



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

En studie om konflikten mellan företags affärsstrategi och CSR-arbete i lågprishandeln.

Kandidatuppsats i Corporate Sustainability
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Vårterminen 2015

Handledare: Gabriella Schaad

Författare:

Pia Eriksson 1978-07-02

Eric Johansson 1988-11-03

Sammanfattning

En önskan om högre levnadsstandard har drivit på konsumtionstakten i Sverige. Hos företag ligger stort fokus på ökad tillväxt och högre lönsamhet där en del företag använder en lågprisstrategi för att vinna konkurrensandelar. Konsumtionens positiva samhällseffekter diskuteras gång på gång i media medan kritiken är begränsad och ofta hänvisar till miljön. För att minska på vårt ekologiska fotavtryck bör vi tillsammans konsumera mer hållbart. Fler företag implementerar CSR (Corporate Social Responsibility) i sina företagsstrategier där allt från global uppvärmning till arbetsförhållanden i leverantörsleden diskuteras för att företagets arbetssätt ska bli mer hållbart.

Syftet med studien är att belysa de konflikter som finns mellan ett företags affärsstrategi och CSR-arbete och hur de praktiskt har gått tillväga för att hantera dessa. För att kunna besvara problemformuleringen har vi använt en explorativ forskningsansats med en fallstudie och en djupgående intervju. Vi har även använt sekundära källor i form av sociala medier och företagets hemsida till grund för den empiriska datainsamlingen.

Den insamlade empirin har sedan analyserats utifrån teorier kring gröna strategier, intressenter, GRI (Global Reporting Initiative) legitimitet samt trade-offs för att hitta likheter och skillnader mot ett verkligt fall. Resultatet i studien visar att om företaget hade varit mer öppna kring de brister som finns inom CSR-arbetet hade de kunnat skapa ett mer trovärdigt CSR-arbete, vilket hade lett till att högre legitimitet skapats. Om inte företaget lyckas övertyga samhället att deras agerande är trovärdigt kommer inte konflikten mellan affärsstrategi och CSR-arbete kunna lösas. Trots att det studerade företaget gör flera ansträngningar för att bli en grönare organisation hamnar CSR-arbetet ibland i skymundan då de prioriterar att öka omsättningen framför ett allomfattande hållbart företagande. Detta får ses som ett trade-off mellan affärsstrategin och CSR-arbetet, de måste ibland välja bort CSR för att öka tillväxten inom företaget. Det finns en del paradoxer gällande CSR-arbetet och affärsstrategin men överlag har fallföretaget många pågående projekt som minskar företagets miljöpåverkan.

Nyckelord: *trade-off, greenmating, Greenwashing lågprisstrategi, gröna strategier, CSR.*

Abstract

A wish for a higher standard of living has driven the rate of consumption in Sweden. Main focus in business is on a higher growth and profitability where some companies use a low price strategy to win competitive advantage. The positive consumption pattern spiral is often discussed in media, while criticism is limited and often refers to the environment. In order to reduce our ecological footprint we should consume more sustainably. More and more companies implement CSR (Corporate Social Responsibility) in their business strategy to become more sustainable. Everything from global warming to working conditions in the supply chain are discussed.

The purpose of the thesis is to highlight the conflict that exists between a company's business strategy and CSR work. In order to answer the problem we used an explorative research approach where we used a case study with an in-depth interview. We have also used secondary sources such as social media and the company's website as the basis for the empirical data collection.

The empirical data were then analyzed based on the theories of strategy, stakeholders, GRI (Global Reporting Initiative) legitimacy and trade-offs in order to find similarities and differences from a real case.

The results of the study show that if the company had been more open about the shortcomings of their CSR work they had been able to create more credible CSR initiatives. That would have led to a higher value of legitimacy. If the company does not succeed in convincing the society that their actions are credible, the conflict between business strategy and CSR can not be solved. Although the studied company makes more efforts to become a greener organization with CSR sometimes CSR is overlooked to increase turnover in front of a comprehensive sustainable business. This must be seen as a trade-off between business strategy and CSR, the organization must sometimes ignore CSR to increase growth within the company. There are some paradoxes in the case business sustainability efforts, but in general the case shows many ongoing projects that reduce the company's environmental impact.

Keywords: trade-off, greenwashing, greenwashing, low price strategy, green strategies, CSR.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Problemformulering	4
1.4 Syfte.....	4
1.5 Begreppsförklaring.....	4
2. Metod.....	5
2.1 Val av problemformulering.....	5
2.2 Val av metodansats.....	5
2.3 Fallstudie.....	5
2.4 Uppgiftslämnare	6
2.5 Sekundära källor.....	7
2.6 Analys av insamlad data.....	8
2.7 Val av teori.....	8
2.8 Tolkningsfasen.....	8
2.9 Källkritik.....	9
3. Teori.....	9
3.1 Intressentteorin	10
3.1.1 Hantering av intressentkrav	12
3.2 Legitimitetsteorin.....	13
3.3 Greenwashing	14
3.4 Greenmuting.....	15
3.5 Strategier för en grönare verksamhet.....	17
3.6 Trade-Off.....	19
3.7 Teorisammanfattning.....	20
4. Empiri.....	20
4.1 Presentation av Gekås	20
4.2 Strategier.....	21
4.3 Shoppingturism.....	22
4.4 CSR- arbete.....	22
4.4.1 Vilka påverkar Gekås CSR- arbete?	22
4.4.2 Kommunikation av CSR.....	23
4.4.3 Leverantörer.....	23

4.4.4 Miljö	24
4.4.5 Vägörenhet	24
4.4.6 Textilreturen.....	24
4.4.7 Framtiden.....	25
4.5 Konflikter med intressenter	25
4.6 Uppförandekoder gentemot leverantörer	26
4.7 Ekologiskt sortiment.....	26
4.8 Sammanfattning av empiri enligt GRI-ramverket	27
5. Analys	28
5.1 Påverkan från intressenter	28
5.1.1 Ramverk för intressenter	30
5.1.2 Ekonomiska	30
5.1.3 Miljö	30
5.1.4 Sociala	31
5.2 Legitimitetsteorin.....	33
5.3 Greenmuting	33
5.4 Trade-Off	34
6. Slutsats	35
7. Avslutande reflektioner	36
7.1 Framtida forskning	36
8. Källförteckning	38
Bilagor	44

1. Inledning

Studiens inledande kapitel innehåller bakgrund till det studerade ämnet och varför det är en viktig fråga. Därefter följer problemdiskussion som utgör grunden för problemformulering och avslutningsvis presenteras studiens syfte.

1.1 Bakgrund

I takt med en relativt stabil tillväxt har vi förändrat vårt levnadssätt i Europa. Mer varor och tjänster konsumeras och produceras och vi lever i ett konsumtionssamhälle (Europe, 2012) Fokus ligger på ökad lönsamhet och tillväxt inom många bolag och Ekström (2013) påpekar att den ökade konsumtionstakten har stimulerat tillväxten i Sverige de senaste åren. Schor (1998) uppmärksammar att det är inte enbart marknadsföring som driver på konsumtionen framåt, utan även artiklar i tidningar och olika tv-program påverkar bilden över vad som ska anses vara en normal konsumtionsnivå. Schor (1998) menar att detta kan bero på att tv-serier och hemma hos reportage ofta visar en bild från den övre medelklassen. Eftersom media tar upp en stor del av vardagen har detta blivit en viktig referensgrupp. (Schor, 1998)

I samhällsdebatten diskuteras gärna konsumtionens positiva betydelse för samhällets utveckling, medan kritiken mot en ökad konsumtion är relativt begränsad. Den kritik som kommer efter detta är ofta relaterad till miljön. (Holmberg & Nässén, 2011) Ett logiskt samband som hittats är att de etiska frågorna uppmärksammas mer idag av intressentgrupperna, vilket medfört att organisationers sociala ansvar är större än vad det varit tidigare. Samtidigt ställs det högre krav från samhället och även från andra intressenter, exempelvis har det blivit en större efterfrågan på gröna produkter då fler konsumenter är mer medvetna idag, detta gör att företag måste anpassa sig för att inte få dåligt rykte. För att konsumera på ett mer hållbart sätt har naturvårdsverket på uppdrag av regeringen sammanställt ett förslag över åtgärder som kan leda till att vårt ekologiska fotavtryck minskar. Ett identifierat problem är att kläder och elektronik används kortare tid. Detta leder till negativa miljökonsekvenser såsom ökade avfallsmängder och andra ohållbara uttag av naturresurser. (Naturvårdsverket, 2014) För att komma tillrätta med denna problematik kan vi tillsammans minska konsumtionen, producera saker klokare och företag kan styra om sina finansiella flöden (WWF, 2014). En ökad medvetenhet i samhället kring sociala orättvisor ställer högre krav på att företag redovisar mer än bara sina ekonomiska värden. Varumärken och organisationer bedöms även efter deras sociala ansvar. (Blombäck & Scandeliuss, 2013)

Vi går mot ett globalt samhälle där de stora företagen på marknaden har en stor makt att påverka och rikta organisationer i större utsträckning än tidigare. Media är snabba att skriva om det exempelvis förekommit barnarbete under produktionen i utvecklingsländer. (Medberg, 2012) Att företag ibland mörkar sin miljöpåverkan är bekant, i oktober 2010 rapporterades att H&M hade 300 barnarbetare i en textilfabrik i Kambodja (Hallands Nyheter, 2010). Efter att denna problematik uppmärksammats har allt fler organisationer infört uppförandekoder gentemot sina leverantörer.

1.2 Problemdiskussion

I takt av tidigare företagsskandaler och den ökade medvetenheten i samhället kring sociala orättvisor har det kommit mer krav på att företag ska redovisa mer än bara sina ekonomiska värden. Intressenter bedömer organisationer och varumärkets sociala ansvar utöver själva produkten. Företagets CSR-arbete uppfattas som viktig av konsumenterna och höjer deras förväntningar på att en organisation ska uppträda ansvarsfullt. Resultatet av CSR-arbete återspeglas i företagets rykte och olika jämförelsetal i ranking över hur långt de kommit med hållbarhetsfrågor. (Blombäck & Scandeliuss, 2013) Vikten av att kunna behärska CSR och kommunicera ut den hållbara utvecklingen till intressenterna är av stor betydelse för företaget, dels för att vinna legitimitet gentemot omgivningen (Johansen and Nielsen, 2012), samt för att vara konkurrenskraftiga på marknaden och undvika ett dåligt rykte kring sitt varumärke (Polonsky & Jevons, 2006). Från konsumentperspektivet har det verifierats att de organisationer som har trovärdiga hållbarhetsaktiviteter är mer framgångsrika i att skapa långsiktiga förhållanden till sina konsumenter gällande lojalitet och opinionsbildning (Du et al., 2010).

Debatten kring CSR-arbete har tagit sig ända in i styrelserummet, där allt från global uppvärmning till arbetsförhållanden i leverantörsleden diskuteras (Porter & Kramer, 2006). Samtidigt som företag vaknar upp kring riskerna med dessa problem vet de inte riktigt alltid hur de ska gå tillväga med att implementera arbetet i sin egen organisation. CSR-arbete grundas ofta i tre inriktningar: sociala, miljömässiga och ekonomisk långsiktighet. För att kunna tillfredsställa intressenternas krav på CSR avstår en del företag från den primära kontrollen över sitt CSR-arbete. Intressenter har inte alltid den kunskap om organisationen för att förstå dess konkurrenser och positionering på marknaden eller vilka strategiska *trade-offs* de gör. För att komma framåt i utvecklingen med CSR måste det ömsesidiga förhållandet mellan företag och samhälle integreras samtidigt som CSR-arbete ska förankras i företagets

aktiviteter och strategier. Porter och Kramer (2006) påtalar hur viktigt det är att samhälle och företag inte lever på varandras tillgångar utan att det är ett ömsesidigt förhållande dem emellan. CSR-arbete kan vara mycket mer än bara en kostnad, en begränsning eller en välgörande handling. CSR ger en chans till möjligheter, innovation och marknadsfördelar. (Porter & Kramer, 2006)

Ingebrigtsen och Jakobsen (2006) diskuterar att det kan uppstå hinder under tiden när ett företag utformar sitt CSR-arbete och ibland kan överensstämmelserna mellan verksamhetens strategi och CSR-arbete anses bristfälliga. En orsak till det kan vara att inköpsavdelningen på ett företag inte tar så stor hänsyn till vilken miljöpåverkan inköpta varor och tjänster medför. Detta gör att det blir svårt att tillämpa hållbarhet eftersom det finns många faktorer som påverkar. Företags ansvar bör därför vara att bidra med varor och tjänster som är hållbara och samtidigt tilltalar kunderna. (Ingebrigtsen & Jakobsen, 2006) Det allra bästa är när CSR både skapar fördelar för samhället och skapar värde för det egna företaget. Därför ska inte företag tänka generellt när det gäller sitt CSR-arbete utan vad som faktiskt är lämpligt för dem strategiskt. Många företags CSR-arbete har blivit så splittrat och fränkopplat från företagets kärnverksamhet att det döljer fördelarna med att arbeta med CSR. (Porter och Kramer, 2006)

Många företag baserar sin strategi på att sälja mycket varor till låga priser med en hög omsättning. Vid en lågprisstrategi arbetar företag med att ständigt ha ett lägre pris än sina konkurrenter för att öka försäljningen. (Lundén, 2008) I motsats till detta har FN i en rapport kallad vår gemensamma framtid hävdad att om miljön förstörs och naturresurserna förbrukas är det omöjligt att uppnå ekonomisk tillväxt och social hållbar utveckling. Brundtlandrapporten har beskrivit vad hållbar utveckling är, vilket definieras som: *“En hållbar utveckling tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”* (WCED, 1987) Medvetenheten hos konsumenter när det gäller CSR-relaterade frågor ökar ständigt och samtidigt ökar även kraven på att företag skall arbeta mer med CSR. Företagen i sin tur pressas utav sina intressenter vilket även detta påverkar företagens engagemang till CSR-arbete. (Porter & Kramer, 2006) I kontrasterna mellan företagets önskan om ökad tillväxt och CSR, har vi identifierat en konflikt som blir särskilt tydligt i lågprishandeln. Den här studien kommer att undersöka hur företag i lågprishandeln implementerar CSR i verksamheten samt hur de hanterar de konflikter som uppstår mellan affärsstrategi och CSR-arbete och vilka trade-offs de står inför.

