



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

**Strategiska anpassningar vid nya hållbarhetsdirektiv: CSRDs
påverkan på företags strategiska beslut**

En kvalitativ studie om hur företagsledningen inom textilbranschen använder strategisk navigering och intern anpassning vid bemötandet av ökade krav på hållbarhetsrapportering

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT 2024
Kandidatuppsats
Elin Borg 2000-02-12
Sascha Johansson 2000-02-08
Handledare: Hanna Martin

Sammanfattning

I en värld präglad av ökade hållbarhetsutmaningar ställs kontinuerligt nya krav på organisationer; vilket framför nya anspråk på förändringsledning och inkorporering av nya strategiska beslut. Idag bemöter organisationer framväxten av nya hållbarhetsdirektiv och regelverk på EU-nivå, där det senaste hållbarhetsramverket CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) blir av särskild relevans. Företag står således inför utmaningen att integrera strategic management i navigeringen, förberedelsen och manövreringen av nya direktiv; en omställning som kräver nya strategiska beslut och anpassningar från företagsledningen. Studiens syfte är att i en kvalitativ studie undersöka hur CSRD påverkar organisationer i form av företagsförändringar, verksamhetsanpassningar och strategiska beslut, samt vilka förmågor som anses väsentliga att inkorporera i dess verksamheter. Studien syftar även till att undersöka relevanta utmaningar och möjligheter med CSRD-implementeringen. Studien appliceras på textilbranschen och baseras på semistrukturerade intervjuer från tre textilföretag, med komplement av en extern part. I studiens slutsats ges rekommendationer till praktiken på förberedande åtgärder och relevanta förmågor som är väsentliga för organisationer att integrera och implementera, samt fastställs organisatoriska utmaningar samt möjligheter för företag att ta hänsyn till i sina strategiska beslut och i sin framtida affärsutveckling i relation till framväxten av framtida direktiv.

Nyckelord: CSRD, Strategic Management, Hållbarhetsrapportering, Institutionell teori, Isomorfism, Change Management, Dynamic Capabilities

Abstract

In a world characterized by increasing sustainability challenges, organizations are continuously facing new demands; creating new requirements of change management and incorporation of new strategic decisions. Today, organizations are responding to the emergence of new sustainability directives and regulations at a EU level, whence the latest sustainability framework CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), becomes particularly relevant. Companies are therefore facing the challenge of integrating strategic management in their navigation, preparation and maneuvering of new directives; a transition that requires new strategic decisions and adaptations. The purpose of this study is to qualitatively examine how CSRD affects organizations in terms of corporate changes, operational adaptations and strategic decisions, as well as what capabilities are essential to incorporate. The study also aims to investigate relevant challenges and opportunities associated with the new directive. The study is applied to the textile industry and is based on semi-structured interviews from three textile companies, with the addition of an external party. The study concludes practical recommendations on preparatory undertakings and relevant capabilities that are essential for organizations to integrate, as well as concluding relevant organizational challenges and opportunities for companies to consider in their future strategic decisions and business development in regards to future directives.

Keywords: CSRD, Strategic Management, Sustainability Reporting, Institutional Theory, Isomorphism, Change Management, Dynamic Capabilities

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.1.2 Hållbarhetsdirektivens framväxt	5
1.1.3 Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)	6
1.2 Problemformulering	7
1.3 Syfte	8
1.4 Frågeställningar	9
1.5 Disposition	9
2. Teori	10
2.1 Teoretisk referensram	10
2.2 Institutionell teori	10
2.2.1 Isomorfism	11
2.3 Change management	12
2.3.1 Dynamic capabilities	14
3. Metod	16
3.1 Forskningsdesign	16
3.2 Datainsamling	16
3.2.1 Intervjuer	16
3.2.2 Dokumentstudier	17
3.2.3 Urval och avgränsningar	17
3.2.4 Genomförande och tillvägagångssätt	18
3.3 Analys av datamaterial	19
3.4 Etiska ställningstaganden	20
3.5 Kritiskt förhållningssätt	21
4. Empiri	22
4.1 Företag A	22
4.1.1 Strategiska anpassningar till CSRD	22
4.1.2 Utmaningar med CSRD	23
4.1.3 Möjligheter med CSRD	24
4.2 Företag B	24
4.2.1 Strategiska anpassningar till CSRD	24
4.2.2 Utmaningar med CSRD	26
4.2.3 Möjligheter med CSRD	26
4.3 Företag C	27
4.3.1 Strategiska anpassningar till CSRD	27
4.3.2 Utmaningar med CSRD	28
4.3.3 Möjligheter med CSRD	28
4.4 Extern part	29
4.4.1 Strategiska anpassningar till CSRD	29
4.4.2 Utmaningar med CSRD	30

4.4.3 Möjligheter med CSRD	31
5. Analys	32
5.1 Institutionell teori	32
5.2 Change Management	33
6. Slutsats	36
6.1 Rekommendationer till praktiken	37
6.2 Framtida forskning	38
7. Referenslista	39

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Den rådande klimatkrisen har idag vuxit sig mer påtaglig och präglar vårt samhälle i en vidare utsträckning än den tidigare gjort. Vi möts således av påtagbara konsekvenser som ett resultat av klimatförändringarnas inverkan, som indikerar att omgående förändringar krävs (European Commission, u.å). Till följd av att hållbarhetsfrågor står högre upp på agendan än någonsin förr, står företag inför utmaningen att ta nya strategiska beslut i linje med den gröna omställningen. I frågan om hur organisationer anpassar sitt företagande vid nya hållbarhetsinitiativ blir strategiskapande och strategic management relevant. Därav blir det av intresse att undersöka vilka relevanta anpassningar, förmågor och kapaciteter som företagen behöver ha på plats i samband med nya förändringar. I linje med framväxten av nya direktiv och regleringar på EU-nivå, sätter utvecklingen av ESG (Environmental, Social, Governance) ett större fokus på företagets integrering av hållbarhetsprinciper som en strategisk komponent inom affärsverksamheten. Således blir betydelsen av den strategiska modellen ESG alltmer framträdande inom företagsbeslut (Risma, u.å). En strategi kan vidare definieras som ett kontinuerligt tillvägagångssätt inom en organisation, som används för att styra beslutsskapande och agerande mot en förutbestämd riktning (Short m.fl., 2008). Tidigare forskning påvisar vikten av change management inom organisationer, särskilt för verksamheter som opererar konkurrenskraftigt (Hussain m.fl., 2016). Fortsättningsvis identifierar ytterligare skribenter inom förändringslitteratur hänsynstagandet till förändringar som en nödvändighet för organisationer i säkrandet av sin överlevnad, särskilt i aspekten av dagens snabbt föränderliga takt (Alvesson & Sveningsson, 2008). I ett samhälle som möts av essentiella hållbarhetsutmaningar, står dagens företag således inför nya strategiska beslut i förberedandet inför förändringar som uppstår till följd av klimatförändringarnas avtryck.

Inför rådande managementutmaningar som organisationer bemöter i samband med ökade hållbarhetskrav, blir en applicering på textilbranschen aktuellt. Textilbranschen klassas idag som en av de minst hållbara industrierna som präglar det globala affärslandskapet, där industrin rankas bland de fem industrierna som står för högst globala koldioxidutsläpp (Europaparlamentet, 2024). Till följd av att industrins produktion är starkt beroende av kontinuerlig användning av nya resurser och råmaterial, samt befinner sig i en miljö präglad av intensiv produktion och konsumtion, uppstår även komplexitet inom branschens globala värdekedjor (Willett & Saunders m.fl., 2022). Således står textilindustrin inför ett flertal verksamhetsanpassningar i linje med den gröna omställningen.

1.1.2 Hållbarhetsdirektivens framväxt

Trots att klimathotet vuxit sig starkare sedan industrialiseringen under 1800-talet var det först på 1970-talet som nya lagar, standarder och regler började skapas för organisationer. Sedan dess har en allt större implementering av direktiv införts, och i dagsläget utvecklas regleringar på EU-nivå kontinuerligt (Prakash, 2000). Framväxten av nya regleringar tvingar således organisationer att anpassa sig till EU-lag som innefattar bindande förordningar, direktiv och rekommendationer som implementeras på nationell nivå (Europeiska

Kommissionen, u.å). Inför utmaningen att inte bara anpassa sig till dessa nya regleringar, utan också att proaktivt integrera hållbarhetsstrategier, krävs nya strategiska beslut av dagens organisationer för att effektivt navigera i ett föränderligt affärsklimat där nya regleringar kontinuerligt växer fram.

I samband med ökande hållbarhetskrav har hållbarhetsrapportering blivit en allt väsentligare del av företagets verksamhet. Hållbarhetsrapportering innebär offentliggörande av företagets icke-finansiella prestationer i förhållande till relevanta hållbarhetsfrågor. Således blir information öppen för granskning och förutsättningar skapas för en transparent, tillförlitlig, relevant och pålitlig jämförbarhet mellan företag på marknaden. Hållbarhetsrapportering syftar till att möjliggöra hållbart företagande och bidra med ökad medvetenhet för eventuella risker och möjligheter relaterat till hållbarhetsaspekter (Finansinspektionen, 2024). Fortsättningsvis präglas det nutida samhället av en ökad global trend gällande ansvarstagande och transparens relaterat till miljöpåverkan. Idag är kravet från investerare, kunder, leverantörer och övriga intressenter omfattande gällande hur företag arbetar med hållbarhet och vilka klimatavtryck de står ansvariga för (European Parliament, 2021). Vid hårdare krav på hållbarhetsrapportering krävs anpassningar och nya strategiska beslut utefter rådande direktiv där förändringsledning, även benämnt som strategic management, således är applicerbart. Strategisk ledning är en uppsättning aktiviteter och ledningsbeslut som påverkar företagets långsiktiga metoder och praxis. Teorin inkluderar både intern och extern miljöanalys, strategiutformning, strategi implementering samt utvärdering och kontroll av resultat. Samtidigt som företagets policys och riktlinjer har en påverkan på den strategiska ledningen, är policys även ett verktyg för strategisk ledning i syfte att anpassa både strategiformulering och implementering för att uppnå de strategiska målen för organisationen (University of Novi Sad, 2024).

