



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Från sidoaktivitet till en organisations DNA

- En kvalitativ studie om hållbarhetsstrategi i praktiken

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT 2018
Kandidatuppsats
Författare: Fredrika Dahlberg 950304
Lisa Halldin 960612
Handledare: Sandra Samuelsson

Abstract

Corporate social responsibility, CSR, has in the last couple of years been researched as an important part of the organizational research area. Previous research has shown difficulties and conflicts within the organizations with regard on integrating sustainability into the business models. Therefore, this thesis aims to study how an organization work with their sustainability strategy. A selected company will be studied through a qualitative case study to see which factors that have had an impact on the development of the sustainable strategy. Further, the thesis will illustrate if the importance of sustainability has grown over time and if sustainability has become the core of the organization. In addition, the thesis will show the importance of communication when implementing a new sustainability strategy. Different departments of the organization have been studied in order to get different points of views regarding how the strategy has been organized and if contradictions and conflicts have occurred during the developing and implementation process, as for example the contradiction between profitability and sustainability, particularly in the short term perspective. Additional empiric material consists of interviews with two of the organization's resellers and reports from Svensk Handel between the years of 2012 to 2017. The reports contribute to the thesis with a wide perspective from a number of companies and consumers. Further, the reports give an insight of the consumer experiences of the sustainability work in the sports and fashion industry. The theoretical starting point is based on strategy as practice and the thesis shows that the organization has worked in a dynamic manner while forming the strategy. It is noticeable which and how external factors have an impact on the strategy formation and how they can contribute to a change that results in an organizational strategy emergence. The thesis gives an illustration of how organization's work with strategy, get influenced by and influence their context, and the importance of internal and external communication. Previous research has shown how strategy as practice is developed in the business to business industry. This thesis shows a similar case but in a business to consumer industry and can therefore show both differences and similarities between these two industries.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Empiriskt fokus	7
1.2 Avgränsningar	7
1.3 Syfte och forskningsfrågor	8
1.3.1 Forskningsfrågor	8
1.4 Disposition	9
2. Teori	10
2.1 Teoretisk bakgrund	10
2.2 Teoretisk referensram	10
2.2.1 Externa faktorer	11
2.2.2 Planerade och framväxande strategier	11
2.2.3 Strategi som praktik	13
2.2.4 Strategi som praktik för hållbarhetsstrategier	15
2.2.5 Utvecklingen av CSR/hållbarhet	16
3. Metod	18
3.1 Hermeneutisk forskningansats	18
3.2 Abduktion	18
3.3 Urval	18
3.4 Intervjuguide och tillvägagångssätt vid intervju	19
3.4.1 Beskrivning av de intervjuade	21
3.4.2 Generell datainsamling	23
3.5 Tillvägagångssätt för analys	24
3.6 Studiens tillförlitlighet	25
3.7 Etik	25
4. Empiri	27
4.1 Externa faktorer	27
4.1.1 Lagstiftning och rekommendationer i Sverige	27
4.1.2 Internationella rekommendationer och standarder	28
4.2 Ett ökat intresse för hållbarhet	29
4.2.1 Större medvetenhet och hårdare krav inom sport- och modebranschen	30
4.3 Belli ABs definition av hållbarhet	33

4.3.1 Utvecklingen av hållbarhetsstrategin i Belli AB	35
4.4 Implementering av hållbarhetsstrategin	37
4.5 Direktiv och kommunikation inom Belli AB	38
4.6 Belli ABs kommunikation mot återförsäljare och kunder	40
5. Analys	43
5.1 Externa faktorerers påverkan	43
5.2 Utveckling av hållbarhet som en framväxande strategi	45
5.3 Implementering av hållbarhetsstrategin	48
5.4 Belli ABs kommunikation av hållbarhetsstrategin	49
6. Slutsatser	52
6.1 Utvecklingen av hållbarhetsarbetet	52
6.1.1 Externa faktorerers påverkan	52
6.1.2 Vikten av kommunikation vid implementering	53
6.2 Bidrag till forskning	53
6.2.1 Förslag på vidare forskning	54
7. Referenser	55
8. Bilagor	60

1. Inledning

Uppsatsen inleds med en introduktion till begreppet CSR samt varför det har valts att studeras. Vidare presenteras även det empiriska fokuset samt uppsatsens relevans och avgränsningar. Dessutom introduceras uppsatsens syfte och frågeställningar följt av en disposition över uppsatsen.

Några av de anledningar till varför hållbarhet har växt som trend är dels på grund av lagstiftning men även på grund av ett ökat intresse från samhället som har gjort att hållbarhet har genererat lönsamhet (Svensk Handel, 2012-2017). Enligt Europeiska kommissionen är Corporate Social Responsibility, CSR, definierat som ansvaret organisationen har för sin påverkan på samhället. Ett företag ses som socialt, miljömässigt och ekonomiskt ansvarstagande genom att följa regler och lagar, integrera aspekter såsom miljöansvar, etiskt ansvar, konsument och mänskliga rättigheter i sin strategi och vardagliga verksamhet. (Europeiska kommissionen, 2018) Utmaningar inom hållbarhet är relaterade till sociala, ekonomiska och miljömässiga faktorer och genom att arbeta med dessa utmaningar arbetar företaget med det som kallas för CSR/hållbarhet. I modebranschen har de största utmaningarna legat inom produktionen och fokuserat kring de anställdas rättigheter men även det ansvar organisationen har för sin påverkan på miljön i dels utsläpp men även val av material och produktionssätt (Mistra Future Fashion, u.å.). Henninger med flera (2016) beskriver att sustainable fashion (hållbart mode) växer allt mer och blir en stor trend som organisationer vill följa.

Relevansen av CSR har ökat sedan 2012 och många företag säger att de på ett eller annat sätt arbetar med detta (Svensk Handel, 2012). Det går inte att undvika att företag har en negativ miljöpåverkan. Business Sweden (u.å) beskriver att företag har en negativ global påverkan i form av till exempel koldioxidutsläpp och luftföroreningar samt lokala effekter vid bland annat produktion såsom kemikalieföroreningar, vatten och avfall. Dessa kan på längre sikt även påverka negativt globalt. I och med en ökad medvetenhet i världen blir organisationer därför mer och mer tvingade att ta sitt ansvar, genom att följa lagar och internationella regler, inkludera miljöpåverkan vid konsekvensanalyser, utbilda och informera partners samt ställa krav på leverantörer. (Business Sweden, u.å).

Organisationer arbetar i en kontext med påverkan från olika faktorer och nämnda riktlinjer är endast ett incitament och kan för vissa organisationer vara otillräckliga för att skapa en

förändring. De som har ett intresse och en påverkan på organisationer brukar sammanfattas med ordet externa faktorer och beskrivs som bland annat kunder, anställda, staten, leverantörer och media. Dessutom beskrivs externa faktorerna som faktorer med stor påverkan på företagets utveckling och ökande ansvarstagande. (Egels, 2003) I och med att organisationer verkar i en kontext med externa faktorer som påverkar strategiarbetet kommer även dessa att beröras i uppsatsen. För att ta del av Belli ABs externa faktorer har intervjuer med Team Sportia och Sportamore som är återförsäljare till Belli AB genomförts. Dessutom används data från Svensk Handel som årligen har genomfört en kvantitativ medlems- och kundundersökning (Svensk Handel, 2012-2017). Dessa undersökningar kommer ligga till grund för konsumenters och andra organisationers syn på hållbarhet och konsumtion, både svenska och internationella riktlinjer kommer även att presenteras.

Idag förväntas organisationer ta ett större ansvar för att dels uppnå en hållbar konsumtion, och dels tillfredsställa de allt ökande kraven från konsumenterna utan att skapa för stora påfrestningar på miljön (Svensk handel, 2012-2017). Kunder, som en av organisationens externa faktorer, efterfrågar allt mer att företag tar ansvar och CSR blir därför en konkurrensfördel. Enligt Svensk Handel anser många konsumenter att det har varit en positiv utveckling av utbudet av hållbara och etiska produkter. Utifrån rapporterna framgår även att företag säger sig arbeta mer med hållbarhet idag än för några år sedan. Enligt 2017 års rapport tycker dock konsumenterna att utbudet fortfarande inte är tillräckligt utan vill att sortimentet av hållbara produkter ska breddas. (Svensk Handel, 2017)

Då relevansen av hållbarhet har ökat för organisationer har det även blivit ett intressant ämne att forska inom. Det finns sedan länge en rad olika teorier och tidigare forskning inom ämnet strategi, hur strategi utformas och ska implementeras. Whittington (2006), Jarzabkowski (2004), Egels-Zandén och Rosén (2014) samt Hendry (2000) är några av de som tar upp ämnet strategi till diskussion och då med fokus på strategi som praktik. Hendry (2000) menar att strukturen för strategi som praktik påverkar beslutskonceptet som ett rationellt moment. Hendry (2000) menar även att frågan om hur stor del av utövandet av strategin som inverkar på beslutsprocessen fortfarande är outforskad. Dessutom menar han att det finns en hel del teori men empiriska studier behöver göras för att se hur interaktioner genom kontext och externa faktorer påverkar konceptet med strategiskt beslutsfattande. Chia (2004) diskuterar liknande frågeställning och menar att trots många studier är det fortfarande inte självklart hur strategi implementeras i praktiken. Det finns mycket teori om strategi och frågan är ofta *hur* organisationen ska göra men inte *vad* de gör och *varför* menar Chia (2004).

Egels-Zandén och Rosén (2014) är några av de som har kombinerat strategiforskning med forskning inom hållbarhet. De har gjort en studie med ett företag vars kundgrupp är andra företag (business to business), där de visar på hur hållbarhetsstrategier formas i praktiken. De upplever att strategi som praktik samt utformningen av hållbarhetsstrategi är ämnen som det behövs mer forskning på. Uppsatsen syftar därför till att bidra inom ämnet genom att dels visa på hur strategier inom hållbarhet arbetas med i praktiken. Dessutom bidrar uppsatsen genom att vidare visa hur strategin implementeras i praktiken och på vikten av kommunikation vid strategiimplementering. Till skillnad från Egels-Zandén och Rosén (2014) kommer uppsatsen att istället visa en annan vinkel genom en studie med ett företag vars kundgrupp är slutkonsumenter (business to consumer). Uppsatsen kommer att lägga ihop arbetet med strategi och hållbarhet och, på en organisatorisk nivå, se var och hur en hållbarhetsstrategi utvecklas. Genom att studera en organisation som själva anser att de arbetat med hållbarhet som en kärna i organisationen under längre tid, blir organisationen intressant då de på många plan varit bland de tidigaste inom hållbarhetsarbete i branschen.

1.1 Empiriskt fokus

I och med den ökade befolkningen som i sin tur genererar en ökad konsumtion krävs en bättre produktion som både är hållbar och kan tillfredsställa de behov som finns. Modebranschen ses därmed ha ett stort ansvar då de står för en stor del av världens produktion.

(Världsnaturfonden WWF, 2014). Dessutom finns det en rad olika krav som producenter inom modebranschen behöver följa och ta hänsyn till, ett exempel är Reach som omfattar användning av kemiska ämnen (Kemikalieinspektionen, 2016). Genom att belysa och undersöka ett ämne som skulle kunna ses som ett problem i samhället kommer uppsatsen att, på en organisatorisk nivå, undersöka och kartlägga en specifik organisations framväxt och arbete med hållbarhet. Dessutom berörs huruvida denna strategi följs i den dagliga verksamheten. Det kräver också en tydlig strategi och en röd tråd genom organisationen för att uppnå ett optimalt CSR-arbete som genomsyrar hela företaget och dess verksamhet.

Fenomenet kommer även diskuteras på en samhällsnivå då det inte bara påverkar organisationer utan även rör miljö, sociala och ekonomiska frågor som är relevanta på alla olika nivåer.

1.2 Avgränsningar

Arbetet har fokuserat på en medelstor organisation inom modebranschen och deras strategiarbete och implementering inom hållbarhet. Även om uppsatsen berör det bredare

begreppen hållbarhet och strategi så har endast en organisation granskats gällande hur en implementering av hållbarhetsstrategin kan se ut. Därför kommer arbetet kunna visa ett av många sätt att arbeta med hållbarhetsstrategin och implementering. Dock gör uppsatsen inte anspråk på att visa hur detta sker generellt i alla organisationer utan vill med en studie visa på en möjlighet att kombinera hållbarhet och ett dynamiskt strategiarbete samt dess implementering. Speciellt fokus har legat på företagets CSR-grupp och inte på ledningen då CSR-gruppens setts som mest relevant för uppsatsen. Fokuset för uppsatsen inom hållbarhet kommer ligga på miljömässig hållbarhet medan social och ekonomisk hållbarhet endast kommer beröras kort. På grund av tidsbegränsningen för uppsatsskrivandet samt uppökade scheman har ett begränsat antal intervjuer kunnats genomföras med berört företag. Tidigt under våren gjordes en pilotintervju med en annan organisation och deras CSR-chef och tanken var att fler intervjuer skulle genomföras och organisationen skulle ligga till grund för uppsatsen. På grund av en pågående omorganisering var de dock tvungna att avbryta vidare intervjuer. Detta bidrog till uppsatsen fick planeras om, en ny organisation valdes ut och intervjuerna genomfördes därför senare än planerat.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet är att ge en beskrivande bild över hur hållbarhet implementerats i praktiken på en organisatorisk nivå på ett specifikt utvalt företag, från hur strategin har växt fram, hur externa faktorer påverkar den och hur den har implementerats i organisationen. En del av uppsatsen handlar om att studera hur strategin har växt fram, om det varit en relativt statisk process med klara riktlinjer eller om det har funnits utrymme för egna beslut och därmed varit en mer dynamisk process. I nästa del ligger fokus på den dagliga verksamheten och hur de som har tagit fram strategin kommunicerar ut den, både inom den egna organisationen men även till externa aktörer.

1.3.1 Forskningsfrågor

Hur har hållbarhetsstrategin arbetats fram i den valda organisationen?

- Vad har påverkat framväxten av organisationens hållbarhetsarbete?
- Hur har hållbarhetsstrategin implementerats och kommunicerats i organisationen?

1.4 Disposition

Vidare i uppsatsen kommer en teoretisk bakgrund samt teorier inom strategi som praktik och hållbarhet att presenteras. Därefter kommer metodkapitlet som förklarar urval, datainsamlingar och etik. Empirin består av både andrahandsdata om externa faktorer samt genomförda intervjuer. Empirin diskuteras utifrån de utvalda teorierna i analysen och därefter presenteras slutsatserna som besvarar uppsatsens forskningsfrågor. Dessutom ges förslag på vidare forskning. Sist i uppsatsen återfinns referenser och bilagor med intervjufrågorna.

2. Teori

I tidigare kapitel har en introduktion till ämnet samt uppsatsens syfte och frågeställning getts. I teorikapitlet följer den teori som dels redogör för den forskning som tidigare gjorts inom organisationsteori med fokus på strategi samt hållbarhet. Dessutom ligger teorin till grund för den analys som görs senare i uppsatsen. Kapitlet inleds med en teoretisk bakgrund där strategi och dess uppkomst kort beskrivs samt vad som innefattas i ordet strategi. Därefter följer en teoretisk referensram där teorierna som ligger till grund för uppsatsen presenteras.

2.1 Teoretisk bakgrund

Strategi beskrivs som “vad organisationer och företag gör för att uppnå de ambitioner och målsättningar man formulerat” (Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre, 2015). Begreppet strategi blev etablerat på riktigt under 1960-talet då Alfred Chandler studerade hur sambandet mellan strategi och struktur såg ut i amerikanska företag. Eriksson-Zetterquist med flera (2015) skriver att strategi blev ett begrepp som skulle samla “de stora frågorna”. Även om det finns många olika synsätt och åsikter angående vad strategi är så kan det beskrivas som en plan för att styra organisationen åt ett visst håll. Något som studeras av både Jarzabkowski (2004), Whittington (2006) samt Hendry (2000) är strategi som praktik (strategy as practice) vilket ämnar att rikta större fokus mot det dagliga organiserandet och arbetet och vad organisationer gör. Strategi som praktik inriktar sig oftast på toppen i den hierarkiska organisationen och har påverkat synen på strategiskt styrande den senaste tiden (Egels-Zandén och Rosén, 2014). Nedan kommer en bild ges av externa faktorer och hur Mintzberg och Waters (1985) ser på hur en strategi kan utvecklas. Detta kommer följas av en beskrivning av strategi som praktik och som tidigare nämnt är strategi ett sätt att styra en organisation i en specifik riktning. Detta blir ännu mer påtagligt när det gäller hållbarhetsstrategi då det handlar om att skapa en strategi inom ett specifikt ämne. Därför kommer även utvecklingen av CSR att beskrivas.

2.2 Teoretisk referensram

Nedan presenteras externa faktorer, vilket i uppsatsen syftar till de olika intressenter som påverkar och påverkas av organisationens strategi, planerade och framväxande strategier, strategi som praktik, strategi som praktik för hållbarhetsstrategier och utveckling av CSR.