1.3 Problemformulering

Den övergripande forskningsfrågan som avses undersökas: *Hur hanterar företag med en lågprisstrategi de konflikter som uppstår mellan affärsstrategi och CSR-arbete?* För att konkretisera frågan har två underfrågor formulerats: *Vilka strategier använder företag med en lågprisstrategi för att hantera sådana konflikter?* samt *Vilka trade-offs används för att hantera dessa konflikter?*

1.4 Syfte

Syftet med studien är att undersöka konflikter som finns mellan ett företags affärsstrategi och CSR-arbete inom lågprishandeln. För att praktiskt se hur de gått tillväga med arbetet kring att hantera konflikterna kommer vi undersöka vilka trade-offs de använder.

1.5 Begreppsförklaring

Då det inte finns några vedertagna svenska begrepp på vissa engelska ord, har vi använt en del engelska ord i studien. Dessa förklaras/översätts kort nedan och sedan kommer vi löpande att använda det engelska begreppet. Vi definierar även vilken typ av företag vi menar när vi skriver denna uppsats.

Greenwashing - ett företag marknadsför att de gör mer för miljön än vad de i själva verket gör och marknadsför sig som att de är gröna (Greenpeace, 1990).

Greenmuting - begreppet är motsatsen till greenwashing. Organisationer väljer att medvetet inte gå ut med sitt hållbarhetsarbete till intressenterna. Ofta av rädsla för att bli anklagade för greenwashing. (Langert, 2007)

Trade off - För att lyckas med en framgångsrik strategi måste företag välja bort vad de inte ska fokusera på för att uppnå konkurrensfördelar enligt Porter (1998)

NGO- non-governmental organization, ofta internationella organisationer med avsikt att påverka företag och samhälle

CSR - Används för att titta på vilket ansvar företaget tar gentemot samhället. Vi har i denna studie utgått ifrån Frostenson, Grafström & Windell, (2013) definiering vilket är "*att företagen på frivillig grund integrerar sociala och miljömässiga hänsyn i sin verksamhet och i sin samverkan med intressenterna.*"

Företag - I denna studie fokuserar vi på företag som använder Porter (1980) teori kring kostnadsöverlägsenhet som strategi. Väl inarbetade processer gällande inköp, logistik och

produkttillverkning används för att minimera kostnader samtidigt som personlig försäljning är bortprioriterat för att skapa kostnadsminimering.

2. Metod

I detta avsnitt redogörs tillvägagångssättet kring studiens genomförande. Forskarna klargör och argumenterar för hur datainsamlingen gått tillväga, vilka val de gjort samt vilka svårigheter som finns med metoden.

2.1 Val av problemformulering

Som ett första steg i utvecklingen av problemformulering fördes diskussioner kring vad som intresserade oss och hur vi skulle kunna förtydliga detta närmare. Vi valde att ha en beskrivande och förklarande problemformulering för att kunna förstå de svårigheter som finns inom området. Vi har valt en explorativ forskningsansats för att få fram nyanserad information som går på djupet inom ämnet. (Jacobsen, 2009)

2.2 Val av metodansats

Vi har diskuterat kring valet av en kvalitativ eller kvantitativ forskningsansats för vår studie samt vilka för och nackdelar dessa metoder har. Jacobsen (2009) påpekar att det är problemformuleringen som styr vilken forskningsansats som är mest lämplig. Med stöd av Jacobsen (2009) metodgenomgång valde vi därför den kvalitativa ansatsen eftersom vi har en explorativ forskningsansats med ett beskrivande och förklarande syfte. Vi var i första hand intresserade av primärdata med en djupgående intervju där mycket detaljer inom ämnet kunde lyftas fram. Den kvantitativa metoden består till största del av låsta frågor, vilket inte passade den här studien. Den kvalitativa ansatsen ger en djupare förståelse inifrån företaget och en uppgiftslämnare kunde lämna unika detaljer och personliga svar under intervjun. Öppenhet och flexibilitet är något som Jacobsen (2009) trycker på att den kvalitativa ansatsen speglar och påpekar hur viktigt det är att forskarna har ett så öppet sinne som möjligt för att inte påverka undersökningen. Denna risk blev vi medvetna om och för att försöka motverka detta har vi haft i åtanke att inte ställa några vinklade frågor under intervjun.

2.3 Fallstudie

Bryman och Bell (2014) argumenterar för att valet av undersökningsmetod kan påverka forskarnas struktur över den insamlade data. För att få en ingående och noggrann studie av ett enda fall har vi valt att ha en fallstudie. Inom fallstudie fanns olika områden att studera, det

kunde vara en organisation, en viss plats, en händelse vid en viss tidpunkt eller en person som gjort att forskarna ville belysa vad som är unikt i det specifika fallet (Bryman & Bell, 2014). Eftersom vi har en beskrivande problemformulering kan undersökningen med ett fall ge ett bra helhetsperspektiv över en organisation och därför har vi inte sökt data från andra företag Jacobsen (2009). Yin (2012) uppmärksammar att forskare som använder sig av fallstudie bör lägga fram argument varför ett eller flera företag valts. Vi har valt ett företag att studera eftersom Flyvbjerg (2006) påpekar att fördelen med detta är att forskningsansatsen går på djupet med flera detaljer. Flyvbjerg (2006) forskning visar även att ett vanligt missförstånd gällande fallstudier är att det inte går att generalisera från endast ett fall. Flyvbjerg (2006) motbevisar detta påstående och påpekar att det går att generalisera från ett enda fall och att *exemplars kraft* är allmänt undervärderat. När vi skulle välja vilken organisation som skulle vara lämplig för vår fallstudie fick vi göra ytterligare ett val. Att välja ett företag som generellt är ett representativt fall och har typiska drag för det som ska undersökas kan göra att fallföretaget inte har så mycket information kring de unika detaljerna. Ett extremt fall ger enligt Flyvbjerg (2003) mer definierad information, både gällande problem men också angående det som anses särskilt bra. Dessutom påtalar Yin (2003) att ytterligare en möjlighet till att generalisera gäller de fallstudier som är extrema eller unika eftersom de egenskaper som illustrerar företeelserna som studeras framkommer särskilt bra då. Utifrån den bakgrunden valde vi därför att studera företaget Gekås vilket är ett extremt och ovanligt fall och skiljer sig från andra varuhus inom lågprishandeln. Vi ville undersöka hur Gekås strategiskt arbetar med CSR samtidigt som företaget önskar växa och vinstmaximera.

2.4 Uppgiftslämnare

Vi har diskuterat kring vem som skulle vara lämplig som uppgiftslämnare. Valet föll på Pernilla De Filippo, som är CSR-ansvarig på varuhuset Gekås i Ullared. Vi hittade kontaktuppgifter på Gekås hemsida där även en kort beskrivning av Gekås ansvarsområden inom CSR fanns. På samma sida stod att De Filippo var CSR -ansvarig vilket överensstämde med våra önskemål om ansvarsområde och yrkeskunskaper. Vi kontaktade De Filippo angående en intervju och fick relativt omgående svar att hon kunde vara med. Eftersom vi gärna ville utföra intervjun tidigt i skrivprocessen för att ta del av information bestämdes ett datum den kommande veckan. Vi ställdes för ytterligare ett val när vår respondent från Gekås blev sjuk och fick ställa in mötet. Vi fick frågan om vi ville ha en telefon intervju istället, men av tidigare erfarenheter vet vi att detta inte är lika bra som ett personligt möte. Bryman och Bell (2013) menar att en av svagheter med telefonintervju är att de som intervjuar inte kan

reagera på respondentens ansiktsuttryck såsom undran eller osäkerhet och reagera efter det. Mötet för intervjun blev istället senarelagt till veckan efter, vilket var en bra lösning och påverkade inte studiens resultat. Vi ställde frågor kring De Filippos tjänst och bakgrund, Gekås intressentgrupper, greenmuting samt allmänt om CSR. För att få en tydlig helhetssyn över vilka områden vi var intresserade av har vi kompletterat frågorna med att utgå ifrån GRI:s ramverk, för att inte missa några betydelsefulla områden. I den medföljande bilagan finns samtliga frågor som vi ställde under intervjun. Vi valde att inte spela in intervjun utan istället delade vi upp ansvaret i att en av forskarna ställde frågor och den andra antecknade det som kom fram under intervjun. Detta för att inte få några negativa reaktioner som individer som blir inspelade kan uppleva. Vi har åkt ner till Gekås i Ullared och intervjun med CSR-ansvarig har ägt rum på plats där. Intervjun varade i cirka en timme och trettio minuter. I enlighet med Jacobsen (2009) renskrevs materialet direkt när vi kom hem för att kunna återges korrekt.

2.5 Sekundära källor

För att få en bredare insamling av empiri har vi även använt sekundära datakällor från internet. Gekås blogg, hemsida samt tidningen Hallands Nyheter har utgjort grunden till denna information. I sökningar på bloggen har vi använt orden *ekologiskt* och *miljö* vilket gett en tydlig överblick om Gekås sortimentet och vad de arbetar med. På hemsidan har vi tagit hjälp av rubrikerna under *företaget* där återfanns *vår affärsgrund, bolagsstruktur, organisation, fakta i siffror, CSR, företagsansvar & miljö, vi stödjer sos barnbyar samt sponsring och välgörenhet*. Vi har även läst Gekås uppförandekod gentemot leverantörer. Vi har gjort en bred sökning men hittade enbart artiklar i Hallands Nyheter. Denna gång via Googles sökfunktion där vi skrev in *kritik Gekås, Gekås fabriker, Gekås miljöbrott* vilket länkade oss vidare till Hallands Nyheter. Vi har även vid flertal tillfällen försökt att få intervjuer med två stora NGO, Swedwatch och Fairtrade har blivit tillfrågade att vara med på en intervju för att få en uppfattning av vilken påverkan de har på företag. Dessvärre har vi inte lyckats få till någon intervju med dessa. Jacobsen (2009) trycker på att det är av betydelse att diskutera kring de källor som vi *inte* fick tillgång till. Vi vill därför informera om att vi inte fick tillgång till de källorna och att viss information kring ämnet därför är utelämnat från studien.

2.6 Analys av insamlad data

För att koppla samman metod med teori kan forskarna använda deduktion, abduktion eller induktion. När vi som forskarna har valt en fallstudiebaserad metod som vi gjort är det lämpligt att använda abduktion som angreppssätt. (Patel & Davidsson, 2003) Eriksson och Kovalainen (2008) påtalar hur det abduktiva angreppssättet pendlar och går fram och tillbaka mellan teori och empiri (Kovalainen, 2008) samtidigt som det abduktiva angreppssättet utgår ifrån empirisk insamling av fakta för att sedan ha en grundställande ram med teoriavsnittet (Alvesson & Sköldberg, 1994). En annan orsak till att vi tyckte det abduktiva angreppssättet passade vår studie var att denna ansats tillåter nya iakttagelser successivt under arbetet. Vi har således kunnat förfina teorierna och utvecklat empirin under processens gång. (Alvesson & Sköldberg 2008)

2.7 Val av teori

För att kunna besvara våra forskningsfrågor har vi använt oss av olika teorier. Vår första forskningsfråga är “Hur hanterar företag med en lågprisstrategi de konflikter som uppstår mellan affärsstrategi och CSR-arbete?” har besvarats genom att använda Freemans (1984) teori om intressentmodellen, GRI-ramverket (2006) och Suchmans (1995) legitimitetsteori. Vi kommer även att använda begreppet *greenmuting*. Studiens andra forskningsfråga är “Vilka strategier använder företag med en lågprisstrategi för att hantera sådana konflikter?” här har vi valt att använda Orsatos (2006) teori där han tar upp fyra olika strategier för att lyckas skapa en grönare verksamhet där vi sedan har gjort jämförelser med praktiken. Slutligen den tredje forskningsfrågan som är “Vilka trade-offs används för att hantera dessa konflikter?” har vi använt oss av Hahns (2010) samt Porters (1998) teorier som trycker på att en lyckad strategi till stor del handlar om att göra trade-offs.

2.8 Tolkningsfasen

För att kunna analysera all data har vi använt tidigare forskning. Den insamlade datan har systematiserats i en tabell för att få en bättre överblick. Vi har använt oss av GRI ramverket, intressentmodellen, legitimitetsmodellen och de vetenskapliga artiklarna i vårt teorikapitel för att kunna analysera empiri mot teorierna inom ämnet. Därefter har vi diskuterat kvalitén på de resultat vi fått in och om resultatet är tillförlitligt.

För att se var Gekås stöter på hinder och vad de valt bort i sitt CSR- arbete har vi använt GRI-ramverk i analysen. Utifrån den valda teorin har vi funnit kopplingar till fallstudien på Gekås. Teorierna har även använts till att analysera informationen på Gekås blogg, hemsida samt tidningsartiklar från Hallands Nyheter. För att lättare förstå Gekås CSR-arbete har vi delat upp svaren från intervjun och övrig data i en tabell enligt GRI ramverk. Detta gör analysen mer överskådlig och de mer framstående svaren och det unika blir tydligare (Jacobsen, 2009). Med hjälp av ramverket ville vi ta reda på de nyckelfaktorer Gekås arbetar med i sitt CSR-arbete och analysera dessa.