1.1.3 Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

Det aktuella hållbarhetsdirektivet CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) är inte den första reglering som dagens företagsledning har behövt ta ställning till i sitt strategiska agerande. Direktivet NFRD (Non Financial Reporting Directive) är ett tidigare hållbarhetsdirektiv som syftade till att skapa riktlinjer för hur företag inom EU ska förhålla sig till offentlig rapportering av icke-finansiell information. Utformningen och implementeringen av NFRD resulterade däremot i ett flertal brister. Trots att direktivet utgjorde ett kliv i rätt riktning mot en mer hållbar framtid, kvarstod svårigheter och osäkerheter gällande *vad* som skulle rapporteras, *hur* det skulle rapporteras och *vart* det skulle rapporteras. Detta resulterade i att NFRD har vidareutvecklats till ett mer omfattande och striktare direktiv som i dag står på agendan; det nya ändringsdirektivet CSRD (European Parliament, 2021).

Enligt Lagrådsremissen från den 27 mars 2024 syftar det nya direktivet till att utöka utformningen, omfattningen och kraven av tidigare hållbarhetsdirektiv. För det första, syftar CSRD till att innefatta en större mångfald av företag. För det andra, ställer direktivet högre och mer omfattande krav på den information som företag är skyldiga att offentliggöra kopplat

till specifika miljöfrågor. CSRD har ännu inte blivit lagstadgat, utan är under en pågående process och föreslås träda i kraft den 1 juli år 2024 (Prop. 2023/24:124). Rapporteringskraven, i enlighet med det föreslagna CSRD-ramverket, planeras att införas gradvis och således omfatta ytterligare företag successivt. Rapporteringskraven enligt CSRD planeras i nuläget att införas stegvis enligt följande:

<i>“1 juli 2024 för företag som redan omfattas av direktivet om icke-finansiell rapportering, innebär EU-PIE dvs. >500 anställda. (Rapportering 2025 eller 2026)”</i>
<i>“1 januari 2025 för stora företag som för närvarande inte omfattas av direktivet om icke-finansiell rapportering, 250 anställda, 40 MEUR omsättning, 20 MEUR balansomsättning. (Rapportering 2026).”</i>
<i>“1 januari 2026 för börsnoterade små och medelstora företag, små och icke-komplexa kreditinstitut och captive försäkringsföretag. Ett undantag kommer att vara möjligt för små och medelstora företag under en övergångsperiod, vilket innebär att de kommer att undantas från tillämpningen av direktivet fram till 2028.”</i>
<i>“1 januari 2028 för icke-EU företag som har en nettoomsättning inom EES som under vart och ett av de två senaste räkenskapsåren har uppgått till mer än 1,7 mdkr och som antingen har ett dotterföretag i EU som uppfyller rapporteringskraven eller en filial i EU som under det senaste räkenskapsåret omsatt mer än 450 mkr. (Rapportering 2029)”</i>

(FAR, 2024)

Ramverket CSRD syftar till att företag ska presentera företagsspecifik information om bolagets påverkan på människa och miljö, samt beröra aktuella åtgärder (Finansinspektionen, 2024). Direktivet siktar mot att möjliggöra ökad transparens på den finansiella marknaden, samt styra företag mot ett ökat ansvar för de miljörelaterade konsekvenser som de idag orsakar (European Parliament, 2021). Genom utökade krav ställs företagen följaktligen inför identifiering av potentiella risker och essentiella förändringar, samt föreslagna åtgärder och hantering av dessa. Strategic management är därav relevant vid analyseringen av hur företag idag anpassar sitt företagande till striktare krav på hållbarhetsrapportering, med ökad anblick på CSRD. Strategiskapande handlar om att organisera verksamheten utefter aktuella resurser, kapaciteter och förmågor samt att i slutändan utvärdera det strategiska resultatet (Fasth, 2011). Vidare är strategier kopplat till framtiden, och handlar om att skapa uppfattning om möjliga framtida scenarion som verksamheten kommer behöva ta ställning till. Därav blir fastsättningen av ett framtida och förberedande agerande relevant, vilket organisationer skapar, tolkar och formar utefter den information som är tillgänglig för att analyseras i nuläget (Fasth, 2011). Då vi befinner oss i en introducerande fas av ramverkets implementering, blir det således av hög relevans att undersöka hur företag använder sina nuvarande resurser, information och förmågor för att förbereda sig inför nya direktiv.

1.2 Problemformulering

Idag ser vi att regleringar och direktiv på EU-nivå utvecklas, förändras och implementeras på nationell nivå (Europeiska Kommissionen, u.å). Företag står inför utmaningen att inte bara

anpassa sig till dessa bindande förordningar, utan även proaktivt integrera och anpassa sina strategier för att effektivt navigera i det föränderliga affärsklimatet. I omställningen till utökade krav på hållbarhetsrapportering, och den ökade transparens den medför, står organisationer således inför essentiella utmaningar i hur företagen ska navigera sina strategiska beslut för att anpassa sig till implementering av nya direktiv. Således blir det senaste tillskottet inom hållbarhetsrapportering direktivet CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) aktuellt. Vad gäller CSRD är forskningsområdet om fenomenet av svag grund; något som relateras till direktivets nya ankomst samt den pågående processen för direktivets ikraftträdande. Befintlig forskning om hållbarhetsrapportering har ett framträdande fokus på hållbarhetsrapportering i förhållande till revisionsbolag. I en studie utförd av Boiral (2020) studeras legitimiteten och kvalitetsgranskningen av hållbarhetsrapportering hos ett flertal revisionsföretag. Gällande CSRD finns även tidigare studier angående hur större revisionsbyråer förbereder sig inför direktivet (Andersson & Sundqvist, 2023). Fortsättningsvis har även studier gjorts kring vilken påverkan som CSRD-implementeringen har på revisorer och revisionsföretagens granskningsarbete (Fällman & Hjeltman, 2023). Med ett existerande fokus på hållbarhetsrapportering och CSRD från ett revisionsbaserad perspektiv, saknas det således studier om hur företag på marknaden förbereder sig inför det nya hållbarhetsdirektivet CSRD. Därmed blir frågan om hur det aktuella hållbarhetsdirektivet påverkar företagens strategiska beslut av relevans för managementprincipen och det aktuella forskningsområdet. Tidigare forskning har gjorts gällande hur företag ser på och uppfattar CSRD-ramverket (Åkesson & Öhrström, 2023). Däremot saknas forskning kring vilka praktiska anpassningar, strategiska beslut och betydande förmågor som företag integrerar inför implementeringen av CSRD. Således fyller studien en lucka inom forskningsområdet och är av relevans för managementprincipen.

I samband med att hållbarhetsarbete blir mer integrerat i dagens företagsamhet, med betoning på ökade krav på hållbarhetsrapportering, står företagsledning inför kravet att anpassa sina strategiska beslut i linje med de rådande förändringar som sker, med en riktad blick på hållbarhetsinitiativet CSRD. Problematiseringen blir således hur företagsledningen navigerar sina strategiska beslut i tider av förändring. För effektiv manövrering av de nya regleringarna, uppstår således problemformuleringen hur man anpassar strategiska beslut för att bemöta de hållbarhetsstandarder och initiativ som införs på EU-nivå.

1.3 Syfte

Ett högst aktuellt skifte äger rum i regelverk som präglar företagsvärlden och organisationer idag, vilket företag behöver förhålla sig till. Managementutmaningen blir således hur företagsledningen navigerar sina strategiska beslut när nya regleringar och direktiv introduceras i dagens företagsklimat. Studien syftar därav till att undersöka och bidra med ökade insikter kring huruvida det nya hållbarhetsdirektivet CSRD, och den ökade transparens den bidrar med, påverkar organisationers verksamhet och affärsstrategier i form av företagsförändringar, verksamhetsanpassningar och nya strategiska beslut. Studiens resultat kan bidra till forskningsområdet gällande hur textilföretag navigerar sina strategiska beslut och anpassar nuvarande strategier i en tid av ökade krav på hållbarhetsrapportering. Detta

ställer vidare den betydande frågan om, och i så fall hur, det nya direktivet CSRD integreras i textilföretagens strategiska beslut, samt hur en CSRD-specialiserad extern part, i form av ett revisionsföretag, identifierar hållbarhetsdirektivets påverkan på företagens strategiska anpassning.

1.4 Frågeställningar

- Hur förbereder och anpassar företagsledningen inom textilbranschen sina strategiska beslut inför implementeringen av det nya hållbarhetsdirektivet CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)?
- Vilka är de största utmaningarna och möjligheterna som företagsledningen står inför gällande sina strategiska beslut i samband med implementering av CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)?

