



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Fallstudie av Pumas Environmental Profit and Loss Account

Datum: 2012-06-09

Seminariearbete kandidatnivå i

Uthålligt företagande

Handledare: Cecilia Solér

Författare: Christoffer Ericsson 890814

Erik Kwarnmark 891020

Sammanfattning

Introduktion:

Att hållbarhetsredovisa efter GRI:s riktlinjer är idag en standard bland multinationella företag världen över. Vi anser dock att det är mer givande för intressenter att placera företaget i ett större sammanhang och för att se hur mycket företagets miljöpåverkan kostar samhället årligen. Sportsko- och klädesföretaget Puma har i en resultaträkning monetärt uppskattat hur mycket miljöpåverkan från deras leverantörer och egna aktiviteter kostar samhället varje år. Den kallas för Environmental Profit & Loss Account och fungerar som ett transparens-, strategi- och riskhanteringsverktyg.

Syfte:

Den här uppsatsen syftar till att beskriva hur EP&L kan användas i framtiden.

Problemformulering:

1. Hur används EP&L som strategi- risk- och transparensverktyg?
2. Kommer den bli vanligt förekommande bland multinationella företag med långa leverantörskedjor i u-länder och hur antas utformningen förändras?

Metod:

Vi har gjort fyra telefon- och tre mejlintervjuer. De som intervjuats har antingen haft inflytande, insyn eller arbetat med EP&L, eller så har det varit andra organisationer vars åsikter och reaktioner vi tyckte var viktiga. Resultatet har analyserats med hjälp av teorin av EP&L:s tre syften: transparens, strategi och riskhantering. Och även yttre teoretiska teorier om GRI:s uppkomst och vanliga åsikter om monetära värden på miljöpåverkan från miljöforskare.

Slutsats:

EP&L kommer främst att användas som strategi och riskhanteringsverktyg i framtiden. Om företag blir mer hållbara beror på hur de använder resultaten och om de väljer att publicera rapporten, vilket dock är mot förmodan.

Akronym

EMEA	Europe Middle East America
EP&L	Environmental Profit and Loss Account
GANTSch	Global Action Network for Transparency in the Supply Chain
GHG	Greenhouse gases
GRI	Global Report Initiative
PPR	Pinault-Printemps-Redoute
PwC	Pricewaterhouse Coopers
TEEB	The Economics of Ecosystems and Biodiversity

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	1
Introduktion:	1
Syfte:.....	1
Problemformulering:.....	1
Metod:.....	1
Slutsats:	1
Akronym	2
1. Introduktion.....	5
1.1 Global Report Initiative idag	5
1.2 Vad är Pumas Environmental Profit & Loss Account?.....	5
1.3 Definition av ekosystemtjänster	8
<i>Tabell 2 Ekosystemtjänster(TEEB, 2010a)</i>	8
1.3.2 Resiliens	8
1.3.3 Monetära värden och varför de behövs	8
2. Problemanalys	11
2.1 Problemformulering	11
2.1 Syfte	11
2.2 Avgränsningar	11
3. Metod	12
3.1 Intervjuer	12
3.2 Genomförande	15
3.3 Primärdata	15
3.4 Sekundärdata	15
3.5 Bortfall	16
3.6 Svårigheter.....	16
3.7 Trovärdighet	16
4. Teori	17
4.1 Vad kan Pumas EP&L användas till?.....	17
4.1.1 Strategiskt verktyg.....	17
4.1.2 Riskhanteringsverktyg	18
4.1.3 Transparensverktyg	19

4.2 Det finns många osäkerheter i beräkningarna	20
4.3 Monetära värden är kontroversiellt	21
4.4 Biodiversitets globala minskning och medvetenheten om den.....	22
4.5 Hur GRI blev en standard	22
4.6 Ledningens engagemang	23
5. Resultat.....	25
5.1 Strategiskt verktyg.....	25
5.2 Riskhanteringsverktyg	26
5.3 Transparensverktyg	26
5.4 Kritik, motstånd och osäkerhet	28
5.5 EP&L i framtiden.....	29
5.6 GANTSch – projekt som underlättar användningen av resultatet från EP&L.....	30
6. Analys	
6.1 Strategiskt verktyg	33
6.2 Riskhanteringsverktyg	33
6.3 Transparensverktyg	34
6.4 Framtidens utformning av EP&L.....	35
7. Slutsats	37
7.1 Framtida forskning	37
Källförteckning.....	38
Muntliga källor	38
Skriftliga och elektroniska källor	38
Appendix	41
Telefonintervjuer	41
Intervjuguide – Tom Barnett Trucost.....	41
Intervjuguide – Nicholas Bertrand TEEB	42
Intervjuguide – Michael Werner PwC.....	43
Intervjuguide – Maria Sandow	44
Mejlintervjuer.....	44
Intervjuguide – Adam Brennan Puma	44
Intervjuguide - Mathis Wackernagel Global Footprint Network	45
Intervjuguide - Emil Schön Jordens vänner i Sverige	46

1. Introduktion

1.1 Global Report Initiative idag

Att redovisa en hållbarhetsredovisning enligt riktlinjerna för Global Report Initiative har blivit en norm bland multinationella företag inom sko- och klädesindustrin. Anledningen till detta är att intressenter, så som finansiärer och kunder (Utbildningsstyrelsen, 2011), har högre krav på tillgång till information och på socialt ansvarstagande. Av världens 250 största företag är det 95 % som årligen rapporterar sina aktiviteter för socialt ansvarstagande, där 80 % applicerar GRI:s riktlinjer (KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting, 2011). GRI:s syften är bland annat att säkerställa och visa vilka lagar, normer och koder som följs, hur man tolkar och använder begreppet hållbar utveckling och möjligheten att jämföra sig med andra organisationer (Sustainability reporting guidelines, 2011). Vi anser dock att en brist med GRI är att redovisa volymer av olika utsläpp är svårt för många att förhålla sig till.

1.2 Vad är Pumas Environmental Profit & Loss Account?

Våren 2011 publicerade sport -sko och -klädestillverkaren Puma en resultaträkning vid namn Environmental Profit and Loss Account. Puma har ingen egen produktion, all produktion är outsourcad i olika delar av världen, främst i Asien, därmed leder Pumas egna aktiviteter till en mycket liten miljöpåverkan. För att vara trovärdiga och transparenta bör de därför analysera sina leverantörers miljöpåverkan. I EP&L redovisas miljöpåverkan från hela Pumas leverantörskedja inklusive Pumas egna aktiviteter. EP&L är den första rapporten i världen från ett privat företag som redovisar miljöpåverkan ekonomiskt. EP&L är framtagen i samarbete med revisionsbyråerna Trucost och PricewaterhouseCoopers (PwC), och även de ideella organisationerna WWF (Världsnaturfonden) och TEEB (The Economics of Ecosystems and Biodiversity). I rapporten redovisas aktiviteter som bomullsodlingar, gummiödling och boskapsskötsel för utvinning av skinn. Dessa aktiviteter leder till försämrade ekosystemtjänster som minskad biodiversitet, klimatreglering, tillgång till råmaterial, minskad möjlighet till rekreation med mera. Alla dessa ekosystemtjänster har ett ekonomiskt värde för samhället. År 2010 kostade Puma och dess leverantörers aktiviteter samhället 145 miljoner Euro (pengar som alltså inte betalas till någon och idag inte är en kostnad för någon enskild), efter att avgifter betalats till lokala myndigheter. Mätningarna börjar vid leverantörskikt nummer fyra där det återfinns bland annat plantage och boskapsskötsel, och avslutas vid Pumas egna aktiviteter som bland annat är affärer och kontor. Det är alltså ingen livscykelanalys, där man beräknar miljöpåverkan under hela

produktens livstid (miljosmart, 2012), utan ”cradle-to-gate” som det kallas. Mätningarna avslutas när slutkonsumenten konsumerat varan i butiken. Att mäta externa kostnader är ingen etablerad kunskap utan kan göras på olika sätt. Resultatet är därför en fingervisning snarare än en absolut sanning (Puma, 2011). Nästa redovisning kommer att publiceras 2013(Puma, 2011).

Det finns fyra olika leverantörsskikt varpå produkterna förädlas för att sedan hamna i Pumas egna aktiviteter. Tabellen nedan visar vilka leverantörsskikten är och ger konkreta exempel på aktiviteter. Det är enbart leverantörsskikt 1 som är kunder till Puma (Puma, 2011).

Leverantörsskikt	Aktiviteter
Pumas egna aktiviteter	Kontor, affärer, lager, affärsresor logistik och IT
Leverantörsskikt 1	Tillverkning av färdiga produkter. Skor, kläder och accessoarer.
Leverantörsskikt 2	Tillverkning av sulor, brodering och färgning.
Leverantörsskikt 3	Lädergarvning, oljeraffinering, bomullsvävning och färgning
Leverantörsskikt 4	Boskapsuppfödning, gummiplantage, bomullsodling, oljeproduktion och annan materialproduktion

Tabell 1(Puma, 2011)

Tabellen nedan sammanfattar beräkningarnas indelningar i leverantörskedja, miljöpåverkan, världsregioner, produkttyp. Alla siffror som inte följs av procenttecken innebär miljontals Euro som det under 2010 kostade samhället. Vid markanvändning tas det hänsyn till föregående ekosystem, där dagens ekosystem ofta är jordbruk eller betesmarker. Växthusgaserna leder till extremare väderförhållanden i olika delar av världen vilket innebär kostnader för samhällen. Dessa utsläpp orsakar global och regional påverkan, men en redogörelse för vilka som betalar för vilken miljöpåverkan framkommer inte (Puma, 2011)

EUR million	Water use	GHGs	Land use	Other air pollution	Waste	TOTAL	% of total
	33%	33%	25%	7%	2%	100%	
TOTAL	47	47	37	11	3	145	100%
PUMA operations	<1	7	<1	1	<1	8	6%
Tier 1	1	9	<1	1	2	13	9%
Tier 2	4	7	<1	2	1	14	9%
Tier 3	17	7	<1	3	<1	27	19%
Tier 4	25	17	37	4	<1	83	57%
Regional analysis							
EMEA	4	8	1	1	<1	14	10%
Americas	2	10	20	3	<1	35	24%
Asia / Pacific	41	29	16	7	3	96	66%
Segments							
Footwear	25	28	34	7	2	96	66%
Apparel	18	14	3	3	1	39	27%
Accessories	4	5	<1	1	<1	10	7%
Intensity							
	Environmental impact (EUR) per EUR 100 of sales						
Footwear	1.8	2.0	2.4	0.5	0.1	6.7	
Apparel	1.9	1.5	0.3	0.3	0.1	4.1	
Accessories	1.2	1.5	0.00	0.3	0.00	2.9	

Tabell 2 Resultaträkning över miljöpåverkans kostnad för samhället (Puma, 2011)

Av tabellen kan vi se att vattenanvändning, växthusgaser och markanvändning leder till högst miljökostnader. Över hälften av miljökostnaderna kommer från leverantörsskikt fyra. Asien är den världsdelen med högst miljökostnader, men vad det gäller markanvändning så leder den Sydamerikanska boskapsskötseln till högst kostnader. Skor är den produkt som leder till högst miljökostnader både i absoluta och relativa belopp.