2.9 Källkritik

Vi har haft ett kritiskt förhållningssätt till de utvalda källorna och lagt grunden för teorin via vetenskapliga artiklar eftersom dessa har hög tillförlitlighet. De Filippo får anses vara en kunnig person eftersom innan hon anställdes på Gekås även varit kvalitets och CSR-ansvarig på ett annat företag. Hennes tidigare erfarenhet inom området gör att hon anses tillförlitlig. Det eftersom informationen i intervjun kom från en förstahandskälla som utöver frågorna som vi ställde fick chansen att prata fritt, får giltigheten i denna studie anses god. Det är på denna grund vi anser att våra källor är tillförlitliga för att grunda slutsatsen i rapporten på. Vi märkte tidigt att det inte fanns så mycket tidigare forskning inom ämnet *greenmuting*, vilket gjorde att vi inte kunde fördjupa oss mer inom detta. Detta ämne utgör därför en mindre del av studien än vi från början tänkt oss. Dock har detta inte skapat några problem och studien har kunnat genomföras som planerat ändå.

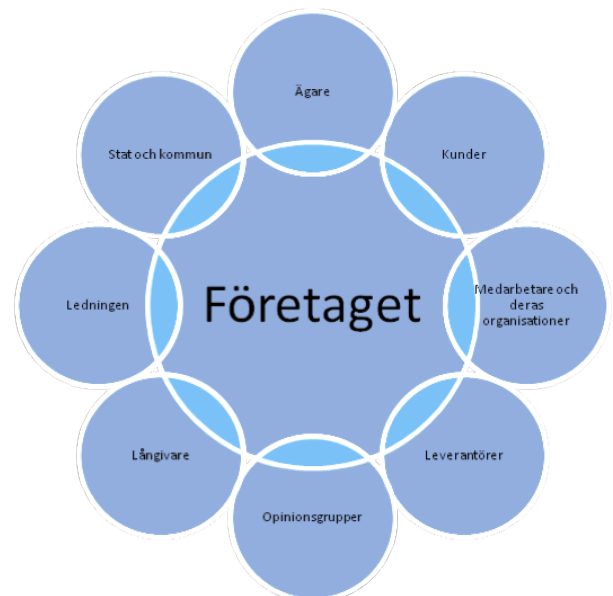
3. Teori

Teoriavsnittet innehåller teorier som är lämpliga att grunda denna studiens forskning på. Utifrån forskningsfrågorna är de valda teorierna framtagna för att kunna göra en analys och besvara problemet i studien. Teorierna har sedan sorterats efter forskningsfrågorna för att ge läsaren en bättre överblick. Begreppet Greenwashing kommer inte djupare analyseras utan är med för helhetsförståelsen kring problematiken om Greenmuting ska bli tydligare. Greenwashing förtydligar de risker ett företag kan stå inför när de går ut med sitt CSR-arbete.

3.1 Intressentteorin

Det var Freeman som utformade intressentmodellen år 1984. Intressentmodellen syftar till att en organisation maximerar sina vinster genom att ha en god relation till organisationens intressenter. (Freeman, 1984; Owen et al, 2002) Enligt Bruzelius och Skärvad (2011) hjälper intressenterna till att få klarhet i hur organisationer fungerar. För att intressenterna skall kunna genomföra sitt arbete är de beroende av organisationen, även organisationen är beroende av intressenterna då de är med och påverkar organisationens verksamhet. Vidare diskuterar Pesqueux och Damak-Ayadi (2005) att intressentteorin kan ses som sambandet mellan företaget och dess intressenter. Intressenterna kan vara exempelvis en grupp som kan påverka eller påverkas av företaget (Pesqueux & Damak-Ayadi, 2005)

Deegan (2002) påpekar att vissa intressentgrupper är viktigare än andra för företaget och därför är det viktigt att företaget har en bra relation till dessa intressenter och anpassar sig efter dessa då de i vissa fall är dem som kontrollerar resurser som gör att företaget kan driva sin verksamhet (Deegan, 2002). Ytterligare en aspekt tar Ljungdahl (1999) upp, han har märkt att intressentteorin hjälper företag att få en helhetsbild över sina intressenter och hjälper företaget att se intressenternas reaktioner på deras olika handlingar. Intressentteorin kan även se om det finns intressenter som kan vara framtida hot för företaget (Ljungdahl 1999).



Figur 1: Företagets intressentgrupper (Freeman, 1984)

Intressenterna kan delas in i *primärintressenter* och *sekundärintressenter*, detta för att dels kunna se hur intressenternas relationer till organisationen skiljer mellan varandra samt hitta möjligheter och information som gynnar verksamheten. Organisationens primära intressenter utgörs av ägare och ledning som ofta har en personlig koppling till organisationen vilket gör att de har stora möjligheter att påverka en organisations situation. De sekundära intressenterna utgörs av stat och kommun, kunder, leverantörer, kreditgivare med mera. Dessa intressentgrupper har inte samma nära kontakt med organisationen som de primära

intressenterna och har därför svårare att tillgå information om organisationen. De sekundära intressenterna är inte heller lika bundna till organisationen som de primära. (Diamant, 2004)

Det finns en nära koppling mellan intressentteorin och CSR och enligt Greve (1997) är det viktigt att företaget arbetar kontinuerligt och nära med respektive intressent för att företaget skall kunna prestera på topp. En intressent beteende kan påverka hela bolagets prestation. Borglund, De Geer och Hallvarsson (2009) påtalar att vartannat europeiskt företag och ca 35 procent av de svenska, använder sig av sponsring eller välgörenhet som stödjer olika intressentgrupper i sitt CSR arbete. En organisation som är verksam i fattiga länder kan stödja lokalsamhällena på plats genom att bidra med pengar till skola, bekämpa fattigdomen eller förbättra sjukvården. I Sverige kan stöd ges till lokala ideella organisationer som exempelvis engagerar sig i ungdomar eller en idrottsklubb. Välgörenhet är då ett verktyg till att styra intressentrelationerna.

Enligt Borglund et al (2009) är det viktigaste är att det finns en *tydlig koppling* mellan företagets verksamhet och det ekonomiska stödet de ger. Annars är risken att sponsringen ses som att företag inte tar ansvar för sina handlingar utan köper sig fria. Välgörenheten ska godkännas av ägarna, stödja kärnverksamheten, ske i samarbete med en legitim organisation, överensstämna med företagets värdegrund och göra de anställda engagerade och stolta.

Vidare påtalar Borglund et al (2009) att de olika intressentgrupperna önskar olika typ av CSR information. Ofta vill experterna som investerare och granskande organisationer ha "hårda data" i form av mätbar data, medan den mjuka data vill intressentgrupperna läsa i mer lättbegriplig och allmän form. NGO är den intressentgrupp som är en vanlig aktör i media. Organisationer som har ett CSR-arbete har bättre skydd ifrån kritik i media och medieuppmärksamheten kan vara en drivkraft till att utveckla CSR-arbetet. (Borglund et al, 2009) Därför kan en organisation som har CSR-arbete för att blidka sina intressenter finna sig själva i att ta kortsiktiga beslut för att defensivt bemöta intressenternas krav vilket leder till ett marknadsföringskarusell med minimalt värde och inga strategiska fördelar för organisationen. (Borglund et al, 2009)

Mycket fokus inom CSR ligger kring spänningar mellan en organisation och samhället men fokus borde istället ligga på det ömsesidiga beroendet dem emellan. För att komma framåt med CSR-arbete måste denna inbördes relation mellan företag och samhälle förstås bättre, samtidig som företagets verksamhet och strategi måste kunna sammanbindas i CSR-arbetet.

Porter och Kramer (2006) påtalar att olika intressentgrupper har blivit mer effektiva och aggressiva med att uppmärksamma allmänheten om problemområden som de hittat hos organisationer. När NGO:s kräver för mycket av företag kan de vinna ett slag men förlora kriget menar Porter och Kramer (2006). Risker med detta kan vara att företaget förlorar marknadsandelar regionalt vilket leder till att arbetstillfällena förloras. Vidare diskuterar Porter och Kramer (2006) att inget företag kan lösa alla sociala problem, de måste välja ut vilka som kan integreras bäst med deras egen organisation.

3.1.1 Hantering av intressentkrav

Intressenterna runt en organisation kan ställa krav på att de ska göra innovativa val och använda ett nytt tankesätt för att klara utmaningarna med en hållbar utveckling. Regleringar från regeringen samt ny kunskap och innovationer inom teknik och produktionsprocesser leder till att organisationer måste leva upp till hur deras produkter och tjänster påverkar planeten, människor och ekonomin. (Globalreporting, 2006)

G3 Reporting Framework



Figur 2: Översikt GRI-rapportering (Globalreporting, 2006)

Organisationer kan påverka samhället och medverka till att uppnå hållbarhetsutveckling på en global nivå. För att ha goda relationer till sina intressenter är det viktigt för en organisation att synliggöra den ekonomiska, miljömässiga och sociala påverkan i samhället. Målet med hållbarhetsrapportering är att verka för en hållbar utveckling d.v.s. "tillfredsställa dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov". (Världskommissionen för Miljö och Utveckling, 2006) (Globalreporting, 2015) Öppenhet och ansvar gentemot intressenter är grundläggande för att ha ett bra CSR-arbete. För att öppet och tydligt kunna kommunicera hållbarhetsfrågor behövs ett globalt ramverk som stöd för organisationer gällande konsekvent språk och nyckeltal. GRI tillhandahåller detta och samarbetar med experter inom området som diskuterat fram och fortlöpande förbättrat

ramverket sedan starten 1997. Idag har ramverket stor trovärdighet inom flera olika intressentgrupper. (Globalreporting, 2015)

Det strategiska syftet med ramverket är att hållbarhetsredovisningen ger en bild av organisationens förhållningssätt till hållbarhetsfrågor eftersom det inte finns lagstiftat från regeringen som i den ekonomiska redovisningen. När en organisation använder ramverket blir det enklare att jämföra och bedöma en organisations hållbarhetsresultat gentemot lagar, normer, olika standarder och frivilliga initiativ. Ramverket visar även på hur en organisation påverkar och påverkas av förväntningar från intressenter samt att det blir tydligare att jämföra resultat inom och mellan olika organisationer gällande det ekonomiska, miljömässiga och sociala CSR- arbetet. Ramverket utgör ett stöd till företag och målet är att tillhandahålla ett trovärdigt ramverk som kan tillämpas av varierande företag oberoende av storlek och geografiskt område. Ramverket är uppdelat i två delar, del ett fokuserar på själva redovisningsprocessen och del två innehåller standardupplysningar. Del två lämnar upplysningar om strategi och profil, hållbarhetsstyrning och resultatindikatorer inom ekonomiska, miljömässiga och sociala resultaten. Inom det ekonomiska finns innehåll av ekonomisk utveckling, närvaro på den lokala marknaden, indirekta ekonomiska aspekter, relevans, allmänna referenser samt rapportering uppdelade i olika segment. De miljömässiga aspekterna som finns med i GRI:s ramverk är: material, energi, vatten och avfall, produkter och tjänster, efterlevnad samt transport. Inom det sociala finns personal, mänskliga rättigheter och till sist samhälle. GRI har olika tillämpningsnivåer C, B eller A, där bokstaven A är högst. När hållbarhetsarbetet styrks externt kan organisationen tillämpa ett + bakom. Ramverket kan användas av både erfarna och mindre erfarna organisationer. (Globalreporting, 2015)

3.2 Legitimitetsteorin

Suchman (1995) beskriver legitimitetsteorin som sambandet mellan samhälle och organisationer. Legitimitet kan förklaras som ett tillstånd som skapas av omvärldens normer och värderingar på en organisation, därför är det viktigt att organisationen utformar sin verksamhet efter omvärldens önsknings för att bli accepterade. (Suchman, 1995) Enligt Suchman (1995) finns det två synsätt på legitimitet, ett *strategiskt* och ett *institutionellt* synsätt. Det strategiska synsättet fokuserar mestadels på organisationens ledning och hur dessa försöker skapa legitimitet i samhället. Det institutionella synsättet fokuserar istället på hur organisationens omgivning påverkar organisationens skapande utav legitimitet. (Suchman, 1995)

Suchman (1995) menar att för att en organisation skall lyckas skapa legitimitet krävs att samhället förstår meningen med organisationens existens och accepterar denna. Ett företag som ägnar sig åt miljöfrågor i verksamheten har lättare att få samhällets acceptans än företag som inte engagerar sig i dessa frågor. Detta är något som Eriksson-Zetterquist et al (2012) håller med om. De har i sin forskning kommit fram till att organisationer som ägnar sig åt miljöfrågor kan dra fördel av ökad legitimitet. Utöver att företaget bidrar med sina produkter hjälper de även till att skapa ett hållbarare samhälle. (Eriksson-Zetterquist et al. 2012) Legitimitet kan förklaras genom att man skapar en acceptans utav sitt handlande och detta skapar företaget genom att ge en rättvis bild av verksamheten (Deegan & Unerman, 2011).

Enligt Deegan (2002) hävdar legitimitetsteorin att organisationer inte har en given plats i samhället eller given tillgång till samhällets resurser. Organisationerna måste uppfattas som legitima av samhället för att få en så kallad ”legitimitetsstatus” och därefter är det accepterat att ta del utav samhällets resurser. Däremot anser Islam och Deegan (2008) att det finns kommunikation mellan företag och intressenter som inte gynnar GRI. De menar att företagen då kommunicerar information för egen vinning som kan ses som en form av manipulering. Kommunikationen sker endast för att en organisation inte skall förlora sin legitimitet när de granskas av media. Enligt Islam och Deegan (2008) har en organisation inte alltid som avsikt att förbättra CSR- arbetet utan endast behålla sin legitimitet.