1.5 Disposition

Studiens disposition är uppdelad i sju avsnitt. Studien har inletts med ett *introduktionsavsnitt* där bakgrund, problemformulering, syfte och frågeställningar har presenterats. Fortsättningsvis framförs studiens *teoriavsnitt* där det teoretiska ramverket inkluderar managementteorier om institutionell teori och isomorfism, samt teorier om change management och dynamic capabilities. Därefter presenteras *metodavsnittet*, där studiens forskningsdesign och datainsamling framställs. Metodavsnittet kompletteras även av etiska ställningstaganden och ett kritiskt förhållningssätt till studien. Fortsättningsvis redovisas studiens resultat i ett *empiriavsnitt*, där redogörelse för respondenternas svar från intervjuer framförs. Därefter fortgår studien i ett *analysavsnitt*, där det empiriska materialet analyseras och diskuteras i förhållande till studiens teoretiska förankring. Slutligen presenteras ett *slutsatstavsnitt* över de slutsatser som studien kan presentera, konkreta rekommendationer till praktiken samt förslag till framtida forskning. Studien avslutas med ett *referensavsnitt*, där en referenslista framlägs med samtliga källor som används i studien.

2. Teori

2.1 Teoretisk referensram

Studiens teoretiska referensram antar förankring i managementteorierna *Institutionell teori* och *Change management*. Studiens inledande teoretiska grund är institutionell teori. Institutionell teori är applicerad i studien för identifiering av faktorer och förutsättningar som påverkar att organisationer anpassar sig efter dess omgivning (Meyer & Rowan, 1977). Inom institutionell teori presenteras även begreppet isomorfism, i syfte att vidare analysera orsaker till organisationers adaptering till dess omgivning med förankring i skapandet och bibehållandet av legitimitet (Meyer & Rowan, 1977). Genom institutionell teori kan således en ökad förståelse skapas för hänseenden som påverkar företagens organisatoriska miljö, samt företagens agerande, vid nya förändringar. Studiens tar fortsatt teoretisk förankring i change management, även benämnt som förändringsledning. Teorier om change management appliceras i studien för att beskriva varför förändringsledning blivit allt viktigare i ett snabbt föränderligt samhälle (Andersson m.fl., 2011), samt bidrar med ökad förståelse kring vilka interna områden och utgångspunkter som förändringsledning berör inom organisationen (Lauer, 2020). Detta med ökad anblick på vilka förberedande åtgärder som företagen implementerar, då implementeringsprocessen anses vara den främsta utmaningen enligt Lauer (2020). Fortsättningsvis kompletteras förankringen i change management med begreppet *dynamic capabilities*. Således medförs ett kompletterande perspektiv kring förmågor, kunskaper och kapaciteter som krävs för att organisationer ska hantera aktuella förändringar i affärsklimatet konkurrenskraftigt (Teece m.fl., 1997).

2.2 Institutionell teori

Institutionell teori betonar hur åtskilliga institutioner formar och påverkar organisationers beteende, agerande och utformning av strukturer. Dessa institutioner kan anta utformning i olika gestaltningar, såsom i lagar, normer och sociala förväntningar. Institutionell teori är ett ramverk som undersöker varför organisationer inte enbart agerar utifrån rationella och effektiva principer, utan även påverkas av informella värderingar och normer. En institution kan således ta form i lagar, direktiv och regelverk, eller uttrycka sig genom sociala normer och värderingar (Eriksson-Zetterquist, 2009). För att företag ska behålla sin legitimitet menar den institutionella teorin att organisationer anpassar sig till rådande normer, närvarande direktiv, regleringar och förväntningar för att kunna upprätthålla sin överlevnadsförmåga och stabilitet. En viktig grundpelare inom teorin är att legitimitetsskapande riskerar att krocka med effektiviteten inom en organisation. Samtidigt riskerar en ökning av effektivitet inom organisationen ha en negativ påverkan på dess legitimitet och stabilitet (Meyer & Rowan, 1977). I studien blir institutionell teori av relevans då nya hållbarhetsdirektiv, med särskild anblick på det nya regelverket CSRD, påverkar den institutionella kontexten som textilföretagen verkar inom och identifieras som en förändringsfaktor i organisationens omgivning.

2.2.1 Isomorfism

Isomorfism är ett institutionellt teoretiskt begrepp som förklarar hur organisationer agerar genom att följa accepterade normer, regleringar och mönster som anses vara legitima i samhället. Isomorfism kan beskrivas som den anpassning och förändring som företag gör av sina strukturer, strategier och beslut i relation till förändringar som sker i omvärlden för att kunna bibehålla sin legitimitet (Meyer & Rowan, 1977). Trots ett snabbt föränderligt samhälle så fortsätter organisationer att bli mer likartade och allt mer homogena i sin utformning och agerande; speciellt organisationer som är etablerade inom samma bransch med samma affärsklimat eller som opererar med liknande förutsättningar. En konsekvens av detta kan således bli att företag liknar varandra i dess utformning och agerande. Teorin om isomorfism betonar särskilt dess viktiga och bidragande roll i företagets legitimitet, vilket i sin tur ökar företagets möjligheter till framgång och överlevnad på marknaden (Dimaggio & Powell, 1983; Eriksson-Zetterquist m., fl. 2012). Genom att anpassa sig till rådande normer och värderingar som präglar den industri som företaget är verksam inom, undviker företaget att avvika från förutbestämda normer för att inte riskera att förlora sin legitimitet (Meyer & Rowan, 1977). I frågan om hur företaget inom textilbranschen utvecklar sina strategiska beslut vid bemötandet av förändringar, och ifall dessa förändringar kan liknas varandra vid jämförandet mellan företag, blir isomorfism särskilt intressant. Detta blir av särskild relevans i dagens dynamiska miljö med kontinuerligt ökade regleringar som påverkar företagets anpassningar i en vidare utsträckning.

Isomorfism grundas och särskiljs i följande tre huvudtyper; tvingande, imiterande och normativ isomorfism. Tvingande isomorfism relaterar till externa påtryckningar i form av politiskt förankrade anspråk samt statliga krav som företag och organisationer tvingas förhålla sig till (Dimaggio & Powell, 1983). Tvingande isomorfism handlar om uppståndelsen av nya krav och påtryckningar från aktörer som organisationen är beroende av utifrån ett auktoritärt perspektiv, som företaget känner press av att lyda. Detta kan ta form i både informella och formella påtryckningar från organisationer, statliga myndigheter eller lagstiftning som påverkar företagets organisationsstrukturer och beteenden. Legala krav i form av krav på finansiell rapportering exemplifierar tvingande isomorfism som formar företags agerande på ett homogent sätt. Imiterande isomorfism handlar istället om hur företag i dagens samhälle, till följd av osäkerhet och ambivalens, väljer att imitera övriga företag i dess omgivning (Dimaggio & Powell, 1983). Den imiterande isomorfismen, även känd som mimetisk isomorfism, uppstår i situationer när organisationer upplever osäkerhet eller ovisshet, vilket tenderar att uppstå när organisationen inte ser tydliga orsakssamband vid utvecklingen av nya metoder (Dimaggio & Powell, 1983). Osäkerhet beskrivs således enligt Dimaggio och Powell (1983) som en drivkraft för imitation. Företag efterliknar således strategier, strukturer eller beteende från andra organisationer som de uppfattar som framgångsrika eller legitima. Denna imitation kan dessutom vara ett resultat av brist på information, varav organisationer väljer att efterlikna tillvägagångssätt som uppfattas fungera för andra företag. Detta för att minska risken för sig själva, eller öka chansen för egen framgång (Dimaggio & Powell, 1983). Normativ isomorfism är den tredje huvudtypen som i stor utsträckning uppstår från professioners- och utbildningspåverkan och fokuserar på

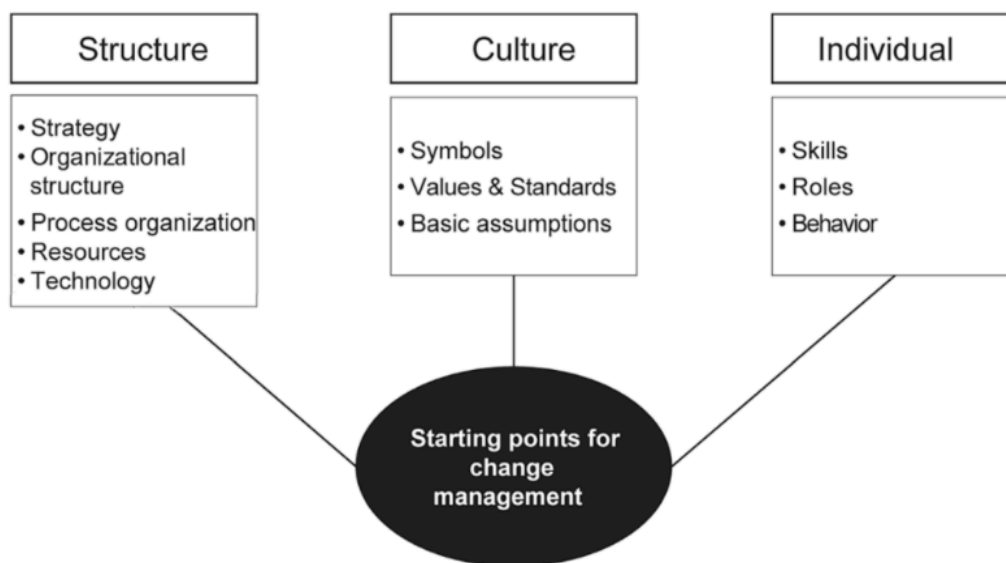
kunskap som företagets medarbetare erhåller. Normativ isomorfism skapas och sprids genom nätverk, vilket resulterar i att individer med samma professionella bakgrund agerar på liknande sätt på grund av normer som talar för hur de ska agera. Organisationer kan genom professionalisering uppnå en ökad grad av effektivitet och legitimitet genom att imitera normer och metoder. Dessa liknande metoder och normer underlättar utbytet med andra organisationer inom samma område och bidrar följaktligen till att organisationer uppfattas som legitima av sin omgivning. Vidare kan normativ isomorfism leda till en standardisering av organisationers beteenden och branschstandarder, för att främja enhetlighet (Dimaggio & Powell, 1983).