2.2.1 Externa faktorer

Miles med flera (2006) beskriver vikten av att inkorporera externa faktorerers åsikter i en organisations strategi. De beskriver intressenter eller externa faktorer som krafter från individer som påverkar organisationens möjlighet till tillväxt. Dessutom menar de att CSR har blivit en växande fråga och diskuterar hur det bidrar till en långsiktigt hållbar strategi som gynnar organisationen och i sin tur dess externa faktorer. De lyfter vikten av strategiska konversationer som innebär att organisationen lyssnar till de krav och önskemål som de externa faktorerna har. För att nå en effektiv strategisk konversation måste alla deltagare både lyssna samt föra fram sina åsikter. Genom att en organisation tar till sig och förstår sin omvärld kan strategier som är utformade utefter önskemål från bland annat kunder, leverantörer och lagstiftare lättare tas fram vilket kan bidra till en organisatorisk tillväxt. Det är av största vikt att organisationen förstår att varje extern faktor spelar en viktig roll. Genom att ignorera eller inte lyssna på en extern faktor kan misstro skapas vilket är negativt för organisationen vilket blir negativt för resterande externa faktorer som i sin tur påverkar organisationen än mer negativt. (Miles, Munilla och Darroch, 2006)

2.2.2 Planerade och framväxande strategier

Eriksson-Zetterquist med flera (2015) beskriver att det finns två olika läger inom strategiutformning där det ena talar för planering och bygger på en förutbestämd strategi där planer är i fokus. Ansoff (1987) är en som förespråkar detta och beskriver bland annat att en strategi ska vara avsiktlig, planerad och rationell. Detta är enligt honom kännetecknen för en optimal strategiprocess. Det andra lägret kritiserar detta synsätt och menar att planering inom strategiområdet endast fungerar i en miljö som är stabil där det är lätt att förutse vad som ska ske. Dock menar många att detta inte är verkligheten utan att omgivningen är en extern faktor som är svår att förutse och planera för. Istället handlar det om att kontinuerligt anpassa sig och utveckla strategin därefter. (Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre, 2015) Detta kritiska synsätt till avsiktlig och planerad strategi förespråkas av Mintzberg och Waters (1985) som talar för en framväxande strategi i en föränderlig värld.

Mintzberg och Waters (1985) har studerat olika typer av strategiutveckling och hur olika handlanden i organisationen har olika effekter på strategins utveckling och utfall och de har tagit fram en teori med utgångspunkt i strategier. Genom att studera denna process kunde de skilja på avsiktlig strategi, den som genomförs som den planeras, och framväxande strategi, där det i vissa fall finns en intention men strategin utvecklas i första hand genom handlanden

och ageranden. Dessa tankar bröts ner i åtta olika sätt som strategier kan formuleras på i spannet mellan helt planerad och helt framväxande. (Mintzberg och Waters, 1985)

En planerad strategi är en strategi som utförs precis enligt plan där ledarna är centrala för formulerandet av strategin och anställda inom organisationen inte förväntas ta egna beslut utan agera i linje med förutbestämda strategier och strategiska aktiviteter. Som en fortsättning av en planerad strategi följer en entreprenöriell och ideologisk strategi där, precis som vid en planerad strategi, ledaren är i fokus. Till skillnad från den planerade strategin är en entreprenöriell strategi mer anpassningsbar till omvärlden då det är en enda ledare som utformar strategin. Gemensamt med den ideologiska strategin är att medlemmarna inte förväntas tänka själva utan följa de direktiv som kommer uppifrån och därmed blir ledarens vision gruppens vision.

Nästa block av strategityper innefattar paraplystrategi och processtrategi. Dessa två har gemensamt att de ses delvis som planerade och delvis som framväxande strategier. Ledningen sätter riktlinjer men de anställda får utrymme att tänka och agera inom ramen som ledningen utformat. På så sätt är det inte längre ledarna som kontrollerar utfallet utan utfallet beror på handlanden och beslut i den dagliga verksamheten. Skillnaden mellan en paraplystrategi och en processtrategi är att i en paraplystrategi sätter ledningen upp riktlinjer för vad som ska genomföras medan vid processtrategi sätts riktlinjer om hur arbetet ska genomföras.

Det tredje blocket innefattar löskopplad, konsensus- och påtvingad strategi. Jämfört med de två tidigare blocken har ledningen i organisationen en väldigt liten del i strategiarbetet i block tre. I en löskopplad strategi är det ofta en mindre avdelning eller en ensam person i organisationen som inte har en uttalad ledarposition som formar strategin utifrån tankar och mål. Strategierna växer sällan fram centralt vilket till viss del även stämmer i en konsensusstrategi. Skillnaden är dock att i en konsensusstrategi påverkas organisationen istället av agerande aktörer utanför organisationen. På så sätt blir strategin framväxande då det inte baseras på förutbestämda intentioner utan agerande på omvärldens handlande. Den sista strategin kallas för påtvingad strategi och till skillnad från resterande strategier finns det en liten grad av fri vilja. Organisationen tvingas anpassa sig till omgivningen, till exempel externa faktorer, trender och lagar. (Mintzberg och Waters 1985)

2.2.3 Strategi som praktik

Whittington (2006) lägger vikt på vad personer gör och hur de gör det och genom detta blir det också intressant att titta på vilka som utövar strategin. Alla personer påverkas av deras sociala bakgrund och sociala interaktioner vilka i sin tur kommer påverka deras agerande och därigenom en organisations strategiutövande. Han förklarar tre olika element i en strategi där en är de som planerar och utövar strategin (practitioners), en är faktisk aktivitet (praxis) vilket handlar om vad som faktiskt händer inom organisationen och den sista delen handlar om vad som görs och sägs i branschen och omvärlden (practice). Practitioners beskrivs inte endast vara chefer vars huvudsakliga arbetsuppgift är strategiplanering utan det är även mellanchefer som påverkar genom bland annat processer och beslut. Det de gör är det som Whittington (2006) kallar för praxis, detta beskriver han som brett där det mesta som utövarna gör är en form av strategiutövning. Dels finns det de som medvetet bidrar till strategiutövningen men så finns det även de som, genom sitt handlande baserat på normer och vanor, har en påverkan på strategiutövandet. Whittington (2006) menar att det som kallas practice har många nivåer, det kan dels handla om en specifik organisation och deras rutiner. Practice innefattar även ett större perspektiv i till exempel en bransch eller samhället i stort. Vilka normer som finns och hur en organisation förväntas bete sig. Dessa tre element har en påverkan på varandra och samverkar för strategiutveckling vilket bidrar till att strategi är något en organisation gör och något som påverkas både från interna och externa faktorer. Tidigare forskning har antingen varit på en mikro- eller makronivå men Whittington (2006) belyser vikten av att vara medveten om att båda perspektiven påverkar strategiutvecklingen och strategiutövandet. Även om många andra som talar om strategi som praktik ställer sig kritiska mot planering menar Whittington (2006) att strategisk planering kan vara ett bra verktyg men inte längre handlar om detaljstyrning utan istället är ett sätt koordinera och kommunicera strategin.

Whittington (2006) betonar vikten av de vardagliga aktiviteterna vid strategi som praktik. Precis som Whittington (2006) trycker Jarzabkowski (2004) på att strategi inte är något organisationer har utan något de faktiskt gör. Strategi som praktik är hur organisationen tänker och investerar sin tid i hur de agerar och handlar. Därför måste det finnas en struktur i arbetet och strategin måste vara en del av de anställdas dagliga rutin. I och med att omgivningen och likväl organisationen ständigt ändras är det även viktigt att strategin är föränderlig för att kunna anpassa sig till den omgivning som råder. Som Whittington (2006) också påpekar menar Jarzabkowski (2004) att förändring växer fram genom interaktioner. På så sätt är det av vikt att förstå att alla nivåer i en organisation har en påverkan på

strategiarbetet. Jarzabkowski (2004) pratar om att dessa förändringar och interaktioner sker i en mikro- och makrokontext och har olika påverkan på strategin. Jarzabkowski (2004) menar att vissa riktlinjer som tas fram av ledningen sedan används på ett sätt som inte var tänkt från början vilket hon menar visar på hur mycket som händer i det dagliga arbetet. Användandet av de vardagliga aktiviteterna menar Jarzabkowski (2004), precis som Whittington (2006), påverkas av interaktion mellan aktörer, olika sammanhang och andras aktiviteter. Strategi som praktik ses som ett samspel för att aktiviteterna ska ske på ett bättre sätt i praktiken och anpassas efter vad organisationen vill nå med sin strategi.

Hendry (2000) beskriver strategi som social praktik då han menar att det är omöjligt att separera strategin från praktiken. Dessutom menar han att strategiskt tänkande är sammankopplat med agerande genom aktiviteter. Strategi får sin mening genom de sociala interaktionerna och den kontext som utvecklar strategin samt det organisationer gör av strategin (Whittington, 2006 och Jarzabkowski, 2004). Hendry (2000) menar att det finns tre huvuddelar inom strategi och det är strategiskt beslutsfattande, strategiskt tänkande och strategiskt handlande. Han diskuterar huruvida det finns ett strategiskt handlande baserat på ett strategiskt beslutsfattande, det vill säga, finns det något värde i att lägga vikt vid planeringen om handlandet och utfallet beror på någonting annat. För att förstå ett strategiskt eller organisatoriskt beteende så bör fokus ligga på handlingar och inte beslut. Hendry (2000) menar dock att det inte helt går att förkasta strategisk beslutande då det i så fall inte kommer sätta organisationen i nya tankar och på så sätt inte heller skapa några nya interaktioner eller handlande som gör att en strategi ändras eller att en ny växer fram. Även om fokus ligger på samtal och interaktioner måste det finnas en kraft som gör att dessa ändras.

Strategiskt handlande kan liknas till det som Egels-Zandén och Rosén (2014) beskriver som strategiska aktiviteter vilket är aktiviteter vars utfall kan få konsekvenser för hela organisationen och även dess anställda. Om aktiviteten får avsiktliga utfall går att se först efter att den är genomförd. I vissa fall kan strategiska aktiviteter få helt andra utfall än vad som var tänkt från början menar Egels-Zandén och Rosén (2014) vilket är samma synsätt som Jarzabkowski (2004). Som tidigare nämnt förklarar Mintzberg och Waters (1985) att strategibildning är en utvecklingsgång som förenar avsiktlig och framväxande strategi vilket även Egels-Zandén och Rosén (2014) påpekar. Detta knyter an till att det faktum att strategiska aktiviteter kan få oönskade eller oväntade utfall, alternativt kan de strategiska aktiviteter som inte ska få ett utfall få det ändå.

2.2.4 Strategi som praktik för hållbarhetsstrategier

Egels-Zandén och Rosén (2014) har diskuterat hållbarhetsstrategi genom en studie av organisationen MECH som tillverkar komponenter för företag inom industribranschen. Arbetet i MECH inkluderade topp-botten aktiviteter där dessa aktiviteter hade strategiska riktlinjer som sattes högt upp i organisationen. De studerade strategi i praktik, det vill säga hur strategin togs emot och implementerades och beskriver svårigheter med att sprida strategin genom hela organisationen då många kände till strategin men inte förstod den (Egels-Zandén och Rosén, 2014). Genom att medarbetare inte förstod vad strategin innebar blev det svårt för MECH att implementera strategin i de vardagliga aktiviteterna. När anställda inte förstår vad strategin innebär går det inte att genomföra den då det speglar vad Whittington (2006) och Hendry (2000) menar när de diskuterar att strategi sker i sociala interaktioner. Dessutom beskriver Egels-Zandén och Rosén (2014) att de upptäckte vikten av att arbetet även innefattar att utvärdera aktiviteter då detta är av stor vikt i arbetet med att använda avsiktliga och framväxande strategier. För att lyckas med strategi som praktik beskriver Egels-Zandén och Rosén (2014) vikten av att informera de anställda om varför en strategi ska ändras, att utrymme ges för att de anställda själva får möjlighet att implementera den nya strategin i sina aktiviteter. Dessutom är det viktigt att ge anställda stöd i sitt arbete och att utvärdera både arbete och utfall.

Egels-Zandén och Rosén (2014) beskriver fyra olika strategiska aktiviteter som formade arbetet med strategi i MECH. *Visionära (visionary)* aktiviteter börjar uppifrån och ska ta fram och informera om de strategiska intentionerna. Dessa återfanns till största del i början av MECHs strategiutformning. *Föreskrivna (prescribed)* aktiviteter ses som aktiviteter som ska inkorporera strategins avsikter. Dessa initiativ tas också uppifrån och jobbas nedåt i organisationen och ses som avsiktlig strategi enligt Mintzberg och Waters (1985). I MECH var dessa aktiviteter beslutade av den hierarkiska toppen i företaget. En föreskriven aktivitet är till exempel att utveckla planer eller att kommunicera ut strategin. *Självstyrande (autonomous)* aktiviteter har inga planerade strategiska utfall. De sker längre ner i organisationen i det dagliga arbete och baseras på hur arbetet gjorts tidigare i organisationen. I MECHs fall växte dessa aktiviteter fram från anställda på en lägre, operativ nivå i den dagliga verksamheten. Detta kan jämföras med den framväxande strategin som Mintzberg och Waters (1985) beskriver. Den fjärde strategiska aktiviteten är *värderande (evaluate)* aktiviteter som utgörs av intentioner och formar strategi men i sin tur utvecklas även dessa aktiviteter av strategin. Värderande aktiviteter är centralt för vad Mintzberg och Waters (1985) beskriver

som att avsiktlig och framväxande strategi växer ihop. I MECH var både de som tog emot och implementerade strategin involverade i utformandet av värderande aktiviteter. (Egels-Zandén och Rosén, 2014)

Innan hållbarhetsstrategin utformades på MECH sattes en grupp ihop för att utveckla något som kallades "Positive-Impact-Strategy". När MECH utformade strategin var tanken att den skulle nå alla led i företaget och detta ledde till diskussioner om vad strategin betydde. Dessutom var det få aktiviteter som fanns tillgängliga för att stötta de anställda i strategiarbetet. En person i det utsedda teamet som skulle utveckla strategin förklarade att de anställda var medvetna om företagets mål men väldigt få kunde beskriva vad strategin innebar. För att lösa detta problem togs en plan fram som bland annat innehöll konkreta projekt och budgetar samt en officiell definition av vad förändringen innebar. Dock var det få av dessa projekt som verkligen startades samt vissa som startades men inte fullföljdes då det inte fanns tillräckligt med resurser. Gruppen tappade sitt momentum för att de inte fick någon uppmuntran från sina chefer att fortsätta arbeta med strategin av "Positive-Impact" parallellt med deras vanliga jobb då cheferna inte såg arbetet som något som kunde stötta det vardagliga arbetet. (Egels-Zandén och Rosén 2014)

2.2.5 Utvecklingen av CSR/hållbarhet

White (2005) beskriver hur en utmaning i CSR-arbetet ligger i det faktum att fokus för en organisation ofta ligger på att öka aktieägarvärdet. White (2005) förklarar framväxten av CSR-arbetet med att det inte går att sätta ett datum för när trenden med CSR föddes. Däremot kan en av anledningarna till att arbetet med CSR fortsatte förklaras vara att aktieägarvärdet ansågs öka om organisationen arbetade med CSR. Begreppet och arbetet med CSR har utvecklats från något som var *tvunget* att göras, vilket byggde på en blandning av statliga riktlinjer och filantropi (White, 2005). CSR-arbetet gick därefter från något påtvingat till något som organisationer *skulle* arbeta med baserat på en traditionell nyttoanalys då det ansågs ge mervärde till organisationen. Detta synsätt ändras till något som organisationer istället *borde* arbeta med vilket baserade sig på framväxande globala normer av integritet, etik och rättvisa.

White (2005) menar att dessa tre faser tyder på att CSR processen byggdes och bygger mot en mer komplex och nyanserad bild av CSR. Sedan 2000-talet har CSR gått in i en fjärde fas som kallas för *integration* vilket bygger på en idé där CSR ska inkorporeras i organisationens kärnverksamhet och strategi. Utvecklingen som White (2005) illustrerar visar att hållbarhet har utvecklats från att vara en sidoverksamhet i företaget till något som är centralt i organisationens strategi. Dessutom beskriver White (2005) hur organisationer som allt mer börjar arbeta med hållbarhet ser hur arbetet blir mindre synligt på grund av att det numera inte bara är en del i strategin utan att det är tätt sammankopplat för företagsstyrning. (White, 2005)

Precis som White (2005) talar Western (2013) om att hållbarhet inte bör vara en strategi vid sidan av utan ha en central och fundamental roll inom organisationen vilket innebär att organisationen måste omvärdera vad värde, tillväxt och mening innebär. Dessutom belyser han vikten av att ta hänsyn till det som händer i omgivningen. Han beskriver detta som *eco-leadership* där organisationen är en del i ett ekosystem. Dessutom beskriver Western (2013) att *eco-leadership* handlar om att agera etiskt, både mot medmänniskor men också mot miljön och därmed vara en del av verksamhetens kärna och företagsstyrning vilket också White (2005) poängterar. Något som Western (2013) beskriver men framförallt påpekas av Henninger med flera (2016) är att hållbarhet har växt till att vara en megatrend. En förklaring till varför hållbarhetsarbete har blivit en megatrend är för att organisationer behöver följa trender för att överleva. Meyer och Rowan (1977) diskuterar att organisationer som inkorporerar institutionaliserade myter är mer legitima, framgångsrika och har större chans att överleva.

3. Metod

I föregående kapitel beskrevs den teori som är relevant baserat på uppsatsens syfte och i metodkapitlet redogörs för urvalet av och en bakgrund av den organisations som valts att studeras. Vidare ges en beskrivning av hur data samlats in, vilka intervjuer som gjorts och vilken övrig data som kommer användas. Dessutom beskriver kapitlet hur analysen kommer genomföras och hur det teoretiska kapitlet kommer appliceras på empirin. Utöver detta kommer de etiska aspekterna att belysas.