Alla gaser som har en förmåga att absorbera infraröd strålning och därmed bidra till växthuseffekten får kallas för växthusgaser (Britannica, 2012).

Till 2015 ska Pumas huvudägare PPR ha implementerat denna typ av rapport bland alla sina sport- och lyxvarumärken. Bland dessa finns bland andra: Gucci, Bottega Veneta och Volcom (PPR, 2011).

1.3 Definition av ekosystemtjänster

Ekosystemtjänster kan beskrivas som den nytta och de fördelar som människor direkt eller indirekt får från ekosystemen (Greenfacts, 2012). Vårt samhälle är beroende av ett stort tillflöde av ekosystemtjänster för att upprätthålla välfärd. Det är därför viktigt att bevara ekosystemtjänster. Det grävs en biologisk mångfald på flera olika nivåer. Inom en art ska det finnas genetisk mångfald, det ska finnas en mångfald av olika djurarter och en mångfald av olika ekosystem (TEEB, 2010).

TEEB har gjort en indelning i fyra typer av ekosystemtjänster:

Typ av ekosystemtjänst	Exempel
Försörjande	Färskvatten, växter för utvinning av medicin, timmer
Reglerande	Pollinering, klimatreglering, kolsänka, vattenrening
Kulturella	Rekreation, utbildning, estetiska värden
Stödjande	Fotosyntes, jordmånsbildning, kvävecykeln

Tabell 2 Ekosystemtjänster(TEEB, 2010a)

1.3.2 Resiliens

Naturen kan tåla en viss påverkan utan att förändras mer än vad som är obetydligt. Det är denna motståndskraft som naturen har som här kallas resiliens. (C. Bernes, 2001) Ett ekosystem som är utsatt för påfrestning försämras relativt linjärt tills det når en tröskel. Om denna tröskel passeras kommer ekosystemet kunna förse avsevärt mycket mindre ekosystemtjänster. Bland annat så har många kustområden runt om i världen passerat dessa trösklar, vilket resulterat i en obefintlig årlig fiskreproduktion. Var dessa trösklar finns är mycket ovisst och ska bedömas med stor försiktighet. (TEEB, 2010a).

1.3.3 Monetära värden och varför de behövs

Att mäta och uppskatta användningen av ekosystemtjänster och sedan värdera dessa monetärt är en vetenskap som lyfts fram av organisationer som TEEB under de senaste åren.

Den här vetenskapen är en brygga mellan natur och ekonomi som underlättar att motivera vad som är hållbara beslut. Vetenskapen är främst till för beslutsfattande i vissa situationer, exempelvis vilka blir de ekologiska konsekvenserna vid avverkning av en skog och vilken årlig kostnad skulle det innebära för samhället? Även om det inte skulle leda till något specifikt värde, så ger det möjlighet att nyttja effektivare användning av naturresursen. Det är alltså inte i första hand till för att värdera ett helt ekosystem (TEEB,2010a).

Efter Kruegerkraschen på 30-talet utvecklades verktyget bruttonationalprodukt. Detta blev successivt normgivande för hela världen. Kommer dagens och framtidens miljökriser att frammana nya verktyg att mäta samhällets prestationer?

2. Problemanalys

Hållbarhetsredovisning enligt GRI:s riktlinjer är mycket vanlig bland multinationella företag i sko- och klädesindustrin, vilket vi vet efter att ha besökt många av dessa företags hemsidor. Vi menar att nackdelen med denna typ av redovisning är att det är svårt för intressenter att förhålla sig till utsläppsvolymer av olika medium, vilket innebär bristande transparens. EP&L, anser vi, leder till en ökad förståelse för miljöpåverkans omfattning och den tydliggör att aktiviteterna i Pumas leverantörskedja är ohållbara. Det är lättare att begripa att Pumas utsläpp av växthusgaser kostar samhället 47,85 miljoner Euro för ett år, än om utsläpp av 7 175 000 ton växthusgaser för ett år är en bra eller dålig prestation. Det förra är betydligt mer provocerande än det senare. Man kommer fram till att Puma inklusive leverantörskedjan kostar samhället 145 miljoner Euro för år 2010 och dessutom i vilka leverantörskikt i vilken världsdel och för vilka produkter miljöpåverkan är som dyrast (Puma, 2011). Vi tycker att det är lättare att förhålla sig till och innebär en högre transparens. Därför är det intressant att veta mer om denna typ av rapport kommer att bli vanlig bland multinationella företag inom sko- och klädesindustrin.

Det har gått ungefär ett år sedan rapporten publicerades (Puma, 2011). Vi vill veta vad för typ av beslutsunderlag den här rapporten bidrar med. Vad kan den användas till? Och

2.1 Problemformulering

1. Hur används EP&L som strategi- risk- och transparensverktyg?
2. Kommer den bli vanligt förekommande bland multinationella företag med långa leverantörskedjor i u-länder och hur antas användningen förändras?.

2.1 Syfte

Den här uppsatsen syftar till att beskriva hur EP&L kan användas i framtiden.

2.2 Avgränsningar

Vi har valt att endast studera just denna EP&L av Puma med utgångspunkt från de som ligger bakom rapporten, alltså Puma, Trucost och PwC. Vi har även inkluderat åsikter från andra intressenter och oberoende organisationer för att få en så rättvis bild av ämnet som det går. Denna undersökning blir endast relevant för multinationella företag med leverantörskedjor liknande de som Puma har. Vi avser inte att diskutera beräkningarna i detalj eller hur dessa genomförs.

3. Metod

Då ämnet i fråga är såpass nytt och inte mycket finns skrivet om EP&L så blir uppsatsen av explorativ karaktär (R. Patel & B.Davidsson 2011 s.12). Men det finns även inslag av deskriptiv karaktär då vi undersöker och beskriver bl.a. likheter mellan EP&L och andra förekommande rapporter. Detta är en kvalitativ fallstudie eftersom vi till större delen analyserar och tolkar intervjumaterial (R. Patel & B.Davidsson 2011 s.14) Intervjuer via mail och telefon är de huvudsakliga undersökningsmedlen utöver litteraturstudier. Efter att ha studerat Pumas EP&L diskuterades vilka som borde intervjuas för att bäst få svar på frågor som tas upp i problemanalysen. Efter att vi diskuterat vilka vi ville ha med skickade vi ut mejl. De meste relevanta för undersökningen anser vi vara Puma, Trucost samt PwC och detta eftersom de har störst möjlighet att hjälpa oss besvara våra frågor. Att vi ville få med någon som kan tala för Pumas räkning klargjorde vi för oss själva tidigt. TEEB som är en stor anledning till att frågan tagits upp om monetära värden på ekosystemtjänster ville vi också ha med. Jordens Vänner/Friends of the Earth samt Global Footprint Network var med eftersom vi ville ha med opinionsbildare och i sammanhanget oberoende åsikter som skulle kunna tillföra eventuell kritik. Till sist valde vi att ha med Svensk Handel för att få åsikter från en organisation som arbetar med företag i samma bransch i Sverige.

3.1 Intervjuer

Tom Barnett på Trucost har personligen varit delaktig i projektet och gjort beräkningar. Michael Werner på PwC har inte personligen varit delaktig men har haft god insikt i projektet genom att kunna följa det arbete som gjorts. Nicholas Bertrand arbetar på FN och varit delaktig i TEEB som varit inspiratören till att skapa rapporten. Maria Sandow på Svensk Handel arbetar i samarbete med många stora svenska detaljhandlare inom kläd- och skoindustrin, bland annat H&M. Vi fick även mejlsvar från Adam Brennan som är sustainability project manager för EP&L från Puma och Mathis Wackernagel som är president för Global Footprint Network. Emil Schön från Jordens vänner svarade på mejl men uttryckte att svaren inte nödvändigtvis var representativa för hela organisationen. Tabellen under beskriver vilka vi har intervjuat, vad det är för typ av organisation, vem vi intervjuat, varför vi valt att ha med dem och vilken typ av intervju vi haft.

Organisation	Beskrivning av organisation	Vem vi intervjuat	Varför de är relevanta	Typ av intervju
Trucost	Trucost tillhandahåller data och information för att hjälpa sina kunder förstå de ekonomiska konsekvenserna av naturkapital.	Tom Barnett som är account director och arbetar med kundrelationer och affärsutveckling i Storbritannien, Frankrike, Tyskland, Östeuropa samt Japan.	Tillsammans med PWC så har Trucost en unik insikt i genomförandet av EP&L och samtidigt har de bäst förutsättningar att uttala sig om EP&L och dess roll i framtiden.	Telefonintervju
PWC	PWC är ett världsledande företag inom redovisning och revision.	Michael Werner som är Expert på Hållbarhetsfrågor för PWC	Eftersom PWC och Trucost genomfört rapporten är de högstintressanta för att få veta mycket om EP&L	Telefonintervju
TEEB	TEEB är en organisation som försöker uppmärksamma kostnader av minskad biodiversitet och förlust av ekosystemtjänster.	Nicolas Bertrand är expert inom TEEB och TEEB för företag	TEEB är den stora aktör som försökt sätta hela frågan om ekosystemtjänsternas kostnad på kartan. En stor inspiration till EP&L.	Telefonintervju
Puma	Puma är en multinationell sko- och klädesförsäljare som låtit sammanställa EP&L för sin och sina leverantörers miljöpåverkan.	Adam Brennan är Pumas Sustainability project manager för EP&L.	Puma är de enda som konkret kunde svara på vad som hänt efter EP&L, vad som gjorts och vad de faktiskt använt informationen till.	Mejlintervju

