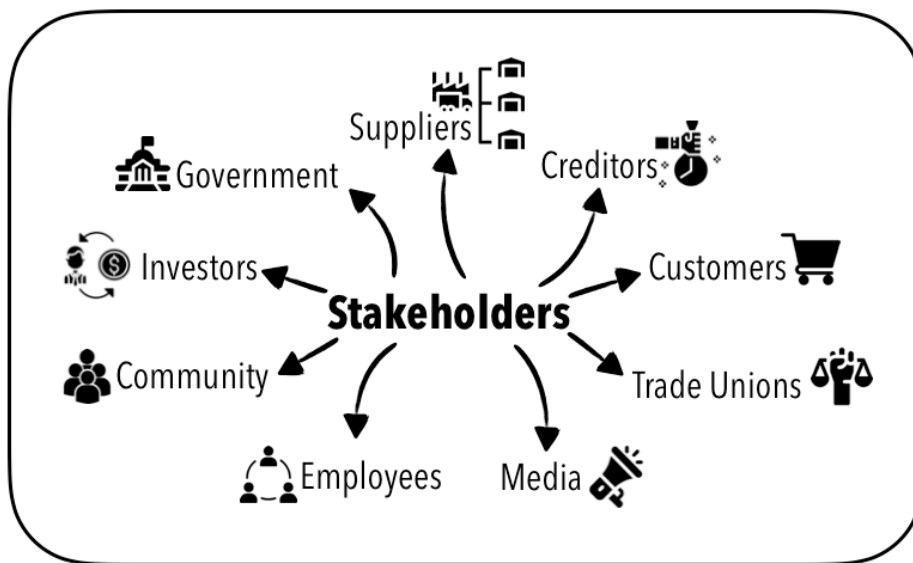
3.3 Impressions Management

Impression Management är en teori som har sina rötter i psykologin. Tedeschi et al (1981) menar att impression management handlar om att få makt över hur andra människor uppfattar en själv. Författarna förklarar även att det kan finnas olika motiv till att använda sig av impression management. Motiven kan bland annat vara att vilja undvika att bli anklagad för saker, utan att få beröm istället. Det kan även handla om att vinna makt och ett starkt socialt inflytande. Clatworthy och Jones (2003) beskriver VD-brevet som ett sätt för företag att använda sig utav impression management. Författarens studie visar bland annat hur positiv respektive negativ information presenteras i VD-breven. För det första visar studien att omfattningen av den positiva informationen är mycket större än den negativa. Vidare går det att se ett mönster, när företaget presenterar positiv information tar de själva äran för vad de åstadkommit, när de presenterar negativ information beskyller dem istället omgivningen för vad som hänt. Vid negativ information hävdar företagen ofta att det är externa faktorer som påverkat utfallet, vilket ligger utanför deras makt att påverka. Anledningen till att de väljer att presentera information på detta sätt är för att de vill skapa sig en god och förtroendeingivande bild hos intressenterna som läser deras rapport. Författarna av artikeln påpekar att VD-brevet är en av de mest lästa delarna i en årsredovisning, därför blir det extra viktigt för företaget att kommunicera en god bild ut till läsarna. Vidare menar de att det är viktigt att ha i åtanke att VD-brevet ofta har inslag av impression management, särskilt då det är en del av årsredovisningen som inte revideras av revisorer. Därmed skapas det mer handlingsutrymme för dem att själva välja att framhäva vilken information de anser vara önskvärd att kommunicera utåt.

3.4 Intressentteori

Intressentteorins urfader anses vara Freeman (2010) som definierar en intressent som "en identifierbar grupp eller individuell person som kan påverka att företaget når sina mål, de kan även påverkas av att företaget når sina mål". Detta är en teori som kan hjälpa till att förklara

varför företag handlar på det sätt de faktiskt gör. Kozlowski et al (2012) förklarar att klädbranschen har påverkats mycket av intressenternas ökade medvetenhet när det kommer till bland annat miljömässiga och sociala effekter. H&M har till exempel börjat introducera produkter som är gjorda av miljövänliga material för att möta detta behov från intressenterna. Dock är färg och stil på kläder viktigare faktorer för intressenterna vid inköp inom denna bransch. Deegan och Unerman (2008) beskriver företag som en del av ett bredare socialt system. Han menar att parterna som ingår i detta system påverkar och påverkas av varandra. När det gäller olika företag finns det en mängd olika intressenter med varierande intressen, därför kommer företag behöva förhandla om flera “sociala kontrakt” för att kunna tillfredsställa de olika intressenterna. Intressentteorin tar sin utgångspunkt i hur företag interagerar med olika typer av intressenter.



Enligt Deegan och Unerman (2008) kan många olika organisationer och människor klassificeras som intressenter. Clarkson (1995) menar dock att det finns två olika grupper av intressenter, primära och sekundära. Enligt författaren är företaget beroende av den primära intressentgruppen för att kunna överleva. De som ingår i denna grupp är bland annat aktieägare, investerare, anställda, leverantörer och kunder. Vidare finns det en publik grupp av intressenter som ingår i den primära gruppen, staten är ett exempel på en aktör som ingår här. Att staten kan definieras som en del av den primära intressentgruppen beror bland annat på att det är den som ser till att infrastruktur finns tillgänglig, att det finns lagar och regler som måste efterföljas, och det är även den som reglerar hur mycket skatt och andra avgifter företag måste betala. Det ömsesidiga beroende som företaget och dess primära intressenter har emellan sig är stort. Om företaget inte tillfredsställer de primära intressenterna kommer dess verksamhet inte kunna överleva särskilt länge. Om till exempel företaget skulle göra dess aktieägare eller investerare missnöjda finns risken att de skulle sluta investera i företaget. Ledningens primära uppgift är enligt Clarkson att se till att alla parter som ingår i den primära gruppen vill fortsätta vara en del av det system företaget behöver för sin överlevnad.

Vidare menar Clarkson (1995) att den sekundära intressentgruppen består av aktörer som influerar företaget eller influeras av det, dock ingår de ej i transaktioner som är väsentliga för företagets överlevnad. Trots det kan intressenter som är sekundära orsaka skada för företaget. Sekundära intressenter kan till exempel vara media eller konkurrenter.

3.5 Institutionell teori

Enligt Deegan och Unerman (2008) är den institutionella teorin ett komplement till intressentteorin och legitimitetsteorin. Anledningen till att institutionell teori är relevant när det kommer till redovisning beror på att den kan förklara varför företag väljer att handla som de gör när det kommer till rapportering. Att företag väljer att ta med frivilliga delar i sin rapportering kan bero på att företaget vill ge ett gensvar till den sociala och institutionella pressen som skapats i dess omgivning.

Isomorfism är en del av den institutionella teorin. Deegan och Unerman (2008) beskriver isomorfism som förklaringen till varför företag väljer att anpassa sig till sin omgivning. Det finns tre typer av isomorfism, dessa är tvingande, normativ och härmande. Enligt Costa et al (2013) är utgångspunkten i den tvingande isomorfismen att företag handlar som de gör eftersom det finns ett externt krav på hur de ska agera. De menar att starka organisationer som till exempel staten sätter krav som företag måste nå upp till för att inte bli straffade. Det kan dock även handla om informell reglering som sätts av samhället. Normativ isomorfism uppstår enligt DiMaggio och Powell (1983) när krav från grupper i den kultur företaget verkar inom ökar. Det kan handla om att dessa grupper vill att företag ska anpassa sig till vissa normer och praxis. Till exempel kan revisorer styra hur ett företag ska agera och utforma sin redovisning. Härmande isomorfism innebär enligt författarna att företagen försöker härma andra företag de anser vara mer framgångsrika och legitima för att själva uppnå samma nivå. När det kommer till klädbranschen menar Pedersen och Gwozdz (2014) att om fler intressenter ställer krav på till exempel hållbarhetsarbete kommer förmodligen fler företag inom branschen överväga alternativa material och tillverkningsmetoder. Detta kan förklaras av både den tvingande och härmande isomorfismen då det dels är en slags informell reglering av samhället, dels kommer företagen ta efter varandra för att inte hamna efter utan ligga på samma nivå.

3.6 Legitimitetsteori

Enligt Deegan och Unerman (2008) är grundtanken inom legitimitetsteorin att företag hela tiden eftersträvar att arbeta inom de normer och gränser som anses vara respekterade av samhället de verkar i för att anses vara legitima. Vidare menar författaren att det anses finnas ett socialt kontrakt mellan företaget och samhället som inte får brytas, om det skulle hända kan det leda till att företaget förlorar legitimitet. Eftersom samhället förändras hela tiden är det viktigt för företag att vara flexibla för att kunna anpassa sin verksamhet så att den alltid håller sig inom ramarna för det sociala kontraktet. Om företaget inte håller sig inom ramarna kan de bli straffade. För att upprätthålla ett framgångsrikt företag är det därför av intresse att bedriva en verksamhet som lever upp till samhällets förväntningar. Enligt Deegan och Unerman (2008) är frivillig information i årsredovisningen ett sätt att skapa legitimitet. Författaren menar vidare

att det kan vara svårt för ett företag att veta vad samhället har för förväntningar, då kan de till exempel använda sig av media för att få en indikation på detta.

Ett relevant begrepp Deegan och Unerman (2008) tar upp i sin forskning är legitimitetsgap. Legitimitetsgapet syftar på skillnaden mellan samhällets förväntningar på hur företaget ska verka och hur företaget väljer att handla i verkligheten. När dessa föreställningar skiljer sig åt uppstår ett legitimitetsgap. Enligt O'Donovan (2002) kan legitimitetsgap skapas när samhällets förväntningar på företaget förändras i snabbare takt än företagets handlingar. Deegan och Islam (2010) beskriver media som en faktor vilken kan bidra till legitimitetsgap. Media har en tendens att vilja uppmärksamma negativa sidor hos ett företag för att kunna skapa rubriker och känslor hos intressenter. Med detta sagt har alltså media makten att påverka samhällets förväntningar på företagets handlande. Enligt Lucchini och Moisello (2017) har företag som verkar inom textilbranschen en tendens att hamna i situationer som skapar legitimitetsgap. Ett sätt för dem att minska detta legitimitetsgap är att frivilligt informera intressenterna om företagets CSR-arbete.

3.6.1 Olika typer av legitimitet

Suchman (1995) skriver om tre typer av legitimitet. Dessa är pragmatisk legitimitet, moralisk legitimitet och kognitiv legitimitet. *Pragmatisk legitimitet* innebär att organisationen och dess närmsta omgivning drar nytta av varandra och varandras legitimitet. Det finns flera delar i den pragmatiska legitimiteten, det handlar dels om utbyte av legitimitet mellan organisationen och intressenter, dels organisationens inflytande på legitimiteten. Lucchini och Moisello (2017) menar att pragmatisk legitimitet kan ges till ett företag inom klädbranschen trots att de handlar oetiskt, så länge intressenterna drar nytta av andra fördelar, som till exempel ett lågt pris. Vidare menar Suchman (1995) att *moralisk legitimitet* avspeglar en positiv och normgivande bild av företaget och dess aktiviteter. Bedömningar av dessa aktiviteter görs för att se om det är rätt sak för företaget att göra men också för att få en uppfattning om de bidrar till samhällets större nytta. Det handlar alltså om att företagets omgivning bedömer företaget, dess värderingar och normer. *Kognitiv legitimitet* kan uppnås genom att företaget uppfyller en roll som önskas av samhället och därmed uppnår de en slags acceptans. Den här typen av legitimitet tas ofta för given men den är viktig för att få stöd från omgivningen. De tre typerna av legitimitet som beskrivits ovan går ofta ihop i verkligheten då de bygger på samma förutsättningar.

3.6.2 Skapa, behålla och reparera legitimitet

O'Donovan (2002) tar i sin artikel upp att beroende på om ett företag vill skapa, behålla eller reparera legitimitet så kommer taktikerna se olika ut. Om ett företag väljer att satsa på outforskade marknader kommer de bli tvungna att skapa legitimitet. För att ett företag ska behålla sin legitimitet krävs det att de är lyhörda för omvärldens efterfrågan. Reparera legitimitet hör ofta ihop med oförutsedda kriser företaget går igenom.

Suchman (1995) beskriver i sin studie tre grundläggande sätt att *skapa legitimitet* på. Det första sättet för att skapa legitimitet är att anpassa sig till den rådande omgivningen. Detta innebär att företag positionerar sig på en marknad där det redan finns en stark föreställning om hur saker

ska gå till. Företag som använder denna taktik är beredda att göra de ändringar som krävs i deras organisation för att nå upp till de rådande normerna. När organisationen anpassar sig till omgivningens förväntningar skapas legitimitet. Den andra strategin för att skapa legitimitet är att positionera sig på marknader där värderingarna redan ligger i linje med företagets. Om företaget lyckas identifiera intressenter med samma värderingar som företaget kommer legitimitet att skapas utan att företaget behöver ändra eller anpassa sig efter något. Ett tredje sätt att skapa legitimitet är att manipulera omgivningen. Detta innebär att företaget påverkar marknaden så att alla intressenter, dvs. både nya och gamla, bildar nya uppfattningar om vad som anses vara legitimt.

Enligt Suchman (1995) anses det vara lättare att *behålla legitimitet* än att skapa och reparera den. De två grundläggande sätten att behålla legitimitet är enligt författaren att förutse framtida förändringar och att bevara gamla prestationer. Att förutse framtida handlingar handlar om att förbättra förmågan att känna igen intressenters reaktioner innan de händer samt förutspå nya utmaningar. Att bevara gamla prestationer innebär att företaget belyser gamla prestationer för att legitimiteten ska gå från tillfällig till permanent. Vidare menar Suchman (1995) att det finns ett kompletterande sätt att behålla legitimitet. Detta sättet går ut på att "lagra" goodwill, dvs. bygga upp ett gott rykte. Genom att ha ett överskott på goodwill kan företaget gå emot samhällets normer i viss utsträckning utan att det skadar företaget.

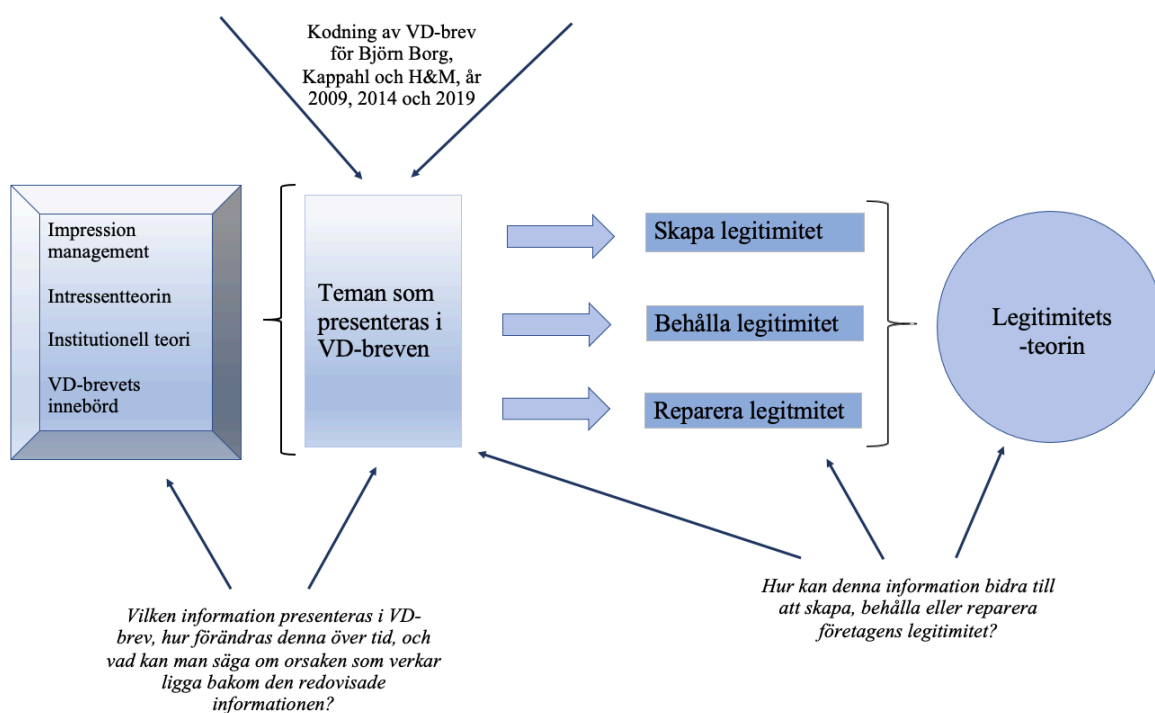
Vidare beskriver O'Donovan (2002) olika sätt företaget kan hantera sin legitimitet för att behålla den när företaget utsätts för legitimitetshot. Ett sätt är att undvika offentliga debatter eftersom det kan skada företaget mer än det gör nytta. Vidare anses ett annat sätt för att hantera detta vara att trycka på de fördelarna som kommer med ens verksamhet. Det handlar om att upplysa intressenterna om varför företagets verksamhet är viktig. En tredje strategi för att hantera hot mot legitimitet är att försöka påverka omgivningens uppfattning av organisationen. Detta kan göras genom att påminna intressenterna om tidigare lyckade prestationer, vilket stödjer Suchmans (1995) resonemang om att bevara gamla prestationer. Den sista strategin O'Donovan (2002) tar upp är att anpassa sig till omgivningens värderingar. Jonäll (2009) beskriver att ett sätt att göra detta är att informera om miljö och hållbar utveckling då det blivit mer relevant hos intressenter.