2.3 Change management

I en företagsvärld präglad av accelererande förändring och innovation ställs nya krav och utmaningar på dagens organisationer. Förändringsledning har således blivit oundvikligt för organisationer att integrera för att säkra en långvarig överlevnad på marknaden (Price & Dick, 2012). Burnes (2004) betraktar förändringsledning som en integrerad del av organisationen, där processen är reaktiv snarare än planerad och förändringar inom organisationen sker som en reaktion på förändringar i omvärlden. På grund av samhällets snabba utvecklingstakt har förändringar blivit vanligare för företag att bemöta. Till följd av olika påtryckningar från samhället i form av ökad tillväxt, ny teknologi, konkurrens eller olika ekonomiska lägen, tvingas företag således att manövrera flera olika typer av utmaningar i sitt företagande, ibland även med hög tidspress (Burnes, 2004). Det traditionella ledarskapet har på senare år möts av allt fler utmaningar, och är inte längre tillräckligt för att rusta företagen med de förutsättningar som behövs för att hantera dagens dynamiska affärsmiljö och dess medförande påfrestningar. På senare tid sker förändringsledning allt mer kontinuerligt inom dagens företag, för att organisationer ska kunna manövrera både förutsägbara och oförutsägbara utmaningar som de bemöter (Andersson m.fl., 2011). För att bemöta nya förändringsfaktorer i sin omgivning och vara fortsatt konkurrenskraftig på marknaden är det viktigt att företag arbetar med kontinuerligt förändringsarbete och intern omorganisering (Allen m.fl., 2007). Genom effektiv förändringsledning ges företaget bättre förutsättningar att anpassa sitt agerande utefter det specifika sammanhanget, och kan på så sätt fördelaktigt utnyttja resurser och processer för att hantera situationen. En viktig del av förändringsledning är hur den anpassas efter specifika förutsättningarna som är kopplade till den aktuella situationen. Förändringsledning handlar således inte om att applicera samma tillvägagångssätt på alla utmaningar, utan om att se till specifika behov för den aktuella förändringsprocessen (Andersson m.fl., 2011).

Lauer (2020) identifierar bristfällighet i tidigare managementteorier relaterat till det återkommande fokuset på strategiskapande, istället för att fokusera på vart utmaningen i själva verket återfinns; i den interna implementeringen och utförandet av olika förändringsprocesser. Lauer (2020) presenterar vidare en teoretisk modell utifrån tre korrelerade utgångspunkter att ta hänsyn till utifrån teori om change management vid analysering av förändringar; *struktur*, *kultur* och *individer* (Lauer, 2020). Den första utgångspunkten *struktur* relateras till formella strukturer, resurser, interna processer och

strategier inom organisationen. Den andra utgångspunkten *kultur* refererar till organisationens informella strukturer kopplat till relevanta företagsstandarder, policys, normer, och värderingar. Den tredje utgångspunkten *individer* hänvisas till väsentliga arbetsroller, förmågor och medarbetarnas beteenden (Lauer, 2020). Lauers modell blir relevant för studien i vilka praktiska anpassningar som företag gör vid omställningen inför hårdare krav på hållbarhetsrapportering. Detta är således kopplat till implementeringen av nya strategiska anpassningar; där den främsta utmaningen ligger vid förändringsarbete enligt Lauer (2020). Företagens strategiska beslut kan således analyseras utifrån de tre identifierade utgångspunkterna företagsstruktur, företagskultur och företags individer.



Figur 1: Utgångspunkter för Change Management. Av: Thomas Lauer (2020), s.7.

Även om change management blivit en mer förekommande del av organisationens verksamhet idag, är det fortfarande mycket förändringsledning som misslyckas och resulterar i tidsmässig och ekonomisk förlust (Brown m.fl., 2016). Enligt Allen m.fl. (2007) bidrar inte misslyckad förändringsledning endast med en ekonomisk förlust vid tillfället, utan påverkar även organisationens förmåga att lyckas med förändringsarbete i framtiden. Trots bristen på förutbestämda svar på hur organisationer lyckas med change management, kan fortfarande ett flertal komponenter identifieras för framgångsrik förändringsledning (Burnes, 2004). En viktig strategisk komponent för organisationer enligt Burnes (2004) är identifikationen av relevanta utmaningar i förhållande till den rådande situationen, i syfte att adressera nödvändiga åtgärder. Försättningsvis benämns organisatoriskt lärande, organisationsstruktur, effektivt ledarskap, tillvägagångssätt, företagskultur, maktpositioner och politik som relevanta aspekter att ta hänsyn till för lyckad förändringsledning (Burnes, 2004).

Vid implementering av förändringsprocesser är det viktigt att bistå medarbetare inom organisationen med rätt förutsättningar för att kunna hantera situationen. Genom att tillhandage information, relevant kunskap, tillräckligt med resurser samt skapa specificerade arbetsuppgifter ökar förutsättningarna för företaget att hantera förändringsprocesser mer fördelaktigt (Fasth, 2011). I samband med ett lyckat förändringsarbetet läggs vidare vikt på

att utrusta medarbetare med relevanta kompetenser och inneha en organisationsstruktur som ger utrymme för både intern och extern kommunikation, samt ta hänsyn till relevanta system (Fasth, 2011). Förutsättningarna för en lyckad förändringsledning ökar även genom skapandet av tydliga och relevanta rollbeskrivningar. Skapandet av team och ett starkt samarbete lyfts även som väsentliga aspekter (Fasth, 2011).

2.3.1 Dynamic capabilities

För att förbli relevant i ett affärsklimat präglad av kontinuerlig förändring med ökade påtryckningar och krav från intressenter, understryker teorier om strategic management vikten av att företag skapar och bibehåller konkurrensfördelar (Teece m.fl., 1997). Utifrån teori om strategisk ledning kan företag hålla sig konkurrenskraftiga genom att utveckla så kallade dynamic capabilities, även benämnd dynamiska förmågor (Teece m.fl., 1997). Teece m.fl. (1997) är pionjär inom att introducera begreppet och försöka definiera dess betydelse, vilket därefter har lett till att flera forskare utvecklat olika tolkningar och definitioner. Dynamic capabilities skapar förutsättningar för företag att snabbare kunna anpassa sig till de rapida och omfattande förändringar som präglar det dynamiska företagsklimatet och samhället idag. Denna anpassning är en stor utmaning, där dynamiska förmågor är ett koncept som många forskare identifierar som en framgångsfaktor under dessa omständigheter (Teece m.fl., 1997).

Dynamiska förmågor hänvisar till en organisations förmåga och kapacitet att anpassa, integrera och omstrukturera sina resurser och kompetenser som svar på föränderliga marknadsförhållanden (Teece m.fl., 1997). Företag kan skapa nya, unika och företagsspecifika förmågor genom att utnyttja, utveckla och kombinera både interna och externa kompetenser inom företaget, för att kunna bli mer motståndskraftiga för förändringar och öka sin anpassningsbarhet. Således kan företagets konkurrenskraftighet öka genom företagsspecifika förmågor att agera med flexibilitet och skapandet av säregna kapaciteter som blir svåra för andra företag att efterlikna (Teece m.fl., 1997). Ordet *dynamic* syftar till mottagligheten, flexibiliteten och anpassningsbarheten som krävs för att bemöta nya förutsättningar i affärsklimatet. Ordet *capabilities* lägger istället betoning på strategisk ledning inom företaget vad gäller effektiv integrering och implementering av företagsspecifika förmågor, relevanta funktioner och viktiga kompetenser i verksamheten som är i linje med förändringar som företaget står inför (Teece m.fl., 1997). Begreppet dynamic capabilities är mångdimensionellt och varierar beroende på dess tillämpning och kontext. Begreppet härstammar från ett resursbaserat synsätt, vilket betonar betydelsen av organisationens interna resurser och strategiska beslutsfattande för att skapa konkurrensfördelar (Eisenhardt & Martin, 2000). Vid omfattande förändringar som resulterar i likvärdig påverkan på flertal företag inom samma bransch, eller organisationer med liknande omgivningar, kan fortfarande en diversitet urskiljas mellan hur organisationer svarar på förändringar. Varieteter mellan hur företag agerar kan delvis kopplas till vilka kapaciteter och förmågor som organisationer besitter för att kunna manövrera nya förändringar, vilket påverkar vilka strategiska beslut som tas. Teorier om förändringskapacitet amplifierar betydelsen av att agera med flexibilitet, att ha en snabb anpassningsförmåga samt att arbeta

effektivt med exploatering av existerande förmågor inom organisationen (Meyer & Stensaker, 2006).