Det finns inga ramverk eller regler för företagen att följa vad som anses vara legitimt utan detta bestämmer samhället. Samhällets normer och värderingar förändras över tid och då även vad som anses vara legitimt och inte. Därför är det viktigt att företagen och intressenterna har en ständig kommunikation. Det är samhällets uppfattning som avgör om intressenterna upplever organisationer som legitima eller inte. (Islam & Deegan, 2008)

3.3 Greenwashing

Begreppet infördes av Greenpeace (1990) för att beskriva företag som cyniskt och ytligt marknadsförde sig som ett företag med en grönare image och gröna produkter när det i själva verket inte alls visade sig stämma. Ord som kunde användas i marknadsföringen var “organiskt”, “säkra”, “inga gifter”, “naturligt”, “miljövänligt” vilket bara var generella ord. Exempelvis fanns det äggkartonger tillverkade av polystyren, en slags plast märkt med “återvinningsbar”. Visserligen fanns tekniken för att återvinna detta men inte tillgängligt för hushållen. Märkningen var på det vis gagnlös. (Makower & Pike, 2009) För många aktivister

finns det inte mycket de internationella företagen kan göra för miljön utan att bli anklagade för *greenwashing*. Under 1990 talet var *greenwashing* ett begrepp som stort diskuterades bland aktivister för kritik gentemot felande företag. 2007 blev begreppet mycket populärt och användes av många och nu finns det även en Greenwashing index, "Greenwashing brigade" där upplevda missledande marknadsföringstaktiker kan rapporteras. (Makower & Pike, 2008) I en studie från den Kanadensiska firman TerraChoice Environmental Marketing gjort om varumärken lever upp till den gröna marknadsföringen framkom det att de flesta hade missledande kommunikation gentemot intressenterna. Efter detta resultat kommit fram gjorde de en lista över de misstag som företag gör, de kallade listan *6 tecken på greenwashing*

1. Misstaget med gömda trade-offs, här förespråkar företag att produkten är grön baserat endast på en liten detalj såsom återvinningsbar, vilket är missledande och det mest vanliga återkommande felet bland företag
2. Misstaget att bevis saknas - ingen information om att påstående faktiskt stämmer finns att tillgå.
3. Otydlighet - vad som är miljövänligt är mycket vagt beskrivet vilket gör att konsumenter missförstår. Märkt exempelvis "kemikaliefri" eller "helt naturlig"
4. Brist på samband - irrelevans. Felsteg där varumärket är uppriktigt, men det är helt betydelselöst för konsumenten. Exempelvis en märkning att produkten inte innehåller freoner, vilket är förbjudet att använda enligt lag.
5. Misstaget med det minst onda av 2 missförhållanden - produkter som organisk tobak eller gröna insektsmedel. Det är missledande eftersom även om produkten är grönare än andra gör de en stor miljöpåverkan.
6. Misstaget med att fuska - uttalanden som är helt falska.

3.4 Greenmuting

Samtidigt som många intressenter är misstänksamma mot en organisations CSR-arbete och ifrågasätter uppriktigheten jämfört med *greenwashing* bör företag arbeta med att kommunicera CSR-arbetet då konsumenter efterfrågar detta. Pomeroy och Johnson, (2009) kallar denna motsägelsefulla effekt CSR positionerings paradox. Företag bör bli bättre på att kommunicera sitt CSR-arbete väl för att inte få dåligt rykte. Det är emellertid svårt eftersom det inte finns tillräckligt med vägledning över hur framgångsrikt CSR kommunikation ser ut. (Blombäck & Scandeliuss, 2013) För att uppnå ett trovärdigt CSR-arbete bör det integreras i

hela verksamheten (Hillestad et al., 2010). Trovärdighet och tillförlitlighet är nyckelvärden i pålitlig CSR kommunikation och det ökar när det finns starkt och synligt engagemang från ledningen (Jahdi and Acikdilli, 2009).

Glavas och Godwin (2012) argumenterar för att det kan vara svårt för en organisation att vara socialt ansvarstagande och vissa kan tveka på att göra ett sådant arbete, då det helt enkelt är svårt att kommunicera ut till intressenterna på ett klart och tydligt sätt. Det är svårt att hitta en perfekt förebild inom CSR eftersom de flesta företag som arbetar med CSR har någon form av brist med arbetet. Dessutom, om det är någon ur intressentgruppen som söker efter brister kommer de med stor sannolikhet att hitta dem. Detta leder till att företag undviker att sätta sig själva på en piedestal angående sitt miljöarbete eftersom de är rädda för att få kritik. CSR arbete bör därför ses som en ständigt förbättrande resa istället för en destination där företaget redan ska vara. Eftersom det råder så skilda uppfattningar om vad CSR arbete utgör och rädslan för att bli anklagade för *greenwashing* har fler företag blivit ovilliga med att marknadsföra sitt egna sociala ansvarstagande (Glavas & Godwin, 2012) Denna motreaktion mot *greenwashing* har lett fram till en ny trend, *greenmuting* (Makower & Pike, 2008). *Greenmuting* är när företag medvetet väljer att inte gå ut med sitt CSR arbete till intressenterna (Glavas & Godwin, 2012).

Langert (2007, refererad i Makower & Pike, 2008) var den som först använde begreppet *greenmuting*. Han kom att tänka på att flera företag var motvilliga till att berätta om sitt miljöarbete och påpekade att även om ett företag inte berättar om sitt miljöarbete är även det ett felsteg och angav nedanstående 6 orsaker som kallas *6 tecken på greenmuting*

1. Att vänta för att till 100 % förstå allt och ha all kunskap bakom de frågor som finns. Verklighet: leder till att företaget kommer vänta i all evighet och hindrar intressenterna från att bli informerade och involverade.
2. Att vara försiktigt om sina miljöpåståenden av rädsla för NGO (Non governmental organization) ska kritisera. Verklighet: Gedigna och äkta relationer till NGO är grundläggande, men företag måste ha i bakhuvudet att alla intressenter inte går att göra nöjda.
3. Det är inte så många kunder som väljer produkter och tjänster efter dess miljömässiga fotavtryck. Verklighet: Medveten konsumtion är på uppgång.

4. "Gröna konsumenter" är ett smalt segment. Verklighet: Det blir allt mer vanligt, här finns det stora möjligheter för företag att bygga upp varumärke, rykte och förtroende hos sina intressenter.
5. Mer kommunikation kring hållbarhet kommer bygga upp en högre efterfrågan och det är varken praktiskt möjligt eller fördelaktigt för företaget. Verklighet: Förväntningarna stiger hela tiden, varför inte ligga steget före och utveckla de bästa förutsättningarna för framtiden?
6. När *greenwashing* diskuteras, ligg lågt och håll dig borta från konversationen, Verklighet: Följ tipsen från denna lista, bli "grönare" och prata om det på rätt sätt. Langert (2007, refererad i Makower & Pike, 2008)

3.5 Strategier för en grönare verksamhet

För att det skall löna sig för organisationer att vara gröna krävs det att de har en strategi som gör detta möjligt. Orsato (2006) tar upp fyra strategier som gör det möjligt för organisationer att lyckas med detta.



Figur 3: Orsato (2006) gröna strategier

Strategi 1: Eco-Efficiency

Inom *Eco-Efficiency* kännetecknas företag genom att de ökar sin produktivitet av naturresurser, använder biologiskt inspirerade produktionsmodeller samt återinvesterar i naturkapital. Verksamheter som behöver minska sina kostnader och miljöpåverkan av organisatoriska processer bör fokusera på denna strategi. Genom att använda sig av miljöeffektivitet kan organisationer spara pengar och samtidigt minska miljöpåverkan från sina processer. Organisationer inom industriella marknader, exempelvis inom livsmedelsbranschen

har stora fördelar att bli konkurrenskraftiga på marknaden genom att använda sig utav denna strategi. (Orsato, 2006)

Strategi 2: Beyond compliance leadership

Strategi 2 skiljer från den första strategin genom att en stor del av företagen inom denna strategi vill att deras kunder och allmänheten skall känna till vad företaget gör, som i detta fall är att vara ”gröna”. Här innebär det att företaget tar ett första steg och agerar på ett sätt som inte tidigare gjorts vilket ger de ett försprång mot konkurrenterna. Därefter följer resten av branschen med och fångar upp CSR-arbetet vilket leder till att det blir en så kallad norm. Därför kan denna strategi sammanfattas med att företaget hela tiden strävar efter att kontinuerligt utvecklas för att få detta försprång som ger fördelar gentemot konkurrenterna. Ett företag kan utveckla eller förbättra sin image för att skapa en positiv inverkan från kunder och allmänheten. Denna utveckling beror oftast på organisatorisk process som i slutändan påverkar kunders köpbeteende. (Orsato, 2006)

Strategi 3: Eco-branding

Av de fyra olika strategier som presenteras i figuren ovan är denna strategi enklast för en organisation att anpassa verksamheten efter. Strategin skapar ett trovärdigt grönt varumärke vilket ofta skiljer sig från företagets andra varumärken. Det finns tre grundläggande regler för ett företag som vill skapa konkurrensfördelar genom denna strategi:

- Den första regeln är att konsumenterna måste inse en märkbar fördel för att de skall välja just denna produkt och vilja betala extra för denna.
- Den andra regeln är att produktens information måste vara trovärdig. Konsumenter vill ha information om produkten och därför måste denna vara trovärdig.
- Den tredje regeln är att produkten måste vara svår att efterliknas när det gäller miljödifferenciering för produkten att bli framgångsrik. (Orsato, 2006)

Strategi 4: Environmental cost leadership

Denna strategi handlar om att organisationens produkter har både ett lågt pris och är samtidigt miljövänliga, genom exempelvis effektivisering. Detta för att tilltala de kunder som inte är beredda att betala extra för att produkterna är miljövänliga. Konsumenterna får då miljöaspekten på ”köpet” när de väljer dessa produkter som är ett starkt argument för konsumenter att välja just dessa produkter. Det finns få företag som kan använda denna

strategi. En orsak till detta är företaget måste vara mycket innovativa i produktdesign. Klarar företaget av detta kan det leda till konkurrensfördelar. (Orsato, 2006)

3.6 Trade-Off

Porter (1998) menar att strategi till stor del handlar om att göra trade-offs. För att bli unik på ett framgångsrikt sätt krävs det att företagsledningen vågar välja bort vissa alternativ och göra avvägningar för att fokusera på det som ger företaget en unik position på marknaden. Porter (1998) hävdar att endast den optimala mix av en organisations aktiviteter leder till en framgångsrik strategi. Därför måste organisationer känna till sina gränser samt att vissa aktiviteter måste offras genom trade-offs för att nå andra fördelar.

Hahn et al., (2010) argumenterar för att företag gör trade-offs på olika nivåer inom företagets eget CSR-arbete. I denna studie kommer fokus ligga på den organisatoriska nivån eftersom den hänvisar till konflikter mellan olika hållbarhetsaspekter och företagets egna implementeringar av miljö och CSR-strategier. Enligt Hahn et al., (2010) finns det tre olika dimensioner av trade-offs för att organisationen skall lyckas uppnå sina hållbara strategier samt bidra till en hållbar utveckling. Dessa tre är: *Resultatdimensionen*, *Tidsdimensionen* samt *Processdimensionen*.

Trade-offs i *Resultatdimensionen* innefattar konflikter inom olika påverkansområden i företagets hållbarhetsarbete. Denna dimension hanterar de faktiska följderna mellan ett företags aktiviteter och ekonomiska, miljömässiga och sociala arbete. Därutöver undersöks om de är relevanta eftersom det blivit allmänt känt att resultaten och utförande av företags CSR-arbete ibland kan stå inför konflikter och svårigheter. (Hahn et al.,(2010))

Tidsdimensionen innefattar alla typer av trade-offs inom företags strategi i förhållande till att tänka kort- eller långsiktigt. Vad företag gör idag kommer påverka kommande generationer, vilket denna dimension behandlar eftersom den innehåller alla aspekter av företags nuvarande och kommande åtagande av hållbarhetsrelaterat företagsansvar. (Hahn et al.,(2010))

Processdimensionen syftar till trade-offs mellan förvaltningsmetoder och strategier för att organisationen skall uppnå ett hållbart företagande. Inom hållbar utveckling ligger fokus på att beteenden måste förändras. För att gå till mer hållbara företagsförhållanden, smartare konsumtionsmönster samt ekonomiska strukturer bör mer aktiva val inom företagets strategier och processer förändra den hållbara utvecklingen. (Hahn et al.,(2010))

3.7 Teorisammanfattning

Intressentteorin tar upp de grupper som företaget är beroende av och hur viktigt det är för en organisation att vårda dessa relationer och ibland anpassa sig efter dessa. (Deegan, 2002) GRI är en organisation som erbjuder ett globalt ramverk inom hållbarhetsredovisning till stöd för organisationer som konsekvent vill kommunicera hållbarhetsarbete. Ramverket har stor trovärdighet hos flera intressentgrupper. (Globalreporting, 2015) Intressenterna kan dock vara motsägelsefulla. Samtidigt som de efterfrågar arbete inom hållbarhet är de även skeptiska. Denna effekt kallas CSR positionerings paradox (Pomering och Johnson, 2009) eller greenmuting (Langert, 2007) CSR bör därför integreras i organisationens kärnvärden för att vara trovärdigt (Hillestad et al., 2010). För att skapa legitimitet bör företaget kommunicera en rättvis bild utav företaget. (Deegan & Unerman, 2011)

Islam och Deegan (2008) påtalar att en del företag kommunicerar information om hållbarhetsarbete endast för egen vinning i form av manipulation. Företag måste möta upp sina intressenters efterfrågan av hållbarhetsarbete samtidigt som dessa även kan vara misstänksamma mot arbetet (Pomering och Johnson, 2009). Orsato (2006) diskuterar fyra val av gröna strategier som kan göra företag mer lönsamma samtidigt som de blir mer miljövänliga. Porter (1996) påtalar vikten av att göra trade-offs i sitt strategiarbete, För att vara unik måste företaget välja bort vissa andra alternativ. För att undvika att få kritik i media arbetar en del organisationer med sitt hållbarhetsarbete i tysthet. Detta kallas *greenmuting*. (Makower & Pike, 2008)

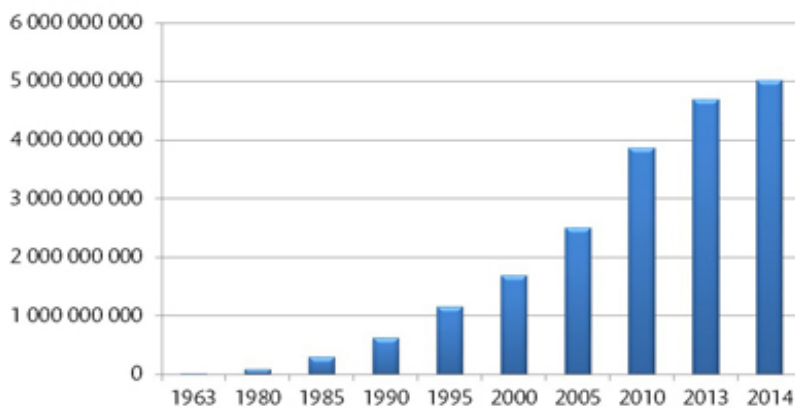
4. Empiri

Empiriavsnittet presenterar det företag studien grundar sig på. Först presenteras kort information om företagets bakgrund, därefter presenteras svaren från intervjun med företagets CSR-ansvarig. I anslutning följer information från hemsidan samt tidningsartiklar. Slutligen presenteras en sammanställning över den insamlade empirin för att få en tydlig överblick om företagets CSR-arbete.