Organisation	Beskrivning av organisation	Vem vi intervjuat	Varför de är relevanta	Typ av intervju
Svensk Handel	En representant för företag inom samma bransch som Puma som hanterar näringspolitik och försöker påverka myndigheter och media mm.	Maria Sandow är Kanslichef för STIL på Svensk Handel och STIL hanterar frågor som berör hållbarhet, återanvändning och återvinning inom textilbranschen.	Svensk Handel ger en röst om hur de ser på EP&L och dess potential.	Telefonintervju
Jordens vänner	Jordens vänner representerar en opinionsbildare och möjligtvis en kritisk röst.	Emil Schön som arbetar med Konsumtion inom Jordens vänner	Jordens Vänner är en organisation som arbetar för att uppmärksamma miljöfrågor och bidrar med ett synsätt som sätter ekologin över ekonomin.	Mejlintervju
Global footprint network	En organisation som arbetar för en minskad miljöpåverkan och ett hållbart konsumerande. De gör kalkylerna som leder fram till resultatet av "Overshoot day", vilket innebär den dagen på året som människan har förbrukat alla ekosystems årliga reproduktion Global Footprint Network, 2009).	Mathis Wackernagel som är President för Global Footprint network	GFN förser oss med ännu en kritisk granskning och en åsikt från en oberoende intressent.	Mejlintervju

Tabell 4 " Intervjuade organisationer"

Under telefonintervjuerna satt vi och hade högtalartelefon för att båda skulle kunna lyssna, ställa frågor och anteckna. Vi analyserade resultaten av telefonintervjuerna direkt efter för att försäkra oss om att få en så bra bild som möjligt av svaret. Samtliga organisationer som valde att delta i intervjuerna svarade utan påminnelser vilket underlättade arbetet med dessa. Valet av typ av intervju baserades till viss del på tillgänglighet men eftersom vi fick telefonintervju med samtliga av dem vi ansåg mest nödvändiga utom Puma så var vi nöjda. Puma hade helt

enkelt inte tid att delta i en telefonintervju men vi fick bra svar via mail. Vi har hela tiden försökt ställa de svar vi fått av vissa i kontrast mot de vi nya svar vi fått. Men eftersom svaren varit så enstämmiga så behövdes inte mycket analys genomföras för att se mönster eller försöka dra slutsatser. Varje telefonintervju varade cirka 60 minuter och spelades inte in. Vi inledde intervjuerna med att förklara vilka vi var och vad vi undersökte samt uppsatsens syfte och vilken roll deras deltagande skulle få för vårt resultat (R. Patel & B.Davidsson 2011 s.74). Vi hade olika frågor till varje aktör och ställde dem med låg grad av standardisering och strukturering för att få öppna svar och så mycket information vi kunde (R. Patel & B.Davidsson, 2011 s. 76). All inledande kontakt skedde via mail. Se appendix för intervjuguide för respektive intervju.

3.2 Genomförande

När vi analyserade resultatet så satt vi och diskuterade och såg ganska tidigt enstämmigheten i de primära källorna. Det gick att dra paralleller mellan den litteratur som vi studerat och den empiri vi fått fram genom intervjuer, och det är detta vi baserat vår analys på.

3.3 Primärdata

Vår primärdata består av telefonintervjuer och mejlintervjuer från de aktörer som beskrivs i tabell 4. Varje intervju analyserades direkt efter intervjun var genomförd och sattes i förhållande till tidigare intervjuer. I resultatet har vi valt att dela in intervjuvaren efter olika kategorier som ansågs lämpliga för att få en bra överblick.

3.4 Sekundärdata

Sekundärdatan består av de artiklar, rapporter och hemsidor som vi samlat information och fakta ifrån.

Eftersom rapporten grundar sig i ett klimatproblem och klimatfrågan är mycket stor och komplex ville vi studera mer om vilka svårigheter det fanns med klimatfrågan och dess kostnader. Detta kunde vi läsa mer i främst tre artiklar; M.Weitzman (2009) tar upp frågan om klimatet och dess komplexitet, Tol R (2008) tar upp samhällets kostnad för koldioxidutsläpp och till sist Kumar, P (2010) som skriver om ekosystemet och ekonomi kring detta.

För att få en bättre bild av vad som behövs för att få ett stabilt och bra hållbarhetsarbete att fungera läste vi om detta i Epstein (2008). Vi fick en snabb koll på mätning av miljöprestanda

och dess effekter i D. Martin & J. Schouten(2012). Sedan var det relevant för att kunna se om EP&L eventuellt skall kunna bli en norm att läsa på hur liknande projekt blivit det, och då valde vi att studera GRI i rapporten om GRI och dess uppkomst av Halina Szejnwald Brown, Martin de Jong & Teodorina Lessidrenska (2009)

Eftersom Puma själva beskriver sin EP&L som tre verktyg i ett i sin EP&L så fick vi läsa på om Riskanalys (AIRMIC, ALARM, IRM: 2002) och Strategiskt analysverktyg av Downey (2007). Gómez och Ruiz (2011) redogör för kontroverser av att värdera ekosystem monetärt vilket ger en annan syn på EP&L som kan ge bättre förståelse för kritik av EP&L.

TEEB forskar om ekosystemtjänster och biodiversitet. De redogör för hur man delar in ekosystemtjänster och dagens globala problem med minskande biodiversitet.

Vogelsang & Lester tar upp hur företag bör agera för att dra nytta av transparens. Vaccaro & Madsen visar hur transparens hos företag har utvecklats de senaste åren.

3.5 Bortfall

Vi ville till en början intervjua konkurrenter till Puma och kontaktade Nike samt Adidas, men båda avböjde att svara på några frågor. Att de avböjde att svara påverkar inte så väldigt mycket men en viss kunskap går vi miste om. Framförallt då huruvida dessa företag planerar att sammanställa egna EP&L. Vidare ville vi prata med Intersport för att få reda på en återförsäljares åsikt om rapporten men vi fick aldrig någon riktig kontakt med dem, på grund av att de inte svarade på mejl och att kontaktuppgifterna varit knappa.

3.6 Svårigheter

Det har inte varit helt självklart vilken teoretisk bakgrund vi velat ha. Eftersom inget riktigt behandlar denna typ av rapport finns heller inget självklart val. Tidsbristen har spelat in tillsammans med en del aktörers ovilja att delta.

3.7 Trovärdighet

Vi anser att den enighet och samstämmighet som framgick av intervjuvaren indikerar på en hög grad av trovärdighet. Givetvis hade fler intervjuer med fler personer ökat trovärdigheten men vi anser att det går att argumentera för att resultaten är representativa. Tom Barnett stärker trovärdigheten avsevärt eftersom han var projektledare under skapandet av EP&L. Antalet människor som kan mer om det här ämnet än de vi intervjuat är mycket få. Sättet vi genomfört undersökningen anser vi tillräcklig för att ge svar som kan gälla för företag liknande Puma.

4. Teori

4.1 Vad kan Pumas EP&L användas till?

Puma menar att den här rapporten har tre användningsområden: strategisk verktyg, riskhanteringsverktyg och transparensverktyg (Puma 2011).

4.1.1 Strategiskt verktyg

Rapporten visar på ett precist sätt var Puma bör sätta in åtgärder för att minska miljöpåverkan. I EP&L redogör Puma för flera olika åtgärder som de satt in i framförallt leverantörsskikt fyra där de överlägset största miljökostnaderna fanns (Puma, 2011).

Det finns flera sätt att definiera ett strategiskt analysverktyg men följande komponenter är oftast en del av den; att man identifierar och utvärderar data som på något sätt är relevant för företagets strategiformulering. Att definiera den externa och interna omgivningen i vilken företaget verkar, och sedan analysera dessa. Och den sista vanligt förekommande komponenten är en mängd analytiska metoder som kan användas för att analysera. Syftet är ofta att analysera sin omgivning. Dessa metoder kan bestå av till exempel en SWOT-analys och hjälper till att upptäcka bland annat möjligheter (Downey, 2007). En SWOT-analys hjälper till att identifiera styrkor, svagheter, möjligheter samt hot för en verksamhet (RapiBi 2007).

Det finns mycket kritik som menar att det finns ett stort glapp mellan teorin om strategiverktyg och hur de faktiskt används. Det är vanligt att företag inte lär sig något mer om sin omgivning eller att de inte fattar några beslut utifrån sitt strategiska verktyg. Trots att de avser att lösa problem och fatta beslut när de använder ett strategiskt verktyg så visar undersökningar att det ofta bara blir underlag för diskussion inom ledningen istället.

Verktygen blir mest till för att göra ett seriöst intryck. Det är också vanligt att samma verktyg i olika företag används på olika sätt och av olika anledningar. Ytterligare ett problem är att det i strategiska verktyg finns ett underförstått språk som de som använder verktyget förstår. Däremot när det ska presenteras för andra i ledningen och andra intressenter så är det möjligt att de inte förstår verktygets språk. Detta medför att verktyget kan ha en begränsad effekt vid kommunikation inom och utom organisationen. Undersökningar har visat att användare hellre använder enkla verktyg som inte bygger på svåra matematiska modeller för att de är

enkla att förstå, minnas och för att det inte behövs några speciella kunskaper. Bland de simplaverktygen väljer man ofta efter hur kända de är, detta görs av legitimitetsskäl. Michael Porters five forces-verktyg är ett exempel på detta. (Paul Spee & Jarzabkowski, 2009, s.223-225).

4.1.2 Riskhanteringsverktyg

EP&L förutser hur en förändrad miljö kommer att påverka framtida kostnader. Vattenbristen nämns ofta som en typisk kostnad som kommer att stiga.(Puma, 2011).

"Risk kan definieras som kombinationen av sannolikheten av ett utfall och dess konsekvenser" (AIRMIC, ALARM, IRM (2002) s.2)

Vid alla typer av åtaganden finns det både risker för negativa utfall, och potential för positiva konsekvenser. Riskhantering har gått från att nästan endast omfatta riskerna från ett negativt synsätt till att även inkludera de positiva också. Riskhantering anses vara en central del av alla organisationer och har som mål att uppnå ökad effektivitet för varje aktivitet. Fokus på den positiva sidan av riskhantering handlar om att man skall identifiera riskerna och hur man kan behandla dessa. Riskhantering ökar chansen för framgång och minskar sannolikheten för misslyckande. (AIRMIC, ALARM, IRM: 2002 s.2).

Riskhanteringen bör vara ett ständigt pågående projekt som integreras i företagskulturen och stöttas av den högsta ledningen inom företaget. Det finns risker som orsakas av både interna och externa faktorer (AIRMIC, ALARM, IRM: 2002 s.2).