Suchman (1995) menar att företag kan behöva *reparera legitimitet* om de går igenom oförutsedda kriser som leder till förlust av legitimitet. Deegan och Unerman (2008) hävdar i sin artikel att företag kan behöva reparera sin legitimitet när legitimitetsgapet blir för stort. Vidare beskriver Suchman (1995) tre grundläggande sätt att reparera legitimiteten på. Dessa är normalisering, rekonstruktion och undvika att få panik. *Normalisering* handlar om att få de uppfattningar hos intressenterna som skapades i och med krisen att dämpas för att på så sätt kunna återgå till det normala. Detta kan åstadkommas på fyra olika sätt. Det första handlar om att ledningen försöker förneka problemet i hopp om acceptans. Det andra sättet handlar om att ledningen ber om ursäkt för vad som hänt. Det tredje sättet är att rättfärdiga störningen. Det sista sättet är att förklara det som har hänt på ett sätt så att företaget kan få stöd från sin omgivning. Det andra grundläggande sättet att reparera legitimitet handlar om *rekonstruktion*. Rekonstruktion kan handla om att byta ledningsgrupp eller omformulera företagskulturen. Den

tredje strategin för att reparera legitimitet handlar om att *undvika skapa panik*. Att agera i panik kan leda till sämre beslutsfattande vilket kan leda till ännu mer misslyckande.

3.7 Analysmodell

Med hjälp av den teoretiska referensramen har en analysmodell arbetats fram. Analysmodellen grundar sig på det resultat som tagits fram med hjälp av kodningen av respektive VD-brev för respektive företag och år. Med hjälp av de tre stegen: kodning, tematisering och summering har olika teman urskilts som sedan analyseras enskilt genom analysmodellen. Uppsatsen ska besvara två frågeställningar och för att möjliggöra detta används olika delar av den teoretiska referensramen beroende på vilken fråga som ska besvaras. Genom att använda analysmodellen till detta för respektive år går det att urskilja möjlig förändring i de teman som kodats fram. Det empiriska materialet har med hjälp av analysmodellen kopplats ihop med den teoretiska referensramen. För att kunna förklara anledningarna till varför vissa specifika teman presenteras i VD-brev, appliceras teorierna impression management, intressentteori, institutionell teori och VD-brevets innebörd. Impression management förklarar hur företag själva kan arbeta för att aktivt påverka intressenters uppfattning av dem medan institutionell teori förklarar hur företag påverkas av tryck från omvärlden när det kommer till rapportering. Intressentteorin hjälper också till att förklara varför företag handlar som de gör men fokus ligger här mer på de olika intressenterna. Impression management, institutionell teori och intressentteorin går alla tre i linje med varandra och alla förklarar företagets handlingar även om de tar lite olika riktningar. Alla dessa teorier appliceras inte på alla områden utan används där det anses vara relevant för att kunna besvara frågeställningen. För att sedan ta reda på hur denna information kan bidra till att skapa, behålla eller reparera legitimitet används legitimitetsteorin.



Figur 1. Illustrerad analysmodell

4. Empiri

I detta kapitel görs först en genomgång av de valda företagen. Sedan sammanfattas de identifierade teman som framkommit genom kodning av respektive företags VD-brev för alla år. Kodningen återfinns som bilaga. Vidare görs en kommentar om varje tema för respektive företag.

4.1 Beskrivning av företag

Nedanför presenteras en beskrivning av respektive företag som valts ut för analys. Dessutom finns en översikt över vem som varit VD under respektive år som analyseras.

4.1.1 Björn Borg

Björn Borg startades år 1984. Vid den här tiden fokuserade bolaget mest på träningskläder innan de började satsa på underkläder vilket har varit kärnan i verksamheten under många år. År 2014 påbörjades en resa för att kunna bli den mest attraktiva sportklädesförsäljaren på marknaden. Därmed blev det främsta fokuset återigen träningskläder. Förutom träningskläder säljer företaget idag även accessoarer, skor och underkläder (Björn Borg, 2020a). Björn Borgs produkter säljs idag på 20 olika marknader, de har 35 butiker och en omsättning på 756,9 miljoner kronor (Björn Borg, 2020b).

Bolagets VD under analysåren:

2009 - Arthur Engel

2014 - Henrik Bunge

2019 - Henrik Bunge

4.1.2 KappAhl

KappAhl grundades år 1953 av Per-Olof Ahl. Vid denna tidpunkt såldes endast kappor men företaget har sedan dess expanderat på många plan och är idag en av Nordens största modekedjor. KappAhl säljer både damkläder, herrkläder och barnkläder (KappAhl, 2020a). Idag har KappAhl 370 butiker på fem olika marknader (KappAhl, 2020b) och de omsätter 4,9 miljarder kronor (KappAhl, 2019).

Bolagets VD under analysåren:

2009 - Christian W. Jansson

2014 - Johan Åberg

2019 - Elisabeth Peregi

4.1.3 Hennes & Mauritz

H&M startades år 1947 som "Hennes" och fram till 60-talet satsade företaget endast på damkläder till ett lågt pris. På 60-talet kom Mauritz in i bilden och detta innebar att herrkläder och barnkläder även blev en del av sortimentet. Det var även vid denna tidpunkt som kedjan expanderade utanför Sverige (H&M, 2020a). Idag består H&M av åtta olika varumärken:

H&M, COS, Weekday, Monki, H&M Home, & Other Stories, Arket och Afound (H&M, 2020b). H&M har idag omkring 5000 butiker på 74 olika marknader samt en omsättning 233 miljarder kronor (H&M, 2020c).

Bolagets VD under analysåren:

2009 - Karl-Johan Persson

2014 - Karl-Johan Persson

2019 - Karl-Johan Persson

4.2 Skillnader i VD-brevens omfattning

Tabellen nedan beskriver översiktligt omfånget i de olika företagens VD-brev och årsredovisningar samt hur det förändras över tid. Syftet med tabellen är att ge läsaren en uppfattning om VD-brevens omfattning i förhållande till årsredovisningen. För antalet sidor i årsredovisningen och antalet ord i VD-brev görs en mer ingående beskrivning nedan. Nämnvärt när det gäller sidor i VD-brev och bilder i VD-brev är att dessa inte har förändrats väsentligt förutom H&M som år 2019 gått från att ha med två bilder till fem bilder.

Företag	Björn Borg			Kappahl			H&M		
	2009	2014	2019	2009	2014	2019	2009	2014	2019
Sidor i årsredovisningen	70	136	104	82	90	78	108	110	88
Sidor i VD-brev	1	2	2	2	2	2	2	2	3
Antal ord i VD-brev	622	517	1028	1028	970	882	1062	1285	1534
Bilder i VD-brev	1	1	1	1	1	1	1	2	5

Tabell 2. Skillnader i VD-brevens omfattning

Diagrammet nedan förtydligar hur antalet sidor i årsredovisningen förändrats över åren. Gemensamt för alla företag är att antalet sidor har ökat från år 2009 till år 2014 medan det istället minskat från år 2014 till år 2019.

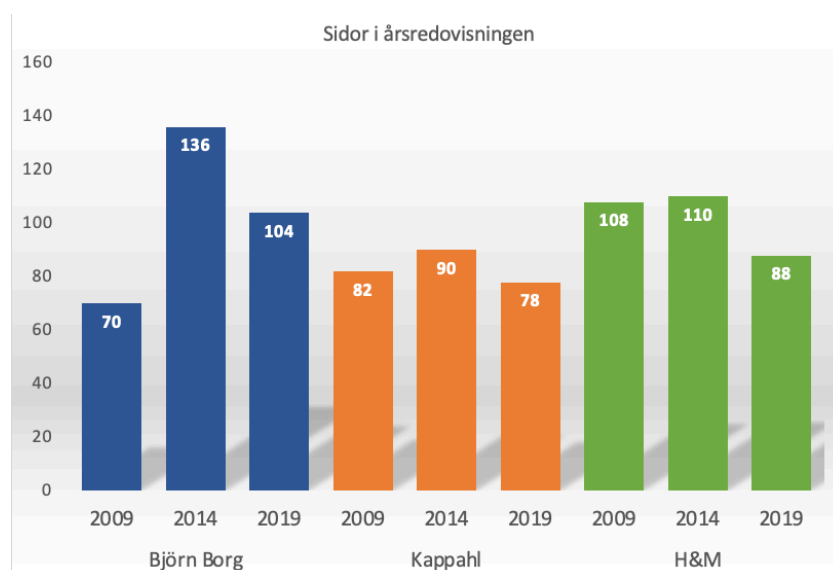


Diagram 1. Antalet sidor i årsredovisningen

När det kommer till antalet ord i VD-breven går det inte att identifiera ett lika tydligt mönster då det skiljer sig väsentligt mellan företagen. Genom att jämföra de två diagrammen går ett positivt samband inte att identifiera mellan antalet sidor i årsredovisningen och antalet ord i VD-breven. Vid en jämförelse av antalet sidor och antalet ord i Björn Borg år 2014 har en markant ökning av antalet sidor gått att identifiera samtidigt som antalet ord i VD-brevet istället minskat. Tvärtom går det för H&M år 2019 att urskilja en minskning i antalet sidor och en ökning i antalet ord.

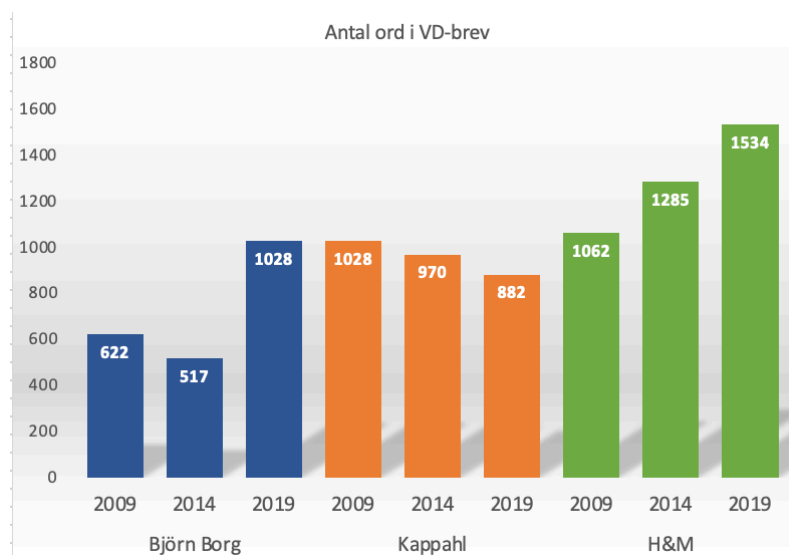


Diagram 2. Antalet ord i VD-breven

4.3 Sammanställning av teman

Tabellen nedan visar de teman som har identifierats genom kodningen samt vilka år dessa teman kan hittas i respektive företag. Ett kryss i rutan innebär att temat har identifierats och NI innebär att temat inte har identifierats.

Företag	Björn Borg			Kappahl			H&M		
	2009	2014	2019	2009	2014	2019	2009	2014	2019
Intressenter	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Strategi	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Omvärld	x	NI	x	x	x	x	x	x	x
Expansion	x	NI	x	x	x	NI	x	x	x
Lönsamhet	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Hållbarhet	NI	NI	x	NI	x	x	x	x	x
Framtid	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Digitalisering	NI	NI	x	NI	x	x	NI	x	x
Värderingar	x	x	x	NI	NI	NI	x	NI	NI
Varumärke	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Tabell 3. Översikt över identifierade teman i respektive VD-brev

4.4 Genomgång av varje tema i respektive företags VD-brev

Nedan kommer en genomgång av varje tema för respektive företags VD-brev att göras. Denna genomgång kommer innefatta de utvalda åren. En beskrivning kommer göras utefter de teman som har identifierats och hur de har identifierats. Detta sker med hjälp av utvalda citat från kodningen. Vissa teman har inte identifierats vissa år, vilket kan ses i tabellen ovan, därav har något citat inte valts ut för dessa år.

4.4.1 Intressenter

Björn Borg

Björn Borg har under alla studerade år valt att belysa företagets intressenter i bred omfattning. Förutom kunder och medarbetare nämner de bland annat distributörer, ägare och licenstagare. Störst fokus ligger dock på kund och medarbetare. Det framgår att aktörerna runt omkring dem är viktiga för att företagets verksamhet ska kunna fortskrida i positiv riktning. I Björn Borgs VD-brev går temat intressenter att identifiera i till exempel följande citat:

“Vi koncentrerar koncernens krafter på det vi är bäst på. Och vi gör det med en passionerad och kompetent grupp av medarbetare och ett starkt nätverk av externa distributörer och licenstagare.” (År 2009).

“Jag är övertygad om att vi har en bra resa framför oss, vi anställda, våra ägare och inte minst våra kunder.” (År 2014).

“Vår övertygelse att det är människor och teamet som gör skillnad är starkare än någonsin.” (År 2019).

KappAhl

KappAhl beskrev sina intressenter under alla tre år. Inom detta tema går endast medarbetare och kunder att identifiera. Medarbetarna beskrivs som kärnan av organisationen år 2009 och 2014 då de framställs som utgångspunkten för att organisationen ska nå framgång. Utöver medarbetare beskrivs vikten av att attrahera kunder, vilket läggs extra stort fokus på år 2019. Detta temat har identifierats genom följande citat:

“Personal står för en betydande del av kostnaderna i vår typ av verksamhet. Samtidigt utgör medarbetarna hjärtat i KappAhl. Företaget består av en massa människor med otroligt mycket kunskap, som tror benhårt på det vi håller på med. Det bidrar till att kunderna blir nöjda, kommer tillbaka och rekommenderar sina vänner att besöka oss.” (År 2009).

“Det innebär att alla vi som jobbar på KappAhl är delaktiga i framstegen.” (År 2014).

“Det handlar om att visa genuint intresse för våra kunder så att vi kan skapa ett erbjudande som är relevant, om att vara tillgängliga och om att vara effektiva i våra interna processer” (År 2019).

H&M

De intressenter som är i fokus i H&M:s VD-brev är framförallt medarbetare och kunder. Medarbetare lyfts alla år fram som otroligt viktiga för koncernen och dess framgång. Även

kunder är viktiga i utvecklingen av företaget eftersom de bidrar med åsikter. Bland annat nedanstående citat används för att identifiera detta tema:

“Jag har haft många intressanta möten med både kunder och medarbetare som har gett mig värdefulla tankar och bidrag om hur vi kan bli ännu bättre på det vi gör.” (År 2009).

“Under 2014 började 16 000 nya medarbetare hos oss... När jag reser runt i världen är det så fantastiskt att träffa alla kollegor som brinner för H&M och det vi gör.” (År 2014).

“Jag vill tacka alla medarbetare i H&M-gruppen för ett fantastiskt arbete och engagemang under det gångna året. Det är glädjande att vi med helårets resultatökning kan tillföra ytterligare 86 miljoner kronor till H&M Incentive Program, vårt belöningsprogram för samtliga anställda i H&M-gruppen.” (År 2019).

4.4.2 Strategi

Björn Borg

Företagets strategi beskrivs lite olika genom åren. År 2014 gjordes en stor satsning på att förflytta fokuset från underkläder till sportmode. I och med förflyttningen har företagets strategi blivit ännu mer central för att kunna nå upp till sina mål. Utöver detta har Björn Borg genomgående beskrivningar om hur de ska förändra sitt arbetssätt för att bli bäst på marknaden. Exempel på citat som framhäver temat strategi är exempelvis:

“För att nå målet att bli bäst på underkläder och säkra en lönsam tillväxt identifierade vi tre centrala områden där vi behövde bli ännu bättre - innovativ produktutveckling, kreativ marknadskommunikation och en effektiv internationell distribution.” (År 2009).

“Vi vet att sportmode driver underklädesförsäljning, men inte tvärtom. Från konsumentundersökningar på samtliga av våra Nordeuropeiska marknader vet vi också att konsumenten vill köpa sportmode av oss.” (År 2014).

“Det har vi gjort dels genom implementering av ett nytt affärssystem, dels genom implementering av ett centrallager. Vi kommer därmed både öka vår servicegrad, men också bli mer kostnadseffektiva.” (År 2019).

KappAhl

KappAhls strategi utgår år 2009 från vad som gör verksamheten unik och framgångsrik samt hur de jobbar för detta. År 2014 beskrivs deras strategi istället som att det ska vara enkelt att handla i företaget och det ska vara enkla koncept för att attrahera kunder. Målen ska uppnås genom intern effektivitet. Likt 2014 ska strategin år 2019 leda till att det ska vara enklare för kunder att handla. Dock beskrivs även en strategi i förändring för att få den bästa kompetensen inom bolaget. Följande citat har använts vid identifiering av detta temat:

“En annan fördel vi har är att få konkurrenter riktar sig till vår målgrupp, modemedvetna vuxna. De flesta andra modeföretag har siktet inställt på de lite yngre.” (År 2009).

“Vi har renodlat sortimentet och paketerat det mode vi tror på i tydliga koncept” (År 2014).

“En stor styrka för KappAhl är att vi designar och skapar våra egna produkter... I vår nya

strategi gör vi förändringar som syftar till att vi ska få ut det mesta av den stora designkompetens som vi har inom bolaget.” (År 2019).

H&M

Temat strategi beskrivs alla tre år men fokus skiljer sig åt. År 2009 beskrivs ett uppdaterat butikskoncept som viktigt för att locka till sig kunder. Även interna strategier beskrivs i hopp om att uppnå effektivitet. År 2014 ligger fokus på att ha ett brett sortiment för att nå ut till sina kunder. År 2019 beskrivs olika strategier beroende på om det gäller fysiska eller digitala butiker. När det kommer till de fysiska butikerna ska dessa göras mer inspirerande och när det kommer till onlinebutiker ska de förenkla shoppingupplevelsen. Följande citat har bland annat använts för att urskilja detta temat:

“Varje år öppnar vi butiker med en ny, uppdaterad butiksinredning som ska locka och inspirera våra kunder.” (År 2009).