4.1 Presentation av Gekås

Gekås i Ullared är Skandinaviens största varuhus med en butiksyta av 35000kvm. Detta gör att Gekås är Sveriges största besöksmål med cirka 4,8 miljoner människor som besöker varuhuset varje år. Sedan starten 1963 ökar omsättningen för varje år och 2014 uppgick

försäljningen till 5 miljarder kronor vilket visas i figur 4. Gekås är inte börsnoterat och bolaget har inga skulder. Alla investeringar som görs bekostas av tidigare vinster. Gekås ägs av Thomas Karlsson och Torbjörn Bäck. Gekås AB är moderbolaget där huvudstyrelsen finns, Varuhuset Gekås AB är dotterbolag och de båda ägarna arbetar på inköpsavdelningen. Jan Wallberg är vd för koncernen Gekås AB och Malin Helde är vd över varuhuset. Under högsäsong arbetar ca 1700 anställda och varje år passerar 122 miljoner artiklar Gekås kassalinje. (Gekås, 2015)



Figur 4 Försäljnings statistik (Gekås, 2015)

4.2 Strategier

Gekås affärsidé är att erbjuda ett varuhus och turistmål som erbjuder ett brett utbud av rätt varor till rätt priser. Gekås vision är: *“Gekås Ullared ska vara Nordens ledande aktör och drivande konceptutvecklare inom upplevelsebaserad shoppingturism i det fyndsmarta prissegmentet. Genom att utveckla sortiment och utbud och skapa nya erbjudanden inom konferens, rekreation och underhållning fortsätter Gekås Ullared att skapa mervärde till resmålet. Gekås Ullared ska aktivt bidra till en bättre miljö. Företaget ska verka för en minimering av miljöpåverkan i företagets och arbetarnas vardag”* (Gekås, 2015) I deras vision finns ingen uttalad hållbarhetsstrategi men de skriver på sin hemsida att de bedriver ett medvetet miljöarbete och har ett starkt samhällsengagemang inom sin verksamhet. De skriver att miljöarbetet är en god affär som i slutändan ger alla en god lönsamhet. Gekås arbetar med CSR och integrerar arbetet med ansvarstagande inom ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv. (Gekås, 2015)

4.3 Shoppingturism

Enligt Svensk handel, (2014) har tillväxt och innovation präglat de två branscherna detaljhandel och turism. De påpekar att shoppingturismen är viktig för detaljhandeln och ekonomin i Sverige. Shoppingdestinationerna lockar allt fler besökare och konsumenterna har visat att det är beredda att åka långt för att fynda. (Svensk handel, 2014) Gekås erbjuder klassisk camping som tält och husvagnsplaster, de har även en stugby samt radhusstugor. De var först i Sverige med att bygga ett shoppinghotell där det även finns plats för konferensgäster. Utöver det erbjuder Gekås Spa, badtunnor, restauranger, lekland samt campingbutik. Gekås verksamhet är omfattande och därutöver finns samarbeten med hunddagis och frisörer inom området. 2014 lyfte det allra första chartrade flygplanet från Skellefteå med 174 resenärer som landade i Jönköping för att sedan åka buss den resterande vägen till Gekås i Ullared. Rekordet för antal bussar som besökte varuhuset på en dag är 81 stycken, vilket inträffade i oktober 2010. Samma dag var det även rekord på hur lång kön in till varuhuset var, 1,4 km uppmättes den till.

4.4 CSR- arbete

Pernilla De Filippo är CSR och miljösamordnare på Gekås. Hon har totalansvar för alla produkter, säkerhet, kemikalier samt innehållsförteckningar på livsmedel för att nämna några kategorier. Det sociala arbetet förknippas ofta till olika uppföljningsarbeten och miljöarbetet förknippas med produkterna. De Filippo har arbetet med den här tjänsten 4 1/2 år och det var en ny tjänst när hon anställdes av Gekås. Inom CSR ligger fokus på leverantörer och varugrupper. På Gekås finns mellan 50000-100000 olika artiklar beroende på säsong vilka köps in via mellanhänder och grossister vilka i sin tur har sitt leverantörs-led bakåt med mellan 2-50 fabriker. Detta gör att det är ett stort nät av leverantörer bakom varje mellanhand. Gekås har 5-10 mellanhänder som står för den största delen av omsättningen. Det finns de stora leverantörer som har de flesta produkter och det finns mindre leverantören som endast har ett fåtal produkter som exempelvis sylt under en viss tid på säsongen.

4.4.1 Vilka påverkar Gekås CSR- arbete?

De Filippo berättade att Gekås vill hålla sitt CSR-arbete så enkelt som möjligt och inom branschen finns olika samarbeten i projekt som ligger bortom all konkurrens. De intressentgrupper som har störst påverkansmöjligheter på Gekås är NGO:s som Swedwatch eller Fairtrade, men även kunder samt ägarna. Kunderna kan dock bli mer förvånade över att

Gekås har ett CSR-arbete, men det finns engagerade personer som ställer frågor förklarade De Filippo när vi frågade om vilka intressentgrupper som kan påverka Gekås CSR-arbete. Framförallt är det NGO:s (Non governmental organization) som måste få uppmärksamhet. Gör exempelvis Swedwatch en rapport om oacceptabla arbetsförhållanden i garveri-industrin hör de av sig till Gekås med synpunkter om detta. Det är därför viktigt att jobbet görs i rätt ordning, i rätt led och systematiskt för att kunna ha kontroll. Resurserna är begränsade och De Filippo berättade att man måste välja sina slag.

4.4.2 Kommunikation av CSR

När vi frågar hur Gekås kommunicerar CSR-arbetet berättade De Filippo att Gekås använder hemsidan som plattform för all sådan information. Möjligtvis kan SOS-barnbyar eller textilreturen läggas upp i social medier såsom Facebook eller Instagram, men inget annat. Mentaliteten på Gekås är att ”*inte sticka ut näsan och slå oss för bröstet*” återgav De Filippo, det är även därför de inte säger ”*Vad bra vi är på CSR*” Vidare pratar vi om företag i allmänhet och vilka risker det finns med att marknadsföra sitt CSR- arbete och att företag kan få dåligt rykte om de anklagas för *greenwashing*. ”*Vi är ganska bra på greenmting - effekten av greenwashing*” berättade De Filippo när vi frågade varför de inte går ut med sitt CSR arbete mer. Gekås har aldrig anklagats för *greenwashing* men effekten av denna problematik är att företag inte vågar gå ut med sitt CSR-arbete. Vidare berättade De Filippo att ju mer man talar om sitt CSR-arbete desto mer blir man ifrågasatt. Gekås jobbar på och är duktiga utan att tala om vad de gör avslutar De Filippo. Vidare undrar vi under intervjun om Gekås har planer på att lämna ut någon hållbarhetsrapport och om hemsidan ska utvecklas mer inom ämnet. På det svarade De Filippo: ”*Sitta och komponera texter på hemsidan! Då gör jag hellre något produktivt än att sitta med det*”

4.4.3 Leverantörer

Leverantörer och tillverkare kontrolleras via inspektioner av tredje part vilka heter Underwriters Laboratories (UL) och är oberoende. De Filippo berättar att hon själv är med under inspektioner i fabriker. ”*Imorgon är en resa till Kina inplanerad för ett återbesök ute på fabriker. Det är uppföljning sedan två år tillbaka där de vill kontrollera vad som hänt sedan senaste besöket*” - De Filippo

4.4.4 Miljö

De Filippo berättar att Gekås varuhus ligger i ett natura 2000 område och inverkningsområde därför lokalt har gjorts på miljön eftersom de sprängt bort berg för att bygga varuhuset. Vi frågar om Gekås aktivt arbetar för att minska slöseri med vattenförbrukningen och De Filippo svarar att vattenförbrukningen hålls nere. Gällande lamporna inom området och på varuhuset finns det väl uträknade kalkyleringar angående belysningen berättar De Filippo. Därefter diskuterar vi ekologiska fotavtryck De Filippo påtalar att det är logistikavdelningen som har hand om alla siffror gällande koldioxid och det ligger på dem att kontrollera dessa. De Filippo berättade hur samlastningar sker där varorna packas väl eftersom de inte vill transportera luft. Varorna skickas med båt från Kina och endast i undantagsfall används flyg. Tjänstebilar som finns på Gekås är hybrider och biogas finns att tanka på plats. På frågan att Gekås ser ut att ha många platta tak lämpliga för solenergi svarade De Filippo att Gekås har satsat på vindkraftverk och har ett eget, där önskemålet är att bli självförsörjande.

4.4.5 Vålgörenhet

SOS-barnbyar var ett projekt som startade innan De Filippo anställdes på Gekås. Ledningen och styrelsen hade tagit beslut kring att pengar skulle investeras i ett projekt och istället för att skänka små summor här och där har det bestämts att en större summa pengar ska satsas i ett projekt. En by i Bogra, Bangladesh valdes ut eftersom Gekås har flera leverantörer där. De Filippo berättade att hon själv varit där och sett med egna ögon hur väl det fungerade och hon har även ett fadderbarn där nu. Det är ungefär tio hus i byn med 10-12 barn i varje hus, det finns en skola på området där det går ungefär 200 barn där men även barn utanför byn är välkomna.

4.4.6 Textilreturen

På frågan vad Gekås gör lokalt och om de återanvänder produkter kommer De Filippo snabbt in på textilreturen. Projektet startades när några studenter på Högskolan i Borås skulle forska i marknadsföring och ville ändra folks vanor om att slänga textilier i soporna. Nu har Human Bridge hand om denna insamling och skänker till Erikshjälpen och Läkarmissionen. De har en bemannad station med två personer anställda där kunder kan lämna tillbaka textil. De marknadsförde projektet på Facebook vid starten och nu går projektet bra.

4.4.7 Framtiden

De Filippo önskar en modell som ska fungera som en mall inom CSR som alla kan följa på något sätt. Gekås har ingen hållbarhetsrapportering och vi frågar De Filippo om integrerade rapporter och om de tänker införa det snart? De Filippo svarade att det pratas om att det från regeringsnivå kommer att komma krav på att om ett företag har mer än 250 stycken anställda så måste någon form av hållbarhetsrapport presenteras med särskilda nyckeltal och annan information, men när detta ska komma är inte bestämt. De Filippo berättade att hon varit i dialog med utrikesdepartementet gällande de lagförslag som kommer komma om hållbarhetsrapportering. Vidare är vi nyfikna på hur sanktioner från regeringen påverkar Gekås eller om de ligger steget före dem så påtalar De Filippo att lagen har sin gång och tar ofta tid att träda i kraft. Detta gör att företag får tid att anpassa sig, så svaret på frågan blir: Ja regeringsförslag påverkar absolut företaget.

4.5 Konflikter med intressenter

I Hallands Nyheter den 16 juli 2014 kan man läsa om den kritik som Swedwatch har riktat mot Gekås då de inte vill skriva under ett avtal där de förbinder sig till att betala för oberoende fabriksinspektioner gällande avtalet: The Bangladesh Accord on Fire and Building Safety. En byggnadskollaps i Bangladesh 2013 där 1100 textilarbetare omkom ligger bakom avtalet. I artikeln står även att inga svenska företag har anknytning till just den här olycksplatsen. Swedwatch vill påverka svenska företag till att ta ett större ansvar för tillverkning i utvecklingsländer. Gekås rättfärdigar att de inte skrivit under avtalet med att det finns många oklarheter om kostnader och hur själva inspektionerna skall utföras. Därtill lägger Malin Helde, vd för Gekås till:

"Vi har inte heller direktkontakten med Bangladesh, utan den sker genom våra leverantörer som kanske är de som i första hand ska skriva på"

Malin Helde berättar för Hallands Nyheter (2014) att Gekås arbetar för att trygga goda arbetsvillkor där internationella konventioner och krav följs och genom stickprovskontroller hos fabrikena. Gekås efterfrågar en större klarhet innan de skriver under avtalet (Hallands Nyheter, 2014) I en rapport från Swedwatch (2014) har olika företag fått rangordna 10 situationer över vad de prioriterar i leverantörsfabrikena, Gekås prioriterar levnadslön för de anställda högst (Swedwatch, 2014).