3.1 Hermeneutisk forskningsansats

I valet mellan en positivistisk och hermeneutiskt synsätt kommer uppsatsen att applicera ett hermeneutiskt syn och tolkningssätt. Detta då det hermeneutiska synsättet syftar till att förstå människors beteenden, upplevelser och handlingar. Till skillnad från det positivistiska som ämnar till att förklara mänskligt beteende. Uppsatsen syftar till att, genom intervjuer och de intervjuades syn, beskriva strategiarbetet och arbetet med detta. Det handlar därför mer om att jämföra uppfattningar än att ge en absolut sanning av hur arbetet har gått till och därför anses det hermeneutiska synsättet mest lämpligt. (Bryman och Bell, 2013)

3.2 Abduktion

Den forskningsmetod som har valt att användas i uppsatsen är en blandning mellan induktiv och deduktiv ansats, vilket kallas för en abduktiv ansats. En deduktiv ansats beskrivs som en relativt linjär process där teori först tas fram initialt för att sedan användas för att analysera resultatet som presenterats i studien. En induktiv ansats arbetar på motsatt sätt där resultat först tas fram, följt av teorier som bäst förklarar datainsamlingen. Valet av abduktiv ansats har gjorts baserat på att teorier först tagits fram för att lägga en grund för vad som skulle undersökas men under arbetets gång har ytterligare teman uppstått i resultatet vilket har reviderat det ursprungliga teorikapitlet. Detta har även gjort att insamlad data inte har behövt vara begränsad eller styrd av de teorier som tagits fram utan nya infallsvinklar har tillåtits växa fram. (Bryman och Bell, 2013)

3.3 Urval

Organisationen som ligger till grund för arbetet är en medelstor aktör i sport- och modebranschen. Företaget startades i början av 1900-talet och då låg all produktion i Sverige. Genom åren har det varit olika ägarformer men till största delen privatägt. Idag ingår

företaget i en större koncern och 2006 hade företaget färre än 10 anställda och idag närmare 100 samt att omsättningen växt från knappt 50 miljoner till närmare en halv miljard. Huvudkontoret ligger fortfarande i Sverige och där sätts riktlinjer och strategier. Det finns även ett antal dotterbolag i Europa som fokuserar på försäljning. Dock är all produktion outsourcad till leverantörer utomlands och största delen av distributionen till Skandinavien sköts från Sverige. Organisationen beskriver själva att hållbarhet länge varit en del av arbetet vilket är anledningen till att de valts ut för att studeras. Dessutom är de en organisation som har vuxit från ett familjeföretag till en stor aktör i Sverige som har gått igenom olika ägandeformer vilket gör att deras hållbarhetsstrategi blir intressant att ta del av då hållbarhet har utvecklats genom dessa förändringar.

För att uppnå uppsatsens syfte att kartlägga hur arbetet med hållbarhet har vuxit fram och hur arbetet har inorporerats i organisationens verksamhet kommer intervjuer genomföras med anställda på företaget. Dessa intervjuer kommer att kompletteras med enkätundersökningar gjorda av Svensk Handel. Detta för att få en översiktlig och helhetsbild över marknaden. Intervjuer kommer även genomföras med Team Sportia, en återförsäljare som har fysiska butiker, och Sportamore, en webbaserad återförsäljare. Intervjuerna kommer genomföras för att undersöka dels om de som återförsäljare får några direktiv om hur varumärket ska kommuniceras mot kund samt få en bild av hur kundernas efterfrågan och medvetenhet ser ut och påverkar.

3.4 Intervjuguide och tillvägagångssätt vid intervju

Valet av en kvalitativ forskningsmetod har gjorts då tyngden i uppsatsen ligger på en förståelse av omvärlden med aspekter på ett specifikt ämne och hur deltagarna tolkar och upplever sin omgivning. Detta ses som en mer öppen forskningsstrategi. Valet av kvalitativa intervjuer har gjorts på grund av att uppsatsen syftar till att finna anställdas attityder och uppfattning om strategiarbetets implementering och hållbarhet som fenomen. (Bryman och Bell, 2013) Semistrukturerade intervjuer beskrivs som relativt fria då det går det att låta de intervjuade prata hyfsat fritt inom förutbestämda ramar. Detta betyder att frågorna inte nödvändigtvis ställs i den ordningen som var planerad och att följdfrågor också kan komma att ställas vilket skapar en flexibilitet i intervjun beroende på vad som sker under samtalet (Bryman och Bell, 2013). Därför har valet av semistrukturerade intervjuer gjorts för att låta intervjupersonerna få frihet att utforma svaren utifrån en förutbestämd intervjuguide med teman. Dessutom har uppsatsen ett förhållandevis tydligt fokus vilket gör att

semistrukturerade intervjuer är ett bra redskap då det delvis är fritt men också ger möjlighet att finna svar kring specifika frågor (Bryman och Bell, 2013). Genom intervjuer får de intervjuade möjligheten att själva redogöra för sin egen uppfattning till skillnad från om enkäter används där frågor och svar är relativt förutbestämda och inte tillåter vidare beskrivningar. (Patel och Davidson, 2011)

Valet av intervjupersoner har baserats på ett snöbollsurval samt ett målstyrt urval. Intervjuer med representanter i Belli AB har skett genom att den intervjuade har rekommenderat en ny person att intervjua, vilket beskrivs som ett snöbollsurval. Då intervjupersonen rekommenderat nästa person efter önskemål om speciella kvaliteter och kunskaper kan detta också beskrivas som ett målstyrt urval för att kunna nå personer med speciell erfarenhet. Däremot har intervjuade personer på Team Sportia och Sportamore helt valts ut baserat på deras relevans för uppsatsen för att tillföra så mycket som möjligt vilket förklaras som endast ett målstyrt urval. (Bryman och Bell, 2013).

Intervjuguiden är baserad på olika slags frågor som Bryman och Bell (2013) diskuterar vid kvalitativa intervjuer. Intervjuguiden utgår ifrån följande frågor och teman:

- Inledningsfrågor - Dessa frågor syftar till att den intervjuade får möjlighet att ge sin bild av hur denne definierar hållbarhet och strategiarbete. Dels ger det en utgångspunkt för begrepp och uttryck i den resterande intervjun men det ger även en möjlighet att jämföra huruvida alla i organisationen har samma syn på specifika ämnen.
- Undersökningsfrågor (kombination mellan indirekta och direkta frågor) - Dessa frågor syftar till att låta den intervjuade beskriva både organisationen och sin egen syn inom olika teman. Undersökningsfrågorna kommer utgöra största delen av intervjun. Frågorna kommer fokusera på hur strategiarbetet och hållbarhet har behandlats i organisationen, hur det tagits fram och hur implementeringen har sett ut. Den intervjuade kommer att få ge sin syn på hur arbetssättet har sett ut och även dela med sig av positiva och negativa synpunkter.
- Uppföljningsfrågor - För att kunna förtydliga vissa svar eller ställa följdfrågor på ett ämne som kommit upp under intervjun kommer intervjuerna hållas flexibla. På så sätt

kommer varje enskild intervju anpassas efter den kunskap och de insikter som den intervjuade har och en låg grad av standardisering kan säkerställas.

(Bryman & Bell, 2013)

3.4.1 Beskrivning av de intervjuade

Intervjuer har genomförts med anställda på Belli AB (fiktivt namn, vidare diskuterat under rubrik Etik 3.7) samt med representanter för Team Sportia respektive Sportamore som båda är återförsäljare av företagets produkter. Den första intervjun med Belli ABs CSR-chef skedde på deras huvudkontor medan resterande intervjuer skedde på telefon. Samtliga kontaktades via mail, alla intervjuer spelades in och transkriberades för att förstå vad som sades, kontrollera tolkningar och underlätta en noggrann analys (Bryman och Bell, 2013).

Som Bryman och Bell (2013) förklarar är det viktigt att ha i åtanke att telefonintervjuer kan medföra missat kroppsspråk och gester. En fördel är dock att det ibland kan vara lättare att svara på känsliga frågor på telefon. Detta är något som bör tänkas över när svaren läses igenom. (Bryman och Bell, 2013)

Företag	Position	Bakgrund	Fokus under intervjun	Datum och tid	Transkribering - sidantal i word samt typsnitt
Belli AB					
	CSR-chef	Ansvarig för CSR-gruppen och har drivit hållbarhetsarbetet från start.	Företagets historia och hållbarhetsstrategins utveckling från en liten del till en del av företagets kärna.	12 april 50 minuter	9 sidor, Times New Roman, typsnitt 12, radavstånd 1.0.

	CFO- och HR-ansvarig	Med i CSR-gruppen och ansvarar där för HR.	Hur arbetet kommuniceras ut till anställda och hur respektive avdelning förväntas arbeta med hållbarhet.	27 april 20 minuter	3,5 sidor, Times New Roman, typsnitt 12, radavstånd 1.0.
	Export-chef	Inte med i CSR-gruppen men har varit med och utvecklat strategin. Jobbar mot andra länder. Tidigare både marknads- och exportchef, idag endast marknadschef.	Hur arbetet kommuniceras till återförsäljare, hållbarhetsstrategins utformning och företagets utveckling.	24 april 27 minuter	5 sidor, Times New Roman, typsnitt 12, radavstånd 1.0.
	Säljchef i Sverige	Inte med i CSR-gruppen och har inte	En beskrivning av hur den specifika avdelningen	27 april 23 minuter	5 sidor, Times New Roman, typsnitt 12, radavstånd 1.0.

		utvecklat strategin utan fått ta till sig den.	tagit till sig och arbetar med hållbarhetsstrategin.		
Team Sportia					
Niklas Tidstrand	Marknad-schef	Fysiska butiker som är återförsäljare av Belli AB.	Länken mellan varumärket och kunderna samt hur branschen utvecklats.	9 maj 21 minuter	4 sidor, Times New Roman, typsnitt 12, radavstånd 1.0.
Sportamore					
Claes Winterfeldt	Informations-chef på inköpssidan	En webbaserad återförsäljare av Belli AB.	Länken mellan varumärket och kunderna samt hur branschen utvecklats.	24 april 18 minuter	2 sidor, Times New Roman, typsnitt 12, radavstånd 1.0.

3.4.2 Generell datainsamling

För att komplettera intervjuerna och få en övergripande bild av CSR-arbetet i Sverige samt hur kunskapen och efterfrågan från kunder ser ut kommer rapporter gjorda av Svensk Handel att användas för att få en helhetsbild över marknaden. De har framställt en årlig rapport mellan år 2012 till år 2017 över deras medlemmars hållbarhetsarbete genom att utföra enkätundersökningar, företagsundersökning samt en konsumentundersökning. En nackdel är att datan är sekundär men den stora fördelen är att Svensk Handel når ut till en stor mängd företag vilket underlättar då så många intervjuer och enkätundersökningar inte hade kunnat genomföras och sammanställas under uppsatsen begränsade tidsperiod. Fördelen med

nämnda rapporter är att framtagna data och sammanställning över respondenternas svar presenteras i rapporterna som läsaren kan ta del av, egna analyser kan därför dras och blir inte beroende av Svensk Handels analyser.

Anledningen till att djupintervjuer med Belli AB kommer genomföras istället för enkäter är för att enkäter riktade till denna organisation inte kommer att ge tillräckligt med relevant information för att besvara uppsatsens frågeställningar på ett konkret och nyanserat sätt. Ett alternativ hade kunnat vara att komplettera intervjuerna med enkäter till andra företagsledare för att på så sätt få en mer bred bild över branschen men för att generera tillräckligt med data behövs en stor svarsfrekvens vilket är svårt att uppnå med vårt kontaktnät. Därför ses undersökningarna från Svensk Handel som ett bra komplement då de har en stor medlemsbas och är en näringslivsorganisation. Då denna information finns tillgänglig har valets gjorts att istället lägga större tid och ansträngning på djupintervjuerna. I en intervju kan följdfrågor ställas för att på så sätt få en bättre och mer sanningsenlig förståelse för arbetet som företagen bedriver.

3.5 Tillvägagångssätt för analys

Rapporterna från Svensk Handel kommer ligga till grund för analys av hållbarhetsarbete överlag. Fakta kommer sammanställas och sedan analyseras i enlighet med de forskningsfrågor som uppsatsen syftar till att svara på. För att kunna nå en djupare analys och förståelse har, som tidigare nämnts, intervjuer gjorts med det utvalda företaget. Samtligt material kommer att analyseras utifrån utvalda koncept från artiklar och litteratur. Uppsatsen kommer att jämföra de intervjuades svar för att på så sätt kunna visa på om alla är av samma uppfattning gällande hållbarhetsstrategin samt dess implementering. Dessutom kommer eventuella motsättningar att diskuteras. De svar som ges kommer sedan att analyseras med hjälp av valda teorier för att kunna finna huruvida organisationens strategiarbete stämmer överens eller avviker från de teorier som finns inom ämnet.

Analysen kommer i första hand att genomföras på en organisatorisk nivå, dels övergripande baserat på Svensk Handels rapporter och dels genom Belli ABs arbete med hållbarhet baserat på de djupintervjuer som gjorts med de anställda. Utöver detta kommer ett samhällsperspektiv att analyseras baserat på insamlad data då hållbarhet är ett fenomen som påverkar samhället på miljö, ekonomiska och sociala plan. Utifrån rapporterna från Svensk Handel där de kartlägger hur stor påverkan konsumenterna har kommer även

konsumentperspektivet kort att analyseras. Dessa olika analyser kommer tillsammans att utgöra yttre påverkansfaktorer på företags CSR arbete och implementering de senaste åren. Tillsammans kommer perspektiven att sammanfläta de olika faktorerna och ge både en översiktlig och djupare analys som besvarar forskningsfrågorna.

3.6 Studiens tillförlitlighet

Enligt Bryman och Bell (2013) är två av de viktigaste kriterierna inom företagsekonomisk forskning reliabilitet och replikerbarhet. Reliabilitet eller tillförlitlighet beskrivs som huruvida resultatet från undersökningen blir likvärdigt om undersökningen skulle genomföras på nytt. Skulle samma undersökning göras om på samma organisationen skulle resultatet bli likvärdigt, om än något förändrat då semistrukturerade intervjuer gett utrymme för följdfrågor som inte nödvändigtvis återfinns i intervjuguiden och bilagor. Undersökningen görs endast på en organisationen och det går inte att garantera att resultatet hade varit likadant om samma undersökning gjort på en annan organisation vars kundgrupp är slutkonsumenter. Uppsatsen gör inte heller anspråk på att ge en bild för hela branschen. Liknande reliabilitet baseras replikerbarhet på studiens grad av transparens i tillvägagångssätt. För att säkerställa en hög reliabilitet och replikerbarhet, har en så hög transparens som möjligt försökt att åstadkomma vilket tidigare beskrivits under tillvägagångssätt och datainsamling. (Se även vidare om transparens under avsnittet Etik, 3.7). (Bryman och Bell, 2013)

Ett annat viktigt kriterium är äkthet och huruvida undersökningen ger utrymme för en rättvis bild av det som studeras. I och med att utformning, implementering och kommunikation bland annat studeras har valet gjorts att intervjua personer på olika positioner inom företaget för att på så sätt få fram en så nyanserad och äkta bild som möjligt. Hade till exempel endast CSR-gruppen intervjuats hade förmodligen vissa motsättningar och hur strategin har kommunicerats inte framkommit. (Bryman och Bell, 2013)

3.7 Etik

För att säkerställa transparens mot läsarens kommer respektive intervjufrågor att bifogas som bilagor. Dock bör läsaren ha i åtanke att intervjuerna har varit semistrukturerade med utrymme för anpassning gällande relevanta följdfrågor för varje enskild post. Därför kan frågor som inte står med i bilagorna ha ställts.

För att säkerställa ett etiskt arbetssätt kommer kommunikation vid intervjuerna att vara transparenta. Intervjupersonerna kommer tillfrågas om de vill delta och informeras om intervjuernas syfte, det vill säga att den kommer ligga till grund för en kandidatuppsats med fokus på strategi- och hållbarhetsarbete över tid. Då en av de intervjuade har bett om att få vara anonym kommer alla namn i det granskade företag istället nämnas vid dess position och valet har därmed även gjorts att ta bort han/hon för ytterligare anonymitet. När det gäller namnet på företaget kommer ett fiktivt namn att användas. Anonymitet sägs kunna skapa en intervjusituation där den intervjuade känner sig mer trygg med att framföra sina faktiska åsikter. Även om det granskade företaget är anonymt finns det en risk att företaget vill visa det som de själva anser speglar deras bästa sidor medan information som ser negativ ut för företagets image och arbete med CSR kommer exkluderas. Att komma undan denna problematik är svårt men till att börja med kommer uppsatsen ha ett kritiskt synsätt på insamlad information. (Lind, 2014)

Samma problematik gäller enkätundersökningarna och intervjuerna som behandlas i rapporterna från Svensk Handel. Det går inte att garantera att företagen som intervjuats har blivit informerade om undersökningens syfte och att den ligger till grund för en rapport. Från vårt håll kan inte heller intygas att enkätundersökningarna och intervjuerna har utformats med tillåtelse att avbryta om den deltagande skulle vilja detta (Lind, 2014). Transparensen i rapporterna från Svensk Handel gentemot läsaren är däremot god då det går att utläsa vilka frågor som ställts i intervjuerna och hur många som har besvarat dessa frågor. Det går också att se inom vilka branscher respondenterna verkar, vilken storlek företagen har och huruvida deras tillverkning ligger i Europa. Detta höjer trovärdigheten för att Svensk Handels insamling av information har skett på ett etiskt försvarbart sätt (Lind, 2014).