“Med flera varumärken och koncept erbjuder vi kunderna ett brett och varierat sortiment av inspirerande mode.” (År 2014).

“I de fysiska butikerna testar vi mycket nytt för att göra upplevelsen mer inspirerande och göra det enkelt för kunderna att handla... Upplevelsen online förbättras kontinuerligt, det gäller bland annat navigering och produktpresentation men också smidigare betalningssätt, kortare leveranstider och klimatsmarta leveransalternativ.” (År 2019).

4.4.3 Omvärld

Björn Borg

Omvärlden går att identifiera år 2009 och 2019. År 2009 var det lågkonjunktur vilket har påverkat företaget i viss utsträckning. År 2019 präglades av förändrade konsumentbeteende och valutakursförändringar vilket också kan ses som två omvärldsfaktorer. Dessa faktorer har drivit företaget i en viss riktning. Temat omvärld går att identifiera i VD-breven genom följande citat:

“Björn Borg har självklart påverkats av den turbulens som drabbade marknaden med full kraft under året, med osäkerhet hos både distributörer och återförsäljare.” (År 2009).

“2019 präglades av fortsatt digital frammarsch och detta tillsammans med kundernas ändrade köpbeteenden blev rejält utmanade för detaljhandeln.” (År 2019).

KappAhl

Omvärld är något som kan identifieras alla tre år. År 2009 beskrivs konjunkturläget och dess påverkan på verksamheten. År 2014 beskrivs förändrade trender och kundbeteenden samt hur företaget väljer att anpassa sig efter dessa omvärldsfaktorer genom exempelvis online shopping. År 2019 beskrivs en tuff konkurrens på marknaden som påverkat kedjans besöksiffror. Följande citat urskiljer detta temat:

“Vi blev lite tagna av kraften i nedgången. Det är lätt hänt att ett företag i vår bransch blir lite försiktigt när förutsättningarna förändras på det sättet.” (År 2009).

“Ur ett längre perspektiv ser vi stora förändringar på marknaden, i allt från nya konsumtionsmönster till behovet av en hållbar värdekedja hela vägen från design till kund.” (År 2014).

“KappAhls verksamhetsår 2018/2019 präglades av tuff konkurrens på alla marknader och av vikande besöksiffror i våra butiker.” (År 2019).

H&M

Omvärlden är ett återkommande tema under alla tre år. År 2009 handlar det om konjunktorens påverkan på verksamheten. År 2014 handlar det om att dollarkursen stärkts gentemot den svenska kronan. År 2019 handlar det om hur modebranschen transformerats på grund av ändrade köpbeteenden. Nedanstående citat stödjer detta tema:

“Lågkonjunkturen påverkade vår försäljning som inte riktigt levde upp till våra förväntningar.” (År 2009).

“Det finns alltid faktorer i omvärlden som påverkar oss, till exempel har US-dollar kursen sedan i höstas stärkts kraftigt gentemot de flesta valutor, inklusive euron.” (År 2014).

“Anpassningen till kundernas ändrade köpmönster innebär också att vi accelererar optimeringen av butiksportföljen, vilket omfattar omförhandlingar, stängningar och ombyggnationer, för att säkerställa en relevant närvaro på respektive marknad.” (År 2019).

4.4.4 Expansion

Björn Borg

Även expansion går att urskilja år 2009 och 2019. År 2009 skriver företaget att de tagit ett beslut om att licensiera ut sin skoverksamhet till en internationell aktör för att på så sätt förbättra distributionen internationellt och kunna växa på andra marknader. Expansionsfokuset år 2019 var att etablera sig mer internationellt. Temat expansion går att urskilja genom följande citat:

“Med en stark partner med väletablerad produktutveckling och distribution internationellt tror vi att Björn Borg skor får möjlighet att utvecklas bättre än inom koncernen där vi har andra huvudprioriteringar.” (År 2009).

“Vi började året med ett samarbete med artisten Robyn, vilket innebar lanseringar i bland annat London och New York.” (År 2019).

KappAhl

År 2009 tas temat expansion upp genom att de har öppnat nya butiker och tagit beslut om att kliva in på en ny marknad. År 2014 handlade expansionen mer om att växa på befintliga marknader samt att expandera online. År 2019 identifierades ej temat expansion. Nedanstående citat styrker temat expansion:

“Att vi har klarat av att expandera med nya butiker fortare än vi någonsin gjort tidigare, och att vi fattade beslutet att ta klivet in på en ny marknad.” (År 2009).

“Expansion på befintliga marknader och Shop Online arbetar vi med kontinuerligt.” (År 2014).

H&M

Expansion identifieras under alla tre år. År 2009 och 2014 handlar det i stor utsträckning om att expandera genom nya butiker på både nya och befintliga marknader. År 2014 ligger även fokus på nya onlinemarknader. År 2019 beskrevs expansionen genom att H&M förvärvade en del av företaget Sellpy. Följande citat har bland annat använts för att urskilja detta tema:

“Vi öppnade 250 butiker netto under året på både befintliga och nya marknader.” (År 2009).

“Med väl mottagna kollektioner för alla våra sex varumärken och en fortsatt stark expansion inom både butik och online, fortsatte vi att ta marknadsandelar under 2014 och vi stärkte vår marknadsposition ytterligare.” (År 2014).

“Under 2019 ökade vi också ägandet i företaget Sellpy, en snabbt växande e-handelsplattform för second hand, där H&M-gruppen numera är majoritetsägare.” (År 2019).

4.4.5 Lönsamhet

Björn Borg

Lönsamhet är ett återkommande tema alla tre år. Företaget kommenterar majoriteten av åren hur det har gått lönsamhetsmässigt med hjälp av olika nyckeltal. I störst utsträckning beskrivs positiv lönsamhet men år 2019 inkluderas även information om att deras rörelseresultat har minskat. En central del av VD-breven alla år är att visa företagets finansiella styrka. Temat har identifierats med hjälp av bland annat nedanstående citat:

“Men vi anser att 2009 ändå var ett bra år för oss, med såväl varumärkesförsäljning som koncernomsättning i nivå med föregående år.” (År 2009).

“2014 var ett bra år för Björn Borg och vid en summering av helåret 2014 kan vi konstatera att bolaget förbättrat samtliga nyckeltal, med en ökad omsättning, ökad bruttomarginal och mer än fördubblat rörelseresultat.” (År 2014).

“Ökad omsättning men försämrad bruttovinstmarginal och ökade kostnader medför att vårt rörelseresultat minskar.” (År 2019).

KappAhl

Företagets lönsamhet är ett centralt tema under alla tre år. Det handlar om att sänka kostnader, öka rörelsemarginal, uppnå mål och ökad försäljning. De beskriver sin verksamhet som finansiellt stabil oavsett konjunkturläge. Överlag ger de en positiv och optimistisk bild av sin lönsamhet. Temat har bland annat identifierats med hjälp av följande citat:

“Vi har sagt att vi ska ha en rörelsemarginal på 12 procent över en konjunkturcykel. Vi har legat klart över det målet de senaste åren.” (År 2009).

“Det har vi gjort under året och därför säljer vi bättre än marknaden i stort och når ökad

lönsamhet, stärkta kassaflöden och minskad nettoskuld – trots en fortsatt tuff marknad.”
(År 2014).

“För att möta utmaningarna på kort sikt och för att skapa resurser för de förändringar vi behöver göra på längre sikt, initierade vi under året ett program för att stärka resultatet.”
(År 2019).

H&M

H&M:s lönsamhet återfinns alla tre år dock är det absolut störst fokus på detta tema år 2009 då lönsamheten sätts i förhållande till lågkonjunkturen. Generellt sett ligger fokuset på nyckeltal inom finansiell ställning, försäljning och resultat. Temat urskiljs ur bland annat följande citat:

“Vi har stor respekt för rådande lågkonjunktur, även om H&M:s affärsmodell har visat sig lönsam också i tuffare tider.” (År 2009).

“Under helåret ökade vår försäljning med 14 procent...” (År 2014).

“Rörelseresultatet ökade med 12 procent för helåret och 25 procent i fjärde kvartalet samtidigt som aktivitetsnivån i förändringsarbetet var fortsatt hög.” (År 2019).

4.4.6 Hållbarhet

Björn Borg

Hållbarhet är ett tema som endast går att hitta i VD-brevet för år 2019. Detta år beskrivs både en social och miljömässig hållbarhetsaspekt. Den sociala beskrivs genom de aktiva handlingar de gör för att öka personalens välbefinnande. Den miljömässiga beskrivs genom olika mål de har haft, exempelvis öka andelen hållbara material. Hållbarhet har urskilts med hjälp av bland annat detta citat:

“Vårt fokus på en hållbar affärsmodell har fortsatt under 2019, där vi under året har ökat andelen hållbara material än mer.” (År 2019).

KappAhl

Hållbarhet går att hitta både år 2014 och 2019 men i olika form. År 2014 beskriver företaget hur de arbetar med miljömässig hållbarhet, bland annat att bomull ska vara hållbart framtagen och att energin ska komma från förnybara källor. År 2019 fokuserar de förutom på miljömässig hållbarhet också på social hållbarhet. De beskriver att de ska ha en hållbar affärsmodell som varken skadar människor eller miljö. Nedanstående citat är exempel som urskiljer detta tema:

“Vi gör mycket inom hållbarhetsområdet... Två exempel är att all bomull på KappAhl ska vara hållbart framtagen och all energi ska komma från förnybara källor år 2020.” (År 2014).

“Vår ambition är att skapa ett varumärke och en affärsmodell som är hållbar och som inte skadar människor och miljö.” (År 2019).

H&M

Både social och miljömässig hållbarhet tas upp i alla VD-brev. När det gäller det sociala beskriver de hur de ska skapa goda arbetsförhållanden i leverantörskedjan men även ett

jämställt företag internt. När det gäller det miljömässiga skriver de hur de ska begränsa deras miljöpåverkan. Ur nedanstående citat går temat hållbarhet att identifiera:

“Det innebär också att kläderna ska tillverkas och säljas under goda arbetsförhållanden och med begränsad påverkan på miljön.” (År 2009).

“Hållbarhetsarbetet är affärsmässigt viktigt för oss och är därför helt integrerat i vår verksamhet ... liksom vårt samarbete med andra företag för att ta fram en branschstandard för märkning av plagg – där kunderna tydligt kan se vilken social och miljömässig påverkan som är kopplad till ett visst plagg och sporra oss till ytterligare förbättringar.” (År 2014).

“Vi vill driva modeindustrin i en mer hållbar riktning med snabbare utveckling av cirkulära lösningar, minskad energiförbrukning och förnybar energi.” (År 2019).

4.4.7 Framtid

Björn Borg

Framtiden är ett till tema som beskrivs under alla år. Framtidsutsikterna har beskrivits lite olika under de tre åren. År 2009 beskrevs en större osäkerhet än vad som gjordes år 2014 och 2019. De två senare åren var Björn Borg mer optimistiska inför framtiden och dess innebörd för företaget. Temat har identifierats med hjälp av nedanstående citat:

“Vi ser en fortsatt osäkerhet om vart marknaden tar vägen 2010 – även om vi också märker av en försiktig optimism, både i vårt eget nätverk och i marknaden i stort.” (År 2009).

“Och precis som vi stängde 2014 starkare än 2013, så känner jag personligen tillförsikt om att vi kommer att stänga 2015 starkare än vi avslutade 2014.... och jag är övertygad om att vi har en bra resa framför oss.” (År 2014).

“Samtidigt vet jag att vi har gjort viktiga investeringar som framåt kommer att göra vår affär mer konkurrenskraftig och lönsam och vi har flera segrar att fira.” (År 2019).

KappAhl

Temat framtid finns i olika former under de tre åren. År 2009 handlar det mycket om att expandera butiksmässigt kommande år. År 2014 handlar det om att stärka sin position på marknaden på lång sikt. År 2019 handlar det om möjligheterna som ligger framför dem men även de utmaningar företaget står inför. Bland annat följande citat har använts för att identifiera detta tema:

“Butiksexpansionen löper vidare. Det finns några orter kvar på våra nordiska marknader där vi vill etablera oss.” (År 2009)

“Vi har med andra ord mycket kvar att göra och vi gör det utifrån en position som är starkare än på länge. Det gör att jag ser fram emot det kommande året.” (År 2014).

“Vi har utmaningar framför oss men även stora möjligheter. Fokuserar vi på rätt saker kommer vi att få jobbet gjort och lyckas i vår ambition att bli våra kunders förstahandsval.” (År 2019).

H&M

Även framtid är ett återkommande tema alla år. År 2009 beskrivs framtiden genom att det finns mycket kvar att jobba på och de har ett långsiktigt fokus. År 2014 handlar det mer om att expandera, både när det gäller butiker och produktsortiment. År 2019 handlar det också en del om expansion av butiker men även nedstängning av butiker. Även modebranschens transformation tas upp som en fortsatt utmaning för framtiden. Temat går att identifiera ur bland annat följande citat:

“Oerhört mycket har förbättrats sedan vi började arbeta aktivt med hållbarhet i leverantörskedjan 1997. Det finns dock fortfarande mycket kvar att göra och vi är ödmjuka inför vad som krävs för att åstadkomma långsiktiga förbättringar.” (År 2009).

“H&M:s produktsortiment är att vi under hösten 2015 börjar lansera H&M Beauty.” (År 2014).

“När vi blickar framåt är det med stor ödmjukhet inför de utmaningar som omvandlingen av modebranschen för med sig i form av nya konsumentbeteenden och ett snabbt föränderligt konkurrenslandskap.” (År 2019).

4.4.8 Digitalisering

Björn Borg

Digitalisering återfinns endast i VD-brevet från år 2019. Fokus där ligger på utvecklingen av e-handeln och e-tailers. Detta går att koppla ihop med omvärldsfaktorn “ändrade köpbeteenden hos konsumenter”. Företaget beskriver här hur de anpassar sig till den rådande marknadssituationen. Temat har urskilts ur följande citat:

“Fortsatt ser vi god tillväxt för aktörer som fokuserar på e-handel, och en snabbt växande trend är att kunderna nu mer och mer handlar via mobilen. Vårt 2019 handlade mycket om att ställa om till en mer digital verklighet.” (År 2019).

KappAhl

Digitalisering skildras år 2014 och 2019. År 2014 beskriver de att de anpassar sig efter rådande normer då de gjort det möjligt att ha deras kundklubb i mobilen. År 2019 handlar det mer om näthandelns framväxt. De anpassar sig efter kundernas köpbeteenden och når kunderna genom marknader som anses vara attraktiva för dem. Digitalisering har identifierats ur bland annat följande citat:

“Under året blev vi första modekedjan i Norden med att ta kundklubben till mobilen.” (År 2014).

“Stor förändring i hur konsumenter handlar sina kläder i och med näthandelns framväxt. För oss innebär det konkret att butiksbesöken minskar och att konkurrensen hårdnar.” (År 2019).

H&M

Temat digitalisering återfinns i VD-breven för år 2014 och 2019. År 2014 handlar det om att de har satsat mer på onlinebutiker. År 2019 handlar det om att de fortsatt satsningen på

onlinebutiker men går steget längre för att utveckla avancerad dataanalys och tech-
infrastruktur. Digitalisering urskiljs ur bland annat följande citat:

“Under 2014 öppnade vi vår onlinebutik på ytterligare fyra nya stora marknader.” (År 2014).

“Skiftet i branschen förändrar de fysiska butikernas roll och vi drar nytta av digitaliseringen i vårt butiksnät som blir alltmer integrerat med online.” (År 2019).

4.4.9 Värderingar

Björn Borg

Björn Borgs värderingar går att urskilja i VD-breven för alla tre år. År 2009 sätter företaget medarbetare och partners i fokus. År 2014 beskriver de istället värderingarna som att ta ställning för allas lika rätt till kärleken. År 2019 ligger värderingarna i att skapa en kultur där hälsa står i centrum. Värderingar identifieras ur bland annat dessa citat:

“Och inte minst viktigt – de måste dela Björn Borgs värderingar och passionen för varumärket. På samma sätt ställer vi höga krav på oss själva. Björn Borg ska vara en serviceorganisation som ger bästa möjliga stöd till våra partners i bearbetningen av sina marknader.” (År 2009).

“Vi har tillsammans förenats bakom några få utvalda initiativ och vi har i vår kommunikation samlats kring en vilja att ta ställning för kärleken och allas lika rätt till denna.” (År 2014).

“Under 2019 fortsatte vårt fokus på att bygga en kultur där hälsa står i centrum.” (År 2019).

KappAhl

Värderingar är inget som tagits upp i KappAhls VD-brev något år.

H&M

Företagets värderingar beskrivs endast år 2009. Då beskriver de en stark tro på människan och vad som kan åstadkommas genom lagarbete. Temat värderingar har urskilts genom nedanstående citat:

“På vägen har det handlat om ständiga förbättringar, lagarbete och en tro på människan – några av våra viktigaste gemensamma värderingar.” (År 2009).

4.4.10 Varumärke

Björn Borg

Varumärke beskrivs alla tre år dock ligger fokus på olika områden. År 2009 jobbade företaget för att stärka sin position inom området underkläder. I VD-brevet framgår det att företaget vill skapa starka associationer mellan varumärket och underkläder. Till skillnad från 2014 där en förändring kring vad som ska associeras med varumärket sker, fokus hamnar istället på

sportmode. År 2019 handlar det om att stärka företagets position på marknaden inom sportmode till att bli ännu starkare än tidigare. Temat går att urskilja ur följande citat:

“Vi har under året lagt stor kraft på att skapa förutsättningar för detta och resultatet ser vi i ett bredare och starkare sortiment inom underkläder. Under våren lanseras flera produktnyheter som vi tror mycket på, och mer följer till hösten.” (År 2009).