Riskbedömning består av flera steg där identifiering av risker är det första. Att kartlägga företagets exponering till osäkerhet kräver en stark insyn och kännedom om sin egen organisation såväl som sin marknad, sociala, politiska och kulturella aspekter. Att hyra in utomstående organisationer att identifiera riskerna kan fungera bra, men det dagliga arbetet med riskhantering får anses tvunget att drivas av företaget själva. Nästa steg består av att man beskriver problemen på ett tydligt sätt. Sedan måste man uppskatta risker och möjligheter beroende på dess omfattning och konsekvenser. Det fjärde steget handlar om att analysera riskerna med olika tekniker och metoder för att till sist nå det femte och sista steget. Resultatet av analysen av risken hjälper till att skapa det sista steget, riskprofilen, och detta hjälper företaget att ranka och ordna riskerna på ett systematiskt sätt. Företaget får en kartläggning

över vilka risker som kräver uppmärksamhet först och rankar dem efter betydelse och typ (AIRMIC, ALARM, IRM: 2002 s.5-8). Enligt Epstein (2008) finns det vissa företag, så som Nike och Shell, som på grund av sin bransch löper större social och politisk risk än många andra företag. Dessa företag bör då lägga mycket fokus på riskhantering.

4.1.3 Transparensverktyg

Eftersom Puma redovisar mer än bara volymer av miljöpåverkan och att man tar ansvar för hela leverantörskedjan så skapar det transparens. Detta skapar trovärdighet gentemot intressenter (Puma, 2011).

Att vara transparent är en nödvändig egenskap i hållbarhetsredovisning. I såväl vetenskapliga och icke- vetenskapliga tidskrifter kan man se att det finns en uppfattning att transparens är något företag måste ha för att "lyckas". Det är dock ett ord som ofta används lättvindigt utan att riktigt definiera vad det innebär. Det är oprecist och volatilt och tolkningen skiljer sig mellan exempelvis Europa, Nordamerika och Asien (Vaccaro & Madsen, 2009, s.1). Någon erkänd definition av transparens har vi inte hittat.

Vogelsang och Lester (2009) nämner att det finns olika kriterier för att användning av transparens ska stärka relationerna med intressenter. Bland annat så krävs det att intressenten känner till motivet för ett beslut som fattas i företaget. Det är också viktigt att på olika sätt minska företagets sårbarhet (Vogelsang & Lester, 2009, s.253). Dessa två kriterier beskrivs i de två nästkommande styckena.

När ledaren fattar beslut utan att klargöra motiven så fyller intressenter ofta i orsaken själva som de grundar på egna erfarenheter. Det då uppfattade motivet blir sällan till det bättre. Däremot om ledaren kommunicerar företags mål och hur man ska nå dem genom att förse med relevant information så ökar intressenters lojalitet (Vogelsang & Lester, 2009, s.254).

Genom att vara transparent så öppnar man upp beslutsprocessen och låter intressenter se in. Genom att kontinuerligt kommunicera relevant information skapas en förutsägbarhet om vart företaget är på väg och vilka beslut som ledningen ska fatta. När väl ett stort beslut fattas så kommer det inte som en överraskning och intressenter kommer att reagera betydligt mer positivt än om det kommer som en chock. Det är viktigt att känna till ledarens värderingar och ståndpunkter vid beslutsfattande. Man ska "känna" Vd:n (Vogelsang & Lester, 2009, s.254). Inom transparens finns en del kommunikation och enligt Baines et al (2008) så är differentiering en viktig del för att nå ut med sitt budskap inom hållbarhetsfrågor. För att nå ut

med sitt budskap är det viktigt att prioritera hållbarhetsarbetet högt, samt att företagen formulerar sitt budskap på ett sätt som är lämpligt för just det företaget (Du et al 2010). Enligt samma författare kan företagen även välja att använda många olika kommunikationskanaler. Att bredda sina kommunikationskanaler kan underlätta att få fram budskapet. Detta eftersom konsumenter föredrar olika sätt att ta till sig information (Morsing & Schultz, 2006).

4.2 Det finns många osäkerheter i beräkningarna

Innan rapporten skrevs fanns det ingen enskild metod att använda. Det skulle istället utvecklas en sådan av PwC och Trucost. Enbart 12 % av resultaten kommer från insamlad data från leverantörer. Mängden insamlad data varierar mycket beroende på typ av miljöpåverkan. Den minskar successivt längre bak i leverantörskedjan. De resterande 88 % är beräknade från Trucosts egna input-output metod. Den utgår ifrån data som respektive lands regering låtit samla in och därefter följer avancerade beräkningar. Puma är dock tydlig med att förklara att metoderna är oprecisa och att det finns många antaganden (Puma, 2011).

"Klimatförändringar är alla externalitetens moder, mer komplext och mer osäkert än alla andra miljöproblem. Källorna bakom växthusgaser är mer diffusa än samtliga miljöproblem. Varje företag, varje gård och varje hushåll släpper ut växthusgaser" (Tol R, 2008, s.1)

Växthusgasernas nivåer har inte varit såhär höga de senaste 800 000 åren enligt de tester som genomförts på polarisarna. Dessa nivåer stiger dessutom stadigt i takt med att vi fortsätter att nyttja jordens resurser som vi gör. Att förutse vad som kan bli resultatet av denna ökning är oerhört svårt (Weitzman M., 2009,s.4).

Det blir mer och mer intressant för företag att arbeta med hållbarhet. Företag vill på ett bra sätt kunna värdesätta de ekosystemtjänster som idag överutnyttjas. Beslutsfattarna har på senaste åren fått upp ögonen för den minskade kapaciteten av ekosystemtjänsterna, och den rådande ekonomiska modellen ses som allt mer förödande ur ett hållbarhetsperspektiv. Det måste till förändringar i den konsumtion som idag dominerar, där mer konsumtion anses rätt istället för bättre konsumtion (P.Kumar, 2010, s.18). Det råder ingen riktig enighet i hur man skall beräkna effekter av den klimatförändring som jorden står inför. Olika beräkningsätt ger olika effekter, men det råder enighet om att det kommer att bli minskade möjligheter till produktion och konsumtion i framtiden om utnyttjandet av resurser fortgår (Weitzman M., 2009, s.8).

Dagens ekonomiska modeller baseras inte på att människan måste leva och samverka med naturen, utan det är en väldigt dominant ekonomisk modell (P. Kumar 2010 s.18).

Dagens ekonomiska synsätt gör även att det är svårt att räkna med framtida kostnader.

Diskontering gör att kostnader om 150 år blir näst intill försumbara med dagens synsätt och detta förargar forskare (Weitzman M., 2009, s.20) .

4.3 Monetära värden är kontroversiellt

Att mäta miljöpåverkan med monetära värden är kontroversiellt bland miljöforskare. Vissa menar att detta är en nyckelstrategi för att lösa miljöproblem. Medan andra är helt emot och menar att det inte är utilitaristiskt (Go´mez-Baggethun, Ruiz-Pe´rez 2011).

Den dominerande synen är dock att monetära värden på ekosystemtjänster är:

“ett pragmatiskt och ämnesövergåendekortsiktigt verktyg för att kommunicera värdet av biodiversitet med ett språk som speglar dominerande politiska och ekonomiska åsikter” (Go´mez-Baggethun, Ruiz-Pe´rez 2011, s.614)

Den mest utbredda kritiken handlar om att det är fel av etiska skäl. Människan äger inte naturen och kan inte betrakta den som sin vara eller tjänst. Kritiken är däremot oprecis. Människan har i årtusenden handlat med varor från naturen, och de flesta kritiker är för kommersialisering i övrigt. Så det är svårt att veta var gränsen ska dras. En del motstånd är också av politisk karaktär. Det är endast de med betalningsförmåga som får nyttja naturen. Att värdera ekosystem ekonomiskt leder då till ökade sociala orättvisor i samhället (Go´mez-Baggethun, Ruiz-Pe´rez 2011).

Go´mez-Baggethun, och Ruiz-Pe´rez (2011) anser att monetära värden inte ska användas som ensamt verktyg, utan bör kompletteras med att ekosystem också mäts icke ekonomiskt. Det kan inte ensamt ge ekosystem heltäckande värde och därför inte lösa de problem som traditionellt förvaltande av ekosystem leder till (Go´mez-Baggethun, Ruiz-Pe´rez 2011).

Att ekonomiskt värdera ekosystem leder inte nödvändigtvis till kommersialisering. Men Gomez och Perez (2011) menar att det ger möjligheter för kommersialisering. De processer som leder till kommersialisering är många och komplexa. Frågan om hur man kan använda monetära värden utan att det leder till kommersialisering behöver utredas ytterligare (Go´mez-Baggethun, Ruiz-Pe´rez 2011).

4.4 Biodiversitetens globala minskning och medvetenheten om den

Biodiversiteten minskar globalt sett och det finns inget tecken på att hastigheten kommer att minska. Enligt en undersökning som omfattande 17 olika länder så ökar konsumentmedvetenheten, både att man tänker på miljön vid inköp men även att man aktivt väljer produkter med hänsyn till miljön. Det kan därför finnas anledning att se över sin leverantörskedja ur miljösynpunkt för att minimera för att förebygga risker för skandaler som kan påverka varumärket (TNS, 2008).

På senare år har även banker och investerare blivit mer medvetna om möjligheter och risker angående företags förhållningssätt till ekosystem och biodiversitet. En undersökning visar även på att allt fler Vd:ar blir mer medvetna (TEEB, 2010b).

Förutom att företag mäter volymer av vatten, koldioxidutsläpp och avfall så är livscykelanalys också ett vanligt verktyg. Men ingen av dessa metoder tar tillräcklig hänsyn till minskning i biodiversitet (TEEB, 2010b).

4.5 Hur GRI blev en standard

År 1997 påbörjades arbetet med GRI av två Amerikaner vid namn Allen White och Robert Massie. Tanken om att skapa ett ramverk grundades på tankar från 1960 och 1970-talets idéer om företagets roll och medverkan i samhällsnyttan genom konsumenternas kraft (Brown et al 2009). GRI har blivit ett världsledande ramverk för hållbarhetsrapportering genom många olika steg. Det var viktigt för GRI's framtid att kunna motivera sin existens och sin roll i företagsvärlden. Detta hjälptes mycket av den samtida debatten om företags roll inom Corporate Social Responsibility (CSR) som starkt vuxit fram åren innan GRI's genomslag. Varje del av GRI var tvungen att noga utformas för att vara tillräckligt givande för så väl företag och allmänheten som för investerare och andra intressenter (Brown et al 2009). Man skulle skapa en ny institution utan att stöta sig med befintliga institutioner och maktförhållanden (Brown et al 2009).