4. Empiri

I det empiriska kapitlet presenteras den empiriska data som samlats in från svensk Handel samt genom genomförda intervjuer. Kapitlet inleds med en beskrivning av externa faktorer med fokus på lagstiftning både inom Sverige och internationellt. Detta följs av en bild av hur hållbarhet har växt som trend inom sport- och modebranschen, den granskade organisationens hållbarhetsstrategi, hur hållbarhetsstrategin har implementerats och kommunicerats inom organisationen och avslutas med organisationens kommunikation mot sina återförsäljare och kunder.

4.1 Externa faktorer

Nedan presenteras externa faktorer i form av lagstiftning och rekommendationer i Sverige och internationellt.

4.1.1 Lagstiftning och rekommendationer i Sverige

Regeringskansliet (2013) beskriver hållbart företagande som en organisation som bedriver en verksamhet som gynnar en hållbar utveckling både ekonomiskt, socialt och miljömässigt och detta används som en synonym till CSR. Att svenska företag arbetar med CSR-frågor gör att de har en högre riskhantering och därmed blir mer attraktiva som internationella affärspartners. En långsiktig och hållbar affärsmodell ökar företagets chanser att överleva långsiktigt och det stärker även Sveriges företags konkurrenskraft på den internationella marknaden. Dessa effekter i kombination med att företagen jobbar i linje med statens rekommendationer och mål inom hållbarhet gör att regeringens egna intressen uppnås och Sveriges konkurrenskraft på den globala marknaden stärks. Regeringskansliet (2013) har framställt en rapport som syftar till att användas som stöd och riktlinjer för organisationer och andra externa faktorer i samhället som vill jobba med CSR. Rapporten syftar därmed inte till att vara någon lagstiftning. Dessutom är det en fortsatt utveckling av uppmaningen som Europeiska kommissionen gav till sina medlemsländer år 2011 med syfte att hjälpa till att utveckla en nationell plan inom CSR-området. (Regeringskansliet, 2013)

De flesta riktlinjer och rekommendationer som finns i Sverige är baserade på FN:s och EU:s bestämmelser. Bland annat har ett krav på hållbarhetsrapportering nyligen införts i Sverige för stora företag, det vill säga organisationer med antingen över 250 anställda, en balansomslutning över 175 miljoner kronor eller en nettoomsättning på mer än 350 miljoner

kronor (Sandow, 2016). Regeringen skriver att Utrikesdepartementet (UD) har tagit fram en webbutbildning om hållbart företagande som riktar sig till alla ambassader för att de i sin tur ska kunna stödja organisationer i sitt hållbarhetsarbete. Dessutom har UD tagit fram rapporter om mänskliga rättigheter, demokrati och rättsstatens principer som är landsspecifika och har till syfte att ge lättare vägledning. Regeringen har även lanserat något som kallas för Global Deal som är till för att stärka arbetsmarknadsrelationer och bidra till anständiga arbetsvillkor. Detta ska i längden stärka företagande och mänskliga rättigheter. (Regeringskansliet, 2017)

Det finns det en rad olika organisationer som syftar till att stödja företags arbete med CSR. Bland annat finns CSR Sweden som är ett företagsnätverk med fokus på att hjälpa organisationer i sitt arbete med frågor om samhällsansvar och samhällsengagemang (CSR Sweden, u.å). Det finns även andra organisationer som till exempel Swedish Water House som verkar för att minska förorening av vatten samt bidra till en effektivare vattenanvändning (Swedish Water House, u.å). Bolagsverket (2018) rekommenderar olika verktyg som till exempel Hållbarhetsguiden och CSR-kompassen. Hållbarhetsguiden är framtagen av Business Sweden och denna guide riktar sig mot organisationer som vill börja arbeta med hållbarhet och de som vill ha hjälp att utveckla sitt aktuella arbete. Guiden innehåller olika steg till ett lyckat hållbarhetsarbete samt utmaningar och risker som kan finnas i hållbarhetsarbetet. (Björk Klebert, 2017). CSR-kompassen beskrivs som ett verktyg för att kunna hantera sociala och miljömässiga utmaningar som finns i leverantörskedjan (CSR-kompassen, u.å).

4.1.2 Internationella rekommendationer och standarder

OECD (2011) har sammanställt riktlinjer till multinationella företag med syfte att vara det övergripande internationella stödet för att se till att företag bedriver ett ansvarsfullt företagande och CSR-arbete. Detta innefattar bland annat mänskliga rättigheter, förbättring och skyddande av miljön, bra arbetsvillkor, att motverka korrupcion, ge sanningsenlig information till konsumenter, att på ett riktigt sätt betala skatt i sina verksamhetsländer samt att arbeta med konsekvensanalyser i syfte att förhindra och begränsa negativ påverkan. (OECD, 2011) Dessutom har FN:s global compact, som är världens största initiativ för CSR, som mål att inspirera, guida och stötta företag att agera mer hållbart inom sin dagliga verksamhet. FN:s global compact arbetar genom tio principer för att skapa den hållbara värld som eftersträvas genom hållbara företag och intressenter. Dessa tio principer innefattar områden som mänskliga rättigheter, schyssta arbetsvillkor, miljö och antikorrupcion. (United

Nations Global Compact, u.å.) Baserat på FN:s principer och riktlinjer finns Europeiska kommissionens strategi och rekommendationerna till företag. Dessa är att i första hand öka synligheten och medvetenheten kring CSR-arbete för att skapa en högre trovärdighet och tillförlighet. Dessutom syftar riktlinjerna till att öka självdisciplineringen och synliggöra framgångsrika exempel inom området samt integrera CSR i alla led i organisationen. (Europeiska kommissionen, 2018)

4.2 Ett ökat intresse för hållbarhet

Baserat på rapporterna från Svensk Handel går det att se ett ökat intresse från både företag och konsumenter gällande hållbara produkter. Från 2012 till 2017 syns en ökning på hur många företag som svarar att de aktivt arbetar med hållbarhet. År 2013 menar företagen att de valde att inte arbeta med hållbarhet då kunderna inte visat något intresse för detta men det har under årens gång ändrats. Under 2015 gick det att se ett ökat intresse och många konsumenter beskrev hållbarhet som en viktig aspekt hos företag de handlar från. Dessutom går det att se en trend i varför företagen säger sig arbeta med hållbarhet där fokus har gått från faktorer som berör det egna företaget, såsom att stärka sitt rykte och varumärke till att bidra till ett bättre samhälle och bli bättre som företag. Under åren beskriver många av de intervjuade företagen att de ser ett positivt samband mellan satsningar på hållbarhet och lönsamhet. (Svensk Handel, rapporter från år 2012-2017) Svensk Handel (2016) beskriver ett ökat intresse från kunderna angående hållbarhetsfrågor vilket har gjort att företagen tvingas se över sina affärsmodeller och utveckla nya varor och tjänster för att möta konsumenternas nya intresse. Drygt hälften av företagen väljer att anpassa sitt utbud efter kundernas efterfråga på hållbara varor och tjänster. (Svensk Handel, 2016)

Att hållbarhet har växt som trend håller även de anställda på Belli AB med om, Exportchefen menar att de flesta företag har blivit allt mer medvetna och börjat jobba mer aktivt med hållbarhet. Exportchefen ser en stor skillnad från sju år tillbaka jämfört med de tre senaste åren. För sju år sedan var det få återförsäljare som förstod arbetet och varför Belli ABs produkter var en dollar dyrare. Till skillnad från Svensk Handel har Exportchefen dock inte upplevt att slutkonsumenter har hängt med i utvecklingen utan att de fortfarande inte riktigt bryr sig. CFO- och HR-ansvarige håller även hen med om att hållbarhet har växt som trend och menar att organisationen har kunnat märka ett ökat intresse och en ökad medvetenhet från slutkonsumenter och återförsäljare. Hen menar att trenden är positiv och att det är ekonomiskt hållbart att fokusera på miljön. Dels upplever hen att försäljningen ökar och

menar att hållbarhet inte står mot lönsamhet utan snarare tvärtom och att företag som endast fokuserar på pris är fel ute. (CFO- och HR-ansvarige Belli AB, 2018) *“Skulle vi [Belli AB] inte fokusera på dessa frågor [hållbarhetsfrågor] skulle vi tappa försäljning”* (CFO- och HR-ansvarige Belli AB, 26 april 2018). Precis som CFO- och HR-ansvarige upplever Winterfeldt, som arbetar som informationschef på Sportamore, att konsumenter blir allt mer intresserade av hållbara produkter och menar att detta till stor del drivs av debatter och att frågan lyfts av framförallt politiker och organisationer. Han upplever att det genom hela produktledet blivit en större medvetenhet vilket i sin tur påverkar konsumenter. Dessutom tror han att i och med att kunder blir mer medvetna så kommer det löna sig att erbjuda hållbara produkter. (Winterfeldt, 2018)

“Det går inte att bevisa genom vår försäljningsstatistik att det är så [att efterfrågan på hållbara produkter ökar] men från leverantörsled hela vägen ut till slutkund ökar den andelen av produkter i den totala försäljningen som har den stämpeln på sig [att produkten anses vara hållbar]” (Winterfeldt, Informationschef på inköpssidan på Sportamore, 24 april 2018).

Tidstrand som är marknadschef på Team Sportia där största kundkommunikationen sker i butik, upplever även han ett ökat hållbarhetsintresse. Han upplever dock att det största arbetet gällande hållbarhet sköts av varumärkena och där Team Sportia som återförsäljare även de har ett visst ansvar. Till exempel sätter de upp vissa kriterier inom alla aspekter inom hållbarhet, följs inte dessa kommer Team Sportia sluta köpa in varumärkets produkter. Tidstrand beskriver ett exempel när de avslutade ett samarbete då varumärket inte följde Team Sportias kriterier. Detta fick dock varumärket att göra justeringar i produktionen för att återigen kunna säljas hos Team Sportia. (Tidstrand, 2018) *“Vi jobbar med de leverantörerna som klarar våra mål, klarar man inte det, hur lönsamt det än blir för oss så tar vi inte in det [varumärket och dess produkter]”* (Tidstrand, Marknadschef på Team Sportia, 9 maj 2018).

4.2.1 Större medvetenhet och hårdare krav inom sport- och modebranschen

Säljchefen menar att frågor gällande hållbarhet från återförsäljare och kund växer allt mer. Däremot menar hen att det är en lång väg kvar att gå men att för varje nytt kundmöte ökar hållbarhetsfokuset. Dessutom ser hen en utveckling i hur återförsäljare hanterar kontroller av hållbarhet, innan upplevde hen att många bara skrev under ett papper för att kunna säga att de tog sitt ansvar. Idag upplever hen allt mer uppföljning och kontroller där krav ställs på att organisationer ska kunna visa att de verkligen jobbar med hållbarhet. Tvärtom från

Exportchefen menar Säljchefen att även slutkonsumenten blir mer påläst och att dessa frågor ställs till återförsäljare för att sedan vidarebefordras till Belli AB. Precis som CFO- och HR-ansvarige säger Säljchefen att hållbarhet allt mer blir en konkurrensfördel. Desto fler slutkonsumenter som börjar ställa krav, desto fler varumärken tvingas arbeta med hållbarhet för att kunna hålla sig kvar på marknaden. Även Svensk Handel (2017) beskriver hur hållbarhetsarbetet har blivit lönsamt genom en kombination av hårdare krav från konsumenter och en större flexibilitet från handeln. Fokus på hållbarhetsarbetet beskrivs ha flyttat från varför till hur organisationer ska jobba med hållbarhet. Dessutom har en stor faktor varit digitaliseringen och den ökade transparensen. Detta har gjort att kunderna lättare själva kan granska företag vilket i sin tur gör att de som arbetar med hållbarhet ges status och förtroende. (Svensk Handel, 2017)

Något som diskuterades i Svensk Handels rapport från 2016 var ett ökat engagemang från företagen att påverka sina kunder i rätt riktning, dels genom hållbarhetsmärkningar men också genom olika kampanjer som syftade till att öka kunskapen bland konsumenterna. Det går att se en ökad medvetenhet bland konsumenterna genom att företagen tar nya initiativ och visar nya sätt att anpassa sig till hållbarhet. Svensk Handel (2016) menar att den ökade efterfrågan på hållbara produkter från konsumenter har blivit så stor att det har gett företagen som arbetar med CSR-frågor en konkurrensfördel vilket i sin tur har ökat incitamenten för hållbarhetsarbete. Winterfeldt är inne på samma spår som Svensk Handel och upplever att det inte bara handlar om att företag ska arbeta hållbart utan att det även handlar om hållbar konsumtion. Han berör problematiken med överkonsumtion och köpbeteendet som endast syftar till att tillfredsställa ett tillfälligt köpbehov. Även detta är något som Winterfeldt tror att människor blir mer medvetna om men trots detta menar han dock att för konsumenterna är det i första hand är hygienfaktorer som pris, produkt och service som avgör köpbeslutet medan hållbarhet är något som Sportamore arbetar med integrerat i detta. Det finns en rad olika sätt för kunder att kommunicera sina önskemål på sajten men Winterfeldt upplever inte att kunder lämnar önskemål angående hållbarhet eller ett utökat hållbart sortiment. (Winterfeldt, 2018) Exportchefen upplever att handeln jobbar hårdare med hållbarhetskrav och allt högre krav ställs på leverantörer men hen menar att slutkonsumenten ännu inte har tagit sitt fulla ansvar. Istället köper de i första hand det som är "coolt, snyggt eller billigt" och att den största faktorn för ett köp fortfarande är priset. (Exportchefen, 2018)

“Jag tror att handeln är redo, de jobbar med det. Det finns många fler hållbarhetskrav i handeln idag. Varje stor kedja har stora krav på leverantörerna för att få sälja. Varje leverantör har stora krav på sig själva för att de vill finnas där i framtiden. Men jag upplever personligen att de som inte tagit sitt ansvar, det är konsumenten.” (Exportchefen på Belli AB, 24 april 2018).

Dessutom förklarar Exportchefen hur det är lättare att utesluta päls än till exempel dun då många fler slutkonsumenter är medvetna om hur produktionen ser ut i pälsindustrin. En ökad medvetenhet i samhället i stort skapar en bättre förståelse för Belli ABs arbete och val av material. Exportchefen har märkt av en viss skillnad i medvetenhet och attityd mot till exempel päls beroende på land och hen anser att Belli AB är en av de få riktigt hållbara företagen i branschen men att de inte får speciellt mycket för det. (Exportchefen Belli AB, 2018) *“Har man varit i en dunfabrik vill man inte sälja dun men det skiter ju 90% av konsumenterna i för de köper sin dunjacka ändå”* (Exportchefen på Belli AB, 24 april 2018).

Precis som Exportchefen menar Tidstrand att varumärken och handeln har höga krav och till stor del tar sitt ansvar men att slutkonsumenterna fortfarande inte har ändrat sina köppreferenser. (Tidstrand, 2018) Det går att se en ökad trend för hållbarhetsfrågor bland kunder och har blivit ett bra verktyg för företag att bibehålla försäljning. Både 2013 och 2014 förklarade Svensk Handel att en del av konsumenterna menade att de avstod från köp av hållbara produkter då de var för dyra. Trots detta upplevde konsumenterna samma år att utbudet av hållbara produkter var litet. (Svensk Handel, 2013 och 2014) Vid köp prioriterar fortfarande slutkonsumenterna inte hållbarhet utan i fokus står pris och design. Tidstrand ger ett exempel där Team Sportia tog 79 kronor på en mindre hållbar produkt och tog 89 kronor för den hållbara produkten. Detta resulterade i att 99 procent köpte den mindre hållbara och billigare produkten trots att personalen beskrev båda produkterna i kassan. Tidstrand menar att det var tydligt för konsumenten vad skillnaden var i produkterna men att nästan alla ändå tog den mindre hållbara produkten. *“Vi sålde 99 % den som inte var miljö [den mindre hållbara produkten], tio kronor gjorde så stor skillnad. Det var skrämmande och det var ändå 2017”* (Tidstrand, Marknadschef på Team Sportia, 9 maj 2018). Dock upplever Tidstrand, till skillnad från Winterfeldt, att vissa kunder pratar med anställda på Team Sportia om önskemål på hållbara produkter och menar att slutkonsumenter blir mer intresserade av hållbarhet och i viss mån efterfrågar hållbara produkter. Dock menar han att slutkonsumenterna fortfarande har lång väg kvar att gå. Ett exempel som han menar visar på att det går i rätt riktning är att

många kunder frågade varför de inte tog betalt för plastpåsar. Trots att vissa kunder blev irriterade, främst äldre kunder, tog Team Sportia ändå beslutet att börja ta betalt för plastpåsar tidigare än planerat baserat på kundernas påverkan. (Tidstrand, 2018)

4.3 Belli ABs definition av hållbarhet

CSR-chefen sammanfattar Belli ABs definition av hållbarhet med ordet ansvar. Detta gäller alla aspekter inom hållbarhet, både ekonomiskt, socialt och miljömässigt. CSR-chefen menar att detta är någonting som alltid har funnits inom organisationen. CSR-chefen förklarar att de sedan länge, även innan de uttalat arbetade med hållbarhet, alltid har fokuserat på att minska det ekologiska fotavtrycket. (CSR-chefen Belli AB, 2018) Säljchefen menar att hållbarhet är brett och svårdefinierat men precis som CSR-chefen sammanfattar hen arbetet med ordet ansvar. Dels att ta ansvar genom en hållbar produktion och tillverkning men även tillverka produkter som håller längre. (Säljchefen Belli AB 2018) *“Det kanske är lite mindre miljövänligt å ena sidan [i produktionen] men det är hållbart istället i 10-15 år och då kan tänka på det sättet”* (Säljchefen Belli AB, 27 april 2018). CFO- och HR-ansvarige definierar Belli AB hållbarhetsarbete som att företaget jobbar med att utveckla verksamheten med aspekter på miljö, social och ekonomisk hållbarhet (CFO- och HR-ansvarige Belli AB, 2018). Exportchefen beskriver hållbarhetsarbetet som de handlingar som företaget och de anställda kan stå för och något som drar företaget och branschen i rätt riktning genom att söka nya vägar mot bättre val och resursanvändning (Exportchefen Belli AB, 2018).