“Northern Star är utmanande, modig och pragmatisk. Utmanande i ambitionen att förflytta varumärket från att vara synonymt med underkläder för män, till att bli synonymt med sportmode för de som inte vill kompromissa på vare sig ”active” eller ”attractive” (År 2014).

“Vi tror att träning är nyckeln till att bli den bästa versionen av sig själv och vårt fokus ligger därför på att fortsätta driva vår förflyttning och stärka vår position som ett sportmodevarumärke.” (År 2019).

KappAhl

Temat varumärke är återkommande alla tre år. År 2009 ligger fokus på att ta fram nya samt förändra kollektioner som på så sätt ska stärka varumärket. År 2014 har företaget fortsatt utveckla reklamkonceptet *“Hey I like your style”*. År 2019 handlar det om att utveckla nya självständiga varumärken som ska stötta KappAhl. För att urskilja detta temat har bland annat dessa citat använts:

“Vi har gjort en mycket lyckad satsning på denim, med allt från traditionella blåjeans till trendiga modejeans.... Vi har också introducerat Vintage Storieskollektionen”. (År 2009).

“Vi har fortsatt att utveckla reklamkonceptet, ”Hey I like your style”...” (År 2014).

“Eftersom vi vet från kundundersökningar att vi lyckas bäst om vi designar för en mer avgränsad kundgrupp, kommer vi låta flera självständiga varumärken växa fram inom KappAhl.” (År 2019).

H&M

Varumärke beskrivs under alla tre år. År 2009 och 2014 satsar de på att stärka varumärket genom nya produktområden. År 2009 låg fokus på att utveckla H&M Home och 2014 handlar det om att etablera H&M Sport. År 2019 handlar det om att satsa på redan befintliga varumärken men de ska genomsyras av mode, kvalitet, bra pris och hållbarhet. Det här temat har urskilts genom bland annat nedanstående citat:

“Med starten av H&M Home började vi också sälja textil heminredning.” (År 2009).

“Vi utvecklar också vårt kunderbjudande genom att bredda H&M:s produktsortiment. I början av 2014 lanserade vi framgångsrikt H&M Sport.” (År 2014).

“Vår högsta prioritet är att säkerställa det bästa kunderbjudandet för alla våra varumärken och vi kommer även framöver att investera för att erbjuda den bästa kombinationen av mode, kvalitet, pris och hållbarhet.” (År 2019).

5. Analys

I detta kapitel kopplas empirin ihop med referensramen. En analys görs utefter varje identifierat tema i enlighet med den framarbetade analysmodellen. Den teoretiska referensramen hjälper till att förstå och analysera det empiriska resultatet.

5.1 Intressenter

Temat intressenter är återkommande i alla företags VD-brev under alla år. De främsta intressenterna som tas upp är kunder och medarbetare. Anledningen till att fokus ligger just på dessa intressenter går att koppla till Clarksons (1995) teori om primära och sekundära intressenter. De typer av intressenter som tagits upp ovan klassas som primära och är därmed viktiga för företagets överlevnad. Det kan därför vara av intresse för företaget att belysa just dessa i VD-brevet. Vidare menar Clatworthy och Jones (2003) att VD-brevet kan utgöra underlag för impression management. Genom att belysa intressenterna kan företaget skapa ett förtroendeingivande intryck hos läsarna av VD-brevet, som till största del består av intressenter. Vidare kan en förklaring till att denna kategori fått uppmärksamhet under alla år göras med hjälp av De-Miguel-Molina (2018) som menar att VD-brevet är ett sätt att förmedla företagets värderingar på. Genom att sätta medarbetare och kunder i fokus skapas en teamanda som förmedlar att dessa parter är viktiga och värdesätts högt. Ett antagande kan göras om att intressenter är otroligt viktiga för företag inom denna bransch vilket kan förklara att intressentfokus funnits med i alla VD-brev. Oavsett vad som händer i omvärlden kommer intressenter vara viktiga då de utgör grunden för att företagen ska fungera. Detta kan vara en orsak till att temat intressenter i VD-breven inte förändrats väsentligt över tid.

I enlighet med Suchmans (1995) teori kan temat intressenter klassificeras som ett sätt att behålla legitimitet. H&M framställer sin organisation i VD-breven som en attraktiv arbetsplats där medarbetare utgör kärnan vilket är ett sätt att bygga goodwill på. I H&M:s VD-brev ligger fokus på att tacka medarbetarna och belysa hur viktiga de är för företaget. Precis som Suchman menar kan ett överskott på goodwill leda till att företaget kan handla emot rådande normer utan att förlora legitimitet. I VD-breven är det tydligt att H&M försöker skapa ett gott rykte om sin organisation både för att behålla befintlig arbetskraft men även för att attrahera ny arbetskraft. O'Donovan (2002) anser att ett sätt att hantera legitimitet på är att försöka påverka omgivningens uppfattning av organisationen. Björn Borg gör detta i sitt VD-brev genom att när det kommer till intressenter skapa en "vi-känsla" och använda kraftfulla ord för att beskriva intressenternas roll i företaget. Genom att både H&M och Björn Borg framställer sina intressenter i VD-brevet som avgörande för organisationen behålls legitimiteten.

Vidare har temat analyserats utifrån Suchmans (1995) teori om olika typer av legitimitet. Temat intressenter går att koppla till alla tre typer. Till exempel behåller KappAhl pragmatisk legitimitet via VD-brevet genom att skapa erbjudanden som är utformade just efter kunden. Detta uppfyller ett av de ömsesidiga beroenden som organisationen och intressenterna har gentemot varandra, att kunden får sitt behov uppfyllt och att företaget får intäkter genom försäljning. Ett exempel på hur den moraliska legitimiteten behålls i Björn Borg är sättet de

beskriver medarbetarnas roll på. I två av breven trycker VD:n på att han är övertygad om hur viktig medarbetarnas roll är för organisationen. Då många medarbetare värdesätter arbetsplatser där de får uppskattning anses beskrivningen av detta i VD-breven bidra till att den moraliska legitimiteten behålls. H&M är det företag som anses uppfylla kognitiv legitimitet bäst genom sina VD-brev. Detta eftersom de lägger mer kraft på att poängtera medarbetarnas delaktighet i framgången vilket kan leda till acceptans av samhället. De andra företagen tar upp medarbetarna som en viktig del i företaget men lägger inte lika stort fokus som H&M gör.

5.2 Strategi

Det är tydligt att alla tre företag utgår från sina intressenter, främst kunder, när det kommer till strategi. Detta eftersom strategin måste uppfylla kundernas behov och förväntningar. Enligt Tedeschi et al (1981) anses impression management vara ett sätt att påverka andras bild av en själv. Genom att hela tiden beskriva en uppdaterad strategi med kunden som utgångspunkt i VD-breven skapas en uppfattning av att det är kunden som styr företaget och inte tvärtom. Detta kan i sin tur kopplas till Costa et al (2013) som menar att den tvingande isomorfin handlar om att företaget måste anpassa sig till externa krav. När kundernas förväntningar på företaget förändras blir företaget tvungna att förändra sin strategi därav anses detta vara en anledning till att företagen väljer att poängtera sin strategi i VD-brevet. Strategi kan ses som en handlingsplan för att ett företag ska uppnå sina mål och blir därför intressant för intressenter såsom kunder och investerare. Dessa är enligt Clarkson (1995) en del av den primära intressentgruppen vars intressen måste tillfredsställas för att företaget ska fortleva.

Strategi är ett tema som finns med i alla VD-brev under den undersökta perioden. Detta kan förklaras av att branschen hela tiden är i förändring på grund av omvärldens påtryckningar, därmed är även strategin under ständig förändring. Eftersom strategin förändras så mycket från år till år är det viktigt att informera sina intressenter om förändringen, vilket kan vara en anledning till att temat finns med varje år. Innehållet i temat strategi har under åren förändrats beroende på bland annat marknadens efterfrågan. Företagen visar att de genom temat strategi håller sig uppdaterade på vad som är aktuellt i samhället och temat strategi förändras därigenom.

Temat anses i enlighet med Suchman (1995) kunna bidra både till att skapa och behålla legitimitet genom VD-brevet. Temat skapar legitimitet eftersom strategin anpassas till rådande omgivning. I Björn Borgs fall är det tydligt att de anpassat sin strategi genom den förflyttning av fokus som skett från underkläder till sportkläder på grund av konsumenternas önskemål. Det går också att urskilja att temat bidrar till att behålla legitimitet när det till exempel kommer till både H&M och KappAhl. H&M beskriver i sitt VD-brev hur de har varit lyhörda på omvärldens förändringar när det kommer till e-handel och hur de anpassat sin strategi utefter plattform. De är alltså uppdaterade på vad som händer i samhället och har genom detta anpassat sin strategi för att behålla legitimitet. KappAhl beskriver i ett av sina VD-brev att de skapar och designar sina egna produkter. Detta skapar förutsättningar för att snabbt kunna ställa om när intressenters preferenser ändras och genom att vara lyhörd på framtida utmaningar behåller KappAhl sin legitimitet.

Pragmatisk legitimitet kan både skapas och behållas genom temat strategi då det bland annat är strategin som möjliggör för företag och kunder att dra nytta av varandra. Utan en strategi som tar utgångspunkt i kundernas önskemål kan målet om att göra kunderna nöjda inte uppnås. KappAhl beskriver att det är kundernas beteenden och önskemål som styr strategins riktning, därav både skapas och behålls pragmatisk legitimitet då detta tyder på anpassning. Den moraliska legitimiteten behålls av alla tre företag genom att beskriva hur strategin tar sin utgångspunkt i konsumentens intresse, därav byggs respekt upp hos intressenterna. Ingen av strategierna som beskrivs i VD-breven strider mot etiska dilemman såsom mänskliga rättigheter, vilket ytterligare är ett skäl till att moralisk legitimitet behålls inom företagen. Företag kan anses ha en roll att tillfredsställa kunders behov och genom att informera i sin strategi om hur detta ska gå till kan kognitiv legitimitet uppnås. Exempel på detta är H&M som beskriver hur de ska göra det lättare för kunderna att handla online genom förbättring av navigering, betalsätt och leveranssätt. Genom att H&M tar upp det här i ett av sina VD-brev kan det bidra till att de behåller den kognitiva legitimiteten.

5.3 Omvärld

En anledning till varför omvärldsfaktorer tas upp i ett VD-brev kan i enlighet med Clatworthy och Jones (2003) bero både på den positiva och negativa påverkan det kan ha på företaget. När det sker något negativt i omvärlden så att företaget påverkas i negativ riktning menar författarna att företag ofta skyller på externa faktorer. Ett exempel på detta är Björn Borg som i ett av VD-breven tar upp hur bruttomarginalen minskat på grund av den svaga kronan. Detta kan då ses som ett sätt att skylla på omvärldsfaktorer när det går sämre för företaget. Med hjälp av omvärldsfaktorer som normalt ses som negativa kan företag välja att vända dem till sin fördel. I till exempel KappAhls VD-brev för 2009 beskriver de att de har expanderat med god lönsamhet trots den lågkonjunktur som var. Genom att skriva på det sättet skapar de en positiv bild av sig själva trots svåra omständigheter. Clatworthy och Jones menar att företag presenterar information på det här sättet för att skapa en förtroendeingivande bild.

Enligt De-Miguel-Molina (2018) är VD-brevet en produkt av samhällets förväntningar och hur de förändras genom åren. Detta kan kopplas till de förändrade köpbeteenden som alla företag beskriver i sina VD-brev. Anpassningar måste göras till dessa nya beteenden för att företagen ska uppnå legitimitet genom VD-brevet. Eftersom klädbranschen påverkas mycket av omvärlden är just detta tema återkommande under de åren som studerats då det hänt mycket i omvärlden. Det går inte att se en trend i vad som hänt mellan de olika åren utan det har varit olika händelser i omvärlden som påverkat företagen på olika sätt och därmed ser innehållet i temat annorlunda ut genom åren.

Då vissa omvärldsfaktorer kan skada företaget så pass mycket att de ställs inför ett legitimitetshot kan de i enlighet med O'Donovan (2002) behöva arbeta för att behålla legitimitet. Detta märks i VD-breven då företagen försöker förklara vad som ligger bakom dåliga resultat eller annat som påverkat företaget negativt för att få stöd från sin omgivning. Ett exempel på detta är att både Björn Borg, KappAhl och H&M i VD-breven år 2009 förklarar

hur de påverkats negativt av lågkonjunkturen. Anledningen till att de tar upp detta kan vara eftersom de vill ha stöd och förståelse från sin omgivning för att de ska kunna behålla sin legitimitet. H&M beskriver i ett av sina VD-brev hur de anpassar sig till kundernas förändrade köpmönster. Denna anpassning är ett bevis på att de utgår från omgivningens värderingar för att fortsätta vara attraktiva på marknaden och därmed behålla legitimitet.

Ett exempel på hur Björn Borg i ett av sina VD-brev behåller pragmatisk legitimitet är genom att de beskriver utmaningen med de nya konsumentbeteendena och hur de måste anpassa sig till detta. Resultatet av hur omvärlden påverkar företaget och hur företaget väljer att hantera detta kan leda till att intressenterna kan avgöra om de drar nytta av varandra. När det gäller moralisk legitimitet är detta svårare att uppnå genom temat omvärld. Omvärldsfaktorer ligger utom företagets kontroll och är därför inget företag aktivt kan arbeta med för att bidra till en bättre välfärd. I H&M:s VD-brev 2019 beskriver de hur de väljer att anpassa sig till konsumenternas ändrade köpbeteenden. Detta är något som kan leda till att kognitiv legitimitet behålls eftersom de bemöter omvärldens förändringar för att kunna uppnå den roll samhället önskar. När de i VD-brevet informerar om eventuella problem i omvärlden kan de skapa en slags acceptans och förståelse i omgivningen vilket bidrar till att behålla kognitiv legitimitet.

5.4 Expansion

Som Clatworthy och Jones (2003) skriver är VD-brev ett sätt för företag att använda sig av impression management. När det kommer till expansion kan det handla om att företag vill skapa makt och stärka sin position på marknaden vilket kan uppnås exempelvis genom att öppna nya butiker eller gå in på en ny marknad likt onlinemarknaden. Detta kan leda till en viss uppfattning som människor skapar om företaget. Expansion kan också kopplas till intressentteorin där Deegan och Unerman (2008) menar att företag är en del av ett bredare socialt system. För att upprätthålla det sociala kontrakt som finns mellan företag och dess intressenter är det viktigt att finnas tillgänglig där exempelvis kunder befinner sig. Vidare menar författarna att isomorfism kan förklara varför företag väljer att anpassa sig efter sin omgivning. När det kommer till temat expansion i ett VD-brev går detta att koppla till härmande isomorfism som innebär att företag härmar andra som de anser vara mer legitima. Om ett företag inom en bransch till exempel lyckas på onlinemarknaden kommer detta skapa en vilja hos fler företag att också vilja expandera sin verksamhet, vilket kan vara en anledning till varför temat är vanligt förekommande i VD-brev.

När det gäller temat expansion i VD-breven över åren har förändringen sett lite olika ut beroende på företag. H&M och KappAhl beskriver en mer digital expansion på senare tid vilket tyder på att förändringar i omvärlden även påverkat temat expansion. Även Björn Borgs expansionsfokus har förändrats över tid, år 2019 beskrivs en mer internationell expansion vilket också kan kopplas till en föränderlig omvärld. Branschen blir mer och mer internationell och för att överleva kan företag bli tvungna att expandera internationellt.

I enlighet med Suchman (1995) är det tydligt att temat expansion kan kopplas till att skapa legitimitet. Detta eftersom expansion i stor utsträckning handlar om att anpassa sig till rådande

omgivning vilket kan göras genom att öppna butiker både på nya och befintliga marknader. Butiker öppnas oftast på ställen där det anses finnas ett behov och där intressenterna, främst kunder, finns. KappAhl skapar legitimitet i sina VD-brev genom att beskriva hur de expanderat genom att öppna nya butiker både på befintliga och nya marknader men även genom deras onlineshop. Genom att expandera både på befintliga och nya marknader och därigenom nå ut till fler intressenter skapar de legitimitet i större utsträckning. Ytterligare ett exempel på hur ett företag kan expandera beskrivs i ett av H&M:s VD-brev. Företaget ökade år 2019 sitt ägande i företaget Sellpy som är en second-hand-butik på nätet. En expansion inom denna typ av verksamhet kan anses ligga i linje med konsumenters värderingar. Den här expansionen kan anses skapa legitimitet eftersom second hand blivit allt viktigare för många intressenter de senaste åren.

Både H&M och KappAhl skapar pragmatisk legitimitet genom att beskriva expansion i sina VD-brev när de ger en bild av nyöppningar av butiker på nya och befintliga marknader. Detta eftersom pragmatisk legitimitet handlar om att dra nytta av varandra. Kunderna kan i detta fall dra nytta av nya butiker och företag kan dra nytta av den efterfråga som finns på marknaden. H&M skapar även moralisk legitimitet genom att expandera till följd av sitt utökade ägande i Sellpy. Detta då Sellpy, i konsumentens ögon, kan anses bidra till en mer hållbar organisation då Sellpy inriktar sig på second hand. Kognitiv legitimitet handlar om att företaget ska uppfylla en önskad roll för att få acceptans. Detta kan kopplas till om nya butiker är efterfrågade så uppfyller företaget en del i intressenternas önskan och därmed skapas kognitiv legitimitet. Detta beskrivs i ett av Björn Borgs VD-brev där de tar upp lanseringen av företaget internationellt. Antagligen finns det en efterfrågan på den internationella marknaden eftersom de väljer att satsa på det, därmed uppfylls en önskad roll.