Följaktligen betraktas managementteorierna *Institutionell teori* och *Change management* som kompletterande genom att dem tillsammans skapar ett värdefullt och flerdimensionellt perspektiv, samt en djupgående förståelse för studiens forskningsfråga. Institutionell teori beskriver således orsaker till varför organisationer anpassar sig till sin omgivning vid externa förändringar (Meyer & Rowan, 1977), medan teori om change management understryker vilka interna anpassningar och förmågor som är relevanta för organisationer i förberedelsen och manövreringen av dessa förändringar i affärsklimatet (Fasth, 2011; Teece m.fl., 1997). Institutionell teori utgör således ett externt perspektiv av forskningsområdet, medan change management kompletterar genom att utgöra ett internt perspektiv av forskningsområdet. Följaktligen skapar teorierna tillsammans en djupgående och kompletterande förståelse för *varför* organisationer anpassar sig, och *på vilket sätt* organisationerna gör det. När externa förhållanden i omgivningen förändras, exempelvis genom utökad lagstiftning, anpassar organisationer sitt agerande; något som förklaras av institutionell teori (Eriksson-Zetterquist, 2009). I anpassningen till sin omgivning beskriver således teori om change management kompletteringsvis hur organisationer således arbetar internt med exempelvis arbetsroller, strukturer, resurser och implementering av nya processer (Lauer, 2020). Följaktligen bidrar institutionell teori och change management med ett relevant och kompletterande perspektiv vid studiens undersökning av huruvida företag manövrerar förändringar och nya anpassningar i sin dynamiska affärsmiljö. Sammanfattningsvis bidrar institutionell teori med ett externt perspektiv kring varför företag gör anpassningar, där change management kompletterar med interna aspekter och åtgärder som krävs för att implementera dessa förändringar.

3. Metod

3.1 Forskningsdesign

Studien är utformad med en kvalitativ ansats vid insamling av empiriskt material för att besvara studiens frågeställningar och syfte. En kvalitativ metod innebär att ett förklarande och tolkande vetenskapligt perspektiv har använts, som ofta tar uttryck i intervjuer och iakttagelser med ett större fokus på att nå djupare förståelse för ett specifikt ämnesområde eller en konkret forskningsfråga. Således möjliggörs analysering av komplexa analysområden och en flerdimensionell förståelse för ett specifikt fenomen (Lind, 2019). En kvalitativ metod har valts för att nå en djupare förståelse för hur implementering av krav på hållbarhetsrapportering påverkar verksamhetsspecifika anpassningar och strategiska beslut. Genom en kvalitativ analys kan även företagsspecifika utmaningar och möjligheter i samband med företagens strategiska anpassning till CSRD identifieras.

3.2 Datainsamling

Datainsamlingen består av intervjuer och dokumentstudier för att samla empiriskt material. Det huvudsakliga tillvägagångssättet är intervjuer. Intervjuerna utgår från öppna frågor i syfte att samla kvalitativ information om hur företagsledningen bland textilföretag anpassar sina strategiska beslut i samspelet till ökade krav på hållbarhetsrapportering, samt hur ett externt revisionsföretag anser att nya direktiv påverkar företagens strategiska agerande. Intervjuerna bidrar även till insamling av empiriskt underlag kring vilka utmaningar och möjligheter som företag bemöter i relation till det nya hållbarhetsdirektivet CSRD. Vidare kompletteras studien av dokumentstudier i form av hållbarhetsrapporter från textilföretag, samt en årsredovisning från extern part. Studien är av tematisk analys, där empiri från de kvalitativa intervjuerna har tolkats från ett teoretiskt perspektiv. Studien utgår från en abduktiv utgångspunkt, där induktiv och deduktiv ansats möts och således kompletterar varandra. På så sätt möjliggör studien fastställandet av logiska och rationella slutsatser med hjälp av relevant teoretiskt underlag utefter observationer som samlas under intervjuerna (Lind, 2019). Studien tar ansats i en induktiv utgångspunkt vilket innebär att studien har förhållit sig till managementprincipen, utan specifik teoretisk förankring, för att inledningsvis specificera ett relevant område att studera. Detta för att identifiera samband som annars inte kunnat allokeras inom managementprincipen, och därefter forma en teoretisk grund utefter observationerna. Fortsättningsvis antar studien även ett deduktivt tillvägagångssätt, då studiens utformning har anpassats och formats av teorier utifrån det empiriska resultatet, i syfte att kunna göra en generalisering utefter studiens enskilda observationer (Patel & Davidson, 2015).

3.2.1 Intervjuer

Den huvudsakliga metoden för insamling av empirisk primärdata som tillämpas i studien är intervjuer. Intervjuer kan definieras som ett samtal med ett specifikt syfte och innebär att frågor ställs till en person vars kunskaper och insikter anses relevanta för studien (Lind, 2019). Genom intervjuer som huvudsakligt tillvägagångssätt ges intervjupersoner från textilföretagen möjligheten att ge väsentlig och djupgående information om företagets

perspektiv på relevanta anpassningar, hantering och åtgärder kopplat till sina verksamheter som framkommit till följd av ökade krav på hållbarhetsrapportering. Genom intervjuerna samlas således även branschspecifik information. Tillvägagångssättet bidrar med ett bredare spektrum av perspektiv kring hur företag inom samma bransch förbereder och anpassar sig till implementeringen av nya regleringar. I intervjuerna följdes en semistrukturerad metod, vilket utgår från förutbestämda frågor men som samtidigt lämnar utrymme för relevanta följdfrågor (Patel & Davidson, 2015). Utrymme möjliggörs således för att skapa ytterligare förutsättningar för en fördjupad förståelse av det valda ämnet (Lind, 2019).

3.2.2 Dokumentstudier

Som komplement till studiens huvudsakliga datainsamling kommer dokumentstudier att bedrivas. Dokumentstudier är ett tillvägagångssätt där inhämtning och analysering av sekundärdata görs ifrån exempelvis officiella handlingar, statistik eller andra dokument. Den huvudsakliga fördelen med dokumentstudier är dess förmåga att samla information som förblir oföränderlig med hänsynstagande till tidlig och rumslig kontext (Patel & Davidson, 2015). Dokumentstudierna består av sekundärdata från de tre textilföretagens utgivna hållbarhetsrapporter från år 2023. Information som kommer att hanteras berör företagets verksamhet, hållbarhetspolicy och hållbarhetsstrategier. Detta kommer vidare användas för att presentera företagen, dess hållbarhetsmål och dess verksamhet inledningsvis i empirin. Fortsättningsvis kommer dokumentstudierna kompletteras ytterligare av sekundärdata från den externa partens årsredovisning för år 2022/2023, där information samlas rörande företagets yrkesverksamhet och vilken roll CSRD har i deras affärsrörelse. Dokumentstudierna, bestående av tre hållbarhetsrapporter samt en årsredovisning, kommer inte att refereras till i studien. Detta i syfte att säkerställa företagets anonymitet i enlighet med de etiska ställningstaganden som presenteras i avsnitt 3.4.

3.2.3 Urval och avgränsningar

I en studie av kvalitativt anspråk är det viktigt att materialet som används i studien är specifikt, representativt och relevant för studiens syfte. Därav blir studiens urval en essentiell aspekt att belysa (Lind, 2019). Studien tillämpar ett strategiskt urval av intervjupersoner. Ett strategiskt urval, som även går under benämningen målstyrt urval, innebär att man i valet av vilka parter som inkluderas i studien utgår ifrån studiens syfte. I urvalen tar man därav hänsyn till vilka källor som eventuellt kan sitta på värdefull information, som specifikt kan användas för att besvara studiens frågeställningar (Bryman & Bell, 2017). Fortsättningsvis har även ett snöbollsurval, även benämnt som kedjeurval, tillämpats i studien. Urvalet handlar om att en befintlig respondent ger vidare kontakt till en ytterligare respondent som anses vara relevant för studien (Bryman & Bell, 2017). Således kan ökad tillgång skapas till övriga relevanta intervjupersoner inom området. Då hållbarhet är ett brett spektrum ur ett flertal aspekter av miljömässig, social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet, har ytterligare en relevant avgränsning gjorts vid miljömässig hållbarhet. Denna avgränsning syftar således till att specificera företagets förändringsarbete kopplat till miljörelaterade strategiska beslut.

Studiens urval består av tre svenska modeföretag inom textilbranschen; *Företag A*, *Företag B* och *Företag C*. Utgångspunkten för det strategiska urvalet är att företagen ska komma att omfattas av CSRD vad gäller omsättning, balansomslutning och antalet anställda. Genom att begränsa det strategiska urvalet till tre företag möjliggörs en flerdimensionell bild av hur CSRD-implementeringen påverkar företag inom textilbranschen. Totalt har tio intervjuer genomförts, varav sju med respondenter från textilföretag och tre med respondenter från extern part, där tidsintervallet varierat mellan 34-46 minuter. Urvalets storlek anses ge tillräckligt med empiriskt underlag för att kunna analysera och jämföra företags strategiska beslut, samt för att identifiera eventuella likheter och skillnader mellan företagens anpassningar och förberedande åtgärder till följd av direktivet. Urvalets storlek möjliggör även en jämförbar analys gällande vilka potentiella utmaningar och möjligheter som företagen identifierar, relaterat till den kommande CSRD-implementeringen. På så sätt kan även en översiktlig bild skapas och en generalisering kan göras av hur företag förbereder sig inför hållbarhetsinitiativet CSRD. Inom företag A och C har två personer intervjuats vid separata tillfällen. Inom företag B har tre personer intervjuats vid separata tillfällen. Alla intervjupersoner har haft ett hållbarhetsansvar och arbetat med företagsspecifika strategiska anpassningar och förändringar relaterade till CSRD-implementeringen. Intervjupersonernas roller har tagit form i titlarna *Global hållbarhetschef*, *Sustainability manager*, *Hållbarhetsdirektör*, *CFO*, *Strategy Lead Circularity* och *Environmental Sustainability*. Valet av intervjupersoner är baserat på deras arbetsroller; en avgränsning som gjorts i syfte att möjliggöra insamling av djupgående och specifik information om hållbarhetsarbetet från respektive företag. Således skapas en mättnad av relevant empiriskt underlag från personer med relevant expertis.