I juni år 2000 släpptes det första officiella riktlinjerna i GRI och direkt efter dessa släpptes, påbörjades arbetet med nästa version. GRI fick ihop ett enormt stöd för sin andra version, bland annat deltog 31 stora företag i utvecklingen och redan i november samma år hölls nästa

seminarium för version nummer två. Hit lockades fack- och branschorganisationer, investerare samt många representanter från tidigare odelaktiga delar som Afrika, Asien och Syd- och Centralamerika. Dessa blev delaktiga för den andra versionen som släpptes i augusti 2002 (Brown et al 2009). Detta var ett stort och viktigt steg eftersom detta var i samband med “World Summit on Sustainable Development “ (som var ett möte med representanter från regeringar, stora företag och andra intressenter där hållbarhetsfrågor togs upp(un 2006)) i Johannesburg (Brown et al 2009).

GRI blev en fristående organisation som skulle vara icke vinstdrivande. På bara ett par år hade två personer utan större tillgång till resurser eller politiska kontakter lyckats göra GRI till det mest framstående riktlinjerna för hållbarhetsrapportering. De hade även lyckats samla in över sju miljoner dollar samt fått otaliga andra att sätta sig in och bidra med sin kunskap. För att lyckas med något sådant så krävs bland annat strategiskt kunnande, övertalningsförmåga samt motivering som bara är några av de egenskaper som krävs. White och Massie var tvungna att se brister i systemet för att kunna göra något åt det, och sedan övertyga andra om att det måste åtgärdas snarast. För att locka andra aktörer att vilja vara med måste utformningen ske så att det tilltalar flera olika parter, men ändå tillför något bra till samtliga. Det gäller främst att övertyga de dominerande aktörerna för att få dem att inte bara vara en del av arbetet, utan också vara drivande och faktiskt se nyttan i att vara med om det (Brown et al 2009). Även motståndare till idén kom med tiden att känna sig tvungna att försöka anpassa sig till den nya trenden och riskerade att hamna efter om de inte gjorde det. Ofta får de som tidigt åtagit sig denna nya trend mer nytta av den, och har mer att säga till om i utformningen av framtida versioner. Det var också ett stort steg att få med sig det politiska stöd som GRI fick, och speciellt då av regeringar så som Storbritannien, Frankrike och Holland som alla förespråkade GRI som ramverk för rapportering av företags hållbarhetsarbete. GRI försökte skapa ett språk och en gemenskap inom sitt sätt att förmedla och diskutera CSR, och skapade en plattform för aktörer att påverka hur detta skulle se ut (Brown et al 2009). Att denna typ av rapportering hela tiden varit frivillig är något som skiljer hållbarhetsrapportering från vanlig redovisning. Företagen förväntas göra något utöver lagkraven (Brown et al 2009). Ständig bearbetning och omprövning av sina resultat bidrog också till den lyckade normbildning som GRI genomgått(Brown et al 2009).

4.6 Ledningens engagemang

Enligt Epstein (2008) är det viktigt med en ledning i företaget där det tydligt framgår att hållbarhetsarbetet är viktigt och att det bör prioriteras. Detta kan leda till en ökad vilja och ett

ökat engagemang hos de anställda. Det är viktigt att man utformar arbetet och resursfördelningen så att de olika delarna inom företaget verkligen har möjlighet att leva upp till det som förväntas av dem. Företagets VD har en viktig roll och bör även denna visa stort engagemang för hållbarhetsarbetet. Epstein (2008) skriver vidare att det är viktigt för företag att förstå de kritiska delarna inom verksamheten och planera för förändringar inom den samma, vilket resulterar i en ökad konkurrenskraft hos företaget. Att väga in kostnader och fördelar med olika projekt hjälper till att bedöma både social och politisk risk, och öppnar för bättre lösningar (Epstein 2008). Att kartlägga risker ger inte bara möjlighet att undvika dem, utan kan ge upphov till innovationer (Epstein 2008). Företagsledningen bör ges möjlighet att förstå sambanden mellan hållbarhetsarbetet och de ekonomiska följderna för att kunna fatta de strategiskt riktiga besluten (Epstein 2008). Att mäta olika aspekter av verksamheten är viktigt för till exempel prissättning och marknadsföring. Det är även en viktig del i att kunna hantera förändringar inom konkurrens, teknologi samt ekonomin. Inget företag eller organisation är helt hållbart ur en miljöståndpunkt. Full hållbarhet är som bäst ett mål, men ett väldigt viktigt mål. Allteftersom det framgår att konkurrensfördelar och lönsamhet är direkt kopplade till mänskligt och naturligt kapital så har företag mer och mer integrerat hållbarhetsfrågan i sina mätsystem och beslutsfattningsmetoder (D. Martin & J. Schouten 2012).

5. Resultat

5.1 Strategiskt verktyg

Barnett säger att den kanske viktigaste orsaken till att Puma ville få sin EP&L genomförd är att den information som framkommer kan användas som ett starkt strategiskt verktyg för beslutsfattare. EP&L ger tydliga indikationer på var Puma bör fokusera sina resurser för att uppnå mest nytta. Detta underlättas oerhört genom att EP&L rapporterar i monetära termer och når på så sätt ut till beslutsfattare på ett sätt som är mer begripligt för de som skall fatta besluten. Barnett betonar att det viktiga inte är att få informationen från EP&L, utan vad man gör med informationen. Det är alltså inte givet att vissa resultat från EP&L leder till en viss åtgärd.

Enligt Werner är ett av de viktigaste syftena med EP&L att hitta vad som beskrivs som ”hot-spots”, vilka hjälper Puma att fatta beslut om framtida åtgärder. Projekt så som ”GANTSch” (se 5.6) kan underlätta implementering av beslut eftersom Puma redan har en god kontakt med leverantörer. Att satsa på att utveckla substitut till läder i form av syntetläder är en följd av att läderproduktion kräver mycket markanvändning, som är en stor del av miljöpåverkan.

Bertrand betonar vikten av att rapporten kretsar kring monetära värden, och att detta underlättar för beslutsfattarna. Pumas Vd Jochen Zeitz har varit en stark pådrivare och varit engagerad i projektet från första början. Under 2011 blev han invald i TEEBs styrelse (Puma, 2011, s.4)

Sadow nämner att det är en bra idé med EP&L eftersom cheferna och beslutsfattarna får lättare att relatera till de ekonomiska termerna. De tidigare rapporteringsformerna så som Livscykelanalys (LCA) ger ett index som Sadow anser kan vara svårare att förhålla sig till. Sadow ser det som ett viktigt verktyg som kan ge en fördel för företaget som har denna information

Brennan från Puma säger att EP&L har givit dem mycket värdefull information och fungerar som en kartläggning över vilka resurser som de har gjort stort anspråk på. Att veta detta underlättar oerhört, och speciellt uttryckt i monetära värden, vid strategiformuleringar och är ett utmärkt beslutsunderlag tillsammans med den klassiska mätning som redan finns inom Puma. Bland denna tidigare mätning finns idag det så kallade ”enablon” som mäter vattenanvändning, energiförbrukning, avfallsmängder, papperskonsumtion samt transporter. EP&L ger ett utmärkt komplement till denna redan införda process. Detta ”enablon” finns i

samtliga lokaler som Puma äger och infördes år 2011 även hos 60 leverantörer som är direkt kontrakterade av Puma. EP&L ger nu ännu bättre insyn i resursanvändningen längre ner i leverantörsskikten. Schön anser att det är pedagogiskt och bra att rapportera i monetära värden och att detta kan underlätta för beslutsfattare.

5.2 Riskhanteringsverktyg

Enligt Barnett är EP&L i allra högsta grad ett effektivt riskhanteringsverktyg som kan minska risker och hjälpa till att hitta möjligheter om informationen används på rätt sätt.

Werner säger att konkret så är vattenbrist en risk som Puma minskar genom EP&L. Bomullsodlingar är vattenintensiva och att kunna förutse framtida kostnader och redan tidigt få tid att utveckla alternativ minskar risker avsevärt. Riskhanteringen blir än mer relevant när den förmedlas i monetära värden som hjälper beslutsfattarna inse riskernas potentiella kostnader.

Bertrand säger att det är bra att EP&L tar med indirekta effekter till skillnad från Pumas egna direkta påverkan. Detta ger en tydligare bild av de risker som Puma och dess leverantörer står inför och de kan då på ett mer trovärdigt sätt hantera riskerna på rätt sätt.

Brennan beskriver EP&L som en viktig del i den framtida riskhanteringen. Att i ett tidigt skede veta vilka material i vilka områden som kommer att utgöra stora kostnader ger möjlighet att lägga fokus på problemlösning. Puma har nu väldigt bra koll på vilka områden som behöver åtgärder först för att undvika oönskade effekter. Denna medvetenhet sparar mycket tid och pengar eftersom Puma slipper en paniklösning senare. Puma har även en fördel när det kommer till eventuell lagstiftning inom till exempel koldioxidutsläpp. Om skatter skulle införas, vilket får anses vara en risk, har Puma en väldigt bra överblick över vad detta skulle innebära för dem. Rent konkret har Puma nu listor där det är kartlagt vilka regioner som riskerar att få svårt med vissa ekosystemtjänster fördelade på olika nyckeltal.

5.3 Transparensverktyg

Barnett säger att Puma gav PwC och Trucost förhållandevis få indikationer på hur Puma ville ha sin EP&L utformad. Eftersom Puma redan hållbarhetsredovisade enligt GRI så fick Trucost och PwC hela tiden ha detta i åtanke. GRI var alltså lite inspiration till utformningen

och Barnett säger att detta ledde till att de var tvungna att ha intressenters eventuella reaktioner i åtanke. Denna rapport skulle ut till allmänheten, investerare och konkurrenter och då är GRI ett bra exempel eftersom det gäller samma sak med hållbarhetsredovisning. Barnett säger att beslutet att publicera sin EP&L grundar sig i Puma räknade med att få mycket uppmärksamhet, bra publicitet samt öka transparensen. Puma ville även väcka debatt angående resursanvändning och samtidigt kan Pumas ledning visa sitt starka stöd för hållbarhetsarbetet. Bertrand menar att EP&L använder sig av monetära värden underlättar för läsare och ger en bättre bild av verkligheten än vad till exempel index eller koldioxidutsläpp gör. Att Puma valde att publicera EP&L beskriver Barnett som modigt och beundransvärt, dels för att den information man släpper är viktig för Puma och för att EP&L ju faktiskt visar att Puma genom sina leverantörer orsakar betydande miljöpåverkan som borde värderas högt. Beräkningarna som ligger till grund för EP&L är baserade på en ung vetenskap som hastigt förändras och det finns ingen riktig enighet över hur det bör användas. Därför kan det vara svårt att jämföra EP&L från olika branscher och företag.