5.5 Lönsamhet

Anledning till lönsamhetens stora fokus i VD-breven kan med hjälp av Clatworthy och Jones (2003) förklaras av att VD-breven är ett sätt att använda sig av impression management. Nyckeltal som används för att beskriva företagets lönsamhet är ofta positiva ur företagets synvinkel, detta för att de vill skapa sig en bild av stabilitet. I enlighet med författarna tas positiv information upp i större utsträckning än negativ. Detta går att se i temat lönsamhet där negativa nyckeltal sällan lyfts fram. I VD-breven som denna uppsats har studerat är det endast Björn Borg som lyft fram en negativ aspekt av lönsamhet. Som Patelli och Pedrini (2014) tar upp kan en anledning till att så lite negativ information tas upp i VD-brevet vara på grund av att företag söker acceptans och godkännande av sina intressenter. Genom att alla företag mestadels tar upp positiv lönsamhet kan ett antagande göras om att de gör detta för att skapa en stark bild av sig själva.

I enlighet med Deegan och Unerman (2008) finns det många olika intressenter som ska tillfredsställas av företaget. När det gäller lönsamhet ska främst investerare och ägare tillfredsställas då det är dessa som vill ha avkastning. Dessa intressenter tillhör den primära intressentgruppen och därför är det viktigt för företagets överlevnad att dessa tillfredsställs (Clarkson, 1995). Eftersom lönsamhet och nyckeltal är en investerarens främsta fokus är det

också viktigt att detta tema finns med i ett VD-brev. Lönsamheten kan vara avgörande för till exempel en investerare om denne vill satsa kapital eller inte i företaget. Detta kan förklara varför lönsamhet finns med i alla studerade VD-brev under alla år. Innehållet i lönsamhetstemat förändras beroende på hur det går för företaget just det år respektive VD-brev skrivs. Majoriteten av de studerade åren har gått bra för företagen därav har temat oftast beskrivits på ett liknande sätt och inte förändrats väsentligt.

Temat lönsamhet kan placeras under Suchmans (1995) teori om att behålla legitimitet. Det går främst att koppla till att bevara gamla prestationer då de handlar om att belysa hur det gått för företaget tidigare under året med hjälp av nyckeltal och text. Alla tre företag belyser nyckeltal i deras VD-brev som har betydelse för verksamheten. Exempel på nyckeltal som tas upp är rörelsemarginal och bruttomarginal. Vidare menar O'Donovan (2002) att ett sätt att behålla legitimitet kan vara att trycka på fördelarna som kommer med verksamheten. Detta är förenligt med temat lönsamhet då det oftast speglar en positiv bild av företaget. Ett lönsamt företag kan till exempel ge god avkastning till investerare. Björn Borg, KappAhl och H&M har alla år kommenterat en ökad försäljningstillväxt. Detta är ett exempel på hur företagen kan påverka omgivningens uppfattning av organisationen. Genom att år efter år ta upp den ökade försäljningstillväxten leder detta till att en förväntan av omvärlden skapas om att företaget utvecklas och går bra. Björn Borg visar även på ett annat sätt att trycka på fördelarna med dess verksamhet då de i sitt VD-brev 2009 skriver att omsättningen varit god trots lågkonjunkturen. Trots att omvärlden då var osäker visar de ändå att det gick bra för företaget. Detta är enligt O'Donovan (2002) ett sätt att behålla legitimitet på.

Pragmatisk legitimitet behålls enligt Suchman (1995) eftersom företaget och vissa av dess intressenter, när det kommer till lönsamhet, kan dra nytta av varandra. Företaget kan dra nytta av tillskjutet kapital och intressenter kan dra nytta av lönsamheten till exempel i form av avkastning till aktieinvestorer. Den moraliska legitimiteten behålls genom att företagets aktiviteter gynnar samhällets välfärd. Tack vare en god lönsamhet kan företag fortsätta expandera och på så sätt skapa nya arbetstillfällen vilket bidrar till samhällets välfärd. Den moraliska legitimiteten leder i detta fall in på att kognitiv legitimitet kan behållas. Eftersom lönsamhet kan bidra till samhällets välfärd kan företaget därmed uppfylla rollen som samhället önskar.

5.6 Hållbarhet

Det finns flera anledningar till varför hållbarhet inkluderas i ett VD-brev. En av anledningarna är enligt Clatworthy och Jones (2003) att företag vill skapa sig en god och förtroendeingivande bild hos sina intressenter vilket ämnet hållbarhet bidrar till då det sträcker sig utanför företagets kärnverksamhet. Detta leder oss vidare in på intressentteorin som enligt Clarkson (1995) understryker att företaget måste tillfredsställa sina intressenter. I dagens samhälle är hållbarhet en otroligt viktig faktor för många människor därför är detta tema extra viktigt att trycka på för att skapa en hållbar position på marknaden. Vidare kan det stora hållbarhetsfokus som finns i dagens samhälle och anpassningen till detta i VD-breven beskrivas i enlighet med Deegan och Unermans (2008) teori om isomorfism. Att företagen väljer att ta upp hållbarhet i sitt VD-brev

kan förklaras med hjälp av alla tre typer av isomorfism. Tvingande isomorfism eftersom det i vissa fall är lagreglerat att vissa företag måste hållbarhetsredovisa vilket gör det naturligt att ta upp det även i VD-brevet. Normativ isomorfism eftersom intressenters krav har ökat inom branschen. Härmande isomorfism eftersom majoriteten av företag väljer att ta upp detta ämne och hänger företag inte med i trender likt denna kan det vara till nackdel för det företaget. Pederson och Gwozdz (2014) talar om isomorfism när det kommer till klädbranschen. De menar att om fler intressenter ställer krav på hållbarhetsarbete kommer fler företag överväga bland annat hållbara material och alternativa tillverkningsmetoder. Det gör det också naturligt att inkludera företagets hållbarhetsarbete i VD-brevet.

Temat hållbarhet finns med i alla studerade företag men i olika stor utsträckning. Detta kan enligt De-Miguel-Molina (2018) bero på storleken på företaget. Då H&M är ett stort internationellt företag granskas de av fler intressenter än de andra företagen och det kan vara en anledning till att H&M tar upp temat alla år. Ett större företag gör också större avtryck på till exempel miljö då de har en större produktion, därmed kan de anses ha högre krav på sig att jobba med och informera om hållbarhet. Då endast tre företag studerats kan dock inga generella slutsatser om storlekens påverkan dras. På senare tid går det att urskilja att detta tema är av stor vikt att belysa. Detta eftersom alla VD-brev år 2019 har fokuserat på både miljömässig och social hållbarhet jämfört med tidigare då hållbarhetsfokuset inte har varit lika stort eller obefintligt.

Temat kan enligt Suchman (1995) anses uppfylla alla tre kategorier av legitimitet men i lite olika utsträckning. Hållbarhet kan anses vara ett legitimitetsskapande tema då det är ett sätt att anpassa sig till den rådande omgivningen på. Företagen visar att de är beredda på att anpassa sig till de krav som ställs av samhället. Björn Borg gör detta till exempel genom att satsa dels på att öka välbefinnandet hos sina medarbetare, dels på att öka andelen hållbara material för att uppnå en miljömässig hållbarhet. I enlighet med O'Donovan (2002) går i detta fall att behålla legitimitet hand i hand med att skapa legitimitet då det även här handlar om att anpassa sig till omgivningens värderingar. Om legitimiteten redan är skapad måste företaget aktivt fortsätta anpassa sig till omgivningens värderingar för att lyckas behålla den. Ett exempel på hur H&M arbetat för att behålla legitimiteten genom hållbarhet är att de börjat informera sina kunder om vilken social och miljömässig påverkan ett visst plagg haft. Genom att göra detta påverkas omgivningens uppfattning av organisationen. Jonäll (2009) bygger vidare på antagandet om att behålla legitimitet och ger just hållbarhet som ett konkret exempel på att företag kan behålla sin legitimitet genom att informera sina intressenter om detta ämne.

När samhällets förväntningar på hållbarhetsarbete är större än hur företaget egentligen handlar, kan ett legitimitetsgap skapas. Om gapet blir för stort kan det enligt Deegan och Unerman (2008) leda till att företag behöver reparera sin legitimitet. För att undvika detta legitimitetsgap är det viktigt att företagen hänger med i vad som händer i samhället. Enligt Lucchini och Moisello (2017) har företag inom klädbranschen lätt att hamna i situationer som skapar legitimitetsgap. De menar att ett sätt att minska detta legitimitetsgap är att frivilligt informera om företagets CSR-arbete. Detta kan ses som en anledning varför hållbarhet tas upp i VD-breven inom denna bransch. Att H&M tar upp hållbarhet i sina VD-brev under alla år kan, som

tidigare nämnt, enligt De-Miguel-Molina (2018) förklaras av företagets storlek. Då ett stort företag får mer uppmärksamhet i media kan det vara en anledning till att H&M redan 2009 tagit upp ämnet till skillnad från Björn Borg som endast har med det 2019. Eftersom H&M får mer uppmärksamhet i media blir det viktigare för dem att framhäva positiv information, i detta fallet hur de arbetar med hållbarhet, för att undvika legitimitetsgapet.

Alla tre företag uppfyller alla tre former av legitimitet genom hållbarhetsinformationen som presenteras i VD-breven. Ett exempel på detta är KappAhl som beskriver hur de vill åstadkomma en affärsmodell som är hållbar och varken skadar människor eller miljö. Företaget tillfredsställer intressenternas hållbarhetsintresse till viss del genom att ta upp det i VD-brevet vilket leder till att pragmatisk legitimitet uppnås. Om till exempel miljöaspekter inom hållbarhet inte sköts kommer individerna i samhället påverkas negativt. En miljöfarlig produktion kan exempelvis leda till farliga föroreningar och utsläpp. Det ligger i samhällets värderingar och normer att hållbarhet ska vara i centrum därav uppnås moralisk legitimitet genom att alla studerade företag inkluderat ämnet i minst ett av de studerade VD-breven. Genom att arbeta med hållbarhet uppfylls kognitiv legitimitet eftersom företag då uppfyller den roll som samhället önskar.

5.7 Framtid

Enligt Tedeschi et al (1981) kan framtiden vara ett sätt att påverka hur människor uppfattar företaget genom dess VD-brev. Genom att prata om framtiden skapas en bild av att företaget finns till för att verka långsiktigt vilket i sig kan skapa en trygghet hos intressenter som till exempel investerare och samarbetspartners. Detta kan kopplas ihop med intressentteorin som enligt Deegan och Unerman (2008) beskriver företag som en del av ett bredare socialt system. Både investerare och samarbetspartners är beroende av företagets långsiktighet, därav är det viktigt att företagen berör detta tema för att tillfredsställa intressenterna. Framtid kan ses som ett sätt att hantera osäkerhet på eftersom det ger en indikation på ett långsiktigt tänkande vilket kan minska osäkerheten hos intressenter vid till exempel investering. Intressenter kan indirekt ha krav på företagets syn på framtiden vilket kan kopplas ihop med normativ isomorfism som DiMaggio och Powell (1983) beskriver. Investerare kan till exempel sätta krav likt detta för avgöra om de ska våga investera i företaget eller inte. Har företaget inga framtidsutsikter kan det verka oseriöst och icke-förtroendeingivande. Ett återkommande drag i VD-breven när det kommer till temat framtid under majoriteten av de studerade åren är optimism. Framtidsutsikterna kan se olika ut mellan företag och år men de beskrivs oftast i en positiv mening under majoriteten av de år som VD-breven analyserats. De olika företagens framtidsutsikter skiljer sig åt eftersom de befinner sig i olika faser där de står inför olika utmaningar och möjligheter. Förändringar i temat över åren är individuellt för varje företag. Detta för att exempelvis H&M:s lansering av det nya produktsortimentet, H&M Beauty, inte kommer att påverka framtidsutsikterna för Björn Borg eller KappAhl.

Med stöd av Suchmans (1995) teori kan detta tema anses både skapa och behålla legitimitet i viss utsträckning. När det kommer till att skapa legitimitet går det att se att mycket framtidsfokus är ett sätt att påverka intressenterna och deras uppfattning om företaget vilket

också kan ses som ett sätt att manipulera marknaden. Ett exempel på detta är Björn Borg som 2014 och 2019 använder kraftfulla ord i samband med beskrivningen av framtiden. Genom att använda ord som väger tungt, till exempel övertyga, starkare, konkurrenskraftig och segrar kan intressenternas uppfattning av företaget manipuleras och därigenom skapar Björn Borg legitimitet. Dock är temat framtid också förenligt med att behålla legitimitet. Ett sätt att behålla legitimitet är att försöka förutspå nya utmaningar. Att prata om framtiden är ett sätt att göra detta på då företagen försöker förutspå både möjligheter och utmaningar de står inför. Ett exempel på en framåtblick har gjorts av H&M år 2019 där de försöker identifiera kommande utmaningar och tar upp både nya konsumentbeteenden och konkurrenslandskap som stora utmaningar.

Ett exempel på hur KappAhl uppnår och behåller den pragmatiska legitimiteten enligt Suchman (1995) är genom att beskriva den framtida butiksexpansionen. En indikation på att det går bra för företaget kan gynna företagets intressenter såsom investerare som kan dra nytta av företagets framtidsutsikter. I gengäld får företaget kapital för att kunna genomföra dessa framtidsplaner. Investerares egenintresse hade inte uppfyllts lika väl om denna aspekt inte varit med i VD-brevet eftersom framtidsutsikter är en del i ett investeringsbeslut. Det är svårare att koppla moralisk legitimitet till temat framtid då det inte handlar om företagets värderingar eller normer. Däremot kan de uppnå en kognitiv legitimitet genom att informera sina intressenter om hur de hanterar de möjligheter och utmaningar de står inför i framtiden vilket alla företag i denna uppsats gör. Detta eftersom det kan anses önskat av samhället att veta hur det går och vad som kan förväntas av företagen.

5.8 Digitalisering

Det finns många argument för att inkludera temat digitalisering i sitt VD-brev. Enligt De-Miguel-Molina (2018) avspeglar ett VD-brev samhällets förväntningar och vad som sker i omvärlden. År 2009 hade digitaliseringen i samhället inte slagit igenom på riktigt därav är det inte konstigt att detta tema inte tas upp förrän 2014. Allt eftersom digitaliseringen har ökat har det även blivit en central del i VD-breven. Med hjälp av Clatworthy och Jones (2003) teori kan en bild skapas av företaget som anpassningsbart och villigt att styra om efter kundens behov genom att till exempel beskriva hur företaget arbetar med digitalisering.

Ytterligare en anledning till att digitalisering är ett centralt tema går att förklara med hjälp av intressentteorin i enlighet med Deegan och Unerman (2008). När det gäller digitalisering handlar det främst om att tillfredsställa kunder och deras köpbeteenden. Hade företagen inte varit lyhörda för de förändringar som skett när det kommer till detta hade företagen förmodligen inte lyckats lika bra. Kunderna är en av företagets viktigaste intressenter och de tillhör den primära intressentgruppen, alltså är de avgörande för företagets överlevnad. Ett exempel på hur KappAhl har anpassat sig efter digitaliseringen när det kommer till kunder är att de var den första modekedjan i Norden som gjorde sin kundklubb digital i mobilen. Detta tyder på att de är medvetna om att branschen förändras och att de måste förändras med den för att överleva.

Ur ett institutionellt perspektiv, som Deegan och Unerman (2008) beskriver, går det även att koppla fokuset på digitalisering till både tvingande och härmande isomorfism. Tvingande isomorfism då konsumenternas köpbeteende ändrats så pass mycket går digitaliseringen att ses som ett informellt krav från omgivningen. Härmande isomorfism då om ett företag börjar med till exempel e-handel skapar det en vilja och ett slags krav på andra företag att också göra det. Temat digitalisering har identifierats mer på senare år, allt eftersom tekniken utvecklats och köpbeteenden förändrats mer. År 2009 hade utvecklingen av till exempel e-handel inte växt fram därför hade företagen inte heller någon information att ta upp om detta. Temat har alltså uppkommit på grund av förändringar i omvärlden och för företag inom klädbranschen är det viktigt att informera om hur de anpassar sig till detta.

Temat digitalisering kan placeras under Suchmans (1995) teori om att skapa legitimitet. Ett exempel på detta är Björn Borg som beskriver hur de anpassat sig till en mer digital verklighet. De har behövt genomgå stora förändringar för att uppnå förväntningar och önskemål från omvärlden. Alla tre företag uppmärksammar i sina VD-brev förändrade konsumentbeteenden och hur de förhållit sig till detta framförallt genom att etablera sig på den digitala marknaden. Genom denna anpassning företagen gör utefter sina intressenter kan det kopplas till hur legitimitetsskapandet går till. Vidare kan även kategorin behålla legitimitet kopplas till digitalisering. KappAhl har till exempel visat på att de anpassar sig till omgivningens värderingar då de förhåller sig till konsumenternas nya köpbeteenden vilket bidrar till att behålla legitimitet. Ytterligare något som är viktigt för företag när det kommer till att behålla legitimitet är att förutspå nya utmaningar. I alla företag ges intrycket av att digitalisering är en utmaning och att det gäller att hänga med för att behålla sin position på marknaden, och därigenom behålla legitimitet.