Belli AB jobbar på olika sätt i organisationen för att dels minska påverkan och det ekologiska fotavtrycket samt förlänga livscykeln. CSR-chefen menar att detta har de gjort sedan länge men det har inte varit en uttalad hållbarhetsstrategi utan har istället ingått i andra åtgärder. Det är först de senaste åren som organisationen har tagit ett samlat grepp för en hållbarhetsstrategi i hela organisationen. (CSR-chefen Belli AB, 2018) Säljchefen upplever att även då hen jobbat länge inom branschen är Belli AB det varumärke hen tycker ligger i framkant och ett av de få varumärken som arbetar med hållbarhet i det vardagliga arbetet. (Säljchefen Belli AB 2018) CSR-chefen säger att huvudfokus ligger på att spara vatten i hela värdekedjan vilket leder till kostnadseffektivitet genom minskad energiförbrukning och minskad kemikalieanvändning. Detta har alltid varit fokus i organisationen men det är på senare tid som arbetet blivit mer formellt och processtyrkt i och med det ökade fokuset på hållbarhet. (CSR-chefen Belli AB, 2018)

“Det här är ju vårt mindset, det vill säga, att den här röda punkten där [anm. den röda punkten visar en punkt på en graf över det ekologiska fotavtrycket vid visst resursutnyttjande], det är den vi hela tiden jobbar med att trycka ner” (CSR-chefen Belli AB, 12 april 2018).

För att följa internationella riktlinjer har Belli AB integrerat några av de 17 globala målen i sin hållbarhetsstrategi. De mål som de valt att fokusera på är nummer 6. *Rent vatten och sanitet*, 8. *Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt*, 12. *Hållbar konsumtion och produktion* och 17. *Genomförande och globalt partnerskap*. För att implementera dessa utvalda mål i verksamheten har de delat upp målen för var de är aktuella i värdekedjan för var de kan åtgärdas och förbättras. Hur dessa globala mål uppfylls redovisas varje år i nyckeltal och KPI. Fokus på målet om rent vatten och sanitet är helt fokuserat till produktionen utomlands medan anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt genomsyrar hela organisationen. För att vidare kunna arbeta med den sociala delen som anses vara svårare har Belli AB inlett ett samarbete med organisationen “Great Place to Work Sweden”. Som stöd i arbetet för rent vatten har Belli AB ett samarbete med Sweden Textile Initiative Water (STWI). På samma sätt strävar organisationen efter att ständigt producera plagg som är miljövänliga och håller längre för att ha en hållbar produktion och uppmuntra till en hållbar konsumtion. För att kunna påverka branschen och samarbeta med underleverantörer är Belli AB noga med vilka leverantörer de använder sig av och värderar ett långsiktigt partnerskap med sina underleverantörer. Dessutom samarbetar Belli AB med CSR Västsverige som inkluderar Swerea. Swerea är en organisation som arbetar med informera medlemsföretagen angående kemikalieanvändning. (CSR-chefen Belli AB, 2018)

“Hur man kan mäta den sociala hållbarheten, så finns det nyckeltal som man har jobbat med länge. Enligt årsredovisningar, till exempel sjuktal. För att se hur personal mår” (CFO- och HR-ansvarige Belli AB, 26 april 2018).

Syftet med bland annat de globala målen är att driva fram en förändring samt ge stöd och CSR-chefen upplever att om en förändring ska växa fram måste drivet och pressen komma från lagstiftare. Marknaden kommer aldrig sätta krav på till exempel vilka kemikalier som får användas eller inte. Däremot ligger ansvaret på organisationen att själv kommunicera ut varför konsumenterna ska välja att handla deras produkter och vilket ansvar de tar. Därefter ligger ansvaret på konsumenten att ta ett rationellt val. Det kan vara svårt att följa

konsumenternas preferenser då det i slutändan ofta är priset som avgör konsumenternas val och det är därför viktigt att hitta kommunikation för att motivera pris och varför konsumenterna ska välja Belli AB. (CSR-chefen Belli AB, 2018) *“Inga krav kommer av sig själva, ska det bli någon slags genomslagskraft måste det komma politiskt”* (CSR-chefen Belli AB, 12 april 2018). Exportchefen å andra sidan menar att de som driver utvecklingen är leverantörer, varumärken och handeln. En svårighet som hen upplevt är att det inom klädbranschen finns få märkningar som visar om kläderna är bra eller inte. Hen jämför med vitvarubranschen där hen tidigare jobbat och där det är lättare att visa på miljömärkningar och göra kunden mer intresserad då de kan spara pengar genom att välja till exempel ett energisnålt kylskåp. Hen menar att det är svårt att visa på samma typ av kostnad- och miljöbesparing inom klädbranschen. (Exportchefen Belli AB, 2018)

4.3.1 Utvecklingen av hållbarhetsstrategin i Belli AB

Som tidigare nämnts har företaget växt och ägarstrukturen ändrats till att idag ingå i en koncern. CSR-chefen menar att det var lättare att ta snabba beslut i början av hens karriär hos Belli AB då det var färre anställda men att det egentligen inte är så stora skillnader i beslutsfattandet. Dock är det mer strukturerat idag än tidigare vilket CSR-chefen ser som ett måste för att lättare organisera arbetet när det är fler anställda inom organisationen. (CSR-chefen Belli AB, 12 april 2018)

“Därav [då det är fler anställda idag] blir det en annan typ av gång i processerna, det är mer processtyrt idag än vad det var tidigare. Det märker man ju men det är ingen nackdel i det, det måste vara så. Allt kan hända och då måste det finnas någon backup” (CSR-chefen Belli AB, 9 april 2018).

För att utveckla en ram för hållbarhetsarbetet sattes en CSR-grupp med olika ansvarsområden ihop där bland annat CSR-chefen och CFO- och HR-ansvarige ingår tillsammans med tre andra med ansvar för produktion och inköp. Deras uppgift har varit att utforma riktlinjerna för organisationen. Delar av arbetet utgår från de fyra globala målen som organisationen valt ut. Anledningen till att organisationen har valt att tillsätta en egen avdelning för framtagandet av hållbarhetsstrategin är då det är ett steg för att bygga ett varumärke som står för hållbarhet och bra villkor för både anställda, miljö och djur. Till exempel tog Belli AB år 2007 beslutet att avstå från animaliska produkter och material som varit starkt behandlade med kemikalier som inte går att bryta ner. Den största anledningen var svårigheterna att säkerställa och

kontrollera att produktion och behandling av material skedde under schyssta förhållanden i leverantörsleden. (CSR-chefen Belli AB, 2018) Samma sak berättar Exportchefen då hen säger att en del av deras kommunikation har legat i att säga vad de inte gör, till exempel vilka kemikalier och material de tagit avstånd från i produktionen. Kan de inte garantera att en produkt producerats på ett schysst och hållbart sätt så har Belli AB valt att inte använda detta material. Även då det finns till exempel dun som sägs produceras på ett bra sätt är detta något som Belli AB inte kan garantera och Exportchefen säger att de därför valt att ta bort det helt. Exportchefen menar även att detta även har underlättat internt för har Belli AB väl beslutat att ta bort ett visst material blir det ingen vidare diskussion om det. (Exportchefen Belli AB, 2018)

“När man väl bestämmer sig för någonting måste man gå uppströms och säkerställa. Så idag är i stort sett alla ingredienser i produkterna bestämda varifrån de ska köpas, hur de ska köpas och till vilka villkor.” (CSR-chefen, Belli AB, 12 april 2018)

Precis som CSR-chefen beskriver Exportchefen att strukturen med att utveckla hållbarhetsstrategin har varit fri då organisationen har sina rötter i ett mindre entreprenöriellt företag. Idag innefattar organisationen mer specialiserade poster och i och med den nya ägarstrukturen upplever Exportchefen att hållbarhet har fått en mer central roll inom verksamheten ju längre tiden har gått. (Exportchefen Belli AB, 2018) Även CFO- och HR-ansvarige upplever att CSR-gruppen får fria tyglar i att utforma organisationens hållbarhetsstrategi. De rapporterar nyckeltal till ägarna men CFO- och HR-ansvarige beskriver att ägarna ser Belli AB som ett bra exempel och ett av ägarnas portföljbolag som är långt fram inom hållbarhet. På så sätt får de inga direktiv utan ägarna tar istället inspiration från Belli AB till sina övriga portföljföretag. (CFO- och HR-ansvarige Belli AB, 2018)

CSR-chefen beskriver att hen har fått fria tyglar för att utveckla Belli ABs hållbarhetsarbete inom varumärkets ramar. Detta är något som Exportchefen bekräftar då hen berättar att hen har fått stort spelrum att själv utveckla hållbarhetsfrågorna inom sina ansvarsområden. Hen beskriver dessutom att hen till stor del har arbetat tillsammans med CSR-chefen i framtagning av hållbarhetsarbetet. (Exportchefen Belli AB, 2018)

Trots att organisationen och avdelningarna sägs ha fått fria tyglar har det ibland uppstått diskussioner inom organisationen mellan ansvarsområden. Olika poster har haft olika utgångspunkter och fokus vilket har lett till en oenighet där hållbarhet och förlängd livscykel

stått mot lönsamhet och ökad konsumtion. Dock beskriver CSR-chefen detta som en del av processen i utvecklingen av arbetet med produkterna och dess livscykel. (CSR-chefen Belli AB, 2018) Exportchefen har upplevt samma diskussion där hållbarhet har stått mot tillfällig vinst där organisationen har upplevt sig stå utanför en viss del av marknaden men hen menar att detta är ett måste för att behålla de grundvärderingar som företaget står för. (Exportchefen Belli AB, 2018) En del av CSR-chefens arbete har varit att sätta upp riktlinjer för andra avdelningar, till exempel att sätta upp begränsningar för vilka och hur många färger och material som designavdelningen får använda i designen av plagg. Designerna har i sin tur fått anpassa sig och arbeta inom dessa begränsningar och riktlinjer vilket i början gav upphov till diskussioner då designavdelning ansåg att de blev för begränsade i sitt arbete genom för få färger och endast ett material. (CSR-chefen Belli AB, 2018)

4.4 Implementering av hållbarhetsstrategin

En svårighet i arbetet att implementera strategin i resten av organisationen har varit att endast CSR-chefen har kunnat se effekterna av arbetet, såsom kostnadseffektivisering genom att spara vatten. Detta har skapat vissa motsättningar då inte alla i organisationen från början såg dessa effekter vilket har gjort att det tagit längre tid att få med alla i förändringen. Dessutom har en problematik legat i att få anställda i organisationen att förstå hur hållbarhetsarbetet ska utföras. (CSR-chefen Belli AB, 2018) Exportchefen belyser samma problematik då hen beskriver att hen och CSR-chefen i början var två av de drivande inom arbetet och att det fanns en viss svårighet att få med resterande på förändringen. I och med att arbetet och fokuset på hållbarhet har växt har det blivit lättare men Exportchefen menar att det alltid kommer finnas folk som är skeptiska eller kritiska till förändring. Men i och med att hållbarhet har blivit en central del inom Belli AB går det inte att kompromissa i en diskussion om till exempel dunjackor då det inte går i linje med företagets värderingar. (Exportchefen Belli AB, 2018)

En av de svåraste delarna av implementering som CFO- och HR-ansvarige upplever är bristen på tid att lägga på dessa frågor. (CFO- och HR-ansvarige Belli AB, 2018) Både CSR-chefen och Exportchefen beskriver hur arbetsprocessen har innefattat en viss diskussion men de båda upplever detta som något som tagit arbetet framåt. När väl ett beslut har fattats har det inte varit några vidare diskussioner om detta. (CSR-chefen och Exportchefen Belli AB, 2018) Säljchefen upplever inga större motsättningar i organisationen men säger att det funnits olika åsikter, speciellt gällande kommunikationen där VD:n menar att hållbarhet ska vara

självkliart och därför inte behöva kommuniceras medan säljchefen menar att det bör läggas större vikt vid kommunikationen av hållbarhetsarbetet. Däremot instämmer hen med CSR-chefen och Exportchefen om att det är högt i tak och finns möjlighet till diskussion och att framföra sina åsikter. Dessutom instämmer hen om att när ett beslut har fattats har det kopplats till organisationens kärna och alla har varit eniga. (Säljchefen Belli AB 2018)

Ännu en svårighet som Exportchefen beskriver var att när några eldsjäljar utvecklade arbetet var det svårt att få resten av organisationen att hänga med. Dock menar hen att när allt fler börjat ta till sig strategin hade de få sista som inte höll med eller inte brydde sig något annat än att följa resten av organisationen. (Exportchefen Belli AB, 2018) Samma problematik beskriver CSR-chefen och betonar vikten av att sätta riktlinjer och implementera arbetet i organisationen istället för att låta en eldsjäl driva hela arbetet. CFO- och HR-ansvarige upplever precis som Exportchefen att när hen började för tre år sedan var det ett fåtal personer som drev frågan om hållbarhet, CFO- och HR-ansvarige kallar även hen dem för eldsjäljar, som fick kommunicera ut arbetet till övriga anställda. I början låg fokus på inköp och produkt men genom CSR-gruppen tror CFO- och HR-ansvarige att de kommer få ännu fler anställda engagerade i arbetet då de kan implementera arbetet i hela organisationen. Detta då CSR-gruppen representerar fler avdelningar än att det bara är en person som driver hela arbetet. Dock kvarstår arbete för att engagera alla i organisationen, samma problematik som Exportchefen beskriver. (CFO- och HR-ansvarige Belli AB, 2018)

4.5 Direktiv och kommunikation inom Belli AB

Miljö och hållbarhet har under lång tid legat i fokus för organisationen och CFO- och HR-ansvarige beskriver det som en del av organisationens historia. Tack vare detta upplever hen att det idag inte är speciellt svårt att få gehör och respons för dessa frågor. CFO- och HR-ansvarige menar att organisationen i sig har ett stort fokus på den miljömässiga hållbarheten men enligt CFO- och HR-ansvarige berörs inte hens roller direkt av hållbarhet utan hen beskriver det mer som en kultur och något som genomsyrar all verksamhet. (CFO- och HR-ansvarige Belli AB, 2018) *“Det har varit ett sånt fokus på miljöbiten så länge så att det finns en historia och DNA i organisationen att bry sig om miljön”* (CFO- och HR-ansvarige Belli AB, 26 april 2018).

CFO- och HR-ansvarige belyser vikten av att introducera nyanställda i deras hållbarhetsarbete, både i Sverige och utomlands får nya en genomgång i hur Belli AB arbetar med hållbarhet. På så sätt introduceras alla nyanställda i kulturen och Belli ABs värderingar och förhållningssätt. (CFO- och HR-ansvarige Belli AB, 2018) Samma beskrivning ger Exportchefen då hen förklarar att det ingår i hens roll att bära kulturen och bygga upp organisationen i de dotterbolag som är förlagda utomlands där den största delen ligger i Europa. (Exportchefen Belli AB, 2018)

“...föra vidare våra värderingar och inte bara lägga ut ett papper utan att egentligen gå igenom och utbilda och ta med dessa människor [de nyanställda] i verksamheten så att de förstår hur vi tänker och jobbar”. (Exportchefen Belli AB, 24 april 2018)

För att implementera arbetet i organisationen har respektive avdelning fått direktiv för att sedan få sätta sina egna mål för att varje avdelning själva kan göra inom ramen för hållbarhetsstrategin. Detta upplever CFO- och HR-ansvarige dock ha varit en svårare del i arbetet till skillnad från enklare vardagliga delar på kontoret, som till exempel sopsortering. Organisationen har hittills inte arbetat med individuella mål utan fokuserat på interna regler och riktlinjer för respektive avdelning. Dock menar CFO- och HR-ansvarige att det fortfarande finns en del arbete kvar. (CFO- och HR-ansvarige Belli AB, 2018) Att arbetet har varit relativt fritt bekräftar även Exportchefen som beskriver att hen, under sin tid som ansvarig för marknadskommunikation och export, har fått fria tyglar för att ta fram det material som ska kommuniceras ut till kunder och dotterbolag. (Exportchefen Belli AB, 2018)

Säljchefen beskriver att hen inte arbetar lika fritt inom hållbarhet. Istället får hen information som ska vidarebefordras till återförsäljarna och får till exempel därefter sätta ihop en egen presentation utefter en förutbestämd ram från CSR-gruppen. Därefter är Säljchefens uppgift att föra vidare materialet till säljarna under sig. Gällande de mål som CFO- och HR-ansvarige beskriver att respektive avdelning ska sätta upp säger Säljchefen att detta inte är något som hen har gjort. Istället arbetar hens avdelningen mycket med att göra val i det vardagliga arbetet, som till exempel att tänka till vid val gällande resor och transport. När det gäller kommunikationen till de anställda säljarna som hen har ansvar för upplever hen att det är lätt att förmedla vidare organisationens beslut. Då Belli AB i vissa fall kan ligga lite högre i pris till skillnad från konkurrenter på grund av sitt hållbarhetsarbete vilket vissa säljare kan

uppleva som en viss problematik. Säljchefen menar dock att företaget hela tiden ökar sin försäljning och när de dessutom förklarar varför priset är högre blir det ingen diskussion. (Säljchefen Belli AB 2018)

4.6 Belli ABs kommunikation mot återförsäljare och kunder

Exportchefen beskriver att varje gång de har ett nytt möte med en återförsäljare så redogör de hur de tänker, vad de gör och varför de gör som de gör med arbetet inom hållbarhet. På så sätt arbetar de för att föra vidare sina grundvärderingar och Exportchefen menar att det är en av de viktigaste delarna att ta upp med återförsäljare. På så sätt kan de spara pengar och energi genom att istället för att försöka få hållbarhetsarbetet som marknadskommunikation, lägga den tiden och kraften på att förmedla det till varje enskild återförsäljare för att på så sätt föra vidare företagets kärna eller "DNA" i alla led. För att kommunicera Belli ABs hållbarhetsarbete till befintliga återförsäljare har de två till fem möten med respektive kund och säsong där de presenterar sitt miljöarbete och det ansvar de tar. Dessutom beskriver de den utveckling och det arbete som skett under året. Detta för att kontinuerligt trycka på specifika punkter, beskriva det hållbarhetsarbete som de arbetar med och den framgång som de når. På så sätt kan de sätta ett avtryck hos återförsäljare. (Exportchefen Belli AB, 2018) *"Det är inte en kampanj utan det är något djupare"* (Exportchefen Belli AB, 24 april 2018).