Werner och Barnett säger att framtida EP&L av andra företag troligtvis inte publiceras eftersom informationen anses vara affärshemligheter. De företag som ändå väljer att publicera framtida EP&L bör anses vara de företag som verkligen är beredda att fullt ut arbeta med hållbarhetsfrågor. Det är dock inte så att företag som inte publicerar nödvändigtvis är sämre ur ett hållbarhetsperspektiv för det.

Bertrand säger att beslutet att publicera EP&L tyder på ett tydligt och starkt stöd från Pumas ledning och dess ägare PPR. Beslutet att publicera gör det troligare att Puma får granskande ögon på sig från miljöorganisationer, vilket ökar kraven på vad Puma väljer att göra med informationen. Även om företag väljer att publicera framtida EP&L så är det inte säkert att jämförbarheten är stor, det blir mer så att företagen kan jämföra sina egna EP&L över tid för att se förändringar. PPR ställer sig starkt bakom Pumas initiativ att publicera EP&L, vilket skickar ut signaler till såväl leverantörer som investerare om att engagemanget för hållbarhetsfrågorna är uppbackat.

Brennan säger att eftersom Pumas största miljöpåverkan kommer från dess leverantörer så läggs mycket fokus på en effektivare resursanvändning och en renare produktion. Detta leder inte bara till positiva effekter för Puma, utan även för leverantörerna i sig. Det redan nu införda projektet vid namn GANTSCH hjälper Pumas leverantörer att upprätta GRI-rapporter, och på så sätt ökar Pumas transparens tillsammans med leverantörerna.

5.4 Kritik, motstånd och osäkerhet

Barnett säger att de var tvungna att på ett tydligt sätt klargöra att metoderna som ligger bakom beräkningarna inte är en vedertagen vetenskap och att det finns mycket modellerad data.

Denna osäkerhet klargörs tydligt i Pumas EP&L men det är inget som nämnvärt reducerar pålitligheten relevansen av den information som framkommer.

Werner har inte hört någon negativ kritik alls och anser att Puma inte borde kritiseras för att man lyfter frågan om det ohållbara i vår produktion och konsumtion. Vad gäller beräkningarna i sig så anser Werner att de är fullt legitima. Att uppskatta framtida climateffekter i sig är väldigt svårt och bör endast ses som en fingervisning.

Osäkerhet finns enligt Bertrand i beräkningarna och det faktum att kemikalier inte inkluderades i den första versionen av EP&L anser Bertrand vara något som kan kritiseras eftersom kemikalier ofta har en stor miljökonsekvens inom textilindustrin.

Sadow ställer sig frågande till utelämnningen av kemikalier och vattenföroreningar och tycker att det borde vara med för att vara riktigt nöjd. Men hon vet om att Puma redan arbetar i andra projekt för att fasa ut kemikalier som anses farliga.

Brennan beskriver att det är svårt att få fram data från leverantörer som inte är kontrakterade direkt av Puma. Denna svårighet hoppas Puma kunna lätta på för att få så lättillgänglig data som möjligt, även om den modellerade data som användes till Pumas EP&L absolut fyller sitt syfte.

Wackernagel är generellt sätt positiv till rapporten, men betonar att det inte nödvändigtvis leder till mer hållbarhet att rapportera i monetära termer. Det är viktigt att förstå den underliggande fysiska verkligheten för att få till betydelsefulla förändringar.

Schön påpekar att det finns en risk med att EP&L sänder budskapet att företag kan köpa sig fri från ansvaret. Det är viktigt att informationen används till att lägga fokus där det behövs och gör skillnad, i leverantörernas processer. Det hjälper inte att företag kompenserar med pengar på något helt annat. En annan kritik som framkommer är att detta kan sända budskapet om att ekonomin överordnar ekologin, vilket Schön anser fel. Det finns en risk om en vanföreställning att pengar kan lösa alla problem, vilket inte tar någon hänsyn till att vissa skador passerar naturens resiliens och att vissa skador då inte går att reparera.

5.5 EP&L i framtiden

Barnett säger att Trucost har fått mycket uppmärksamhet och många förfrågningar att göra EP&L för andra stora företag i samma bransch som Puma. Det är dock troligt att dessa företag håller informationen inom företaget och att deras versioner av EP&L på så sätt kan förlora sin roll som transparensverktyg för de företag som inte publicerar rapporten offentligt. Barnett säger att EP&L kan komma att bli en norm bland stora företag med långa leverantörskedjor eller betydande miljöpåverkan, men säger att det är en bit kvar tills så blir fallet. Det krävs mer enighet över beräkningarna, men det viktiga anser Barnett inte vara att beräkningarna är så exakta, utan att man får en indikation av vad som behöver åtgärdas nu. Det faktum att EP&L ger Puma en konkurrensfördel räcker för att andra företag kommer vilja ha egna EP&L. Även om Barnett anser att den stora framtidsmarknaden för EP&L ligger i den privata sektorn så är regeringar redan idag väldigt intresserade och bland andra Brasilien planerar att genomföra en storskalig EP&L. Att den privata sektorn kommer dominera anser Barnett bero på att många regeringar redan präglas av ekonomiska svårigheter och politisk oro.

Även Werner beskriver ett ökat intresse från andra företag och till viss del regeringar. Werner säger att beräkningarna är inte svåra att genomföra, utan det är tillgången till trovärdig data som gör att inte alla kan beräkna ändamålsenliga EP&L. Det är viktigt att FN fortsätter att samla in data om ekosystemen för att i framtiden få ännu mer precisa beräkningar. Att samla in data direkt från leverantörer kommer enligt Werner inte att vara en nödvändighet i framtiden. Det är svårt att samla in data från de leverantörsskikt som inte står i direkt kontakt med företaget i slutet på kedjan. Trucost och PwC har redan påvisat att man kan upprätta en ändamålsenlig EP&L med till stor del modellerad data.

Bertrand tycker att det intressanta blir att se vad företagen väljer att göra med informationen. Den stora utmaningen blir att hitta lösningar på de problem som belyses med EP&L. Framtida versioner av EP&L bör innehålla mer information om kemikalier, vattenföroreningar och ekosystemens resiliens. Det finns en chans för EP&L att integreras i vanlig redovisning men det är långt borta som det ser ut nu eftersom det krävs mer utveckling av vetenskapen bakom EP&L.

Enligt Sandow så finns EP&L's framtid i stora företag och kommer fungera som strategiskt verktyg samt som riskhanterare.

Brennan beskriver ett projekt i Vietnam där Puma involverar leverantörerna för att försöka få dem att bli mer aktiva i hållbarhetsarbetet och uppnå effektivare resursanvändning samt mindre miljöpåverkan. Vietnam är ett område med många leverantörer och EP&L har hjälpt till att visa vart fokus bör läggas. I framtiden kommer Puma att träna trettiofem olika leverantörer att upprätta GRI-rapporter ända ner till leverantörsskikt tre.

5.6 GANTSCh – projekt som underlättar användningen av resultatet från EP&L

GANTSCh-projektet påbörjades 2009 och syftar till att få små och medelstora leverantörer att påbörja ett hållbarhetsarbete som för ett sedan utmynna i regelbundna GRI-rapporter. Detta projekt drivs av Puma i samarbete med GRI, konsultfirmor inom hållbarhet och lokala branschorganisationer och företagarföreningar. Tillsammans med ett portugisiskt energibolag är Puma först i världen att ingå i ett projekt som detta där leverantörer får hjälp med att påbörja mätning och rapportering. Tidigare har multinationella företag ställt krav på leverantörer utan att erbjuda någon omfattande hjälp. GRANTSCh är alltså en ”bottom-up approach” istället för ”top-down” (GRI, 2011).

Precis som andra miljöledningssystem så finns det en cykel som ska genomgå under tolv månader för att kunna publicera en slutgiltig GRI-rapport. Denna cykel består av fem steg: 1. Förberedelser 2. Kontakt 3. Definiering 4. Övervakning 5. Rapportering. Mellan varje steg har det varit seminarium med hållbarhetskonsulter och de har ständigt haft tillgång till telefon- och mejlkontakt (GRI, 2011).

Enkätundersökningar gjorda av GRI visar att en majoritet av leverantörerna tänkte fortsätta med regelbunden GRI-rapportering, medan de flesta av de övriga ändå tänkte fortsätta att mäta sina miljöpåverkande faktorer. Dessutom fick de mer kunskap om hållbarhetsproblem och mycket mer kunskap om hållbarhetsrapportering i förhållande till innan projektet (GRI, 2011).

10 leverantörer ingick i projektet, en europeisk och de andra från olika asiatiska länder. Puma har sammanlagt 400 leverantörer där cirka 90 % finns i Asien. Samtliga i projektet var tillhörde textil eller produktionsindustrin. Ingen leverantör inom jordbrukssektorn var delaktig i projektet (GRI, 2011).

Idag har GANTSCh-projektet lett till att 35 leverantörer regelbundet hållbarhetsredovisar enligt GRI's riktlinjer (Brennan, 2012).

Programmet handlar bland annat om att utbilda leverantörer. Leverantörer får lärdomar om hållbarhetsfrågor på global, regional och lokal nivå. Dessutom hur deras verksamhet berörs av det och vilka strategiska fördelar som kan vinnas om man kan visa upp ett bra hållbarhetsarbete (GRI, 2011).

6. Analys

6.1 Strategiskt verktyg

EP&L har på ett helt revolutionerande sätt kombinerat en analys av Pumas leverantörers omgivning och redovisning i monetära värden. Resultatet av denna kombination blev att Puma fick en monetär värdering av leverantörskedjans miljöpåverkan, vilket vid sin publikation var världsunik. Enligt Downey (2007) syftar ett strategiskt verktyg till att analysera sin omgivning. EP&L analyserar företagets omgivning. Enligt Downey (2007) skall strategiverktyg upptäcka möjligheter, något som Puma gjort eftersom de upptäckte att boskap i Argentina hade en betydande miljöpåverkan genom markanvändning. Då valde Puma att satsa mer på att utveckla syntetläder. Även projektet i Vietnam är ett direkt resultat av EP&L, där Puma hjälper sina leverantörer med att bli bättre ur en hållbarhetssynpunkt. EP&L stämmer alltså inte in på den kritik som Paul Spee & Jarzabkowski (2009) beskriver där beslut inte tas utifrån det strategiska verktyget och att det enbart leder till diskussion. Detta till trots att EP&L är nytt och enbart varit publicerad i ett år. Eftersom Puma är först i världen med EP&L så går det inte att uttala sig om huruvida teorin om att samma strategiska verktyg leder till olika beslut i olika företag som Paul Spee & Jarzabkowski (2009) beskriver.