Genom att företaget anpassar sig och tillgodoser intressenternas behov skapas enligt Suchman (1995) en ömsesidig nytta parterna emellan och då kan också pragmatisk legitimitet skapas. Björn Borg har exempelvis anpassat sig till intressenterna genom att ställa om till en mer digital verklighet med fokus på e-handel för att tillgodose sina intressenters behov. Legitimitet kan även uppnås genom det moraliska perspektivet. Detta uppfylls då företagen anpassar sig till de normer som utvecklats i ett mer digitalt samhälle. KappAhl beskriver hur de blivit tvungna att anpassa sig till digitaliseringen då butiksbesöken minskat eftersom allt fler väljer att handla online. När det kommer till kognitiv legitimitet måste företagen uppnå acceptans av samhället genom att fylla den roll de efterfrågar. Detta uppnås genom bland annat H&M:s VD-brev då företaget beskriver hur deras digitaliseringsarbete är ett svar på samhällets efterfrågan. I och med digitaliseringen har de fysiska butikernas roll förändrats vilket är något som exempelvis H&M anpassat sig utefter för att fortsätta uppfylla den roll som samhället önskar.

5.9 Värderingar

Som Tedeschi et al (1981) beskriver impression management går det att koppla temat värderingar till denna teori på så sätt att kommunikation av värderingar kan påverka hur andra människor uppfattar en. Vidare menar författarna att impression management kan användas för att undvika bli anklagad för saker utan få beröm istället. En koppling till Björn Borgs VD-brev

för år 2014 kan göras där de tar upp allas lika rätt till kärlek. Eftersom Pride var ett uppmärksammat och viktigt ämne under denna period kan det antas att företaget ansåg att detta var ett viktigt ämne att ta upp och belysa för att skapa acceptans. Värderingar i ett företag utgör grunden för hur de väljer att agera vilket kan förklaras enligt Deegan och Unerman (2008). Värderingarna kan vara ett sätt att uppfylla det sociala kontrakt som finns mellan företaget och dess intressenter. Då Björn Borg har med temat värderingar alla tre år går det att analysera hur innehållet skiljer sig åt. Särskilt år 2014 och 2019 speglar samhällsaktuella ämnen. År 2014 var Pride mer i fokus medan 2019 var hälsa och välbefinnande mer uppmärksammat. Förändringar i temat värderingar beror i Björn Borgs fall på ämnen som anses viktiga i samhället.

Det går att se en koppling mellan dessa samhällsaktuella ämnen och företagets värderingar vilket kan förklaras enligt De-Miguel-Molina (2018) som menar att samhällets förväntningar på företaget påverkar vad som skrivs i brevet. Samhällets förväntningar kan eventuellt också vara en orsak till att företag inte väljer att kommentera sina värderingar i VD-breven då det kan vara svårt att nå upp till alla intressenters olika värderingar. Värderingar i Björn Borgs VD-brev är tydligt anpassade efter vad som är aktuellt i samhället. De har alltså förändrat sina värderingar så att de ska ligga i linje med omgivningens värderingar. Hänsyn måste också tas till att brevet kan se annorlunda ut beroende på vem som är VD i företaget, detta kan vara en anledning till att temat tas upp i vissa VD-brev men inte andra. När det gäller temat värderingar har analys främst grundats på Björn Borgs VD-brev då de andra företagen knappt tar upp temat. Genom att läsa KappAhls och H&M:s VD-brev som en helhet kan indirekta värderingar uppfattas, dock är det inget som har kunnat kodas fram.

Temat värderingar kan enligt Suchman (1995) anses både skapa och behålla legitimitet. Genom att vara villig att anpassa sin organisation till de rådande normer på marknaden kan legitimitet skapas. Detta syns tydligt vid jämförelse av Björn Borgs VD-brev mellan åren. De har anpassat sig efter vad som är aktuellt i samhället. Vidare kan temat värderingar enligt O'Donovan (2002) kopplas till att behålla legitimitet genom att försöka påverka omgivningens uppfattning om företaget. Detta kan kopplas till H&M:s VD-brev år 2009 där de beskriver sina värderingar om tron på människan vilket kan associeras till att de försöker påverka omgivningens uppfattning. Genom att beskriva människan som viktig för organisationen får intressenterna en positiv association till företaget.

Intressenter kan dra nytta av företaget genom dess värderingar på så sätt att företaget fokuserar på sådant som intressenterna anser vara viktigt vilket uppfyller den pragmatiska legitimiteten. Eftersom exempelvis H&M beskriver sin tro på människan och lagarbetets centrala roll uppfylls den pragmatiska legitimiteten. Moralisk legitimitet går även att applicera på temat värderingar då intressenterna genom dessa kan bedöma om företaget avspeglar en normgivande bild som ligger i linje med deras egna värderingar. Björn Borg uppfyller den moraliska legitimiteten eftersom deras värderingar speglar samhällets värderingar när det kommer till bland annat Pride. Vidare uppnår även Björn Borg kognitiv legitimitet då de på senare tid anpassat sina värderingar till det ökade hälsofokus i samhället. Genom att de gör detta uppnår de acceptans av samhället vilket ligger i linje med den kognitiva legitimiteten.

5.10 Varumärke

Som Clatworthy och Jones (2003) beskriver handlar impression management om att skapa en god och förtroendeingivande bild hos sina intressenter. Det är bland annat detta som varumärkesbyggande handlar om. Genom att bygga ett starkt varumärke med positiva associationer kan företaget skapa sig utrymme i intressenternas minne vilket kan vara en anledning till att alla tre företag beskriver detta tema alla tre år. Varumärket måste leva upp till den bild intressenter vill ha av företaget. I enlighet med Deegan och Unerman (2008) tar intressentteorin sin utgångspunkt i hur företag interagerar med olika typer av intressenter. Varumärket är ett exempel på detta. Costa et al (2013) beskriver VD-brevet som ett sätt att underlätta beslutsfattande för potentiella investerare. Genom att beskriva utvecklingen av ett starkt varumärke kan investerare lockas av att gå in med kapital då starka varumärken oftast är lönsamma i längden.

Temat varumärke finns med i alla studerade VD-brev och en tydlig trend både mellan företag och år är att produktutveckling är i centrum. Som företag inom klädbranschen är det viktigt att vara uppdaterad när det gäller kundernas efterfrågan. Eftersom kundernas efterfrågan och förväntningar har förändrats genom åren har också företagens sätt att arbeta med sitt varumärke förändrats vilket framgår av VD-breven mellan åren. Till exempel har Björn Borg gått från att förknippas som ett underklädesvarumärke till att associeras mer med sportkläder då det efterfrågats av kunderna.

Temat varumärke kan med stöd av Suchmans (1995) teori anses både skapa och behålla legitimitet. Alla studerade företag har på något sätt förändrat eller utvecklat sitt varumärke genom nytt fokus eller nya produktområden. Detta görs för att anpassa sig till omgivningen vilket styrker teorin om att skapa legitimitet. Beroende på hur varumärket utformas påverkas också intressenterna i olika riktningar vilket kan manipulera marknaden. Ett sätt som Björn Borg manipulerat marknaden med sitt varumärkesarbete är genom ett samarbete med Joel Kinnaman. När företag väljer att samarbeta med kända personer kan det attrahera fler kunder till företaget eftersom kända personer ofta har ett stort inflytande på människor. Genom detta kan alltså legitimitet skapas. Det går även att se en viss tendens av att behålla legitimitet genom temat varumärke. Ett starkt varumärke kopplas ofta ihop med goodwill och kan därför hjälpa företaget att behålla sin legitimitet trots att de handlar mot intressenternas vilja. Ett exempel på hur KappAhl behåller legitimitet är genom sitt reklamkoncept "Hey I like your style", genom att utveckla minnesvärda reklamfilmer som bygger upp ett bra rykte kan goodwill skapas.

Då största delen av varumärkesutvecklingen inom företagen handlar om att utveckla nya produktgrupper bidrar det till nytta för konsumenterna. Enligt Suchman (1995) går detta att koppla till den pragmatiska legitimiteten. Ett exempel på detta är H&M som i olika omgångar utvecklat nya produktområden såsom sport och inredning för att leva upp till kundernas efterfrågan. Vidare handlar en del i att utveckla ett varumärke om att leva upp till intressenters värderingar och därigenom få acceptans för att kunna uppnå den moraliska legitimiteten. KappAhl lyckas med detta genom att anpassa sig till den denim-trend som förekommit under många år. Vid kommunikation av varumärke trycker företagen ofta på fördelarna och de

positiva associationerna som kommer med varumärket. De vill fylla upp en roll som önskas av samhället för att skapa acceptans. Detta går då att koppla till kognitiv legitimitet. Björn Borg försöker uppnå denna roll genom att påstå att träning är nyckeln till att bli den bästa versionen av sig själv vilket är grunden till att de satsar på sportkläder, de vill fylla den rollen i samhället.

6. Slutsats

Det här sista kapitlet summerar uppsatsen och besvarar dess två frågeställningar. Även uppsatsens bidrag, en kritisk reflektion och förslag till fortsatt forskning presenteras.

6.1 Slutsats

Syftet med den här uppsatsen var att beskriva vilken information företag inom klädbranschen tar upp i sina VD-brev, hur denna information har förändrats över tid samt förklara varför informationen har valts att tas upp. Uppsatsen syftade också till att förklara hur informationen bidrar till att skapa, behålla eller reparera legitimitet för företagen. För att uppnå detta syfte samt besvara uppsatsens frågeställningar har nedanstående slutsatser kunnat dras.

När det kommer till vilken information som presenteras i VD-breven har tio teman gått att urskilja genom kodningen. Dessa teman var intressenter, strategi, omvärld, expansion, lönsamhet, hållbarhet, framtid, digitalisering, värderingar och varumärke. Förändringen över tid samt orsakerna bakom informationen skiljer sig till viss del åt mellan de olika temana, men det finns även likheter.

Temana intressenter, lönsamhet och framtid är teman som funnits med i alla VD-brev men som inte förändrats särskilt mycket över åren. De skillnader som finns grundar sig på individuella händelser som skett inom företagen. Dessa tre teman kan också kopplas ihop när det kommer till orsakerna bakom att informationen tas upp. Alla tre teman är grundläggande för att företaget ska överleva på marknaden. En slutsats kan dras om att särskilt intressenter är beroende av både lönsamhet och framtidsplaner vilket kan ses som ytterligare en orsak till varför de tas upp i VD-breven. När det kommer till dessa tre teman har i princip bara positiv information tagits upp. Detta för att skapa en stark och förtroendeingivande bild av företaget. Teman som dessa är intresseväckande för intressenter vilket kan vara en anledning till att de tas upp.

När det kommer till resterande teman: strategi, omvärld, expansion, hållbarhet, digitalisering, värderingar och varumärke går det att dra en övergripande slutsats att alla påverkats av förändringar i omvärlden. Hur temana har förändrats över tid går att förklara genom de händelser som skett i omvärlden. Många av dessa teman har liknande beskrivningar i VD-breven för de olika företagen vilket beror på de externa faktorerna som påverkat hela branschen, däremot har respektive företag anpassat det till sin egen verksamhet. Även om respektive VD-brev är unikt går det att se likheter mellan alla brev när det kommer till varför information tas upp. Omvärldens påverkan är extra tydlig i teman såsom hållbarhet och digitalisering. Hade världen inte förändrats i den riktning den gjort hade antagligen dessa teman inte funnits med. Som det framgår i problemdiskussionen är hållbarhet och digitalisering två väldigt aktuella ämnen inom klädbranschen då branschen är hårt granskad av omvärlden på grund av de krav som omgivningen, däribland intressenterna, ställer.

Utefter alla teman som vi har identifierat går det att se en trend i att intressenters krav och behov sätts i fokus. Även om intressenter har identifierats som ett eget tema påverkar det alla

andra identifierade teman också. Orsaken bakom den redovisade informationen grundar sig ofta i vad intressenterna förväntar sig och efterfrågar.

Ännu en anledning till att ovanstående teman tas med i ett VD-brev kan bero på att de i olika stor utsträckning bidrar till att skapa, behålla och reparera legitimitet. Ur analysen framgår det att många företag via VD-breven skapar legitimitet genom att anpassa sig till rådande omgivning. Om företagen visar på att de är beredda att göra förändringar för att ligga i linje med omvärlden skapas legitimitet. Beroende på hur företagen väljer att anpassa sig till sin omgivning kan pragmatisk, moralisk och kognitiv legitimitet skapas.

I denna uppsats har det gått att identifiera att de flesta teman nått upp alla tre typer av legitimitet. Detta kan anses styrka företagets legitimitet ur ett helhetsperspektiv då den omfattar alla tre typer som Suchman beskriver. Vidare observerades det att skapa och behålla legitimitet går lite hand i hand. Vid analys framgick det att många teman som bidrar till att skapa legitimitet också behåller legitimitet beroende på om legitimiteten redan finns eller inte. För att behålla den legitimitet som någon gång skapats måste företagen fortsätta anpassa sig till omgivningen för att bibehålla den. Detta kan förklara varför sätten att skapa och behålla legitimitet till viss del liknar varandra och att företag samtidigt kan både skapa och behålla pragmatisk, moralisk och kognitiv legitimitet på liknande sätt. Vidare när det kommer till att behålla legitimitet har företagen lagt större fokus på att skapa goodwill, förutspå nya utmaningar och trycka på fördelarna som kommer med deras verksamhet.

Att reparera legitimitet har endast kunnat urskiljas i hållbarhetstemat. En slutsats kring detta är att eftersom företagen lagt mycket fokus på att behålla legitimitet har de inte hamnat i situationer där de behövt reparera legitimiteten. Detta gör det därför svårt att dra slutsatser om hur informationen i VD-brev bidrar till att reparera legitimitet.

6.2 Reflektion och förslag till vidare forskning

Den här uppsatsen har bidragit till en ökad förståelse för innehållet i VD-brev, vilket är en frivillig del i årsredovisningen. Uppsatsen har vidare bidragit med kunskap om varför företag väljer att ta upp den information de gör. Detta hjälper läsaren av VD-breven att förstå syftet med frivillig information. Det framgår att frivillig information likt denna kan hjälpa till att främst skapa och behålla legitimitet. Det är alltså till nytta både för företagen själva och dess intressenter att frivillig information likt den som presenterats i VD-breven tas upp.

Efter att ha genomfört denna undersökning har reflektioner gjorts kring bland annat urval av företag. Vi är medvetna om att för att kunna dra mer generella slutsatser hade flera företag inom klädbranschen behövts undersökas. Dock måste en avvägning göras mellan antal företag och djupet på analysen. I vårt fall ville vi hellre fokusera på en djupgående analys istället för ett större kvantitativt urval. Hade istället endast ett företag valts ut hade vi kunnat gå in mer på djupet när det kommer till språk och formalia. Dock syftar uppsatsen till att förklara hur informationen bidrar till legitimitet för företagen, därför ansåg vi det mer relevant att undersöka flera företag. Beroende på vart fokus ligger hade förmodligen olika slutsatser kunnat dras. I

efterhand går det även att se att reparera legitimitet genom ett VD-brev kan vara svårt att urskilja. Den informationen som ges i VD-breven är inte tillräcklig för att kunna säga om de specifika företagen har behövt reparera legitimitet.

Under uppsatsens gång har flera intressanta synvinklar till fortsatt forskning identifierats. För att få ett bredare perspektiv och möjlighet att kunna dra mer generella slutsatser hade ett större urval av företag kunnat undersökas. Till exempel hade flera företag inom varje storleksgrupp kunnat undersökas för att styrka teorin om att storleken har påverkan på informationen i VD-brev. Vidare hade företag i en helt annan bransch kunnat undersökas och eventuellt jämföras med en annan bransch för att också vidga perspektivet. Men det som vi framförallt tycker vore mest intressant är att undersöka en bransch som genomgått en större kris. Detta hade kunnat göra det lättare att identifiera hur företagen då arbetar för att reparera legitimitet genom VD-brev.

Referenslista

- Amernic, J., Craig, R., & Tourish, D. (2010). *Measuring and Assessing Tone at the Top Using Annual Reports CEO Letters*. The Institute of Chartered Accountants of Scotland.
- Beattie, V., Dhanani, A. & Jones, M.J. (2008). Investigating Presentational change in U.K annual reports. *Journal of Business Communication*. pp 181-222
- Björn Borg. (2020a). *About Björn Borg: Our story*. Hämtad 2020-11-18 från <https://corporate.bjornborg.com/en/our-story/>
- Björn Borg. (2020b). *About Björn Borg*. Hämtad 2020-11-18 från <https://corporate.bjornborg.com/en/section/about-bjorn-borg/>
- Bournois, F. & Point, S. (2006). A Letter from the President: Seduction, Charm and Obfuscation in French CEO Letters. *Journal of Business Strategy*, Vol. 27(6), pp. 46–55. doi: 10.1108/02756660610710355
- Broberg, P, Tagesson, T & Colin, S. (2009) What explains variation in voluntary disclosure? A study of the annual reports of corporations listed on the Stockholm stock exchange. *Journal of Management and Governance*, Vol. 14(4), pp. 351-377.
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber AB.
- Clampitt, P. G. (2005). *Communicating for Managerial Effectiveness* (3rd edition). Thousand Oaks, Californien: Sage Publications Inc.
- Clarkson, M, B, E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, Vol. 20(1), pp 92-117.
- Clatworthy, M., Jones, M. J. (2003). Financial reporting of good news and bad news: evidence from accounting narratives. *Accounting and Business research*, Vol. 33(3), pp. 171-185.
- Costa, A., Oliveira, C., Lúcia, R., & Russel, C. (2013). Factors associated with the publication of a CEO letter. *Corporate Communications*, Vol. 18(4), pp. 432-450. DOI:10.1108/CCIJ-07-2012-0045
- Deegan, C., Unerman, J. (2008). *Financial Accounting Theory*. McGraw Hill Education.
- Deegan, C., & Islam, M.A. (2010). Media Pressures and Corporate Disclosure of Social Responsibility Performance Information: A Study of Two Global Clothing and Sports Retail Companies”. *Accounting and Business Research*, Vol. 40(2), pp. 131–48. doi: 10.1080/00014788.2010.9663388

De-Miguel-Molina, B., Chirivella-González, V., García-Ortega, B. (2018). CEO letters: Social license to operate and community involvement in the mining industry. *Business Ethics. A European Review*, Vol 28(1), pp. 36-55.