4.6 Uppförandekoder gentemot leverantörer

Gekås låga prisbild gör inte att de arbetar med fabriker under sämre förhållanden eller sämre leverantörer. Gekås strategi är att arbeta med låga marginaler och att vara kostnadseffektiva på andra sätt. (Gekås, 2011) I Gekås uppförande kod finns att läsa att fokus finns på att bygga långvariga relationer till intressenterna, ha goda arbetsmetoder och hög affärsetik och moral då detta är en framgångsfaktor vid tillväxt och hållbarhet (Gekås, 2011). Deras uppförande kod bygger på FNs deklaration från 1948 om mänskliga rättigheter, vilken har uppdaterats 1966 med ekonomiska, sociala och kulturella förhållanden. Vidare följer de ILO:s (internationella arbetsorganisationen) kärnkonventioner. Gekås leverantörer ska även följa de nationella lagar som finns i landet, vilket kontrolleras av Gekås via besök och tredje part. (Gekås, 2015)

Hallands Nyheter (2010) har skrivit en artikel om att Gekås ska förbättra fabrikskontrollerna där den dåvarande inköpschefen intervjuas. Historiskt sett har Gekås arbetat med många snabba och tillfälliga kontakter i leverantörsledet. De har nu haft en hög tillväxt och förutsättningarna har ändrats till mer långsiktiga relationer och tajtare leverantörskontakter, berättar inköpschef Carin Kjellgren för Hallands Nyheter. I intervjun framkommer att sedan 2007 finns en uppförandekod för leverantörer att följa vilken senare uppdaterades 2009. Hallands Nyheter (2010) intervjuar Kjellgren som berättar att det är för att de måste ta mer ansvar om de ska vara framgångsrika och vara trovärdiga på lång sikt. 2010 utfördes inga kontroller av att uppförandekoden faktiskt efterföljdes utan leverantörerna fick enbart bekräfta att så var fallet. På frågan hur Gekås gör för att kontrollera detta svarade Kjellgren: *Vi begär in dokumentation på att inspektioner är gjorda på fabriker och när. Leverantörer har egna koder och även andra företag med snarlika koder gör inspektioner. Om andra svenska företag har varit på fabriken kan vi ta in deras rapporter också* Att Gekås är ett fenomen i Sverige gör tyvärr inte att de är stora aktörer på den globala marknaden. *“H&M har till exempel större global inverkan än vi har men vi kan rida på vågen och ställa samma krav till våra leverantörer. Vi är inte tillräckligt stora och har inte genomslagskraft för att driva det först”*. (Hallands nyheter, 2010)

4.7 Ekologiskt sortiment

På Gekås bloggen finns att läsa att det ekologiska sortimentet ständigt ökar. Just nu ökar det ekologiska på livsmedelsavdelningen, men i sökningen på bloggen kom även äldre inlägg om

organisk bomull på kläddavdelningen till ekologiska sängkläder, smink och även på baby-avdelningen finns en del av Gekås ekologiska sortiment. (Gekås, 2015)

4.8 Sammanfattning av empiri enligt GRI-ramverket

Utifrån GRI ramverk om vad ett hållbarhetsarbete bör innehålla, där ekonomiska miljömässiga och sociala aspekter tagits fram, har vi sammanställt en tabell med information om vad Gekås arbetar med inom hållbarhet utifrån hemsidan.

GRI ramverk	Ekonomiska aspekter
Ekonomiska segment	Nyckeltal saknas helt
GRI ramverk	Miljöaspekter
Material	Textilreturen; återvinning av kläder. Återvinning av galgar, tidningar, wellpapp, mjukplast.
Energi	Jobbar aktivt med att minska energiförbrukningen, närvarostyrning för både belysning, temperatur och ventilation. Konverterar från olja till bergvärme vid reparationer av byggnader. Delägare i Falkenbergs biogasanläggning, matrester från exempel restauranger återvinns dit. Äger ett vindkraftverk och önskar att bli självförsörjande.
Vatten	Med i vattenreningsprojekt som startades av Indiska STWI (Sweden Textile Water Initiative)
Biologisk mångfald	Gekås ligger i natura 2000 område, alla utbyggnader av varuhuset godkänns av länsstyrelsen
Utsläpp till luft och vatten samt avfall	Efter en omställning till bergvärme från olja på centralagret minskas utsläppen med ca 120 ton CO ₂ -utsläpp.
Produkter och tjänster	Visst ekologiskt sortiment förekommer, bl.a. mat och underkläder i organiskt material
Efterlevnad	Vad vi har se har Gekås inte fått några större summor böter för bristande efterlevnad av regler, finns ingen information på hemsidan om detta. Ett exempel är att de betalat 10000 SEK i böter för att de sålt ett insektsmedel som inte var godkänt för marknaden jan-maj 2008.
Transport	Kunder får ladda sina elbilar gratis, shoppingbussen går året runt för att inte kunder ska ta

	sin egen bil (70500 åkte buss senaste året) Samlastningar vid transporter
GRI ramverk	Sociala aspekter
Anställnings förhållanden	Arbetar målmedvetet med att implementera CSR i den dagliga verksamheten
Mänskliga rättigheter	Gekås har en uppförandekod gentemot leverantörer med utgångspunkt i FN.s konventioner för mänskliga rättigheter
Samhälle	Gekås stödjer SOS barnbyar i Bogra, Bangladesh Gekås sponsrar lokala föreningar och organisationer som "gynnar bygden i och runt Ullared"
Produktansvar	De Filippo har totalansvar för alla produkter, säkerhet, kemikalier, innehållsförteckningar på livsmedel, spår av nötter etc.

Tabell 1 Sammanfattning, Källa: Gekås (2015), Globalreporting (2015), Hallands Nyheter (2010), Pernilla De Filippo

5. Analys

De valda teorierna utgör tillsammans med empirin grunden till denna analys som är strukturerad efter studiens forskningsfrågor. Den insamlade empirin förser oss med information om hur Gekås hanterar de hinder som blir mellan affärsstrategi och CSR-arbete. Vi har genom att intervjua Pernilla De Filippo och kompletterat vad hon har sagt med att studera Gekås hemsida försökt ta reda på vilka strategier Gekås använder sig av för att hantera de konflikter som uppstår mellan deras affärsstrategi och CSR-arbete samt vilka trade-offs de gör för att hantera detta.

5.1 Påverkan från intressenter

Borglund et al (2009) påtalar att de olika intressentgrupperna ofta söker olika sorters information från hållbarhetsrapporteringen. Han nämner att investerare ofta söker "hårda" värden i form av olika sorters nyckeltal, medan andra intressentgrupper ofta vill läsa den "mjuka" informationen som är mer lättbegriplig. Då Gekås inte är beroende av utomstående investerare eftersom nya investeringar görs av tidigare vinster, behöver denna intressentgrupp inte tillgodoses med den typen av information. Med stöd av Borglund et al (2009) anser vi att Gekås bör börja med en hållbarhetsrapport så snart som möjligt istället för att vänta på

regeringens kommande krav. Detta hade mött upp den intressentgrupp som söker efter *mjuka värden* såsom studenter och många andra som är intresserade av Gekås som företag. Vad som mer framkom under intervjun med De Filippo är att NGO är en viktig intressentgrupp att ta stor hänsyn till. Enligt Borglund et al (2009) föredrar denna intressentgrupp mjuka värden och det är till största del vad Gekås presenterar på hemsidan, dock inte i en rapport. Porter och Kramer (2006) uppmärksammar att de som engagerar sig i hållbarhetsfrågor har blivit mer effektiva och aggressiva med att uppmärksamma allmänheten om problemområden som de hittat hos organisationer. I Hallands Nyheter finns en artikel där Swedwatch kritiserar Gekås för att inte ha skrivit under avtalet The Bangladesh Accord on Fire and Building Safety efter en stor olycka. I linje med Porter och Kramers (2006) argument kan inte Gekås i detta fall skriva på endast för att blidka denna intressentgrupp. Därutöver hade varken Gekås eller någon annat svenskt företag något samarbete med denna fabrik. För att tänka långsiktigt skriver Porter och Kramer (2006) kan en organisation inte ta kortsiktiga beslut endast för att tillfredsställa en intressentgrupp eftersom det inte ger något värde till organisationen och påtalar att intressentgrupperna inte alltid har tillräckligt med kunskap om organisationen för att förstå positioneringen på marknaden och andra strategiska val ett företag måste göra. Vidare diskuterar Porter och Kramer (2006) att inget företag kan lösa alla sociala problem vilket även är något som De Filippo pratar om under intervjun. Hon tar upp att som företag måste de välja sina slag och arbeta i rätt ordning för att systematiskt få bättre koll.

De Filippo säger under intervjun att Gekås intressenter som Swedwatch och Fairtrade har stor makt att påverka företaget, detta är något som även Deegan (2002) påpekar. Det som Deegan (2002) främst trycker på är att företag behöver ha en extra god relation med de starkaste intressenterna för att bli framgångsrika. Vidare menar Ljungdal (1999) att intressentteorin kan användas för att hitta intressenter som kan vara framtida hot för företaget. Utifrån ovanstående teorier trycker vi därför på att det är viktigt för Gekås att ha en god relation med dessa, framförallt Swedwatch för att de inte skall kunna bli ett hot i framtiden. Gekås skulle kunna öppna upp för någon form av större samarbete dem emellan.

Swedwatch har varit hårda i sin kritik gentemot Gekås i Hallands Nyheter där Gekås kritiserats för att inte skriva under avtalet "The Bangladesh Accord on Fire and Building Safety". Porter och Kramer (2006) påtalar vikten av att ingen organisation kan lösa alla sociala problem utan att företaget måste välja ut vad som bäst integreras med deras organisation. Ett tydligt trade off Gekås gör är att inte tillgodose NGO:s alla krav, det är inte

ett lämpligt hållbarhetsstrategisk arbetssätt för en organisation eftersom det då kan tas för kortsiktiga beslut för att möta upp NGO. Gekås har fått kritik för detta i media, men ett företag kan inte lösa all världens problem (Porter, 1996). Gekås skriver på hemsidan att de arbetar långsiktigt med CSR.

5.1.1 Ramverk för intressenter

Utifrån sammanfattningen från empirin har vi med hjälp av GRI:s ramverk kopplat samman Gekås olika projekt inom hållbarhet med lämpliga teorier. Detta för att tydligt kunna systematisera och jämföra de olika projekten och se vart Gekås arbetar proaktivt respektive defensivt.

5.1.2 Ekonomiska

Det mest tydliga "trade-off" Gekås har gjort är att det valt att inte presentera några nyckeltal. På grund av detta går det tyvärr inte att jämföra Gekås utveckling från år till år eller gentemot deras konkurrenter. Det hade varit av stort intresse att kunna läsa hur de minskat exempelvis på energi eller koldioxid utsläpp mellan år. Porter (1996) diskuterar hur viktigt det är att göra trade-offs för att få en unik position på marknaden och nå andra fördelar. Tyvärr finns det ingen fördel med att välja bort att presentera nyckeltalen och med stöd av Porter (1996) anser vi att Gekås stora svaghet i sitt CSR-arbete är att dessa siffror saknas, vilket lämnar stora luckor i informationssökningen och jämförbarheten i Gekås CSR-arbete. Under intervjun med De Filippo framkom det att Gekås inte är så intresserade av att bli jämförda med andra företag, detta kan även tolkas som en koppling till avsaknaden av siffror inom området.

En annan trade-off som Gekås har gjort är att de har valt att inte göra någon form av hållbarhetsrapportering vilket medför att det är svårt för någon som inte är insatt i Gekås CSR-arbete att se hur de hanterar dessa frågor. De Filippo förklarar att hon inte vill sitta och komponera ihop texter till en hållbarhetsrapport, utan då gör hon hellre något produktivt. Gekås prioriterar sina ekonomiska mål över att ta ett helhetsgrepp på hållbarhetsområdet.

5.1.3 Miljö

Under miljö har Gekås satsat på återvinning, exempelvis av galgar, textilier, plats. Även energiförbrukning i form av investeringar i vindkraftverk och biogas. Här hade det varit intressant att även se om Gekås minskat sin förbrukning av el eller om de endast bytt till vindkraftverk och fortsätter använda samma förbrukning av el fast med förnyelsebar energi.

Här används Orsato (2006) *eco-efficiency* strategi eftersom Gekås återinvesterar i naturkapital. De minskar då även på sina kostnader. Även vid energiförbrukning och transporter används Orsato (2006) *eco-efficiency* strategi. Miljöpåverkan i organisatoriska processer minskas med hjälp av samlastning i lastbilar och sjöfrakt vid godstransporter från Asien. Under vatten kategorin finns ingen information om hur mycket vatten Gekås använder eller vad de gör lokalt för att minska på sin vattenförbrukning. Under intervjun med De Filippo (2015) nämner hon snabbt att Gekås har samarbeten bortom all konkurrens. När vi analyserar hemsidan finner vi att de är med i ett vattenreningsprojekt, detta tolkas som att detta är ett av exemplen som De Filippo (2015) syftar på. Vattenreningsprojekt kategoriserar under Orsato (2006) *beyond compliance leadership* strategi där investeringar i miljöåtgärder som inte ger någon ekonomisk vinst hamnar. I enlighet med Orsato (2006) håller vi med om att hållbarhetsarbetet som Gekås gör inom miljö förbättrar deras image gentemot kunder och allmänheten.

5.1.4 Sociala

Vi har även jämfört det sociala inom GRI med Gekås pågående CSR-arbete, det vi fann var att arbetet är under konstruktion. Här märker vi nu att det är svårt att få en överblick om informationen på hemsidan och det saknas information. Informationen spretar iväg åt olika håll och därför borde någon slags tydlig hållbarhetsrapport prioriteras mer av Gekås. På hemsidan finns att läsa att Gekås vill implementera CSR arbete i sina affärer och den dagliga verksamheten, men vad som menas med detta är oklart. Under kategorin anställningsförhållanden gentemot den egna personalstyrkan gällande anställningsförmåner är svårt att veta vad det erbjuds, ingen sådan information finns att hitta på hemsidan eller i jobbbannonser från Gekås. Speciellt när de skriver att de implementerar CSR i hela verksamheten, där är ju faktiskt den egna personalstyrkan med. Det borde vara en större öppenhet och berätta vad de erbjuder sina anställda. Detta leder till en lägre trovärdighet och brist på legitimitet, vilket hade varit enkelt att åtgärda med att uppdatera hemsidan med mer information. Eftersom personal är en såpass stor del i under sociala kategorin så anser vi med stöd utifrån GRI:s ramverk att Gekås hållbarhetsarbete har brister här.