Enligt Paul Spee & Jarzabkowski (2009) så väljer användarna, som de väljer att kalla det, strategiska verktyg som man enkelt kan förstå och som inte kräver speciella kunskaper. Dessutom menar författarna att världkända strategiska verktyg används för att verka seriösa. EP&L är visserligen svårt att upprätta men däremot lätta att förmedla och förstå tack vare sin monetära värdering. En sån här rapport har aldrig tidigare publicerats men på grund av att PwC är en erkänd revisionsbyrå så medför detta legitimitet till EP&L. Strategiskt så blir EP&L ett bra beslutsunderlag eftersom monetära värden är lätta att förstå sig på. Och de strategiska beslut som fattas som direkt följd av EP&L är det för tidigt att uttala sig om. Att resultaten visar att EP&L utgör en bra indikation för beslutsfattning råder det inget tvivel om.

6.2 Riskhanteringsverktyg

EP&L har lyckats med att identifiera risker och ger indikationer på vilka risker som kräver uppmärksamhet. Konkret har detta resulterat i kartläggningar där Puma rangordnat sina leverantörers miljöpåverkan på olika ekosystem och har på så sätt en klar bild över riskerna. Detta är i linje med vad AIRMIC, ALARM, IRM (2002) menar att ett riskhanteringsverktyg skall göra. Författaren menar även att identifieringen av risker mycket väl kan göras av en extern organisation, men att det dagliga riskhanteringsarbetet bör genomföras internt samt att riskhanteringen bör vara ett ständigt pågående projekt. Precis så har Puma gjort och en ny

rapport kommer att publiceras år 2013 och Puma arbetar tillsammans med TruCost och PwC just nu. Puma har ledningens stöd i form av stort engagemang från VD:n Jochen Zeitz samt ägarna PPR, vilket även resulterat i att PPR vill implementera EP&L till andra märken år 2015 (PPR 2011). Även detta menar AIRMIC, ALARM, IRM(2002) är en viktig del för att få ett fungerande riskhanteringsarbete. AIRMIC, ALARM, IRM(2002) menar att riskhanteringsverktyg ämnar att öka chansen för framgång och minska risken för misslyckande. Detta är det ännu för tidigt att uttala sig om huruvida Puma lyckats med. Enligt Epstein(2008) har vissa företag en större social och politisk risk och här innefattas företag i Pumas bransch och att förstå kritiska delar av sin organisation och planera för störningar, ökar företagets stabilitet.

6.3 Transparensverktyg

Av flera anledningar valde Puma att publicera resultaten av EP&L. Det innebar PR, men även för att skapa debatt och öka insynen och därmed stärka relationen till intressenter. Puma har som mål att vara den mest hållbara sport- sko- och klädestillverkaren i världen. Man hade innan arbetet med EP&L påbörjat GANTSch- projektet och börjat tillverka ”clever little bag”. Att upprätta EP&L var ett naturligt steg för att befästa sin roll som det mest hållbara företaget i branschen. Alla dessa motiv har hela tiden varit väl uttalade. Precis som Vogelsang & Lester (2009) menar när de påpekar att öppenhet och kommunikation är viktigt. Vogelsang & Lester (2009) menar på att en kontinuerlig kommunikation av företagets beslut och motiv ökar företagets förutsägbarhet, vilket i sin tur minimerar risken för oväntade beslut som kan leda till chocker. Eftersom vi inte frågat kunder, investerare och anställda till Puma kan vi inte svara för om diskussionen om att upprätta EP&L var en öppen process med diskussion och insyn. Från våra källor att döma råder det enighet kring den positiva respons som uppstått från dessa intressenter i efterhand. Efter publiceringen har Zeitz aktivt berättat om EP&L i media och har varit med i reportage i bland annat CNN och Channel 4 i Storbritannien(CNN, 2012; Channel 4, 2012). Att EP&L ökar företagets transparens råder det enligt oss ingen tvivel kring. Puma har valt att profilera sig som ett företag som arbetar för att bli mer hållbara och som anstränger sig och verkligen visar att de anstränger sig. Enligt Baines et al (2008) bör företag som vill nå fram med sitt budskap differentiera sig och Puma har verkligen en uttalad miljömedvetenhet som vi anser skiljer sig från konkurrenter. Du et al (2010) anser att företagen måste lägga stort fokus på sitt hållbarhetsarbete, samt att företagen bör utforma sitt

budskap så att det passar organisationen. Vi tycker att Puma uppfyller båda dessa och med EP&L har de verkligen lyft fram sin oro över att företaget bidrar till en ohållbar framtid. Puma har dessutom breddat sina kommunikationskanaler i och med EP&L, vilket enligt Morsing & Schultz (2006) underlättar eftersom olika konsumenter föredrar olika kommunikationskanaler. Puma har valt att publicera rapporter, vara med i olika projekt, på internet via virala medier och i nyhetssammanhang och detta breddar budskapet och ökar företagets transparens. Företag kan enligt (Du et al, 2010) använda sig av många olika sätt att förmedla sitt budskap, och här har Puma ansträngt sig. Men vi som konsumenter vet inte om budskapet når hela vägen fram. Resultaten tyder på att EP&L har nått fram inom företagsvärlden, men om konsumenter verkligen tar del av EP&L tvivlar vi på.

6.4 Framtidens utformning av EP&L

EP&L har många likheter med GRI och därför kan det vara relevant att se på hur GRI vuxit fram till en norm. När GRI var nytt så var CSR något som flitigt diskuterades (Brown et al 2009). När det kommer till EP&L så har TEEB fört upp frågan om ekosystemtjänster och att värdera dessa monetärt. Det är alltså så att både GRI och EP&L har arbetats fram efter att den samtida debatten tagit upp ämnet. Dessutom minskar den globala biodiversiteten stadigt och medvetenheten om den ökar (TEEB, 2010) vilket är ett ständigt motiv för att hållbarhetsredovisa med hänsyn till detta. När EP&L vidareutvecklas är det viktigt att tänka på att utformningen skall passa alla läsare från konkurrenter till konsumenter. GRI var i en liknande situation där utformningen tillsammans med försöket att skapa ett gemensamt språk var viktiga (Brown et al 2009). GRI var hela tiden tänkt och utformat just för att publiceras, men med EP&L är det oklart. Den strategiska- och riskanvändningen kommer troligtvis att bli liknande för alla företag, men om de väljer att publicera är oklart. Vi har en teori att företag gärna väljer att inte publicera alls snarare än att publicera en mindre ambitiös rapport än Puma för att slippa jämförelsen. Vi kanske skall vara oroad över utvecklingen om företag inte publicerar eftersom företag kan välja att lämna leverantörer och förflytta produktion till andra delar istället för att ta itu med grundproblemet. Då blir det endast ett risk- och strategiverktyg som är helt frånkopplat från hållbarhetsarbetet. Puma ämnar publicera en ny EP&L år 2013 och PPR vill släppa flera versioner för sina andra företag år 2015. Detta indikerar att EP&L faktiskt blir ett dokument som publiceras. Men vårt resultat pekar snarare åt att andra företag som gör EP&L kommer att behålla dem inom organisationen. Det vore såklart önskvärt för en ökad transparens att företag väljer att publicera med det är ännu för tidigt för att veta hur det blir. Brown et al (2009) nämner att företag som inte tar åt sig av nya trender riskerar att

hamna efter och förlora i konkurrenskraft samt att företag som tidigt involverar sig får mer att säga till om utformningen. Med EP&L har Puma tillsammans med PwC och Trucost en stor del i utformningen. Eftersom resultatet tyder på en stor mängd förfrågningar hos PwC och Trucost för att upprätta fler EP&L för andra företag så tyder det på att just dessa tidiga aktörer får en viktig del i hur framtidens EP&L kommer att se ut. EP&L kommer troligtvis inte att bli en standard på det sätt som GRI blivit eftersom jämförbarheten blir lidande av att beräkningarna är oprecisa. Till följd av detta skulle de kunna användas för att vinkla resultat för att verka bättre än andra. Det blir troligtvis en norm som inte är uttalad utan mer något som anses nödvändigt bland stora företag med långa leverantörskedjor.

Gomez och Perez (2011) beskriver den kritik som finns inom forskarvärden. Vi tror dock inte att den kommer motverka framfarten av EP&L. Med tanke på att Puma har fått mycket positiv kritik och knappt någon kritik så verkar inte denna kritik relevant. Dessutom att det verkar fungera som enbart strategi och riskhanteringsverktyg så kommer företag inte nödvändigtvis att ta hänsyn till hållbarhetsaspekten. Vad gäller osäkerheten inom klimatfrågan som Weitzman (2009) beskriver så kan EP&L endast ge indikationer på var problemen kommer att finnas. Även om beräkningarna kommer att utvecklas, så kommer det troligtvis fortfarande finnas mycket osäkerhet.

7. Slutsats

I framtiden tror vi att EP&L kommer att bli vanligt som ett risk och strategiverktyg. Det finns motiv att användas sig av dessa beräkningar både ur affärs- och miljösynpunkt. Av intervjun med Barnett att döma så är det dock osäkert om företag kommer att bli mer hållbara vid användning av denna. Det beror på om man väljer att samarbeta med leverantörer för att minska miljöpåverkan eller byta till en leverantör i en annan region. Om företag förväntningarna till trots publicerar EP&L offentligt så är det rimligt att tro att de även kommer samarbeta för att minska miljöpåverkan för sina befintliga leverantörer. Detta grundar vi på att Puma redan börjat göra detta, dock så kan de vara unika med tanke på att GANTSCh-projektet ger en unik möjlighet att hjälpa leverantörer att minska miljöpåverkan. Vi tror att EP&L kommer att bli en viktig del i att kartlägga risker och möjligheter, för att på så sätt undvika framtida chocker och överraskningar. Resultatet av den första EP&L har konkret resulterat i god kartläggning över resursanvändning ordnat efter typ, region och hur brådskande problemet är. Denna typ av resultat tror vi fortsatt kommer komma i följd av EP&L.