DiMaggio, Paul, J., Powell, Walter, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. *American Sociological Review*. Vol. 48(2), pp. 147-160.

Einhorn, E. (2005). The Nature of the interaction between mandatory and voluntary disclosures. *Journal of Accounting Research*, Vol. 43(4), pp. 593–621.

Freeman, R.E. (2010). *Strategic management, A stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press

Hjerm, M., Lindgren, S., & Nilsson, M. (2014). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. Gleerups utbildning AB.

Hyland, K. (1998). Exploring Corporate Rhetoric: Metadiscourse in the CEO's letter. *The Journal of Business Communication*, Vol. 35(2), pp. 224-245.

H&M. (2020a). *The History of H&M Group*. Hämtad 2020-11-18 från <https://hmgroup.com/about-us/history.html>

H&M. (2020b). *About H&M Group*. Hämtad 2020-11-18 från <https://hmgroup.com/about-us.html>

H&M. (2020c). *H&M Group: At a Glance*. Hämtad 2020-11-18 från <https://hmgroup.com/about-us/h-m-group-at-a-glance.html>

Jacobsen, D. I. (2017). *Hur genomför man undersökningar?: introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. Lund: Studentlitteratur AB.

Jonsson, S., Bringle, S., Gustafsson, A., Häggqvist, P., & Ögren, A-M. (2003). *Årsredovisningar i omvärlden - lika men ändå olika*. (ESV 2003:12). Ekonomistyrningsverket.

<https://www.esv.se:4443/contentassets/ece5574561594cf2bd155d95b459e02b/arsredovisningar-i-omvarlden.pdf>

Jonäll, K. (2009). *VD:n har ordet: Bilden av det Goda Företaget - text och siffror i VD-brev*. Bokförlaget BAS, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Jonäll, K. & Rimmel, G. (2010). CEO Letters as Legitimacy Builders: Coupling Text to Numbers. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 14(4), pp. 307–328. doi: 10.1108/14013381011105975

- KappAhl. (2020a). *Historia*. Hämtad: 2020-11-18 från <https://www.KappAhl.com/sv-SE/om-KappAhl/om-oss/om-oss/historia/>
- KappAhl. (2020b). *Marknader*. Hämtad: 2020-11-18 från <https://www.KappAhl.com/sv-SE/om-KappAhl/om-oss/om-oss/marknader/>
- KappAhl (2019). *Årsredovisning 2019*. Hämtad 2020-11-18 https://www.KappAhl.com/globalassets/corporate/investors/annual--interim-reports/20182019/KappAhl_arsredovisning_2019_swe.pdf
- Kozlowski, A., Bardecki, M., Searcy, C. (2012). Environmental impacts in the fashion industry: A life-cycle and stakeholder framework. *Journal of Corporate Citizenship*. (45), pp. 17-36.
- Larsen, A. K. (2018). *Metod helt enkelt. En introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Gleerups Utbildning AB.
- Lee, T. (1994). The changing form of the corporate annual report. *Accounting Historians Journal*, Vol. 21(1), pp. 215-232.
- Lock, I., Schulz-Knappe, C. (2018). Credible corporate social responsibility (CSR) communication predicts legitimacy. Evidence from an experimental study. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 24(1), pp. 2-20. DOI 10.1108/CCIJ-07-2018-0071
- Lucchini, A. & Moisello, A. (2017). CSR Disclosure, Visibility and Media Pressure International Evidence from the Apparel and Textile Industry. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. ISSN 1450-2275 Issue 93.
- Martinsson, D. (2017, 15 december). *E-handel ritar om kartan för butikerna*. Göteborgs-Posten. Hämtad 2020-11-10 från <https://www.gp.se/ekonomi/e-handel-ritar-om-kartan-f%C3%B6r-butikerna-1.4933524>
- O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report - Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15 (3), pp. 344-371.
- Ohlsson, C. (2004). *Humanistdag-boken nr 17*. Humanistiska fakultetsnämnden vid Göteborgs Universitet. https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/17745/1/gupea_2077_17745_1.pdf
- Ozdora-Alsak, E., & Atkan-Duman, S. (2014). The online presence of Turkish banks: Communicating the softer side of corporate identity. *Public relations review*, Vol. 41, pp. 119-128

Patel, R., & Davidson, B. (2016). *Forskningsmetodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur AB.

Patelli, L., & Pedrini, M. (2014). Is the Optimism in CEO's Letters to Shareholders Sincere? Impression Management Versus Communicative Action During the Economic Crisis. *Journal of business ethics*, Vol 124, pp. 19-34. DOI 10.1007/s10551-013-1855-3

Pedersen, E. R. G., & Gwozdz, W. (2014). From Resistance to Opportunity-Seeking: Strategic Responses to Institutional Pressures for Corporate Social Responsibility in the Nordic Fashion Industry. *Journal of Business Ethics*, Vol 119(2), pp. 245-264.

Sandell, N., Sjöblom, M., & Svensson, P. (2018). Berättelserna i "VD har ordet" – i dialog med omvärlden. *Balans*, Vol. 1, pp. 1-5.

Schroeder, R. G., Clark, M.W., & Cathey, J.M. (2019). *Financial accounting theory and analysis: text and cases*. John Wiley & Sons, Inc.

SFS 1995:1554. Årsredovisningslag. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arsredovisningslag-19951554_sfs-1995-1554

Smith, D. (2006). *Redovisningens språk*. Studentlitteratur, Lund.

Suchman, Mark, C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *The academy of management review*. Vol. 20(3), pp. 571-610.

Tedeschi, J. (1981). *Impression Management Theory and Social Psychological Research*. Academic Press Inc.

Wilhelmson, A. (2020, 25 mars). *Klädbranschen ställer om för klimatets skull*. Dagens Nyheter. Hämtad: 2020-11-10 från <https://www.dn.se/ekonomi/kladbranschen-staller-om-for-klimatets-skull/?forceScript=1&variantType=large>

Årsredovisningar för respektive företag och år

Björn Borg

2009: <https://mb.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/10/F7/9B/wkr0011.pdf>

2014: <https://corporate.bjornborg.com/en/wp-content/uploads/sites/2/2016/08/201504207596-1.pdf>

2019: <https://corporate.bjornborg.com/en/wp-content/uploads/sites/2/2019/12/bjornborg-arsredovisning-2019.pdf>

KappAhl

2009: https://www.KappAhl.com/globalassets/corporate/investors/annual--interim-reports/20082009/KappAhl-arsredovisning-2008_2009.pdf

2014: https://www.KappAhl.com/globalassets/corporate/investors/annual--interim-reports/20132014/se/KappAhl_arsredovisning_2013_2014.pdf

2019: https://www.KappAhl.com/globalassets/corporate/investors/annual--interim-reports/20182019/KappAhl_arsredovisning_2019_swe.pdf

H&M

2009:

https://hmgroup.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/sv/Annual%20Report/Annual_Report_2009_p1_sv.pdf

2014:

https://hmgroup.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/sv/Annual%20Report/Annual%20Report%202014_sv.pdf

2019:

https://hmgroup.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/sv/Annual%20Report/HM_%C3%85rsredovisning%202019.pdf

Bilagor

Bilaga 1 - Björn Borg VD-brev 2009

Stycke/mening	Kodning	Tema
För att nå målet att bli bäst på underkläder och säkra en lönsam tillväxt identifierade vi tre centrala områden där vi behövde bli ännu bättre - innovativ produktutveckling, kreativ marknadskommunikation och en effektiv internationell distribution.... För att stärka dessa funktioner har vi arbetat intensivt under året med att anpassa både arbetssätt, kompetens och organisation	Strategi för att nå en lönsam tillväxt	Strategi
Vi har under året lagt stor kraft på att skapa förutsättningar för detta och resultatet ser vi i ett bredare och starkare sortiment inom underkläder. Under våren lanseras flera produktnyheter som vi tror mycket på, och mer följer till hösten.....	Produktutveckling	Varumärke
Samtidigt har vi förtydligat vår marknadskommunikation med en ny varumärkesplattform. Denna direktkontakt med våra konsumenter är ovärderlig för oss och ger exempel på den starka relation som många har till varumärket Björn Borg.	Relation till märket	Varumärke
För att säkerställa att vi har rätt representation på våra marknader och i våra licensieringar har vi under året utvärderat samtliga Björn Borgs distributörer och produktbolag.	Distributörer och produktbolag	Intressenter
Och inte minst viktigt – de måste dela Björn Borgs värderingar och passionen för varumärket. På samma sätt ställer vi höga krav på oss själva. Björn Borg ska vara en serviceorganisation som ger bästa möjliga stöd till våra partners i bearbetningen av sina marknader	Ledord inom företaget	Värderingar
Med en stark partner med väletablerad produktutveckling och distribution internationellt tror vi att Björn Borg skor får möjlighet att utvecklas bättre än inom koncernen där vi har andra huvudprioriteringar	Produktutveckling, internationellt	Expansion
Björn Borg har självklart påverkats av den turbulens som drabbade marknaden med full kraft under året, med osäkerhet hos både distributörer och återförsäljare.	Lågkonjunktur	Omvärld
Men vi anser att 2009 ändå var ett bra år för oss, med såväl varumärkesförsäljning som koncern- omsättning i nivå med föregående år.	Varumärkesförsäljning, omsättning	Lönsamhet
Vi koncentrerar koncernens krafter på det vi är bäst på. Och vi gör det med en passionerad och kompetent grupp av medarbetare och ett starkt nätverk av externa distributörer och licenstagare.	Medarbetare, distributörer, licenstagare	Intressenter
Vi ser en fortsatt osäkerhet om vart marknaden tar vägen 2010 – även om vi också märker av en försiktig optimism, både i vårt eget nätverk och i marknaden i stort.	Osäkerhet framöver	Framtid

Bilaga 2 - Björn Borg VD-brev 2014

Stycke/mening	Kodning	Tema
2014 var ett bra år för Björn Borg och vid en summering av helåret 2014 kan vi konstatera att bolaget förbättrat samtliga nyckeltal, med en ökad omsättning, ökad bruttomarginal och mer än fördubblat rörelseresultat.	Nyckeltal, omsättning, rörelseresultat	Lönsamhet
För det goda utfallet vill jag tacka teamet som gjorde det möjligt	Medarbetare	Intressenter
Vi har tillsammans förenats bakom några få utvalda initiativ och vi har i vår kommunikation samlats kring en vilja att ta ställning för kärleken och allas lika rätt till denna.	Lika rättigheter	Värderingar
Vi har skapat en ny affärsplan, Northern Star, och med den förutsättningarna att ta fram bolaget Björn Borgs fulla potential.	Ny affärsplan	Strategi
Northern Star är utmanande, modig och pragmatisk. Utmanande i ambitionen att förflytta varumärket från att vara synonymt med underkläder för män, till att bli synonymt med sportmode för de som inte vill kompromissa på vare sig "active" eller "attractive"	Byta inriktning	Varumärke
Vi vet att sportmode driver underklädesförsäljning, men inte tvärtom. Från konsumentundersökningar på samtliga av våra Nordeuropeiska marknader vet vi också att konsumenten vill köpa sportmode av oss.	Marknadsanpassning	Strategi
Och av alla bra saker vi har åstadkommit under året, så är jag absolut mest stolt över att vårt finansiella mål för 2019 har arbetats fram tillsammans med alla anställda, och även förankrats hos våra distributörer, innan de fastställts av styrelsen. Inte tvärtom.	Anställda, distributörer, styrelsen	Intressenter
Målet är att varje nytt år ska bli bättre än året innan avseende samtliga våra utvalda nyckeltal; genomförsäljning, medarbetarindex, försäljning och lönsamhet	Nyckeltal	Lönsamhet
Och precis som vi stängde 2014 starkare än 2013, så känner jag personligen tillförsikt om att vi kommer att stänga 2015 starkare än vi avslutade 2014.... och jag är övertygad om att vi har en bra resa framför oss	Framtidsutsikter	Framtid
Jag är övertygad om att vi har en bra resa framför oss, vi anställda, våra ägare och inte minst våra kunder.	Anställda, ägare och kunder	Intressenter

Bilaga 3 - Björn Borg VD-brev 2019

Stycke/mening	Kodning	Tema
2019 präglades av fortsatt digital frammarsch och detta tillsammans med kundernas ändrade köpbeteenden blev rejält utmanade för detaljhandeln	Ändrade köpbeteenden	Omvärld
Fortsatt ser vi god tillväxt för aktörer som fokuserar på e-handel, och en snabbt växande trend är att kunderna nu mer och mer handlar via mobilen. Vårt 2019 handlade mycket om att ställa om till en mer digital verklighet.	E-handel	Digitalisering
Det har vi gjort dels genom implementering av ett nytt affärssystem, dels genom implementering av ett centrallager. Vi kommer därmed både öka vår servicegrad, men också bli mer kostnadseffektiva.	Nytt affärssystem	Strategi
Vår övertygelse att det är människor och teamet som gör skillnad är starkare än någonsin.	Medarbetare	Intressenter
Under 2019 fortsatte vårt fokus på att bygga en kultur där hälsa står i centrum.	Kultur, hälsa	Värderingar
Att skapa ett sammanhang där alla kan finna sina dolda krafter, där vi stänger kontoret på alla våra marknader för en gemensam sporttimme. Där vi fortsätter med fystester, sömnskola och stresshantering.	Social hållbarhet	Hållbarhet
Målet är att skapa gemenskap och ett team där alla känner sig inkluderade, med den gemensamma viljan att göra vårt bolag, varandra och andra bättre	Inkluderande, gemenskap	Värderingar
Vi tror att träning är nyckeln till att bli den bästa versionen av sig själv och vårt fokus ligger därför på att fortsätta driva vår förflyttning och stärka vår position som ett sportmodevarumärke.	Stärka position	Varumärke
Vi började året med ett samarbete med artisten Robyn, vilket innebar lanseringar i bland annat London och New York.	Samarbete, lanseringar	Expansion
Under hösten ingick vi sedan ett långsiktigt globalt ambassadörskap med skådespelaren Joel Kinnaman. Utöver att arbeta med starka ambassadörer har vi arrangerat över 150 eventaktiveringar på våra marknader, något vi sett goda resultat ifrån.	Ambassadörskap, event	Varumärke
Jag är mycket nöjd med utvecklingen för både egen e-handel och e-tailers	E-handel, e-tailers	Digitalisering
Sammantaget så resulterar detta i en tillväxtökning på 2 procent för jämförbara butiker.	Tillväxtökning	Lönsamhet
Rensat från valutaeffekter där en svag krona påverkar marginalen negativt skulle bruttovinstmarginalen varit 56,0 procent.	Valutaeffekter	Omvärld
Ökad omsättning men försämrad bruttovinstmarginal och ökade kostnader medför att vårt rörelseresultat minskar	Minskad lönsamhet	Lönsamhet
Vårt fokus på en hållbar affärsmodell har fortsatt under 2019, där vi under året har ökat andelen hållbara material än mer....	Miljömässig hållbarhet	Hållbarhet
Samtidigt vet jag att vi har gjort viktiga investeringar som framåt kommer att göra vår affär mer konkurrenskraftig och lönsam och vi har flera segrar att fira.	Framtidsutveckling	Framtid
Men också att vårt varumärke har förstärkts avsevärt under 2019, där konsumentens bild av oss som ett varumärke som "passar dem" har ökat med 17 procent.	Förstärkt varumärke	Varumärke
Ett bra team är den bästa försäkringen i en föränderlig omvärld.	Medarbetare	Intressenter

Sammanställning:

	2009	2014	2019
Intressenter	Ja	Ja	Ja
Strategi	Ja	Ja	Ja
Omvärld	Ja	Nej	Ja
Expansion	Ja	Nej	Ja
Lönsamhet	Ja	Ja	Ja
Hållbarhet	Nej	Nej	Ja
Framtid	Ja	Ja	Ja
Digitalisering	Nej	Nej	Ja
Värderingar	Ja	Ja	Ja
Varumärke	Ja	Ja	Ja

Bilaga 4 - KappAhl VD-brev 2009

Stycke/mening	Kodning	Tema
Att vi har klarat av att expandera med nya butiker fortare än vi någonsin gjort tidigare, och att vi fattade beslutet att ta klivet in på en ny marknad	Nya butiker, ny marknad	Expansion
Expansionen sker med god lönsamhet, trots den kraftiga nedgången i konjunkturen	Konjunktur	Omvärld
Att öppna ytterligare en butik i ett bra läge innebär inte bara att vi får en ny och betydande intäktskälla – den bidrar även på marginalen till att sänka kostnaderna per såld vara.	Sänkta kostnader	Lönsamhet
Vi har gjort en mycket lyckad satsning på denim, med allt från traditionella blåjeans till trendiga modejeans.... Vi har också introducerat Vintage Storieskollektionen	Produktutveckling	Varumärke
Jag vill även lyfta fram KappAhl Man, som har genomgått en fantastisk förändring under året, med en modekänsla som tilltalar kunderna	Förändring av kollektion	Varumärke
Vi blev lite tagna av kraften i nedgången. Det är lätt hänt att ett företag i vår bransch blir lite försiktigt när förutsättningarna förändras på det sättet	Lågkonjunktur	Omvärld
En annan fördel vi har är att få konkurrenter riktar sig till vår målgrupp, modemedvetna vuxna. De flesta andra modeföretag har siktet inställt på de lite yngre.	Konkurrenter, målgrupp	Strategi
Vi har sagt att vi ska ha en rörelsemarginal på 12 procent över en konjunkturcykel. Vi har legat klart över det målet de senaste åren	Rörelsemarginal	Lönsamhet
Vi har effektiva inköpsprocesser som gör att vi kan styra om sortiment och volymer snabbt.	Effektiva inköpsprocesser	Strategi
Hos oss finns det en sund sparsamhet oavsett konjunkturläge.	Sund sparsamhet	Lönsamhet
Personal står för en betydande del av kostnaderna i vår typ av verksamhet. Samtidigt utgör medarbetarna hjärtat i KappAhl. Företaget består av en massa människor med otroligt mycket kunskap, som tror benhårt på det vi håller på med. Det bidrar till att kunderna blir nöjda, kommer tillbaka och rekommenderar sina vänner att besöka oss.	Medarbetare, kunder	Intressenter
Däremot har vi anpassat nyttjandegraden bland timanställda och extraanställda i butikerna utifrån försäljningen... det skapar möjlighet att snabbt kunna växla upp, när konjunkturen vänder.	Anpassning efter förutsättningar	Strategi
Butiksexpansionen löper vidare. Det finns några orter kvar på våra nordiska marknader där vi vill etablera oss	Fortsatt expansion	Framtid