Gällande mänskliga rättigheter så har Gekås arbete kommit en bit på väg i form av en uppförandekod gentemot leverantörer vilken utgår ifrån FN:s konventioner. I en broschyr från Swedwatch hittar vi med att Gekås högst prioriterar att de anställda i fabriken ska ha levnadslön. De Filippo berättar i intervjun att Swedwatch är den NGO grupp som "skriker

högst” Suchman (1995) trycker på att det finns två olika synsätt på legitimitet. Det ena är det *institutionella* perspektivet där fokus ligger på hur organisationens omgivning påverkar organisationens skapande av legitimitet, vilket är tydligt med Swedwatch. De arbetar mycket med att påverka organisationer, framförallt i leverantörsleden i Gekås fall. Vi anser att Gekås leverantörskoder ger företaget bra legitimitet och som Islam & Deegan, (2008) påpekar är det samhällets normer och uppfattningar som avgör vad som anses legitimt eller inte.

Under kategorin samhälle hittar vi det andra synsättet på legitimitet, det *strategiska* synsättet där organisationens ledning försöker skapa legitimitet i samhället. De Filippo berättar att det var ledningen och styrelsen som bestämde att de skulle starta detta projektet kring SOS barnbyar. Enligt Borglund, De Geer och Hallvarsson (2009) är det viktigt att det finns en tydlig koppling mellan välgörenhetsarbete och företagets verksamhet. De Filippo har berättat att de har leverantörer i Bangladesh och därför bestämde ledningen att det skulle satsas mycket pengar i ett projekt där. Vidare påtalar Borglund et al., (2009) att ägarna skall godkänna välgörenheten och att sponsringen ska göra de anställda stolta och engagerade. Även detta bekräftar De Filippo då det var ledningen och styrelsen som bestämde att det skulle investeras mycket pengar på ett ställe. Vidare berättar De Filippo att hon själv varit i SOS-barnbyn och själv har fadderbarn där. Detta bekräftar Borglund et al., (2009) teori kring hur välgörenhet kan appliceras i verkligheten. Arbetet med välgörenhet är något som Gekås är proaktiva inom. Orsato (2006) diskuterar 4 olika gröna strategier ett företag kan ha för att bli mer lönsamma. I *Beyond Compliance Leadership* arbetar företag med projekt utan att det ger någon ekonomisk vinst. Denna strategi kan ge företaget fördelar och när de ligger i framkant kan fler företag följa efter, vilket leder till en norm. Gekås ger barn och ungdomar i Bogra, Bangladesh möjlighet till utbildning och skolgång. Här har Gekås valt bort att presentera hur mycket pengar de skänker till sos barnbyar. På hemsidan står att de skänker en större summa pengar. Med stöd av GRI:ramverk tycker vi att Gekås bör bli mer öppna i sitt hållbarhetsarbete och visa hur mycket de donerar till Sos barnbyar eftersom det hade ökat trovärdigheten med deras hållbarhetsarbete.

Gällande *produktansvar* berättar De Filippo att hon har det totala ansvaret gällande innehållsförteckningar, säkerhet, kemikalier med mera. I Gekås blogg finner vi att det finns ett ekologiskt sortiment, just nu växer livsmedelsavdelningen mest. Även på babyavdelningen och textilavdelningen med organisk bomull på sängkläder finns ett ekologiskt sortiment. Här använder Gekås *eco-branding* (Orsato, 2006) där framförallt hans förklaring till tillförlitlig

information angående produktens miljöpåverkan finns. Orsato (2006) påpekar att detta är det enklaste sättet för en organisation att anpassa verksamheten efter.

5.2 Legitimitetsteorin

De Filippo (2015) tar upp i intervjun att hon önskar en modell som skall fungera som en mall att rapportera efter. Detta diskuterar Islam och Deegan (2008) angående legitimitet, eftersom det inte finns något ramverk eller regler som företagen ska följa är det samhället som bestämmer vad som anses vara legitimt eller inte.

Gekås skriver på sin hemsida att deras vision är att aktivt bidrar till en bättre miljö och att företaget ska verka för en minimering av miljöpåverkan i företagets och arbetarnas vardag. Vidare skriver Gekås att 2014 började de chartra flygplan från Skellefteå till Jönköping för att sedan åka buss den resterande vägen till Ullared. Det är svårt för Gekås att motivera på vilket sätt de arbetar med att minimera miljöpåverkan när de chartrar ett flygplan med resenärer för att kunna komma till lågprisvaruhuset och handla förbrukningsprodukter. Detta transportsätt är möjligtvis miljövänligare än att varje resenär istället kör varsin bil till varuhuset men det är frågan om de verkligen minimerar miljöpåverkan. Dilemmat blir då att veta hur många resenärer som egentligen hade besökt varuhuset utifall de hade varit tvungna att köra en egen bil om inte flygtransporten hade existerat. Därför är det svårt att veta om flygtransporten mellan Skellefteå och Jönköping är ett bra drag för miljöpåverkan eller inte.

Första intrycket säger att det inte är att arbeta mot att minimera miljöpåverkan när ett företag flyger in sina kunder för att de skall kunna handla i varuhuset. Detta gör att sambandet mellan samhället och organisationen inte stämmer överens, organisationens arbete kan bli svårt att uppfattas som trovärdigt. Detta samband måste uppfyllas mellan samhället och organisationen för att legitimitet skall kunna skapas enligt Suchman (1995). Gekås förmedlar genom sin hemsida att de har ett pågående arbete med miljöfrågor men har valt att inte marknadsföra detta. Det kan leda till att samhället inte uppmärksammar vad företaget gör och då kan de förlora sin legitimitetsstatus.

5.3 Greenmuting

För att uppnå ett trovärdigt CSR-arbete påpekar Hillestad et al., (2010) att det måste integreras i hela verksamheten. Gekås (2015) skriver på hemsidan att de arbetar målmedvetet med att integrera CSR-arbete i sina affärer och i den dagliga verksamheten.

Vidare påpekar Glavas och Godwin (2012) att det kan vara svårt att kommunicera ut hållbarhetsarbete till intressenterna på ett trovärdigt sätt. De påtalar att många företag undviker att sätta sig själva på en piedestal gällande sitt miljöarbete eftersom de är rädda för kritik. De Filippo bekräftar detta tydligt under intervjun då hon berättar om Gekås mentalitet. Vi är eniga med Langert (2007) att då Gekås inte marknadsför och trycker på sitt CSR-arbete med "reklam" bör de heller inte bli anklagade för "greenwashing". Langert (2007) tar upp i sin lista "6 tecken på greenmusing" att företag kan vara försiktiga med sitt miljöarbete på grund av rädsla för NGO gällande kritik. Langert (2007) påpekar att istället bör finnas äkta relationer till denna intressentgrupp samtidigt som han påtalar att alla intressentgrupper inte går att göra nöjda. Vidare tar Porter och Kramer (2006) upp att när NGO trycker på för hårt riskerar de att vinna ett slag men förlora kriget.

5.4 Trade-Off

För att Gekås skall lyckas skapa en hållbar strategi som bidrar till en hållbar utveckling krävs det att de gör trade-offs i någon av Hahns (2010) tre dimensioner. Under processdimensionen argumenterar Hahn (2010) för att det krävs trade-offs mellan olika strategier för att uppnå hållbart företagande. Gekås har flera relevanta CSR-projekt som processdimensionen tar upp att företag ska ha. Dock hamnar ibland CSR i bakgrunden, trots satsningen på fler gröna produkter säljer Gekås fortfarande artiklar som inte är miljömärkta eftersom de vill öka sin tillväxt. Här märks det då att Gekås trots att de gör satsningar inom CSR ibland måste välja bort det för att lyckas med affärsstrategin. Hahn (2010) skriver även om utfallsdimensionen där företags olika aktiviteter i förhållande till trade-offs har effekt på CSR-arbetet. En trade-off mellan vinstmaximering och CSR är heller inte aktuellt för Gekås eftersom om de bara skulle sälja ekologiska artiklar skulle de förmodligen inte locka den extrema kundmängd de har, vilket i yttersta fall skulle kunna leda till konkurs. Därför är det en trade-off att inte bara sälja ekologiska produkter, de kommer endast att vara ett komplement till de kunder som efterfrågar detta. I den temporal dimensionen diskuterar Hahn (2010) tid, det vill säga om ett företag ska arbeta kortsiktigt eller långsiktigt. På Gekås hemsida står att de arbetar långsiktigt. Gällande investeringar i vindkraftverk, biogas, hybridbilar och sos barnbyar ser vi att detta stämmer, men återigen blir det en paradox eftersom det största fokus ligger på att öka försäljningen inne i varuhuset, vilket får ses som kortsiktigt mål. Vår uppfattning av Gekås arbete efter att vi fördjupat oss i Hahns (2010) teori

är de fokuserar först och främst på kortsiktigt arbete då deras affärsstrategi syftar till att sälja stora mängder förbrukningsvaror.

6. Slutsats

I detta kapitel kommer resultatet av frågeställningarna att presenteras och avslutningsvis förslag på framtida forskning.

Syftet med studien var att undersöka och identifiera de konflikter som finns mellan ett företags affärsstrategi och CSR-arbete och hur de praktiskt har gått tillväga för att hantera dessa. För att besvara forskningsfrågorna har vi tagit hjälp av företaget Gekås för se hur de hanterar de konflikter som uppstår mellan affärsstrategi och CSR-arbete.

Hur hanterar företag med en lågprisstrategi de konflikter som uppstår mellan affärsstrategi och CSR-arbete?

Gekås är i början på sitt CSR arbete, de har flera pågående projekt men har fortfarande ett begränsat CSR-arbete. Affärsstrategin och upplevelsen med Gekås är så långt i framkant att CSR hamnar i bakgrunden, trots att flera olika projekt inom CSR finns. Det finns en del paradoxer inom Gekås CSR-arbete, vilket gör att begreppet *greenmuting* är applicerbart på företaget. Hade Gekås istället varit mer öppna med hur långt de kommit med sitt CSR-arbete och påvisat de brister som finns, men att arbetet är under utveckling hade arbetet varit mer trovärdigt. Detta hade gjort att om NGO:s hade anklagat Gekås för *greenwashing* hade de enkelt kunnat hänvisa till att de redan påtalat sina egna brister och att de gör så gott de kan. Detta hade skapat en högre legitimitet och Gekås hade kunnat slippa oroa sig för vad kritiker ska säga. Genom att skapa ett trovärdigt CSR-arbete som får intressenterna att acceptera och förstå meningen med företagets handlande kommer det leda till att legitimitet skapas. Lyckas inte företaget övertyga samhället att deras agerande är trovärdigt kommer inte konflikten mellan affärsstrategi och CSR-arbete kunna lösas. Företag behöver arbeta nära och ha en god relation med sina intressenter då de i många fall har stora påverkansmöjligheter som kan göra att företaget påverkas negativt. Det finns många paradoxer gällande Gekås CSR-arbete vilket gör att de inte hanterar alla konflikterna utan fokuserar på de delar av CSR-arbetet som går att implementera.

Vilka strategier använder företag med en lågprisstrategi för att hantera sådana konflikter?

När det är stora kontraster som i Gekås fall mellan affärsstrategi och CSR-arbete märks tydligt vilka strategier som används för att lyckas bli en grönare verksamhet. För att minska

sin miljöpåverkan i verksamheten återinvesterar Gekås i naturkapital, minskar sin energiförbrukning vid transporter och samarbetar med sina konkurrenter i icke vinstdrivande projekt i olika miljösatningar. De har även bytt ut en del av sortimentet till ekologiskt för att göra några få exempel.

Vilka trade-offs används för att hantera dessa konflikter?

För att kunna implementera hållbarhet i organisationen har vårt fallföretag Gekås ställts inför en rad *trade-offs*. Trots att de vill vara en grönare organisation måste de ibland välja bort CSR för att kunna expandera och öka tillväxten som är deras största fokus. Ett tydligt exempel på detta är när Gekås chartrar flygplan från Norrland för att flyga in fler kunder, de arbetar då med en mindre hållbar strategi. En *trade-off* som Gekås gör att de inte enbart säljer ekologiska produkter, vilket heller inte kan anses rimligt att genomföra just nu. De gör även *trade-offs* gällande att möta upp alla NGO:s krav, vilket enligt Porter och Kramer (2006) inte heller får anses rimligt att göra. Tyvärr har även Gekås valt att inte presentera någon form av nyckeltal. Vad som är tydligt med det pågående CSR-arbetet är att högst fokus och proaktivt arbete ligger på leverantörer, energi, godkända varumärken samt samhällsansvar i forma av sos barnbyar vilket får ses som långsiktigt arbete,

7. Avslutande reflektioner

Det hade varit intressant att se hur Gekås hållbarhetsarbete hade sett ut ifall inte exempelvis Swedwatch och Fairtrade hade stor makt att påverka företaget. Hade de ens haft något utvecklat CSR-arbete överhuvudtaget? Därför är det svårt att analysera om Gekås har ett hållbarhetsarbete på grund av att intressenterna kräver detta eller om de själva brinner för detta. Det skall bli kul att följa Gekås framtida projekt och se hur de utvecklas inom CSR. Vidare tycker vi att De Filippo har kommit långt med utvecklingen av Gekås CSR-arbete under den tid hon varit anställd. En fråga som vi ställer oss är om det varit fler personer anställda på CSR-avdelningen hade kanske även en mer kontinuerlig uppdaterad hemsida, nyckeltal, och hållbarhetsrapport funnits?