Fortsättningsvis kommer ett utomstående revisions- och managementkonsultbolag som specialiserar sig på CSRD inkluderas i det strategiska urvalet, som vidare benämns som *Extern part*. Från det externa företaget har tre respondenter intervjuats vid separata tillfällen. Intervjupersonerna antog arbetsrollerna som *CSRD-specialist*, *Climate specialist* och *Sustainability consult*. Genom att inkludera ett externt perspektiv som arbetar konkret med implementeringen av CSRD, samt specialiserar sig på hållbarhetsrapportering generellt, möjliggörs ytterligare en infallsvinkel som ett kompletterande perspektiv till textilföretagen. På så sätt kan information samlas kring revisions- och managementbolagens syn på relevanta anpassningar, potentiella utmaningar och möjligheter i samband CSRD, vilket sedan kan analyseras och jämföras med textilföretagens perspektiv.

3.2.4 Genomförande och tillvägagångssätt

Studiens intervjuer har tagit plats via videolänk då det föredragits av intervjupersonerna på grund av effektivitetsskäl och tidsliga skäl, samt för att intervjupersonerna har befunnit sig på annan ort vid intervjutillfällena. Att använda videolänk som primärt tillvägagångssätt vid utförandet av intervjuerna valdes på grund av möjligheten att inkludera både bild och ljud, i syfte att skapa så närvarande och interaktiv intervjumiljö som möjligt. Studiens intervjuer genomfördes med utgångspunkt i två olika intervjuguide som gav samtalen struktur, enhetlighet samt bidrog med användbar information för studiens syfte (Lind, 2019). En

intervjuguide skapades för intervjuer med respondenter från textilföretagen, och en annan intervjuguide skapades för respondenter från den externa parten. De två intervjuguiderna är likartade och följer samma tematiska utgångspunkt, men med en grad av variation för att fånga upp båda parternas specialiserade perspektiv. På så sätt kunde flera perspektiv analyseras för identifieringen av eventuella likheter och skillnader. Intervjufrågorna fokuserade på företagens nuvarande hållbarhetsarbete, förberedande anpassningar, följt av frågor om hur CSRD påverkar företagets åtgärder och strategiska beslut. Slutligen ställdes frågor om vilka utmaningar och möjligheter företagen förväntar sig bemöta. Följaktligen presenterar studiens empiri tre huvudsakliga teman:

- ❖ Strategiska anpassningar vid ökade krav på hållbarhetsrapportering
- ❖ Utmaningar med CSRD
- ❖ Möjligheter med CSRD

Intervjufrågorna som användes vid intervjutillfällena är framtagna med utgångspunkt i studiens teoretiska ramverk och har utvecklats utefter relevanta managementteorier. På så vis sammanlänkas studiens teoretiska förankring och det empiriska resultatet.

3.3 Analys av datamaterial

Insamlat material från kvalitativa studier är vanligtvis ostrukturerat och genererar stora mängder data (Bryman & Bell, 2017). För att hantera den omfattande mängden data intervjuerna gav, blev det av betydelse att samla materialet på ett strukturerat sätt. Detta för att möjliggöra sortering av det mest väsentliga materialet, i förhållande till studiens syfte och frågeställningar. Analysen av datamaterialet genomfördes genom inlyssnande och transkribering av inspelat material som sedan sammanställdes inför fortsatt bearbetning av relevant empiri. Detta innebär att empirin under studien kontinuerligt fått utrymme för analys och bearbetning. Transkribering genomfördes utan transkriberingsverktyg av skribenterna dagarna efter intervjun ägt rum, för att säkerställa det mest relevanta från intervjun. Således kunde analysering och identifiering av teman utföras av skribenterna samtidigt som transkriberingen genomfördes. Transkribering av de inledande intervjuerna, vilket enligt Bryman och Bell (2017) är ett vanligt tillvägagångssätt vid kvalitativa studier, möjliggjorde identifiering av nya relevanta intervjufrågor och vidare anpassning av kommande intervjuer. Detta genomfördes för att identifiera det som i studien ansågs som svagt material samt för att möjliggöra upptäckten av nya infallsvinklar, vilket vidare blev en väsentlig del av analysprocessen för att säkerställa att inga relevanta perspektiv förbisågs. Då studien är av kvalitativ utformning, genomfördes en tematisk analys av intervjumaterialet i enlighet med Bryman och Bell (2017). En tematisk analys är ett vanligt tillvägagångssätt vid hantering av kvalitativ datainsamling, med syfte att tydligt kunna identifiera och särskilja viktiga teman (Bryman & Bell, 2017).

När samtliga intervjuer var transkriberade påbörjades kodning. Kodning utgör startpunkten för de flesta kvalitativa analyser och är den process där materialet genomarbetas och kategoriserats (Bryman, 2016). Enligt Bryman (2016) är riktad kritik mot kodning vid

kvalitativ studien den potentiella risken för att kontext kan gå förlorad när man tar ut relevanta stycken ur sitt sammanhang. För att adressera detta har studien kontinuerligt genomgått granskning av transkriberat material, för att upprätthålla en helhetsförståelse snarare än att enbart förlita sig på kodade segmenten, vilket vidare kommer basera studiens analys på en fullständig bild av verkligheten och bidra till en generalisering. Kodning genomfördes där ett flertal nyckelord markerades relevanta för studiens syfte och frågeställningar och identifierades därefter under passande underrubrik under respektive tema. Materialet i studien har kategoriserats efter följande övergripande teman: strategiska anpassningar till CSRD, utmaningar med CSRD samt möjligheter med CSRD. Detta för att identifiera återkommande ämnen med både likheter och skillnader mellan respondenternas svar. Vidare är detta i enlighet med Bryman (2016) angreppssätt när det gäller kvalitativ data, även kallat tematisk analys och det tillvägagångssätt som utgör den referensram som är mycket beroende av kodning som ett medel för att identifiera teman i data (Bryman, 2016). Vid användningen av citat i studiens empiriavsnitt har skribenterna tagit kontakt med intervjupersonen för att säkerställa att citatet får användas, att det inte tagits ur kontext eller att missförstånd har uppstått vid bearbetning av det empiriska materialet.

3.4 Etiska ställningstaganden

Från ett etiskt perspektiv finns ett flertal synvinklar att ta hänsyn till i skapandet av en kvalitativ studie. För att säkerställa att studiens utformning är av god etisk grund har Bryman och Bells (2017) fyra etiska principer applicerats. *Den första principen* utgår från att ingen av respondenterna ska kunna ta skada av deltagandet i studien från ett konfidentiellt perspektiv (Bryman & Bell, 2017). För att skydda respondenterna från eventuell skada, samt för att skapa förutsättningar för transparens och öppenhet, har intervjupersonerna samt företagen anonymiserats. För att skapa anonymitet har företagen klassificerats och refereras till som *Företag A*, *Företag B*, *Företag C* och *Extern part*. Då ett flertal respondenter har intervjuats inom respektive företag, kommer inte heller urskiljning göras mellan vilken respondent som svarat vad. På så vis säkerställs ytterligare anonymitet bland respondenterna. Studien presenterar däremot respondenternas arbetsroller inom bolaget, i syfte att påvisa att information som insamlats kommer från personer med expertis inom området; vilket stärker studiens kredibilitet. Referering eller källhänvisning kommer inte göras till de tre hållbarhetsrapporterna samt årsredovisningen som dokumentstudierna i studien omfattar. Detta i syfte att ytterligare säkerställa företagets anonymitet. *Den andra principen* handlar om säkerställande av samtycke från respondenterna, i enlighet med samtyckesprincipen, för att ge intervjupersonen en ingående förståelse för deras medverkan (Bryman & Bell, 2017). Inledningsvis har respondenterna blivit informerade om studiens syfte, hur respondenternas svar kommer att hanteras samt informerats om anonymitet. Därefter, för att säkerhetsställa att studiens empiriska material samlas in med tillåtelse, har intervjupersonerna gett muntligt samtycke till både medverkan och inspelning i början av intervjutillfället. *Den tredje principen* fokuserar på att respondentens medverkan i studien inte ska riskera att påverka personens privatliv negativt. Detta kan exempelvis förekomma vid falska förespeglningar gällande studiens syfte; något som eventuellt kan påverka respondentens val av medverkan beroende på personens privata åsikter, erfarenheter eller värderingar (Bryman & Bell, 2017).