Bilaga 5 - KappAhl VD-brev 2014

Stycke/mening	Kodning	Tema
Det har vi gjort under året och därför säljer vi bättre än marknaden i stort och når ökad lönsamhet, stärkta kassaflöden och minskad nettoskuld – trots en fortsatt tuff marknad.	Nyckeltal	Lönsamhet
Det innebär att alla vi som jobbar på KappAhl är delaktiga i framstegen	Medarbetare	Intressenter
Anpassar oss till de trender och kundbeteenden vi ser	Trender, kundbeteenden	Omvärld
Det nya butikskonceptet, som är vår största satsning någonsin ... som sammanfattar allt vi vill stå för gentemot våra kunder.	Nytt butikskoncept	Varumärke
Det handlar om att veta vad som attraherar kunden och att överträffa förväntningarna.	Kund	Intressenter
Det ska vara enkelt att handla	Förenkla	Strategi
Vi har fortsatt att utveckla reklamkonceptet, "Hey I like your style"....	Reklamkoncept	Varumärke
Under året blev vi första modekedjan i Norden med att ta kundklubben till mobilen.	Kundklubb i mobilen	Digitalisering
Dessutom har vi vidareutvecklat Shop Online för att möta nya konsumtionsmönster på alla våra marknader	Nya konsumtionsmönster	Omvärld
Kunderna kommer till oss för att inspireras och få hjälp med att hitta en outfit som känns rätt	Kunder	Intressenter
Vi har renodlat sortimentet och paketerat det mode vi tror på i tydliga koncept	Tydliga koncept	Strategi
Detta är en av många orsaker till att vi ser bättre försäljning än marknaden i stort under året.	Bättre försäljning	Lönsamhet
Ur ett längre perspektiv ser vi stora förändringar på marknaden, i allt från nya konsumtionsmönster till behovet av en hållbar värdekedja hela vägen från design till kund	Förändring på marknad	Omvärld
Det innebär att arbetet för att öka den interna effektiviteten blir viktigare – att göra rätt saker och att göra dem smartare, som vi gjort inom bland annat inköp och logistik i år. Dessutom har vi arbetat hårt med kostnadskontroll.	Intern effektivitet	Strategi
Expansion på befintliga marknader och Shop Online arbetar vi med kontinuerligt.	Kontinuerlig expansion	Expansion
Vi gör mycket inom hållbarhetsområdet... Två exempel är att all bomull på KappAhl ska vara hållbart framtagen och all energi ska komma från förnybara källor år 2020.	Miljömässig hållbarhet	Hållbarhet
Vi har med andra ord mycket kvar att göra och vi gör det utifrån en position som är starkare än på länge. Det gör att jag ser fram emot det kommande året.	Utmaning	Framtid

Bilaga 6 - KappAhl VD-brev 2019

Stycke/mening	Kodning	Tema
KappAhls verksamhetsår 2018/2019 präglades av tuff konkurrens på alla marknader och av vikande besöksiffror i våra butiker.	Tuff konkurrens på marknader	Omvärld
Vi kommer att genomföra många aktiviteter för att uppnå målen och de kommer att medföra stora förändringar i hur vi organiserar oss internt.	Förändring	Strategi
Stor förändring i hur konsumenter handlar sina kläder i och med näthandelns framväxt. För oss innebär det konkret att butiksbesöken minskar och att konkurrensen hårdnar	Näthandelns framväxt	Digitalisering
Se till att det är enkelt och lustfyllt att handla hos oss. Båda delarna behövs för att vi ska lyckas.	Enkelt, lustfyllt	Strategi
För att möta utmaningarna på kort sikt och för att skapa resurser för de förändringar vi behöver göra på längre sikt, initierade vi under året ett program för att stärka resultatet	Stärka resultatet	Lönsamhet
Hållbarhet är viktigt för oss. Under året har vi fortsatt att utveckla vårt ambitiösa hållbarhetsarbete... produktionsprocesser som kräver väsentligt mindre åtgång av vatten, energi och kemikalier.	Miljömässig hållbarhet	Hållbarhet
Vår ambition är att skapa ett varumärke och en affärsmodell som är hållbar och som inte skadar människor och miljö.	Social hållbarhet	Hållbarhet
En stor styrka för KappAhl är att vi designar och skapar våra egna produkter... I vår nya strategi gör vi förändringar som syftar till att vi ska få ut det mesta av den stora designkompetens som vi har inom bolaget	Ny strategi	Strategi
Eftersom vi vet från kundundersökningar att vi lyckas bäst om vi designar för en mer avgränsad kundgrupp, kommer vi låta flera självständiga varumärken växa fram inom KappAhl.	Utveckla varumärken	Varumärke
Med mer avgränsade kundgrupper blir det också lättare att omvandla insikter om våra kunder till åtgärder som gör oss mer relevanta	Kundgrupper	Intressenter
I vår nya strategi kommer vi att jobba med att optimera kundmötet i alla våra kanaler och att låta våra kunders beteende och önskemål diktera hur och var vi möter dem.	Ny strategi	Strategi
Det handlar om att visa genuint intresse för våra kunder så att vi kan skapa ett erbjudande som är relevant, om att vara tillgängliga och om att vara effektiva i våra interna processer	Kunder	Intressenter
Vi har utmaningar framför oss men även stora möjligheter. Fokuserar vi på rätt saker kommer vi att få jobbet gjort och lyckas i vår ambition att bli våra kunders förstahandsval	Utmaningar, möjligheter	Framtid

Sammanställning:

	2009	2014	2019
Intressenter	Ja	Ja	Ja
Strategi	Ja	Ja	Ja
Omvärld	Ja	Ja	Ja
Expansion	Ja	Ja	Nej
Lönsamhet	Ja	Ja	Ja
Hållbarhet	Nej	Ja	Ja
Framtid	Ja	Ja	Ja
Digitalisering	Nej	Ja	Ja
Värderingar	Nej	Nej	Nej
Varumärke	Ja	Ja	Ja

Bilaga 7 - H&M VD-brev 2009

Stycke/mening	Kodning	Tema
Under 2009 expanderade vi kraftigt och öppnade butiker på nya spännande marknader.	Öppna nya butiker	Expansion
Lågkonjunkturen påverkade vår försäljning som inte riktigt levde upp till våra förväntningar.	Lågkonjunktur	Omvärld
Vårt mål framöver är att ge kunderna ett ännu bättre erbjudande. Vi ska alltid överträffa kundernas förväntningar	Kunder	Intressenter
Försäljningen under 2009 steg till närmare 119 miljarder kronor och tack vare god kostnadskontroll kunde årets vinst öka med en miljard till 16,4 miljarder kronor.	Försäljning, kostnadskontroll, vinst	Lönsamhet
På vägen har det handlat om ständiga förbättringar, lagarbete och en tro på människan – några av våra viktigaste gemensamma värderingar	Tro på människan, lagarbete	Värderingar
Alla inom H&M arbetar tillsammans för att hela tiden ge våra kunder mer mode och kvalitet för pengarna. Allas initiativförmåga håller entreprenörsandan levande samtidigt som vi växer kraftigt	Medarbetare, kunder	Intressenter
Vi öppnade 250 butiker netto under året på både befintliga och nya marknader.	Nya butiker, nya marknader	Expansion
Med starten av H&M Home började vi också sälja textil heminredning	Ny inriktning	Varumärke
Jag har haft många intressanta möten med både kunder och medarbetare som har gett mig värdefulla tankar och bidrag om hur vi kan bli ännu bättre på det vi gör.	Kunder och medarbetare	Intressenter
Självkritik och strävan efter ständiga förbättringar ingår i H&M:s företagskultur och vi jobbar alltid hårt på att bli mer effektiva inom alla områden.	Företagskultur	Strategi
Konjunkturläget under 2009 skapade också möjligheter som vi med vår finansiella styrka kunde ta vara på. Vi kom bland annat över fler attraktiva butikslägen än vi först räknat med	Möjlighet till fler butiker	Expansion
Vårt tillväxtmål ligger fast: att öka antalet butiker med 10 till 15 procent per år med fortsatt hög lönsamhet, och samtidigt öka försäljningen i jämförbara enheter.	Nyckeltal	Lönsamhet
Varje år öppnar vi butiker med en ny, uppdaterad butiksinredning som ska locka och inspirera våra kunder	Uppdaterat koncept	Strategi
Allt för att kunderna ska få en inspirerande upplevelse	Kunden	Intressenter
För oss går hållbarhet hand i hand med vår affärsidé: att erbjuda mode och kvalitet till bästa pris.	Hållbarhet, affärsidé	Strategi
Det innebär också att kläderna ska tillverkas och säljas under goda arbetsförhållanden och med begränsad påverkan på miljön	Social och miljömässig hållbarhet	Hållbarhet
Oerhört mycket har förbättrats sedan vi började arbeta aktivt med hållbarhet i leverantörskedjan 1997. Det finns dock fortfarande mycket kvar att göra och vi är ödmjuka inför vad som krävs för att åstadkomma långsiktiga förbättringar	Utmaning	Framtid
Vi har stor respekt för rådande lågkonjunktur, även om H&M:s affärsmodell har visat sig lönsam också i tuffare tider.	Lågkonjunktur, lönsamhet	Lönsamhet
Vi har stärkt vår position från redan höga nivåer. Vi har ett attraktivt erbjudande, spännande och kommersiella kollektioner, en stark företagskultur och duktiga medarbetare världen över	Faktorer för framgång	Lönsamhet

Bilaga 8 - H&M VD-brev 2014

Stycke/mening	Kodning	Tema
Jag vill börja med att tacka alla medarbetare världen över för ett fantastiskt teamwork. Vi har, som alltid, jobbat intensivt för att ge våra kunder ett ännu bättre erbjudande	Medarbetare, kunder	Intressenter
Med väl mottagna kollektioner för alla våra sex varumärken och en fortsatt stark expansion inom både butik och online, fortsatte vi att ta marknadsandelar under 2014 och vi stärkte vår marknadsposition ytterligare	Stark expansion, marknadsandelar	Expansion
Under helåret ökade vår försäljning med 14 procent...	Ökad försäljning	Lönsamhet
Under 2014 började 16000 nya medarbetare hos oss....När jag reser runt i världen är det så fantastiskt att träffa alla kollegor som brinner för H&M och det vi gör	Medarbetare	Intressenter
Och årets goda resultat gör att vi avsatt 303 miljoner kronor till våra medarbetares belöningsprogram HIP, H&M Incentive Program.	Medarbetare	Intressenter
I takt med att vi expanderar blir också de många spännande karriärmöjligheter som finns globalt inom koncernen allt fler, och för medarbetarna innebär det stora möjligheter att växa och utvecklas tillsammans med H&M.	Medarbetare	Intressenter
Under 2014 fortsatte vi med våra långsiktiga satsningar för att bygga ett ännu starkare H&M för kommande år och säkra framtida expansion	Stärka varumärke	Varumärke
Vi har satsat inom IT, online, nya varumärken och breddning av produktsortimentet.	Nya satsningar	Expansion
Under 2014 öppnade vi vår onlinebutik på ytterligare fyra nya stora marknader	Onlinebutik	Digitalisering
Med flera varumärken och koncept erbjuder vi kunderna ett brett och varierat sortiment av inspirerande mode	Varumärken, koncept, sortiment	Strategi
Under 2014 öppnade vi 379 nya butiker	Nya butiker	Expansion
Under 2015 kommer vi att öppna cirka 400 nya butiker... Störst expansion sker på befintliga marknader där det fortfarande finns stora möjligheter för oss att växa vidare	Butiksexpansion	Framtid
Vi utvecklar också vårt kunderbjudande genom att bredda H&M:s produktsortiment. I början av 2014 lanserade vi framgångsrikt H&M Sport	Breddat produktsortiment	Varumärke
H&M:s produktsortiment är att vi under hösten 2015 börjar lansera H&M Beauty	Lansera	Framtid
Vi vill bidra positivt till utvecklingen i världen, och vi vill fortsätta att vara en attraktiv arbetsgivare för engagerade medarbetare.	Medarbetare	Intressenter
Hållbarhetsarbetet är affärsmässigt viktigt för oss och är därför helt integrerat i vår verksamhet ... liksom vårt samarbete med andra företag för att ta fram en branschstandard för märkning av plagg – där kunderna tydligt kan se vilken social och miljömässig påverkan som är kopplad till ett visst plagg och sporra oss till ytterligare förbättringar	Social och miljömässig påverkan	Hållbarhet
Vi tror mycket på det vi gör och vi har ännu ett spännande år framför oss med nya möjligheter och utmaningar.	Möjligheter och utmaningar	Framtid
Det finns alltid faktorer i omvärlden som påverkar oss, till exempel har US-dollarkursen sedan i höstas stärkts kraftigt gentemot de flesta valutor, inklusive euron.	Valutakurs	Omvärld

Bilaga 9 - H&M VD-brev 2019

Stycke/mening	Kodning	Tema
Rörelseresultatet ökade med 12 procent för helåret och 25 procent i fjärde kvartalet samtidigt som aktivitetsnivån i förändringsarbetet var fortsatt hög	Rörelseresultat	Lönsamhet
Försäljningstillväxten drevs av både butik och online med en stark ökning av online om 24 procent i SEK och 18 procent i lokala valutor.	Försäljningstillväxt	Lönsamhet
Jag vill tacka alla medarbetare i H&M-gruppen för ett fantastiskt arbete och engagemang under det gångna året. Det är glädjande att vi med helårets resultatökning kan tillföra ytterligare 86 miljoner kronor till H&M Incentive Program, vårt belöningsprogram för samtliga anställda i H&M-gruppen.	Medarbetare	Intressenter
Mot bakgrund av modebranschens pågående transformation har vi under flera år gjort stora, nödvändiga investeringar för att säkra H&M-gruppens position och långsiktiga utveckling	Modebranschens transformation	Omvärld
Vi har bland annat investerat i det digitala, i en effektivare varuförsörjningskedja, inklusive nya lager och logistiksystem, i tech-infrastruktur, avancerad dataanalys och AI.	Digitalt, effektivitet, IT	Digitalisering
Vår högsta prioritet är att säkerställa det bästa kunderbudandet för alla våra varumärken och vi kommer även framöver att investera för att erbjuda den bästa kombinationen av mode, kvalitet, pris och hållbarhet.	Satsning på varumärke	Varumärke
I de fysiska butikerna testar vi mycket nytt för att göra upplevelsen mer inspirerande och göra det enkelt för kunderna att handla... Upplevelsen online förbättras kontinuerligt, det gäller bland annat navigering och produktpresentation men också smidigare betalningssätt, kortare leveranstider och klimatsmarta leveransalternativ.	Nya upplevelser, förbättring	Strategi
Skiftet i branschen förändrar de fysiska butikernas roll och vi drar nytta av digitaliseringen i vårt butiksnät som blir alltmer integrerat med online.	Online	Digitalisering
Anpassningen till kundernas ändrade köpmönster innebär också att vi accelererar optimeringen av butiksportföljen, vilket omfattar omförhandlingar, stängningar och ombyggnationer, för att säkerställa en relevant närvaro på respektive marknad.	Nya köpmönster	Omvärld
Under 2020 planeras cirka 200 nya butiker att öppna och cirka 175 butiker att stänga.	Nyöppning samt nedstängning av butiker	Framtid
Under 2019 ökade vi också ägandet i företaget Sellpy, en snabbt växande e-handelsplattform för second hand, där H&M-gruppen numera är majoritetsägare.	Förvärv av företag	Expansion
Vi vill driva modeindustrin i en mer hållbar riktning med snabbare utveckling av cirkulära lösningar, minskad energiförbrukning och förnybar energi	Miljömässig hållbarhet	Hållbarhet
H&M-gruppen strävar också efter att vara ett rättvist och jämlikt företag, och bedriver ett omfattande arbete för goda arbetsförhållanden i leverantörskedjan	Social hållbarhet	Hållbarhet
När vi blickar framåt är det med stor ödmjukhet inför de utmaningar som omvandlingen av modebranschen för med sig i form av nya konsumentbeteenden och ett snabbt föränderligt konkurrenslandskap.	Framåtblick	Framtid

Sammanställning:

	2009	2014	2019
Intressenter	Ja	Ja	Ja
Strategi	Ja	Ja	Ja
Omvärld	Ja	Ja	Ja
Expansion	Ja	Ja	Ja
Lönsamhet	Ja	Ja	Ja
Hållbarhet	Ja	Ja	Ja
Framtid	Ja	Ja	Ja
Digitalisering	Nej	Ja	Ja
Värderingar	Ja	Nej	Nej
Varumärke	Ja	Ja	Ja