7.1 Framtida forskning

Då denna studie kom över begreppet *greenmuting* hade det varit intressant med djupare forskning inom området för att se om det finns många organisationer som arbetar med sitt miljöarbete i det tysta av rädsla om kritik från NGO. Det hade även varit intressant att driva

forskningen vidare och se om det finns liknande företag som säljer så extremt mycket produkter och hur de hanterar sitt hållbarhetsarbete och vilka trade-offs de står inför?

8. Källförteckning

Alvesson M & Sköldberg K (2008) *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ analys*, Studentlitteratur

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994) *Tolkningsfasen och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Liber

Blombäck, A.& Scandeliuss, C. (2013). Corporate heritage in CSR communication: a means to responsible brand image?. *Corporate Communications: An International Journal*, 18 (2), 362-282.

Borglund, T. Dee Geer, H. Hallvardsson, M. (2009) *Värdeskapande CSR Hur företag tar socialt ansvar* Falun: Nordsteds akademiska förlag

Bruzeliuss, L., Skärvad, P-H., (2011), *”Integrerad Organisationslära”*, 10 uppl., Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. & Bell, E. (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder* Stockholm: Liber AB

Chia, J. (2011) Communicating, Connecting and Developing Social Capital for Sustainable Organisations and their Communities. *Australasian Journal of Regional Studies*, Vol. 17, Nr. 3,s.330-351.

De Filippo, Pernilla (2015) Gekås, 2015-04-13

Deegan, C., Rankin, M. & Tobin, J. 2002. ”An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: A test of legitimacy theory”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15, Iss: 3, pp. 312-343.

Deegan, C. & Unerman, J. (2011) *Financial Accounting Theory*. Upplaga 2, Berkshire: McGraw-Hill Higher Education.

Den svenska shoppingturismen, 2012 Tillgänglig på:

http://www.svenskhandel.se/globalassets/_gammalt-innehall/rapporter/2013/den-svenska-shoppingturismen-2012.pdf

(2015-06-16)

Diamant, Adam (2004). *Revisors oberoende*. Uppsala: Iustus Förlag AB

Du, S., Bhattacharya, C.B. and Sen, S. (2010), "Maximising business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12 No. 1, pp. 8-19.

Ekström, Karin M (2013) *Om behovet av konsumtionskritik i ett konsumtionssamhälle*

Tillgänglig på: http://som.gu.se/digitalAssets/1453/1453873_23-karin-m-ekstr--m.pdf

Hämtad: 2015-04-22

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods In Business Research*, London: SAGE

Eriksson-Zetterquist, Ulla. (2009) *Institutionell teori - Ideér, moden, förändring* Liber AB

Europeiska miljöbyrån (2012) *Att leva i ett konsumtionsamhälle*. Tillgänglig på:

<http://www.eea.europa.eu/sv/miljosignaler/miljosignaler-2012/artiklar/att-leva-i-ett-konsumtionssamhalle> Hämtad: 2015-04-15

Flyvbjerg, Bent. (2003) *Making Social Science Matter* *International social science review* [0278-2308] Voelker, James vol:78 iss:1-2 sidor:51

Flyvbjerg, B. (2006) Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.

FN och hållbar utveckling, 2012 Tillgänglig på: <http://www.fn.se/hallbarutveckling>

Hämtad 2015-06-09

Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Frostenson, M., Helin, S., & Sandström, J. (2012). *Hållbarhetsredovisning grunder, praktik och funktion*. Liber AB: Malmö

Gekås (2015), Tillgänglig på: www.gekas.se

Hämtad 2015-04-27

Glavas, A., & Godwin, L.N. (2013). Is the Perception of 'Goodness' Good Enough? Exploring the Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Identification. *Journal of Business Ethics*, 114, 15–27.

Grafström, M., Göthberg, P., Windell, K., (2008). "CSR: Företagsansvar i förändring", Liber förlag, Malmö

Greve, A. (1997) *Organisationsteori – nya problem*. Universitetsförlaget: Stockholm.

Hallands nyheter (2014) *Fortsatt kritik mot Gekås för avtalsvägran*. Tillgänglig på: <http://hn.se/nyheter/falkenberg/1.3304740-fortsatt-kritik-mot-gekas-for-avtalsvagrarn>
Hämtad: 2015-05-06

Hallands Nyheter (2010) *Gekås får böta för miljöbrott*. Tillgänglig på: <http://hn.se/nyheter/falkenberg/1.859845-gekas-far-bota-for-miljobrott>
Hämtad 2015-05-17

Hallands Nyheter (2010) *Gekås ska förbättra fabrikskontrollanternas*. Tillgänglig på: <http://hn.se/nyheter/falkenberg/1.1053113-gekas-ska-forbatta-fabrikskontrollerna>
Hämtad: 2015-04-24

Hahn, T., Frigge, F., Pinkse, J. & Preuss, L. (2010) *Trade-offs in corporate sustainability: You can't have your cake and eat it*, *Business Strategy and the Environment* 19 (4): 217-229

Hansson, B.O., Hadders, G., Henriksson, K., (2012). "Hållbar vinst – en handbok om hållbarhet för jäktade chefer", TripleB Publishing, Stockholm

Hillestad, T., Chunyan, X. and Haugland, S.A. (2010), "Innovative corporate social responsibility: the founder's role in creating a trustworthy corporate brand through 'green innovation'", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19 No. 6, pp. 450-451.

Ingebrigtsen, S., Jakobsen, O. (2006): Circulation economics – a turn towards sustainability, International Journal of Social Economics, Vol. 33, Nr 8, ss. 580-593

Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Jahdi, K.S. and Acikdilli, G. (2009), “Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): Marriage of convenience or shotgun wedding?”, Journal of Business Ethics, Vol. 88 No. 1, pp. 103-113.

Johansen, T.S. and Nielsen, A.E. (2012), “CSR in corporate self-storying - legitimacy as a question of differentiation and conformity”, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 17 No. 4, pp. 434-448.

Lindblom, C. K. (1994). ”The implications of organization legitimacy for corporate social performance and disclosure”, Paper presented at the Critical Perspectives on Accounting Conference, New York, NY.

Living planet report (2014) Tillgänglig på: <http://www.wwf.se/source.php/1579928/Living-Planet-Report-2014-WWF-svensk-sammanfattning.pdf>

Hämtad: 2015-04-11

Ljungdahl F (1999) *Utveckling av miljöredovisning i svenska börsbolag- praxis, begrepp, orsaker*, Lund University Press: Lund.

Lundén, Björn (2008). *Prissättning: praktisk handbok*. 1. uppl. Näsviken: Björn Lundén information

Makower, J., & Pike, C. (2008). *Strategies for the green economy: Opportunities and challenges in the new world of business*. New York: McGraw-Hill.

Medberg, G., (2012). “CSR – Framtid eller fluga?”, Unga Aktiesparare, , Tillgänglig på: <http://www.aktiespararna.se/ungaaktiesparare/Nyheter-och-artiklar/CSR---Framtid-ellerfluga/>

Hämtad 2015-04-08

Naturvårdsverket (2011) *Klimatomställningen och det goda livet*. Tillgänglig på: <https://naturvardsverket.se/Nerladdningssida/?fileType=pdf&downloadUrl=/Documents/publikationer6400/978-91-620-6458-7.pdf> Hämtad: 2015-04-21

WCED (1987) *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. WCED, Switzerland.

Orsata, J, R. (2006) *Competitive Environmental Strategies: When Does It Pay to be Green?* California Management Review Vol. 48, No.2 Winter 2006.

Owen, D.L., Swift, T., Hunt, K., (2002), "Questioning the Role of Stakeholder Engagement in Social and Ethical Accounting", Auditing and Reporting

Patel, R & Davidsson, B (2003) *Forskningsmetodikens grunder - att planera genomföra och rapportera en undersökning* Lund: Studentlitteratur

Pesqueux, Y., & Damak-Ayadi, S. (2005). Stakeholder theory in perspective. *Corporate Governance*, Vol. 5, No.2, s. 5-21.

Polonsky, M.J. and Jevons, C. (2006), "Understanding issue complexity when building a socially responsible brand", *European Business Review*, Vol. 18 No. 5, pp. 340-349.

Porter, M, & Kramer, M (2006), 'Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility', *Harvard Business Review*, 84, 12, pp. 78-92, Business Source Premier

Porter, M. E., (1998), What is Strategy?, in *On Competition*, Harvard Business School Publishing: Boston.

Porter, P (1980) *Competitive strategy* by The Free Press A Division of MacMillan Publishing Co., Inc

Regeringens Skrivelse (2006) *Tänk om! – En handlingsplan för hållbar konsumtion för hushållen* Tillgänglig på: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/06/08/36/3c4bb09f.pdf> Hämtad: 2015-04-19

Riktlinjer för hållbarhetsredovisning (2015) Tillgänglig på:
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-G3-Swedish-Reporting-Guidelines.pdf>
(Hämtat 2015-04-12)

Sahlin-Andersson, K., (2006). "Corporate social responsibility: a trend and a movement, but of what and for what?", *Corporate Governance*, Vol. 6, Issue 5, pp. 595-608
Setthasakko, W. (2007): *Determinants of corporate sustainability: Thai frozen seafood processors*, *British Food Journal*, Vol. 109, Nr 2, ss. 155-168

Schor, Juliet (1998), *The Overspent American. Why we Want what we don't Need* (New York: Basic Books).

Suchman, M.C. (1995). "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches", *Academy of Management review*, vol. 20, pp. 571-610

Sustainability Reporting Guidelines (2015) Tillgänglig på:
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3-Sustainability-Reporting-Guidelines.pdf>
Hämtad: 2015-04-11

Swedwatch (2014) *44 barn med föräldrar i textilindustrin drömmer om ett bättre liv*
Tillgänglig på: <http://www.swedwatch.org/sites/default/files/44barn.pdf>
Hämtad: 2015-05-15

Uppförandekod (2011) Tillgänglig på: <http://www.gekas.se/pdf/COC2013sv.pdf>
Hämtad: 2015-04-23

Yin, Robert K. (2012) *Applications of case study research*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc

Yin, Robert K (2003) *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications

Bilagor

Intervjufrågor till Pernilla De Filippo, Gekås

Information kring tjänsten, bakgrund mm.

- Vill du berätta lite kort om dig själv? Hur länge du har arbetat på Gekås och vilken typ av tjänst som du har? Hur länge har du varit anställd på Gekås och vilka är dina främsta arbetsuppgifter?
- Arbetar Gekås med hållbarhetsrapportering och vilken del i detta har du?
- Berätta gärna om ert CSR arbete! Vad gör ni? Vad lägger ni fokus på? Hur tror du ert CSR-arbete uppfattas av era kunder? Tror ni att de bryr sig?

Intressentgrupper

- Har ni någon särskild intressentgrupp som ni värnar om?
- Kan de påverka ert hållbarhetsarbete? På vilket sätt i så fall?
- Kan någon intressentgrupp påverka vilket ansvarsområde som ni lägger fokus på? Om ja, på vilket sätt då?
- Kan någon intressentgrupp påverka beslut som ni tar inom CSR?
- Har ni någon intressentgrupp som kan påverka er extra mycket som företag?
- Hur går i så fall denna intressentgrupp tillväga för att påverka er?

Greenmuting

- Varför marknadsför ni inte ert miljöarbete mer i media?
- Vad tror du är orsakerna till Greenmuting?
- Vad är ni rädda att förlora? Image, rykte, förtroende, varför väljer ni att inte berätta om ert miljöarbete?
- Greenwashing? (vad är ni rädda för att bli anklagade för om ert miljöarbete är så omfattande?)
- Tror ni i att ert arbete kommer förändras - att gå ifrån att vara "tysta" till att ha en integrerad rapport.
- Kan ni göra ert CSR-arbete mer legitimt, trovärdigt?
- Kan ni bli bättre på att kommunicera ert CSR arbete? Hur?

- Hemsidan säger inte så mycket, skall ni utveckla mer där?
- Varför har ni inte en integrerad rapport? Har ni tänkt införa det snart?
- Vad ser du för risker med att inte berätta om vad ni gör?
- Hur kom det sig att ni ville ha socialt/välgörenhet till just SOS barnbyar? Är barnbyarna S i CSR?

Allmänt

- Hur har ert hållbarhetsarbete utvecklats de senaste åren?
- Var finns ert största fokus? Ekonomiskt, miljömässiga eller sociala?
- Vad innebär CSR-arbete för Gekås?
- Vem bestämmer vilket fokus Gekås ska ha på hållbarhetsarbetet och när ni bestämt något, hur går ni tillväga då för att genomföra arbetet?

GRI

- Hur kontrollerar ni era leverantörer och tillverkare? Produkter och tjänster?
- Återanvänder ni produkter?
- Hur ser ert miljöarbete ut lokalt? Vad gör ni?
- Producenter - minimilön?
- Leverantörer - Hur kontrolleras de? Vem gör det?
- Hur kontrollerar ni/vad gör ni för att ha produktionsprocessen miljövänlig?
- Transporter - Hur gör ni där? Grön diesel, samlastas? Tåg? Bil? Båt?
- Vad har ni för åtgärder för att minska er koldioxid fotavtryck?
- Utsläpp och avfall - Vad har ni för åtgärder för att minska avfall, ozonnedbrytande ämnen exempelvis?
- Gör ni något för att minska påverkan på djur och växtliv?
- Har ni koll på er vattenförbrukning, gör ni något aktivt för att minska den? Minska slöseri?
- Energi: Har ni grön el? Vad gör ni för att spara in på elförbrukningen? Har ni tänkt på att ha solenergi på taken?
- Påverkas ni av sanktioner från regeringen? Eller ligger ni steget före dem?