Då Säljchefen är ansvarig för Sverige sköter hen mycket kontakt och kommunikation med återförsäljare och slutkonsument. Att informera och vara påläst är något som hen beskriver som en allt viktigare del i arbetet då allt fler stora kedjor har kravspecifikation på hållbarhet och ansvarstagande för att de ska ta in produkter. Precis som Exportchefen tidigare berört upplever Säljchefen att kommunikationen om Belli AB hållbarhetsarbete är för liten. Hen upplever att organisationen tycker att hållbarhetsarbetet ska vara självklart men Säljchefen menar att det är viktigt att informera återförsäljare om detta ändå. I de inledande mötena med nya återförsäljare ligger inte vikten på hållbarhet utan finns med som en röd tråd då Belli AB vill att det ska vara en så pass självklar del av varumärket. Dessutom menar Säljchefen att hållbarhet allt mer påverkar slutkonsumentens köpbeslut men fortfarande inte är den största faktorn. Om en hållbar produkt kostar lika mycket som en mindre hållbar produkt upplever hen att största delen av slutkonsumenterna väljer den hållbara produkten. (Säljchefen Belli AB 2018)

Sportamore beskriver att de har uppsatta kriterier mot externa producenter. I samarbetet med Belli AB, som Sportamore upplever som en storspelare, diskuterades en viss standard i början av samarbetet men det är ingenting som följs upp kontinuerligt. Istället förutsätter Sportamore att Belli AB agerar etiskt och hållbart utifrån den satta standarden. Skulle det däremot uppstå en situation där leverantörer inte håller de krav som förväntas skulle Sportamore avsluta detta samarbete. Winterfeldt menar att hållbarhet är i ropet och någonting som påverkar hur Sportamore arbetar gentemot sina leverantörer. Han menar att det finns väldigt många olika perspektiv och sätt att arbeta med hållbarhet. Allt från hur leverantörer färgsätter tyg, hur produkterna transporteras till vilka produkter de själva köper in till sitt kontor. (Winterfeldt, 2018) *“Hållbarhet är en ganska stor fråga, hela världen pratar mycket om hållbarhet och hållbarhetens påverkan”* (Winterfeldt, CCO på inköpssidan, 24 april 2018).

Enligt Winterfeldt kommunicerar inte Belli AB någon information om varumärket som de vill att Sportamore ska kommunicera vidare till slutkonsument. Däremot säger Winterfeldt att skulle Belli AB vilja göra detta så erbjuder Sportamore möjligheter för detta i till exempel nyhetsbrev och kampanjer. Däremot arbetar de för tillfället inte med märkningar på enskilda produkter då han menar att det inte har tillräckligt stor genomslagskraft. (Winterfeldt, 2018) *“Även fast det är en fin tanke är det väldigt svårsålt”* (Winterfeldt, CCO på inköpssidan, 24 april 2018). Tidstrand menar att Belli AB har bra kommunikation och utbildningar med personalen på Team Sportia men upplever att de inte når ända ut till slutkonsument. Han bekräftar det både Exportchefen och Säljchefen säger angående att de i första mötet ser till att utbilda sina återförsäljare. Tidstrand menar att de märkningar som finns ut till slutkonsument är för små och inget som en stressad konsument hinner lägga märke till och reflektera över. Dock menar han att det till stor del är slutkonsumentens ansvar att ta bra val. (Tidstrand, 2018)

“Kunden behöver själv ställa högre krav ifall det ska bli en förändring. Det ställs ofta höga krav på leverantörer och butikskedjor i media men om inte kunden är intresserad så spelar det inte någon roll. Hur når vi dit?” (Tidstrand, Marknadschef på Team Sportia, 9 maj 2018).

Att Belli AB inte lägger vikt på kommunikationen till slutkonsumenten är något Exportchefen styrker och säger att de inte sätter några krav för vad de vill att återförsäljarna ska kommunicera ut till slutkonsumenten då hen upplever att slutkonsumenten är oupplyst. Dessutom är det få av slutkonsumenterna som lever och agerar på ett hållbart sätt men att det viktigaste är att alla gör något. Däremot beskriver Exportchefen att uppmärksamheten kring deras hållbara barnkläder har ökat och att de var först i Norden med hållbara barnkläder. Hen menar att de var först med detta och har fått hela branschen att vara mer noggranna i produktionen av barnkläder och ta bort giftiga material. Hen beskriver att det blev en konkurrensfråga då giftfria barnkläder var något som slutkonsumenterna brydde sig om. (Exportchefen Belli AB, 2018) Både Säljchefen och Exportchefen tycker att Belli AB är väldigt duktiga på det de gjort och gör inom hållbarhet men båda två upplever att varumärket inte kommunicerat detta tillräckligt bra och inte får den uppmärksamheten som de anser att företaget förtjänar. (Exportchefen och Säljchefen Belli AB, 2018) *“Det gör oss till en av de få riktigt hållbara leverantörerna i branschen, vi får lite betalt [uppmärksamhet och erkännande] för det kanske men vi får ingen stor fördel av det”* (Exportchefen Belli AB, 24 april 2018).

Säljchefen upplever att återförsäljarna efterfrågar mer kommunikation än den som Belli AB ger. *“Sedan är det faktiskt våra kunder [återförsäljarna] som vill ha information för att de själva tycker att det är så värdefullt och att de vill trycka på det mer än vad vi själva gör”* (Säljchefen Belli AB, 27 april 2018). Dessutom menar hen att ledningen anser att hållbarhet ska vara så självklart att de inte ska behöva kommunicera detta. (Säljchefen Belli AB 2018) Samma sak säger Exportchefen som har arbetat nära CSR-chefen och menar att hen pushat och uppmuntrat CSR-chefen till att kommunicera hållbarhetsstrategin mer då hen menar att CSR-chefen varit återhållsam gällande detta. (Exportchefen Belli AB, 2018) Säljchefen ger ett exempel då hen beskriver att Belli AB sedan länge jobbat med något som kallas för SpinDye, som är en mer hållbar infärgningsmetod, men inte kommunicerat detta. Senare kom ett annat varumärke och började jobba med SpinDye men till skillnad från Belli AB fokuserade de på att kommunicera ut detta till kunder. I och med detta fick de stor uppmärksamhet vilket inte Belli AB fick. (Säljchefen Belli AB 2018)

5. Analys

Analyskapitlet syftar till att, genom de teorier som presenterades i teorikapitlet, bearbeta och tolka det empiriska materialet. Kapitlet redogör för hur externa faktorer har en påverkan på hur en organisation kan implementera nya trender i sin strategi. Dessutom kommer kapitlet visa på hur hållbarhetsstrategin har växt fram inom organisationen samt de framgångar och motsättningar som uppstått under implementeringen. Vidare kommer en diskussion om kommunikation och dess betydelse att föras.

5.1 Externa faktorerers påverkan

Påverkan av externa faktorer som Miles med flera (2006) beskriver går att se i Belli ABs fall då de är en organisation som har tagit till sig de krav som kommer från lagstiftare genom att de har applicerat delar av de 17 globala målen i sin strategi och värdekedja. Detta visar på hur lagstiftningen får en påverkan på organisationens dagliga verksamhet vilket också gör att lagstiftare har en viktig roll för att påverka organisationer i rätt riktning. Genom en påtvingad strategi (Mintzberg och Waters, 1985) tvingar de organisationerna att göra en förändring och börja arbeta på andra sätt. Lagstiftningen i form av en extern faktor har påverkat Belli AB genom att hållbarhet har blivit en större del i deras verksamhet. Detta har gett en långsiktig hållbar strategi (Miles med flera, 2006) vilket har gjort att de i sin tur påverkat branschen och konsumenter. Därmed har de hjälpt till att utveckla hållbarhet och det har gynnat både de själva och resterande externa faktorer.

Samtliga intervjuade på Belli AB, Team Sportia och Sportamore menar alla att de påverkar omgivningen i rätt riktning genom att dels anpassa sig efter och ställa krav till återförsäljare och samarbetspartner samt lyssna på önskemål från kunder. Som Miles med flera (2006) beskriver är detta en viktig del i både strategi- och hållbarhetsarbetet för att skapa tilltro och på längre sikt lönsamhet. Externa faktorer har även spelat en viktig roll till hur lönsamhet har beskrivit som en konkurrensfördel i och med att organisationer lyssnar på och tillfredsställer externa faktorerers önskemål.

CSR-chefen menar dock att för att hållbarhetsarbetet verkligen ska få genomslagskraft måste en ännu större press sättas från lagstiftare för att skapa en förändring på marknaden istället för i några få organisationer. Detta tyder på att det inte bara behöver finnas grundliga riktlinjer utan även ett ytterligare steg för de organisationer som redan påbörjat en förändring

för att stimulera till fortsatt förändring hos dessa organisationer också så att den positiva trenden inte avtar. Som Miles med flera (2006) beskriver behöver därför lagstiftningen i sig lyssna på sina externa faktorer såsom organisationer och marknaden för att fortsätta driva utvecklingen. EU (2018) satte från början standarden för CSR-arbete vilket påverkade Sveriges rekommendationer till de svenska företagen som i sin tur började introducera hållbarhetsfrågan för konsumenterna som i takt med ökande kunskap och engagemang kan ställa högre krav. Detta visar hur en förändring kan bli introducerad på en hög nivå, genom EU och FN, och sedan färdas ner i leden och där människor i samhället blir den drivande kraften och genom ett samspel introducerades och arbetades CSR med i allt högre utsträckning.

Det diskuteras ibland vem som har det yttersta ansvaret för att organisationer ska arbeta med CSR-frågor. Intervjuerna med återförsäljarna visar på hur olika organisationer påverkar varandra i utvecklingen för en mer hållbar produktion och verksamhet. Det styrker även Svensk Handels rapporter som menar att olika organisationer allt mer kan hjälpas åt för att driva en hållbar utveckling. Både Belli AB och dess återförsäljare är enade om att slutkonsumenter är den externa faktor som behöver ta mer ansvar. Bland annat ger Tidstrand ett exempel som visar på att slutkonsumenter fortfarande prioriterar pris framför hållbarhet och därmed inte driver utvecklingen åt rätt håll. Rapporterna från Svensk Handel visar även hur de olika externa faktorerna har olika roller i förändringsprocessen och hur dessa samspelar. Det går alltså inte att säga att en kraft är starkare än den andra, istället har de olika externa faktorerna olika roller i olika processer i företagets förändring.

I och med detta handlar en del av strategin om påverkan från omvärlden och hur externa faktorer påverkar strategiarbetet (Whittington, 2006). Bland annat genom lagstiftning men även de normer och förväntningar på hur organisationen ska bete sig. Denna externa påverkan sker i sociala interaktioner och kan ses som en faktor som formar strategiarbetet. Ett sätt att påverka hur organisationer handlar är genom lagar då det är en social norm att följa regler. Därför har både lagstiftare samt branschen i stort en roll att dels forma strategiarbetet samt påverka organisationer i rätt riktning i form av en extern aktör och genom practice (Whittington, 2006). Hållbarhetsarbetet på Belli AB har länge varit i stort fokus trots att kraven förr inte var lika höga som idag. Exportchefen nämner att de var det första företaget med giftfria barnkläder vilket sedan slog igenom hela branschen. Detta visar att press kan sättas på organisationer från en högre nivå som genom lagstiftning men att förändring även

kan starta på en lägre nivå och sedan få ett stort genomslag som påverkar och tvingar branschen till ett nytt arbetssätt. Detta menar också Belli ABs återförsäljare som beskriver att deras organisationer kan sätta krav för förändring inom branschen.

5.2 Utveckling av hållbarhet som en framväxande strategi

Som tidigare nämnts arbetade många företag i början med hållbarhet för att stärka sitt rykte och varumärke (Svensk Handel, 2012-2013). Detta kan liknas vid Whites (2005) beskrivning av något de var tvungna att göra för att behålla sin position på marknaden. Under senare år svarar företagen istället på ett sätt som liknar Whites (2005) beskrivning av vad företag borde göra, att de borde arbeta med hållbarhet. Det beskriver att ansvarsfullt företagande har blivit en central del av verksamheten där fokus inte bara ligger på det egna varumärket och framgång utan även att bidra till en samhällelig utveckling (Svensk Handel, 2016-2017). Den utveckling som White (2005) beskriver sträcker sig över en längre tidsperiod men skulle även kunna appliceras på ett kortare tidsperspektiv och på en organisatorisk mikronivå baserat på de olika externa faktorerna. Förändringen och trenden börjar med något som organisationen tvingas göra, i detta fall kan det liknas till att Belli AB är tvunget att följa rådande svensk och europeisk lagstiftning. Både Svensk Handel och Belli AB själva beskriver hur organisationer allt mer såg hållbarhet som en konkurrensfördel och något som kunde generera en högre lönsamhet. I och med att organisationen i grund och botten har fokus på lönsamhet kan detta liknas till något de skulle göra. Vidare beskrivs hur övervakningen från media ökar och hur allt fler organisationer börjar ta sitt ansvar att bidra till en bättre värld har det övergått till något organisationer borde göra och integrerar i sin kärnverksamhet.

Gemensamt för samtliga som intervjuats på Belli AB är att de är eniga om att arbetet har växt fram genom dem som Exportchefen och CFO- och HR-ansvarige benämner som eldsjälar. Därefter har arbetet utvecklats till att ha en tydligare struktur och fokus men med fortsatt fria tyglar. Under samtliga intervjuer har några få personer med CSR-chefen i spetsen beskrivits som att ha varit en drivande kraft i Belli AB hållbarhetsarbete vilket kan liknas Mintzberg och Waters (1985) förklaring av ett entreprenöriellt strategiarbete. CSR-chefen har fått fritt utrymme att utveckla arbetet med hållbarhet och det var från början väldigt fristående från resten av organisationen. Att det har varit en entreprenöriellt arbete kan förklaras av att CSR-chefen upplever att alla i organisationen i början kanske inte förstod och såg effekterna av strategin. Detta visar hur CSR-chefen själv hade tydliga riktlinjer och ett tydligt mål då hen

själv hade tagit fram strategin. Dessutom beskriver Exportchefen att hen har ansett att CSR-chefen behövde kommunicera ut hållbarhetsarbetet mer.

Med tidens gång har olika faktorer gjort att strategiarbetet på Belli AB har utvecklats till hur det ser ut idag. Bland annat har CSR-gruppen satts ihop vilket har gjort att det funnits representanter från olika avdelningar på och därmed har fler perspektiv i organisationen kunnat tillgodoses i strategiutformningen. Dessutom kan gruppen bidra till att strategin har utvecklats på ett sätt som blivit lättare att kommunicera ut till resten av organisationen då den inte baseras på en person och dess perspektiv utan kunnat arbetas fram av en större grupp. I och med att CSR-chefen har delat med sig av sitt arbete och sina tankar har andra personer kunnat fortsätta utveckla arbetet. Det tidiga strategiarbetet kan liknas till Mintzberg och Waters (1985) löskopplade strategi där hållbarhetsstrategin har utvecklats av en mindre grupp, i detta fall CSR-chefen. Arbetet har fortsatt bygga på denna grund vilket leder till att CSR-chefen har kunnat realisera sina egna tankar och mål och för att fortsätta implementera hållbarhetsstrategin. Slutligen kan dagens strategiarbete liknas till Mintzberg och Waters (1985) paraplystrategi. Detta baseras till exempel på att både Exportchefen och CSR-chefen menar att med den nya ägarstrukturen har beslutsfattandet och hållbarhetsarbetet fått en klarare struktur och en mer central roll. Vid en paraplystrategi får de anställda själva utveckla strategin men ledningen sätter upp riktlinjer. Samtliga intervjuade från Belli AB menar att de fått fria tyglar att utveckla arbetet men att det nu finns vissa riktlinjer och mål som ska följas.