För att säkerställa den tredje principen har studiens syfte och frågeställningar presenteras i förväg. *Den fjärde principen* handlar om att det inte ska förekomma någon form av vinkling, undanhållning eller förfalskning av information som studiens datainsamling resulterar i (Bryman & Bell, 2017). En central aspekt är därav att studiens innehåll ska vara autentiskt samt att information ska presenteras utan förvridning, korrigerande eller partiskhet. Genom inspelning av intervjumaterialet skapas möjligheten för åtskillig genomlysning av materialet för att säkerställa att korrekt information presenteras. Samtidigt minimeras risken för missförstånd, förglömmelse eller feltolkning. Från ett etiskt perspektiv skapar således möjlighet för transparens och öppenhet genom att materialet kan sparas och granskas av tredje part för ytterligare kredibilitet. Därav genereras ökad tilltro till studien och dess resultat. Vid användning av citat har kontakt tagits med berörda respondenter för att säkerställa att citaten har uppfattats korrekt, samt att de inte är tagna ur sitt sammanhang. Detta för att bidra med ytterligare reliabilitet och validitet till studien.

3.5 Kritiskt förhållningssätt

Subjektiviteten som genomsyrar det empiriska materialet som samlats genom kvalitativa intervjuer förstärker nödvändigheten av att applicera ett kritiskt förhållningssätt till studien. Ett kritiskt perspektiv är nödvändigt eftersom presenterad information riskeras att speglas och vinklas av personliga erfarenheter. Värderingen av vilken information som anses viktig och relevant blir således subjektiv (Bryman & Bell, 2017). Ett kritiskt förhållningssätt identifieras således som relevant vad gäller återspeglning av skribenternas personliga uppfattningar vid bearbetning, tolkning och analysering av materialet. Ytterligare ett kritiskt förhållningssätt bör appliceras gentemot att studiens respondenter kan vara partiska och eventuellt framställa företagets strategiska beslut och hållbarhetsarbete mer fördelaktigt. Således identifieras risken att respondenterna kan uttala sig om prestationer, strategiska anpassningar och åtaganden som inte reflekteras på samma sätt i praktiken. Även om rapporten strävar efter att uppnå objektivitet och saklighet, är det därav nödvändigt att använda ett kritiskt förhållningssätt till studien. Fortsättningsvis kritiserar kvalitativa studier från ett perspektiv av generalisering, gällande svårigheten att kunna dra generaliserbara slutsatser som skapats utifrån specifika och utvalda miljöer (Bryman & Bell, 2017). I den aspekten är det av vikt att resultaten från kvalitativa studier representeras i förhållande till specifika teorier, och inte generaliseras i förhållande till en population. Fortsättningsvis kritiserar även kvalitativa studier för det öppna och flexibla tillvägagångssätt som ofta används vad gäller applicering av teorier, skapandet av frågeställningar och val av tematisering (Bryman & Bell, 2017). Detta blir tilläggsvis nödvändigt att förhålla sig till i studien. Ytterligare ett kritiskt förhållningssätt bör riktas mot att studien inkluderar tre företag inom textilbranschen. Detta kan anses vara en kunskapslucka i studiens omfattning, vad gäller till vilken nivå en generalisering kan göras kring huruvida företagsledningen arbetar strategiskt inför nya krav på hållbarhetsrapportering. Detta gap kan fyllas genom applicering av studien på en större omfattning av företag inom flera branscher, samt med en bredare omfattning av intervjupersoner, i syfte att nå större mättnad av empiriskt underlag.

4. Empiri

4.1 Företag A

Företag A beskriver sin verksamhet i hållbarhetsrapporten för år 2023 som ett svenskgrundat och internationellt textilföretag som driver operativ verksamhet i ungefär 30 länder. Med ett fokus på damkläder riktar företaget sin försäljning mot kvinnor i både yngre och äldre åldersgrupper. I hållbarhetsrapporten framgår företagets mål om att försäkra hållbart företagande i slutet av 2028. Företagets ambition är att bidra till en hållbar textilindustri där fokusområden definieras som cirkulär ekonomi, hållbar produktion, försäljning och transport. Dessutom åtar sig företaget att säkerställa transparens och spårbarhet i sin verksamhet.

“Vårt engagemang för hållbarhet förblir starkt i osäkra tider och betonar transparens, spårbarhet och cirkularitet”

Företag A i sin hållbarhetsrapport för år 2023, översatt till svenska av skribenterna

4.1.1 Strategiska anpassningar till CSRD

Företag A har inför CSRD-implementeringen bevakat utvecklingen av direktivet, ökat intern kunskap, samt vidtagit initiativ för att förbereda verksamheten med tillgängliga resurser. Företag A rapporterar enligt CSRD för år 2026 avseende räkenskapsåret 2025. Det har resulterat i att företaget vid årsskiftet 2023/2024 började titta på CSRD, och har under våren 2024 påbörjat en dubbel väsentlighetsanalys. En välgrundad väsentlighetsanalys anses vara mycket central för företag A i bedömning, identifiering och hantering av risker. Analysen kommer att vara en avgörande faktor vid identifiering av de mest väsentliga punkterna, gällande det strategiska beslutsfattandet om vilka punkter företaget ska inkludera i sin rapportering. Punkter som företaget anser är mindre väsentliga kommer vidare diskuteras och beslutas tillsammans med ledningsgrupp. Följaktligen vill företaget däremot inte heller rapportera på mindre punkter i förhållande till andra bolag. Företag A identifierar således en fördel med att andra företag kommer att rapportera redan 2025, vilket skapar möjligheten att se hur andra företag rapporterar på CSRD. Fortsättningsvis understryker företaget A vikten av att införskaffa nya digitala system i samband med insamlingen av nya datapunkterna, samt ett behov av att tillsätta en person som implementerar dessa system. För att skapa rätt förutsättningar, effektivt anpassa sig till nya krav och hantera en ökad mängd datapunkter anser företag A det väsentligt att besitta specifika förmågor och kapaciteter inom organisationen. Företaget anser att en ytterligare relevant och avgörande förmåga är övervakning av leverantörskedjor och hela värdekedjan. De menar på att nära kontakt med leverantörer och djupgående insikt i deras arbetsmetoder samt eventuella risker får stor betydelse. Samtidigt betonar företaget vikten av att ha bra omvärldskoll och att vara medveten om både klimat- och miljöfrågor, men likaså sociala frågor. Enligt företag A är denna kunskap således nödvändig för att förstå hur verksamheten påverkar och påverkas av omvärlden, både idag och framöver. I nuläget är intern ledning och styrelse väl medvetna om de pågående förändringarna som direktivet medför och har implementerat nya rutiner och arbetssätt för att kunna möta de nya krav som ställs. Interna workshops exemplifieras som mycket aktuellt.

Företag A är medvetna om att hållbarhetsområdet växer i omfattning och kräver mer resurser, där företaget har en vision om att utvecklas. Företag A beskriver att de behöver externt stöd i denna omställning. Konsulter har nyligen tagits in för att bedöma behovet av interna kompetenser, utvärdera eventuella behov av projektanställningar samt bedöma företagets nuvarande resurser. Genom strategiska anpassningar och omstruktureringar arbetar företaget i etapper för att möta ökade krav på hållbarhetsrapportering i samband med CSRD i syfte att säkerställa att företaget innehar nödvändiga resurser och kompetenser inom bolaget. Idag arbetar företag A med att skapa en bredare omfattning av hållbarhetsansvar genom att involvera samtliga avdelningar, utöver den interna hållbarhetsavdelning, i det interna arbetet med planering av kommande lagkrav. Detta är ett strategiskt beslut företaget valt att fatta, som kräver integration genom hela verksamheten. Genom kontinuerlig kommunikation och intern dialog mellan ledningsgrupp och avdelningar, informeras samtliga parter om relevanta förändringar och åtgärder. Således skapas en effektiv och integrerad strategi inom hela organisationen. Företaget har även vidtagit andra förberedande åtgärder inför hårdare krav på hållbarhetsrapportering, varav företaget exemplifierar förändringar relaterade till interna arbetsroller. Dessa tar form i tillsättningen av en Controller samt en ökad omfattning av den nuvarande rollen Hållbarhetskoordinator. Företag A har även utökat ytterligare en befintlig tjänst, vilket frigjort mer tid för nuvarande personal vid arbetet med hållbarhetsfrågor.

4.1.2 Utmaningar med CSRD

Företag A är medvetna om textilindustrins omfattning och att de står inför utmaningar med hanteringen av CSRDs omfattande karaktär. Idag är företag A i ett tidigt skede vad gäller arbetet med CSRD och identifierar flera utmaningar i samband med direktivets implementering. Företaget väljer att arbeta gradvis för att undvika känslan av övermaktighet. En utmaning företaget definierar är att få interna medarbetare att förstå omfattningen av det arbete som krävs. Trots att företaget har många års erfarenhet av hållbarhetsrapportering, definierar företaget utmaningen med direktivets vidare omfattning och de ökade datapunkter att rapportera på. Ytterligare en utmaning blir således att säkerställa intern förståelse för att det krävs omfattande arbete och att tid behöver avsättas. Baserat på skillnaden mellan resultatet av den dubbla väsentlighetsanalysen och företagets nuvarande situation, ställs företaget inför utmaningen att upprätthålla och implementera policys och rutiner för att säkerställa korrekt dokumentation och rapportering. Företag A beskriver att de representerar ett snabbt växande bolag som riskerar att hamna efter med dokumentationen på grund av tidsbrist. Därmed identifierar företaget utmaningen att avsätta tid för att utarbeta policys, då handling ofta prioriteras framför dokumentation. Trots företagets ambitioner och arbete mot sina mål, riskerar avsättandet av tid att uppdatera policys att bortprioriteras, på grund av tidsbrist. Avslutningvis ser även företag A en utmaning med att samla in data på ett väl strukturerat, verifierbart, mätbart och jämförbart sätt. Företaget står således inför utmaningen att få datan på ett organiserat och effektivt sätt för att säkerställa att de uppfyller de krav som CSRD ställer, något som även kommer kräva nya digitala system.