7.1 Framtida forskning

Om några år kan man göra en utvärdering om vad resultaten från EP&L leder till för typ av beslut. Att utreda om publicering av EP&L leder till fler fördelar och varför i så fall inte alla företag publicerar. Dessutom om de provocerande resultaten om att företagen står samhället dyrt kommer att ta den globala debatten om hållbarhet till en helt ny nivå.

Källförteckning

Muntliga källor

Nicolas Bertrand från TEEB

Maria Sandow från Svensk Handel

Tom Barnett från Trucost

Michael Werner från PWC

Svar på mail

Adam Brennan från Puma

Emil Schön från Jordens Vänner

Mathis Wackernagel från Global Footprint Network

Skriftliga och elektroniska källor

AIRMIC, ALARM, IRM, 2002, *A Risk Management Standard* (besökt 2012-05-25)

Baines, P, Fill, C and Page, K., 2008, "*Marketing*", Oxford University Press

Britannica Academic Edition , 2012,

<http://www.britannica.com.ezproxy.ub.gu.se/EBchecked/topic/683450/greenhouse-gas>

(besökt 2012-06-07)

Brown H.S, M. de Jong & T.Lessidrenska, 2009, *The rise of the Global Reporting Initiative: a case of institutional entrepreneurship*

Claes Bernes, Naturvårdsverket, *Läker Tiden alla sår? Om spåren efter människans miljöpåverkan*, 2001

Channel4, 2012, <http://www.youtube.com/user/Channel4News>, (besökt 2012-06-08)

CNN, 2012,

<http://edition.cnn.com/video/#/video/business/2011/05/17/reuben.puma.ceo.zeitz.cnn?iref=allsearch> besökt (2012-06-08)

D.Martin & J.Schouten, 2012, *Sustainable Marketing*, Prentice Hall

Downey Jim and Technical Information Service, 2007, *Strategic Analysis Tools Topic Gateway Series No. 34*(besökt 2012-05-25)

Du, S., Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2010), “Maximizing Business Return to Corporate Social Responsibility (CSR): *The Role of CSR Communication*”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, Issue 1,

Epstein M.J, 2008, *Making Sustainability Work: Best practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*, Greenleaf Publishing

Global report initiative,*Sustainability Reporting Guidelines*,

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf>
(besökt 2012-04-27)

Gómez-Baggethun,Erik and Manuel Ruiz-Pérez, 2011, *Economic valuation and the commodification of ecosystem services*

Greenfacts, 2012 <http://www.greenfacts.org/glossary/def/ecosystem-services.htm> (besökt 2012-05-01)

GRI, 2011, *Global Action, Local Change Moving towards Sustainable Supply Chains*,

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Global-Action-Local-Change.pdf>
(besökt 2012-05-10)

KPMG, *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*,

<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/2011-survey.pdf> (besökt 2012-04-26).

Miljosmart, 2011, <http://www.miljosmartmat.se/livscykelanalyser> (besökt 2012-05-01)

Morsing, M., and Schultz, M., (2006), “*Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies*”, *Business Ethics: A European Review*, Volume 15, No. 4

Nyfiken, 2011, <http://nyfikengron.com/tjanster/ekosystemtjanster> (besökt 2012-05-01)

Patel & B. Davidson, 2011, *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur.

PPR, press release, <http://www.ppr.com/en/finance/publications/ppr-commits-group-environmental-profit-loss-account-2015> (besökt 2012-05-03)

Puma, 21011, *PUMA's Environmental Profit and Loss Account for the year ended 31 December 2010*, http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf (besökt 2012-04-27)

Paul Spee, Andreas and Jarzabkowski, Paula, 2009, *Strategy tools as boundary objects*, s.223-225

RapiBi, 2007, *How to do a SWOT analysis*, <http://rapidbi.com/swotanalysis/#Definition> (besökt 2012- 05-20)

Svensk Handel, 2012, <http://www.svenskhandel.se/stil> (besökt 2012-06-01)

a. TEEB, 2010 *The Economics of Ecosystems and Biodiversity: Mainstreaming the Economics of Nature: A synthesis of the approach, conclusions and recommendations of TEEB*

b. TEEB, 2010, *The Economics of Ecosystems and Biodiversity Report for Business - Executive Summary 2010*

TEEB (2010), *The Economics of Ecosystems and Biodiversity: Ecological and Economic Foundations*. Edited by Pushpam Kumar, Earthscan, London and Washington

Tol R. (2009), “The Economic Effects of Climate Change” *Journal of Economic Perspectives* Vol 23 : (2)

Vaccaro & Madsen, 2009 *Transparency in business and society: introduction to the special Issue*

Vogelsang & Lester, 2009, *How Leaders Can Get Results by Laying it on the Line*

Weitzman M., (2009), "The Extreme Uncertainty of Extreme Climate Change: An Overview and Some Implications" Harvard University Preliminary Note, Oct 2009

TNS, 2008, http://www.tns-us.com/news/tns_global_study_the_green.php,

(besökt 2012-05-09)

United Nations, 2006, http://www.un.org/jsummit/html/basic_info/basicinfo.html (besökt 2012-06-07)

Utbildningsstyrelsen, 2011, <http://www2.edu.fi/yrittajyvayla/se/index.php?1-297> (besökt 2012-05-01)

Appendix

Telefonintervjuer

Intervjuguide – Tom Barnett Trucost

Tom Barnett

1. What type stakeholders were supposed to read the report?

2. How do you believe the response have been from these stakeholders? Is it legitimate?
3. What were the intentions by the EP&L? Was it to emphasize Puma's environmental profile? Or was it to initiate a new sustainability reporting standard?
4. Is this type of reporting remarkably more expensive to create?
6. What obstacles do you see for this type of report to become a widespread standard like the GRI guidelines?
7. Why is it hard to include chemicals?
8. Have you been contacted by any new customers since it was published?
9. Have you had collaboration with GRI?

If you have other important thoughts we would be grateful if you wanted to share them with us.

Intervjuguide – Nicholas Bertrand TEEB

1. We spoke to Tom Barnett at Trucost who told us that they collaborated with TEEB when writing this report. Can you describe your collaboration?
2. What is your general opinion about the report?
3. Do you think they've done any exceptions or biases from the TEEB framework that doesn't make the report legitimate?
4. The report doesn't mention resilience. How does that affect the quality of the report? Because it's an important part of the TEEB framework
5. Is the report concrete enough, there's no examples of what ecosystems that has been degraded?
6. Has the report met a lot of critique, by whom and what? By trade organizations or politics, scientists?
7. What obstacles do you see from making this a standard?

8. Have you been contacted to do a similar report with another company?

9 In the Puma Case, do you know how they have communicated this report to suppliers and local authorities?

10. How has this report affected your possibilities to communicate your scientific framework? Can you give as any concrete examples?

11. Third part organizations?

If you have other important thoughts we would be grateful if you wanted to share them with us.

Intervjuguide – Michael Werner PwC

1. How do you believe the response have been from stakeholders? Is it legitimate?

2. Considering improvements in internal measuring. Can you give us a concrete example of an improvement? For example: Now we can approximately predict Chinese water prices within 20 years.

3. .Can you give us a concrete example of a disclosure that surprised you? For example: The agriculture in a specific location is so unsustainable that it will be unable to supply raw materials in 20 years.

4. Since much data is modelled and that monetizing environmental impact is a quite inprecise science, how does that affect the possibility to compare companies to each other and compare one company from one time to another?

5. What were the intentions by the EP&L? Was it to emphasize Puma's environmental profile? Or was it to initiate a new sustainability reporting standard?

6. Is this type of reporting remarkably more expensive to create?

7. What obstacles do you see for this type of report to become a widespread standard like the GRI guidelines?

8. We spoke to Tom Barnett at Trucost. He said that they have been contacted by many companies that wanted a similar report except those companies weren't ready to publish it. Have you got the same attention from new customers?

9. Is it possible to do more concrete? We've been costing this much to this region or even to this particular ecosystem?

10. Much is modeled data (88% from Trucost I-O model) the rest is collected. Does that really

11. Puma and the Gantsch project, 35 suppliers? Does Puma have a competitive advantage because of this or could this report be done and published for Nike and Adidas?

12. What else companies can do these type of calculations

If you have other important thoughts we would be grateful if you wanted to share them with us.

Intervjuguide – Maria Sandow

Känner du till Pumas EP&L?

Arbetar ni med hållbarhetsredovisning med era medlemmar?

Har ni på något sätt uppmärksammat eller kommunicerat rapporten till era medlemmar?

Ni har mycket initiativ om kemikalier, tror du att kemikaliefrågan överskuggar övrigt miljöarbete?

Mejlintervjuer

Intervjuguide – Adam Brennan Puma

1. Internal measuring

How has it improved your internal measuring?

Can you give us a concrete example of an improvement? For example: Now we can approximately predict Chinese water prices within 20 years.

Can you give us a concrete example of a disclosure that surprised you? For example: The agriculture in a specific location is so unsustainable that it will be unable to supply raw materials in 20 years.

Have any of the disclosures in the EP&L led to initiating a project or collaboration with any supplier in order to make their operations more sustainable? Can you give us an example?

2. The GRANTSCh project

88% of the total E P&L impact is derived from modelled data, at the same time Strategic partners cover over 2/3 of all PUMA products sold. What Tiers has been included in the GRANTSCh project?

What is the definition of a strategic partner?

Are you planning on including the other Tiers in this project?

Many people may believe it's strange that you can make a report when 12 % of you data are solid. What do you think about that?

Intervjuguide - Mathis Wackernagel Global Footprint Network

1. Are GFN aware of this report?

2. What is GFN's general opinion about it?

3. Do you believe it's an ethical problem to monetize environmental impact?

4. Have it been any discussions of integrating monetary valuation of environmental impact in GFN's framework?

If you have other important thoughts we would be grateful if you wanted to share them with us.

Intervjuguide - Emil Schön Jordens vänner i Sverige

1. Är Jordens Vänner medvetna om denna rapporten?
2. Vad har Jordens Vänner för generell åsikt om den?
3. Är det ett etiskt problem att ekonomiskt värdera miljöpåverkan och ekosystemtjänster?
4. Om ja. Är det inte en bra lösning att belysa ett företags överexploatering av ekosystemtjänster och utifrån det skapa opinion bland allmänheten?
5. Vad skulle ni vilja se för lösning istället?
6. Är traditionell GRI-redovisning ett bättre sätt att redovisa?

Om ni har andra tankar som är relevanta, eller saker som ni tycker att vi har missat så får ni gärna dela med er av dessa.