Som sagt har ägarstrukturen i Belli AB ändrats och hållbarhetsarbetet beskrivs ha fått en mer central roll än tidigare. Detta kan liknas vid White (2005) som förklarar att CSR-arbetet ska inkorporeras i företagets styrning och kärnverksamhet. CFO- och HR-ansvarige beskriver precis som Exportchefen att styrelsen i organisationen förstår hållbarhetsarbetet och uppmuntrar till det genom att ge fria tyglar. Dessutom beskriver Western (2013) eco-leadership som att företag ska handla mer etiskt vilket också kan appliceras i ett exempel som Exportchefen beskriver gällande dunproduktion. Ibland kan motsättningar inom organisation uppstå som till exempel när lönsamt ställs mot hållbarhet. I fallet med dun skulle dunjackor ge en kortsiktig vinst men Exportchefen förklarar det som att företaget måste göra etiska val och behålla dess kärna vilket inte går att kompromissa för en kortsiktig vinst. Det beskrivs att när ett beslut är taget, som i detta fall att inte producera dunjackor, är det inte vidare diskussioner utan det accepteras. Att beslut får ifrågasättas tyder på en framväxande strategi där de anställda i sociala interaktioner får möjlighet att framföra sina åsikter men det tyder

också på en accepterande och enad organisation då alla accepterar och följer det beslut som slutligen tas.

Om Belli AB jämförs med de fyra aktiviteter som enligt Egels-Zandén och Rosén (2014) formade företaget MECHs strategi kan vissa skillnader och likheter ses. De visionära aktiviteter som initialt formade MECHs strategin genom riktlinjer återfinns inte i Belli AB. Istället mynnar Belli ABs hållbarhetsstrategi från drivna individer längre ner i organisationen med ett intresse för hållbarhet. Däremot kan de föreskrivna aktiviteterna återfinnas i båda organisationerna då ledningsgrupp och chefer tagit fram avsiktliga aktiviteter som ska hjälpa till att utveckla arbetet. I Belli ABs fall handlar det till största del om att CSR-gruppen sattes ihop med syfte att forma strategin och på så sätt skapa en starkare struktur för hur arbetet utformas, uppföljs och kommuniceras. De självstyrande aktiviteterna är de aktiviteter som varit bland de starkaste för Belli ABs utveckling av hållbarhetsstrategin. Som tidigare nämnts började utvecklingen längre ner i organisationen i form av ett framväxande och fritt arbetssätt och arbetet beskrivs fortfarande som relativt fritt och framväxande inom CSR-gruppen. Dock är arbetet som CSR-gruppen kommunicerar till resterande delar av Belli AB mer avsiktligt men ger också utrymme för att utveckla egna mål och därav vara framväxande. Detta kan förklaras som värderande aktiviteter och denna kombinationen sågs även i MECH där strategin både togs emot och implementeras av samma personer. I Belli ABs fall återfinns detta i exportchefens arbete. Dessutom kan arbetet CSR-gruppen gör ses som framväxande men de rapporterar nyckeltal till ledningen vilket är en del av avsiktliga aktiviteter. På samma sätt så både påverkas och påverkar de externa faktorer (Miles med flera, 2006).

I MECH påverkade alla fyra aktiviteter strategiarbetet medan det går att se hur vissa aktiviteter verkar ha spelat en större roll än andra i Belli AB. En anledning till detta skulle kunna vara att de är verksamma inom två olika industrier. Exportchefen nämner till exempel hur det finns fler märkningar inom vitvarubranschen än klädbranschen, att det finns fler märkningar skulle kunna gälla även för MECH då de är i en tillverkningsindustri där det kan finnas fler krav på märkningar. I och med att MECHs kundgrupp är andra företag och Belli ABs kundgrupp är slutkonsumter kan skillnader i krav och efterfrågan uppkomma beroende på vilken kundgrupp organisationen riktar sig mot. Till exempel beskriver samtliga intervjuade hur de upplever att branschen tar ansvar medan slutkonsumtterna inte tar sitt ansvar fullt ut än. Det kan bidra till att MECH behöver andra aktiviteter i och med att deras bransch skulle kunna kräva en mer processtyrd strategi med mer avsiktliga aktiviteter.

5.3 Implementering av hållbarhetsstrategin

Förhoppningen från CSR-gruppen var att det fria arbetet de själva upplever att de har även ska finnas i resten av organisationen då de vill att avdelningarna själva ska få sätta upp mål inom vissa förutbestämda riktlinjer. Dock beskrivs det att det finns en del kvar att göra då CFO- och HR-ansvarige upplever att detta inte har fungerat fullt ut då de anställda inte helt har tagit till sig strategin. Problematiken med att få hela organisationen att ta till sig strategin återfinns i Egels-Zandén och Roséns (2014) beskrivning av MECH. Att arbetssättet inte har applicerats genom hela organisationen styrks av vad Säljchefen förklarar då hen menar att hens avdelning inte satt upp specifika mål utan mer jobbar med hållbarhet i de vardagliga aktiviteterna. Precis som för Belli AB fanns det i MECH en bild högre upp i organisationen av hur arbetet skulle utföras. Problemet som uppstod i MECH beskriver Egels-Zandén och Rosén (2014) var att de anställda kände till strategin men inte förstod den och hur den skulle implementeras.

Precis som i MECH är tanken att strategin ska nå alla led i Belli AB men det kan tänkas att en anledning till den problematik som återfinns vid implementering kan bero på att avsaknaden av plan och aktiviteter. I MECHs fall fanns en plan men denna fullföljdes inte och implementeringen skedde inte fullt ut. Återigen tyder detta på vikten av kommunikation, både mot chefer om varför arbetet behövs men också ner i organisationen för att anställda ska kunna ta till sig arbetet. Om Belli AB liknas vid MECH och det antas att de anställda inte fullt förstår hållbarhetsstrategin och hur den ska implementeras kommer de inte utgå från denna i sina dagliga aktiviteter och på sätt kommer inte strategi utvecklas genom interaktioner i praktiken. Whittington (2006) beskriver att det strategiska utfallet sker längst ner i organisationen men menar att personerna på dessa poster ofta fokuserar på det dagliga arbetet. Personerna följer sådant som redan finns eller har gjorts tidigare vilket visar att det är av största vikt att de anställda förstår strategin då de annars kommer göra som de tidigare alltid har gjort. Att både de anställda högre upp i organisationen men också de längre ner får sätta upp egna mål och tillåts agera själva i de vardagliga aktiviteterna talar för både en framväxande strategi och strategi som praktik.

Egels-Zandén och Rosén (2014) förklarar att för att en organisation ska lyckas med att implementera strategin i praktiken är det viktigt att informera om varför strategin ska ändras, att ge utrymme för anställda att själva implementera strategin i sina aktiviteter samt att ge dem stöd i arbetet. I och med att strategiarbetet på Belli AB är framväxande och som tidigare

nämnts kan utvecklingen av hållbarhetsarbetet ha gått från entreprenöriellt till en paraplystrategi kan det tänkas att det fortfarande finns vissa områden där organisationen behöver utvecklas. En skillnad som går att se när en jämförelse görs mellan MECH och Belli AB är att gruppen som utvecklade hållbarhetsarbetet i MECH upplevde att stödet från chefer saknades och att förståelsen för att fortsätta arbeta med "Positive-Impact" inte fanns. Jämförs detta med Belli AB så har CSR-gruppen där fått stor förståelse och ett stöd från ledningen för arbete med hållbarhet. Detta visar på att stödet och förståelsen är viktig då det i MECHs fall resulterade i att strategin med "Positive-Impact" avslutades då cheferna inte såg värdet av den. Däremot i Belli ABs fall har arbetet med hållbarhetsstrategin växt och det visar på att stöd uppifrån är av största vikt.

Genom att skapa ett nytt tänk gällande hållbarhet går det att skapa ett nytt utfall från de sociala interaktionerna. CSR-gruppen menar att de tar strategiska beslut som ska ge en ram till de anställda för ett strategiskt tänkande och handlande som ska vara relativt fritt. Hendry (2000) beskriver detta som strategi som social praktik och ett sätt att sätta en ny boll i rullning. Dock går det att se en viss distinktion mellan CSR-gruppen och de längre ner i organisationen. Förvisso menar CSR-gruppen att de anställda själva får sätta upp mål baserat på de strategiska besluten vilket kan liknas vid att de vill skapa ett nytt strategiskt tänkande (Hendry, 2000). Säljchefen menar dock att hen har fått klara direktiv som ska följas snarare än fritt spelutrymme. Detta kan tyda på att strategi som praktik sker i CSR-gruppen men inte längre ner i organisationen. Då strategi som praktik som tidigare nämnts sker i de vardagliga integrationerna och besluten så går det att ifrågasätta ifall strategiutvecklingen verkligen sker genom strategi som praktik. Detta skulle då istället kunna tyda på att strategiimplementeringen fortfarande är entreprenöriell där CSR-gruppen ger tydliga riktlinjer och där anställda längre ner i organisationen förväntas anpassa sig efter dessa. Det skulle kunna visa på att det finns olika synsätt från CSR-gruppen och lägre delar av organisationen på hur arbetet implementeras och utförs.

5.4 Belli ABs kommunikation av hållbarhetsstrategin

Som tidigare nämnt är det av vikt att anställda förstår strategin och att den kommuniceras på rätt sätt för att de strategiska besluten ska mynna ut i strategiskt handlande (Egels-Zandén och Rosén, 2014). Om de anställda inte får utrymme att själva anpassa och agera utifrån strategin finns risken att det skapas en skillnad där CSR-gruppen tror att de skapar möjlighet och riktlinjer som organisationen kan ta till sig och anpassa sig efter. Istället kan de anställda se

strategin som för komplex eller för svår att ta till sig och därför fortsätta som vanligt. Detta skulle resultera i en delad uppfattning där CSR-gruppen utformar en strategi som inte implementeras i de dagliga aktiviteterna, som enligt strategi som praktik är avgörande, och på så sätt finns en risk att strategin aldrig förverkligas. Exportchefen menar att hen försökt uppmana CSR-chefen att kommunicera arbetet mer samtidigt som säljchefen menar att ledningen vill att arbetet ska vara självklart och därför inte ska behöva kommuniceras ut. Som tidigare nämnts finns en motsättning där säljarna inte förstod varför Belli ABs pris var högre än konkurrenternas men när Säljchefen påtalade varför var det ingen som tyckte att det var konstigt. Detta tyder på att arbetet inte är självklart och en tydligare kommunikation, både internt och externt, krävs för att Belli ABs strategiarbete ska kunna beskrivas som självklart.

Precis som Whittington (2006) beskriver så påverkas strategiarbetet både av externa och interna faktorer. Genom kommunikation skulle diskussionen gällande varför Belli ABs produkter är dyrare kunna undvikas. Med en ökad kommunikation internt skulle säljarna bli medvetna om varför produkterna är dyrare och skulle kunna kommunicera detta till återförsäljarna på ett bättre sätt. För att påverka branschen att sätta högre krav på hållbarhet kan Belli AB skapa en högre efterfrågan på sina produkter. Det som blir avgörande är det som Whittington (2006) beskriver som faktiska aktiviteter och vad organisationen faktiskt gör, strategi som praktik. Dels att påverka de normer och vanor internt, hur arbete kommuniceras och att se till att hållbarhet alltid är centralt och en självklarhet. Men det gäller även att påverka externt för att till exempel ändra konsumenternas vanor vid köp vilket även är något som Belli ABs återförsäljare säger att de kan bidra med. Dessa normer och vanor skulle kunna vara en anledning till varför förändring inom vissa organisationer aldrig genomförs fullt ut då anställda gör på samma sätt som de alltid har gjort och konsumenter köper baserat på pris som de alltid gjort. Genom att dessa vanor inte ändras kan de blockera en förändring från att slå igenom och därmed blir det av stor vikt vilka personer som utövar strategi som praktik. Till exempel när det gäller säljarna blir det viktigt vilka som arbetar på dessa positioner och hur villiga de är att förändra sitt beteende i linje med den nya strategin. Den kommunikation och direktiv som ges till dem blir i sin tur viktigt för att de ska kunna agera i linje med strategin. På samma sätt är det vilka återförsäljare Belli AB har och att de har samma värderingar och vill sträva mot en hållbar utveckling.

Det ses som motsägelsefullt att konsumenterna efterfrågar fler hållbara produkter men också säger att de avstår från köp vissa hållbara produkter då de anser att de är för dyra. Detta

skulle kunna vara en brist i kommunikation mellan slutkonsument och företag då många av företagen inte arbetade med hållbarhet då det inte efterfrågades (Svensk Handel, 2013 och 2014). Detta kan antingen tyda på att konsumenterna inte kommunicerar sina önskemål till företagen, antingen att de inte vet hur de ska få fram önskemål eller att det inte ger någon effekt. Dock menar Tidstrand att få konsumenter efterfrågar hållbara produkter men att Team Sportia anpassar sig efter de önskemål som kommer in. Detta styrks av Winterfeldt som inte upplever att kunder kommunicerats med Sportamore angående hållbara produkter. Detta tyder på att det krävs mer ökad extern kommunikation för att kunna ändra de beteenden i omvärlden i både branschen och bland konsumenter (Whittington, 2006).

Som sagt är kommunikation en viktig komponent vid strategi som praktik för att arbetet ska implementeras fullt ut. Som tidigare nämnts har vissa personer inom Belli AB upplevt att kommunikationen har varit bristfällig. Det går att se ett samband med de som är kritiska till strategin och de som kan antas vara mindre insatta i strategin. Ett tidigt exempel är hur CSR-chefen mötte motstånd från designavdelningen då begränsningar baserat på ett hållbarhetsperspektiv sattes upp. CSR-chefen själv såg effekterna av arbetet med resten av organisationen inte gjorde det. Som tidigare nämnts uppstod en motsättning som grundade sig i hållbarhet mot kortsiktig vinst där säljarna i Sverige har ifrågasätt varför Belli AB har ett högre pris jämfört med konkurrenterna. Denna motsättning har även uppkommit vid val av material då Belli AB valt att stå utanför dunproduktion vilket är något som hade kunnat ge en stor kortsiktig vinst. Förmodligen hade en sån här motsättning kunnat undvikas om kommunikationen inom organisationen varit bättre. Motsättningar som dessa kan uppkomma på grund av att personer inom organisationen inte förstår strategin fullt ut. Som Egels-Zandén och Rosén (2014) beskriver i sitt fall med MECH är just förståelsen en kritisk punkt i implementeringen och avgörande för om organisationen ska lyckas implementera strategin. Att strategin inte förstås tyder också på att stödet inte varit tillräckligt från CSR-gruppen. För att jämföra med MECH så lyckades inte "Positive-Impact-Strategy" på grund av att gruppen inte fick stöd, bland annat från chefer. I Belli ABs fall verkar stödet till CSR-gruppen från ledningen finnas och det finns en ambition om att ett stöd ska finnas från CSR-gruppen till resterande organisationen men detta verkar inte fungera fullt ut. Vid fortsatt avsaknad av tillräckligt med stöd från CSR-gruppen finns det en risk för att arbetet med hållbarhetsstrategin stannar upp, inte fortsätter utvecklas och därmed förlorar sin centrala roll i organisationen strategiarbete.

6. Slutsatser

I uppsatsens sista kapitel kommer teman som identifierats i empirin och analysen att lyftas för att på svara på uppsatsen syfte och forskningsfrågor. Bland annat kommer slutsatser dras gällande hur arbetet med hållbarhetsarbetet har sett ut på Belli AB. Dessutom diskuteras vad som har påverkat arbetet och dess utformning. Därefter visas hur arbetet har implementerats och kommunicerats. Detta följs av förslag på vidare forskning.

6.1 Utvecklingen av hållbarhetsarbetet

Då hållbarhet egentligen inte är ett måste för organisationer på samma sätt som det är ett måste att vara lönsam visar Belli AB på hur trender kan få fäste i en organisation, tillåtas växa fram och bli en del av organisationens kärnverksamhet. På så sätt visar detta inte bara på hur en hållbarhetsstrategi utformats utan visar även ett exempel på hur ett nytt fenomen har växt till något som i slutändan är en viktig faktor för en organisations överlevnad. I Belli ABs fall har arbetet till störst del drivits av eldsjälarna med fria tyglar som fått allt mer legitimitet vilket har fortsatt driva det. Detta visar på vikten av att rätt personer tillåts driva en förändring. Belli AB är en organisation som har haft en framväxande hållbarhetsstrategi och låtit strategin ta större plats i takt med att hållbarhet växt som trend. En viktig del i hur hållbarhetsstrategin ser ut idag ligger i att organisationen har gett utrymme till diskussion och att lyfta åsikter. På så sätt har utformningen inte varit förutbestämd utan varit föränderlig och formats av de dagliga interaktionerna.

6.1.1 Externa faktorerers påverkan

En slutsats som kan dras är att det inte går att säga vilken extern faktor som är starkare än den andra. Därför är det viktigt att ha i åtanke att de externa faktorerna har skilda roller i olika skeden av hållbarhetsarbete och därmed är ömsesidigt beroende av varandra. Det går att se hur organisationen har anpassat sig till de direktiv som kommit uppifrån vilket gör att lagstiftare har haft en stor roll i förändringen mot en mer hållbar bransch. Genom samarbeten har organisationer kunnat hjälpa och sätta press på varandra men däremot har påverkan nedifrån varit bristfällig, i och med att slutkonsumenterna påverkar företagets lönsamhet har de en viktig roll i förändring. Det finns en oenighet i hur mycket ansvar konsumenterna anser att de tar jämfört med hur mycket ansvar de intervjuade anser att konsumenterna tar. Den största utmaningen gällande externa faktorer som både Belli AB och dess återförsäljare upplever är just kommunikationen mot slutkonsument. En trend som går att se är att

slutkonsumenterna upplever att de blir medvetna än tidigare men en kontrast mot detta är att vid köpbeslut är det priset fortfarande som avgör. Frågan som kvarstår är hur samhället ska arbeta för att nå ett förändrat köpbeteende hos fler slutkonsumenter då uppfattningen är att dessa inte tagit steget fullt ut. Om detta sker skulle påverkan på Belli AB och andra organisationer nedifrån vara starkare vilket skulle generera en snabbare förändring då slutkonsumenterna är en faktor som driver lönsamhet.

6.1.2 Vikten av kommunikation vid implementering

Förhoppningen från CSR-gruppen vid implementeringen har varit att de olika avdelningarna ska få sätta sin prägel inom vissa ramar för att på så sätt behålla det fria arbetssätt som fanns vid utformningen. Det finns dock olika åsikter om huruvida detta har lyckats. En svårighet har varit att få hela organisationen att förstå och ta till sig strategin. Implementeringen av hållbarhetsstrategin har skapat vissa motsättningar då hållbarhet, speciellt på kort sikt, kan ses stå i vägen för lönsamhet. Olika avdelningar har initialt upplevt begränsningar då organisationen tydligt tagit avstånd från vissa material och produktionssätt som inte går i linje med hållbarhetsstrategin. Med tiden har dock många av dessa begränsningar accepteras då organisationen har kunnat se att hållbarhetsstrategin och val i enlighet med den har varit lönsamt. En viktig faktor som har minskat motsättningarna är synliga resultat men även att hållbarhetsstrategin fått en mer central roll och i och med det större acceptans.

Dessa motsättningar har gjort att det har varit en utmaning att implementera hållbarhetsstrategin och ett sätt att förebygga motsättningar och nå en bättre förståelse är kommunikation. Då det har funnits olika åsikter kring hur mycket som ska kommuniceras, både internt och externt, har detta i sig varit en motsättning. Den bristfälliga kommunikationen om hållbarhetsstrategin har även varit det som bidragit till att dessa motsättningar angående hållbarhet och lönsamhet har uppstått. Därför kan kommunikation ses som en av de viktigaste delarna för att implementera en ny strategi.

6.2 Bidrag till forskning

Även då uppsatsen endast visar en studie bidrar den till organisations- och strategiforskningen genom att bygga vidare på tidigare forskning och visa på hur organisationer påverkas av och påverkar omvärlden. Denna kvalitativa studie ger ett bidrag genom att visa hur en organisation har arbetat och format sin hållbarhetsstrategi. Uppsatsen bidrar med en djupare förståelse för arbetet med hållbarhetsstrategier samt en ny infallsvinkel

genom att visa en studie med ett företag vars kundgrupp är slutkonsumenter. Dessutom har det framkommit att påverkan av externa faktorer, ett dynamiskt arbetssätt, motsättningar inom organisationen och kommunikation är viktiga delar vid strategiutveckling och -implementering. Den jämförelse som har gjorts med MECH som arbetar inom en annan industri visar på att när det gäller strategi som praktik kan strategiutvecklingen se olika ut från organisation till organisation och beroende på om företaget har andra företag som kundgrupp eller slutkonsumenter som kundgrupp. De slutsatser som Egels-Zandén och Rosén (2014) påvisar går till viss del att se i denna studie men skillnader återfinns. Därav går det att säga att ett bidrag har gjorts inom deras forskningsområde men med fokus på företags vars kundgrupp är slutkonsumenter istället för andra företag.

6.2.1 Förslag på vidare forskning

Studien har påvisat att alla de fyra aktiviteter som fanns i MECH inte återfanns på samma sätt i Belli AB utan skillnader gick att finna. Därför krävs det mer forskning inom både organisationer vars kundgrupp består av andra företag samt slutkonsumenter. På så sätt skulle slutsatser kunna dras huruvida dessa skillnader beror på att MECH och Belli AB riktar sig mot olika kundgrupper eller om strategiutformning genom strategi som praktik ser annorlunda ut i olika organisationer oberoende av kundgrupp. Genom att göra detta kan forskning komplettera och stärka de skillnader som uppkommit beroende på organisationens kundgrupp. Dock skulle dessa skillnader även kunna bero på att MECH och Belli AB är två olika organisationer och att arbetet med strategi som praktik ser olika ut i alla organisationer. Därför kan vidare forskning stärka båda teserna eller motbevisa en av de och på så sätt ge en mer generell bild av om skillnader i arbetet med strategi som praktik beror på kundgrupp eller om arbetet ser olika ut i skilda organisationer.

7. Referenser

Böcker:

Bryman, Alan & Bell, Emma. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl. Liber AB.

Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas och Styhre, Alexander. 2015. *Organisation och organisering*. 4. uppl. Liber AB.

Patel, Runa. & Davidson, Bo. 2011. *Forskningsmetodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4. uppl. Studentlitteratur AB.

Western, Simon. 2013. *Leadership - A Critical Text*. Sage, second edition.

Rapporter:

OECD. (2011). *OECD riktlinjer*. OECD.

<http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesSVENSKA.pdf>

Besöksdatum: 26 mars 2018.

Regeringskansliet. (2013). *Hållbart företagande - plattform för svenskt agerande*.

Utrikesdepartementet, Regeringskansliet.

<https://www.regeringen.se/49b74c/contentassets/b692b43679c54e0aa9ec33d05c348adf/hallbart-foretagande---plattform-for-svenskt-agerande>

Besöksdatum: 4 maj 2018

Svensk Handel. (2012). *Det ansvarsfulla företaget* (Svensk Handel). Stockholm: HUI

RESEARCH AB. http://www.svenskhandel.se/globalassets/_gammalt-innehall/miljo-och-csr/det-ansvarsfulla-foretaget.pdf

Besöksdatum: 2 mars 2018

Svensk Handel (2013). *Det ansvarsfulla företaget* (Svensk Handel). Stockholm: HUI

RESEARCH AB.

http://www.svenskhandel.se/globalassets/_gammalt-innehall/rapporter/2013/csr-undersokning-2013.pdf

Besöksdatum: 2 mars 2018

Svensk Handel. (2014). *Det ansvarsfulla företaget* (Svensk Handel). Stockholm: HUI RESEARCH AB.

http://www.svenskhandel.se/globalassets/_gammalt-innehall/csr/det-ansvarsfulla-foretaget-2014.pdf

Besöksdatum: 2 mars 2018

Svensk Handel. (2015). *Hållbar handel är lönsam handel*. Svensk Handels hållbarhetsundersökning 2015. Stockholm: HUI RESEARCH AB.

<http://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/csr/hallbarhetsundersokning-2015.pdf>

Besöksdatum: 2 mars 2018

Svensk Handel (2016). *Konsumenter kan påverka - företag har kraften att förändra*. Svensk Handels hållbarhetsundersökning 2016. Stockholm: HUI RESEARCH AB.

<http://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/hallbar-handel/hallbarhetsundersokning-2016.pdf>

Besöksdatum: 2 mars 2018

Svensk Handel. (2017). *Tillsammans mot 2030 - handels hållbarhetsarbete intensifieras*. Svensk Handels hållbarhetsundersökning 2017. Stockholm: HUI RESEARCH AB.

<http://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/hallbar-handel/hallbarhetsundersokning-2017.pdf>

Besöksdatum: 10 april 2018

Artiklar:

Ansoff, H. Igor. (1987). The emerging paradigm of strategic behaviour. *Strategic Management Journal*. Vol 8, pp. 501-515.

Chia, Robert. (2004). Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. *European Management Review*. 29-34. EUMM Palgrave Macmillan Ltd.

Henninger, Claudia. E, Alevizou, Panayiota. J, Oates, Caroline. J., (2016) What is sustainable fashion?, *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 20 Issue: 4, pp.400-416.

Egels, Niklas. (2003). Intressentmodellen - en värld full av tolkningar och missförstånd. *ETHOS, Issue 3: 46-47*.

Egels-Zandén, Niklas. & Rosén, M. (2014), Sustainable strategy formation at a Swedish industrial company: bridging the strategy-as-practice and sustainability gap. *Department of Business Administration, School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg. Journal of Cleaner Production 96. pp 139-147. Göteborg.*

Hendry, John. (2000) Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies 37:7. Blackwell Publishers Ltd 2000.*

Jarzabkowski, Paula. (2004). Strategi as practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies 25(4): 529–560. SAGE Publications*

Miles, Morgan. P, Munilla, Linda. S, Darroch, Jenny. (2006). The Role of Strategic Conversations with Stakeholders in the Formation of Corporate Social Responsibility Strategy. *Journal Business of Business Ethics. 69: 195-205.*

Meyer, John W. & Rowan, Brian (1977) Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology, Vol 82, No 2, pp. 340-363*

White, Allan L. (2005). Fade, Integrate or transform? The future of CSR. *Business for social responsibility. August.*

Whittington, Richard. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Saïd Business School. SAGE Publications. London*

Webbsidor:

Björk Klebert, Maria. (2017). *Hållbarhetsguiden*. Business Sweden. Uppdaterad 7 november. <https://www.business-sweden.se/Export/tjanster/utbildningar-och-guider/guider-om-exportregler/csr-guiden/>

Besöksdatum: 4 maj 2018

CSR Sweden. u.å. *Om CSR Sweden*. CSR Sweden. <http://www.csrsweden.se/om-csr-sweden/>

Besöksdatum: 4 maj 2018

Europeiska kommissionen. 2018. *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Europeiska kommissionen. Uppdaterad 180206

http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_sv

Besöksdatum: 6 februari 2018

CSR-kompassen. u.å. *Kom igång med ansvarsfull leverantörsstyrning*. CSR-kompassen.

<http://privat.csr-kompassen.se>

Besöksdatum: 4 maj 2018

Regeringskansliet. (2017). *Uppföljning av Sveriges handlingsplan för företagande och mänskliga rättigheter*. Regeringskansliet. 19 december.

<https://www.regeringen.se/4afca8/contentassets/73405e9a5b7e4edc87865b9f79bcad38/uppfo-ljning-av-handlingsplanen-for-foretagande-och-manskliga-rattigheter.pdf>

Besöksdatum: 4 maj 2018

Sandow, Maria. (2016). *Ny lag om hållbarhetsredovisning*. Svensk Handel. 16 februari.

<http://www.svenskhandel.se/aktuellt-och-opinion/nyheter/2016/ny-lag-om-hallbarhetsredovisning/>

Besöksdatum: 4 maj 2018

Swedish Water House. u.å. *Vision*. Swedish Water House.

<http://www.swedishwaterhouse.se/en/about-us/vision/>

Besöksdatum: 4 maj 2018

United Nations Global Compact. *The ten principles*. United Nations Global Compact.

<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

Besöksdatum: 26 mars 2018

Bolagsverket. (2018). *Hållbart företagande - guide och verktyg*. Verksamhet, Bolagsverket.

Uppdaterad 23 april.

<https://www.verksamt.se/driva/hallbart-foretagande-guider-och-verktyg>

Besöksdatum: 4 maj 2018

Mistra Future Fashion, The Swedish Foundation for Strategi Environmental Research. (u.å). *Hållbart mode*. Mistra Future Fashion.

<http://mistrafuturefashion.com/sv/hallbart-mode/>

Besöksdatum: 21 maj 2018

Världsnaturfonden WWF. (2014). *Förändra marknader för en mer ansvarsfull produktion.*

Världsnaturfonden WWF. Uppdaterad 10 februari 2014.

<http://www.wwf.se/wwfs-arbete/ekologiska-fotavtryck/palmolja-soja-och-forandrade-marknader/1551398-transforming-markets>

Besöksdatum: 21 maj 2018

Kemikalieinspektionen. (2016). *Kort om Reach.* Kemikalieinspektionen. Uppdaterad 15 november 2017.

<https://www.kemi.se/hitta-direkt/lagar-och-regler/reach-forordningen/kort-om-reach>

Besöksdatum: 21 maj 2018

8. Bilagor

Bilaga 1 - Frågor till CSR-chefen på Belli AB

1. Hur definierar ni CSR?
2. Hur väljer ni att jobba med CSR?
3. Har ni sett att CSR har vuxit som trend de senaste 5 åren?
4. Varför är det viktigt?
5. Vad har ni upplevt för svårigheter med arbetet?
6. Vad har ni gjort jämfört med andra organisationer?
7. När ni anställer personal, letar ni efter specifika egenskaper som behövs för att företaget ska fortsätta lyckas inom CSR?
8. Hur är det att jobba med CSR när ni har olika typer av verksamhet runt om i världen, är vissa länder svårare än andra?
9. Får ni tacka nej till underleverantörer pga CSR och era krav?
10. Har ni valt att inkorporera CSR i organisationskulturen och i så fall, hur?
11. Snabbkapitalism, hur ska vi uppnå en hållbar konsumtion?
12. Vilka ser ni som era största konkurrenter som inte jobbar lika mycket med CSR? Hur jämför ni er med dem?
13. Vad har CSR fått för respons från kunder, positiva/negativa?
14. Ligger ansvaret på er företag, konsumenter eller staten för att uppnå hållbar konsumtion? Vad tror ni behövs göras?
15. Vad är nästa steg i CSR-arbetet, hur ska ni arbeta framöver?
16. Många företag kanske inte jobbar med CSR då det är svårt, borde det finnas riktlinjer eller hur kan man hjälpa dem?
17. Lagstiftningen verkar begränsad och lite luddig, hur hade en starkare lagstiftning påverkat arbetet för er? Är nuvarande situation en fördel eller nackdel i ert arbete?

Bilaga 2 - Frågor till CFO och HR-ansvarige på Belli AB

1. Hur definierar ni hållbarhet?
2. Vad har du för arbetsuppgifter och ansvarsområden? På vilka sätt berörs HR-ansvarig av hållbarhetsstrategin?
3. Har gruppen du ingår i, CSR-gruppen, varit till stöd för anställda att implementera arbetet?
4. Upplever du att det har funnit direktiv uppifrån för hur arbetet med hållbarhet ska utformas eller har du fått fria tyglar? Vem rapporterar du till om hur arbetet går?
5. Hur jobbar du med den sociala biten inom hållbarhet?
6. Har du haft en roll i att kommunicera ut hållbarhetsstrategin till de anställda och i så fall, hur?
7. Om ni anställer nya, hur jobbar ni för att de nya ska ta till sig era värderingar inom hållbarhet?
8. Tycker du att hållbarhet har vuxit under de senaste åren och hur har du märkt det?
9. Har du mött några svårigheter i implementeringen av hållbarhetsstrategin?
10. Får varje person egna mål och direktiv för sin post eller är det samma direktiv över hela organisationen?

Bilaga 3 - Frågor till Exportchefen på Belli AB

1. Hur definierar ni hållbarhet?
2. Vad är din roll och hur berörs den av hållbarhet?
3. Har du sett hållbarhet växa som trend det senaste åren?
4. Hur påverkas du som exportchef av hållbarhetsarbetet, har du fått några direktiv om hur du ska jobba med hållbarhet, i så fall vilka?
5. Ser du en ökad medvetenhet bland företag och kunder ni exporterar till, hur är efterfrågan på hållbara produkter?
6. Har du fått möjlighet att vara del av utformandet i hållbarhetsarbetet?
7. Har du mött några svårigheter i implementeringen av hållbarhetsstrategin?
8. Hur kommunicerar ni ert hållbarhetsarbete till återförsäljare och kunder?

Bilaga 4 - Frågor till Säljchefen för Sverige i Belli AB

1. Hur definierar du hållbarhet?
2. Vad är din roll och hur berör hållbarhet den?
3. Vem rapporterar du till?
4. Har du sett hållbarhet växa som trend det senaste åren?
5. Har du fått några direktiv om hur du ska jobba med hållbarhet, i så fall vilka?
6. Ser du en ökad medvetenhet bland era återförsäljare och kunder, hur är efterfrågan på hållbara produkter?
7. Har du fått möjlighet att vara delaktig i utformandet av hållbarhetsarbetet?
8. Har du upplevt några motsättningar inom organisationen vid hållbarhetsarbetet?
9. Kommunicerar du ert hållbarhetsarbete till återförsäljare och hur vill ni att återförsäljare ska kommunicera mot kund?
10. Upplever du att pris på produkten spelar stor roll för konsumenter?

Bilaga 5 - Frågor till Sportamore - Claes Winterfeldt - Informationschef inom inköp

1. Arbetar ni med hållbarhet?
2. Har ni några kriterier på de varumärken ni köper in?
3. Har ni upplevt någon ökad efterfrågan från kunder angående mer hållbara produkter?
4. Hur kan kunder kommunicera med er om de vill ha mer hållbara produkter?
Förekommer detta?
5. Vad är dina arbetsuppgifter? Hur påverkas det av ert hållbarhetstänk?
6. Vad upplever ni är det som till största grad styr kundernas köpval?
7. Har ni sett några trender de senaste 10 åren inom vilka aspekter kunder efterfrågar gällande produkter och varumärken?
8. Kommunicerar Belli AB/andra varumärken hur de arbetar med hållbarhet? Ger de någon information som de vill ska framgå till kunderna?

Bilaga 6 - Frågor till Team Sportia - Niklas Tidstrand - Marknadschef

1. Arbetar ni med hållbarhet?
2. Har ni några kriterier på de varumärken ni köper in?
3. Har ni upplevt någon ökad efterfrågan från kunder angående mer hållbara produkter?
4. Hur kan kunder kommunicera med er om de vill ha mer hållbara produkter?
Förekommer detta?
5. Vad är dina arbetsuppgifter? Hur påverkas det av ert hållbarhetstänk?
6. Vad upplever ni är det som till största grad styr kundernas köpval?
7. Har ni sett några trender de senaste 10 åren inom vilka aspekter kunder efterfrågar gällande produkter och varumärken?
8. Kommunicerar Belli AB/andra varumärken hur de arbetar med hållbarhet? Ger de någon information som de vill ska framgå till kunderna?