“Vi kommer ha utmaningar med att samla in data på ett strukturerat och verifierbart sätt, samt på ett mätbart och jämförbart sätt”
Global hållbarhetschef, Företag A

4.1.3 Möjligheter med CSRD

Företag A identifierar flera möjligheter i samband med implementeringen av CSRD. Framförallt ser företaget möjligheten i att många av datapunkterna kommer att bli jämförbara mellan olika bolag. CSRD beskrivs som ett verktyg som kan användas internt för att driva fram förändringar, något företag A identifieras som en möjlighet. Företaget ser framledes rapporteringen som en möjlighet att ta itu med tidigare bortprioriterade hållbarhetsfrågor. Vidare kan det skapa möjligheter för företag A att lyfta fram och driva på de hållbarhetsfrågor som tidigare inte fått stöd för internt. Ur ett hållbarhetsperspektiv ser företaget en optimal möjlighet med CSRD att driva frågor som företag A anser är mest väsentliga för att förbättra verksamheten. Företaget menar vidare på att rapporteringen gynnar företag som arbetar ärligt med hållbarhet, vilket möjliggör ökad jämförbarhet mellan olika bolag. Företags A förhoppningar är att kunna använda sin hållbarhetsinsats som en styrka, inte endast gentemot konsumenter utan även mot media, banker och övriga intressenter. Avslutningsvis är företaget optimistiska inför möjligheterna som CSRD implementeringen kan skapa för företagen, och ser fram emot att förbättra sitt arbete mot en mer hållbar och mer transparent framtid.

4.2 Företag B

I sin hållbarhetsrapport för år 2023 beskrivs företag B som en svenskgrundad och ledande modekedja i Norden med över 300 butiker vad gäller försäljning av dam-, herr- och barnkläder. Fortsättningsvis presenterar företag B att de ingår i en större koncern, samt att de är verksamma på ungefär 20 marknader runt om i Europa, UK och Asien. Företag B beskriver att deras hållbarhetsstrategi tar sikte på att skapa mode på ett ansvarstagande sätt, och beskriver även i sin hållbarhetsrapport för 2023 hur deras strategi uppdateras årligen.

“Under det senaste året har företaget reviderat sitt övergripande syfte och sin hållbarhetsstrategi”

Företag B i sin hållbarhetsrapport för år 2023, översatt till svenska av skribenterna

4.2.1 Strategiska anpassningar till CSRD

Företag B har en hållbarhetsintresserad styrelse med en VD som vill driva ett ansvarsfullt företag. Därav fokuserar företaget på att inkorporera kontinuerlig utveckling och långsiktighet i sina hållbarhetsstrategier. Företaget har ingen avskild hållbarhetsavdelning, utan jobbar med att integrera hållbarhetsansvar genomgående i samtliga arbetsroller inom varje funktion, i syfte att genomsyra hållbarhetsstrategin på alla nivåer av beslutsfattande. Företagets integrering av hållbarhet i deras övriga strategier beskrivs som en förberedande åtgärd för att minska risken att deras strategier ska gå emot nya lagstiftningar och regleringar. Ett relevant strategiskt beslut vid förberedandet av CSRD enligt företag B är den dubbla väsentlighetsanalysen och ett ökat fokus på riskbedömningar. Som ett opererande bolag inom

textilbranschen, en bransch företaget beskriver starkt kopplat till miljöutmaningar, identifierar företag B de flesta datapunkter som väsentliga för verksamheten, där företaget väljer att arbeta med punkter som framkommer av analysen. Den dubbla väsentlighetsanalysen identifieras som en konkret åtgärd som företag B vidtagit vid årsskiftet mellan 2023/2024 på grund av CSRD. Vad gäller omvärldsanalys av den externa omgivningen bidrar samtliga managers från företagets olika avdelningar med input när riskanalyser görs; detta för att möjliggöra en bred riskanalys från flera perspektiv. Företag B beskriver vidare att den dubbla väsentlighetsanalysen kommer styra vilka prioriteringar som görs utefter vart störst risker och miljöpåverkan identifieras.

“Det är riskanalysen och den dubbla väsentlighetsanalysen som styr oss”

Hållbarhetschef på företag B

Företag B identifierar ökade regleringar som en viktig förändringsfaktor till nya strategiska förändringar. Företaget upplever en förändring från frivilligt hållbarhetsarbete till mer obligatoriska moment, där system och processer identifieras som viktiga åtgärder vid insamling och verifiering av nya datapunkter. Företag B fokuserar inte bara på interna system, utan lägger även vikt vid implementeringen av globala system. Företag B lägger fortsättningsvis stor vikt vid samarbete, och ser att nyckeln till anpassning av nya regleringar är att jobba i partnerskap; något som företaget anser kräver ett annat strategiskt tänk och djupare relationer med sina underleverantörer. Vad gäller samarbete, arbetar företag B även med medlemskap och i forum tillsammans med andra företag inom textilbranschen, i syfte att få regelbundna uppdateringar om EU-lagstiftningar, sätta gemensamma mål och rapportera likvärdigt. Inför CSRD-implementeringen har företag B arbetat med intern utveckling av IT-stöd och rapporteringsmjukvaror samt implementering av IT-system som förberedande åtgärder i sina strategiska beslut, i syfte att underlätta rapporteringen och samla nödvändig data som linjerar med de aktuella rapporteringskraven. Fortsättningsvis arbetar företag B med att uppdatera policies och övriga dokument i enlighet med sina nya strategiska beslut. En aktuell förändring är implementeringen av spårbarhetsverktyg för att möjliggöra ansvarstagande och förmågan att genomföra företagsbesiktning hela vägen i leverantörsledet. Detta i syfte att kunna göra utförliga riskutvärderingar och leva upp till andra typer av lagstiftningar, inte bara CSRD. Tilläggningsvis arbetar företag B med framtagandet av andra verktyg, i syfte att förbättra kommunikation om hållbarhetsarbetet och sina interna förändringar. Fortsättningsvis arbetar företag B med att bedriva en verbal process gällande intern uppdatering av förändringsarbetet inom organisationen, där företaget betonar vikten av verksamhetsstyrning och skapandet av strukturer.

Företag B identifierar inte omstrukturering som nödvändig strategisk anpassning. Däremot har företaget skapat nya roller och har tillsatt en Human Rights Manager som ska arbeta med CSRD-rapporteringen. Företaget har även tillsatt en ny tjänst kopplat till inköp; ett område som företaget starkt kopplar till hållbarhetsfrågor. Fortsättningsvis arbetar företag B med ökad tillsättning av process-managers för att utgå mer från företagets processer än specifika arbetsroller; ytterligare ett strategiskt beslut i syfte att integrera systemprocesser och hållbarhet djupare i organisationen. Avslutningsvis anser företag B att mer resurser är

nödvändigt i syfte att säkerställa lagefterlevnad när nya regleringar träder i kraft. Företag B identifierar ökad kompetens och kompetenskartläggning som relevanta förmågor vid anpassningen till nya hållbarhetsdirektiv. Kompetenskartläggningen handlar om identifiering av avdelningar och roller som behöver mer kunskap inom diverse områden. För att höja kunskapsnivån har företag B integrerat kunskapsprogram och kurser med experter från WWF som ett strategiskt beslut för att höja sin kompetens inom relevanta hållbarhetsfrågor. Aktuellt är även intern vidareutbildning för nuvarande medarbetare inom områden där kunskapsnivån behöver höjas. Utöver intern kompetensutveckling identifierar företag B även behovet av extern kompetens och konsultstöd relaterat till nätverkslärande, utförande av den dubbla väsentlighetsanalysen samt inköp av standardsystem och IT-mjukvaruleverantörer.

4.2.2 Utmaningar med CSRD

Företag B identifierar inledningsvis en utmaning kopplat till den ökade arbetsbelastningen som CSRD-implementeringen medför, med hänvisning till mängden överföring av information och datapunkter till nya IT-verktyg som CSRD skapar ett behov av. Fortsättningsvis understryker företag B en utmaning med det ökade antalet datapunkter som medföljer direktivet. Detta i bemärkelse av den ökade mängd benchmarking som företag B förväntar sig kommer uppstå gällande hur övriga textilföretag formulerar sin rapportering; något företag B kommer ta hänsyn till. Ytterligare en utmaning enligt hänsynstagandet till vad intressenter anser är väsentligt för företaget att rapportera antas öka. Tidigare beskriver företaget att de främst har arbetat med datapunkter utefter ett vetenskapligt perspektiv, där vetenskap och fakta har visat var den främsta miljöpåverkan är lokaliserad. När CSRD ställer högre krav på rapportering av den finansiella risken med olika datapunkter, kommer ökad vikt läggas på datapunkter som intressenter anser är viktiga, istället för datapunkter som vetenskapligt sett har störst miljömässiga påverkan. Därav identifieras inkorporeringen och anpassningen till intressenternas ställningstagande som en framträdande utmaning. Avslutningsvis poängterar företaget att deras komplexa leverantörskedjor utgör en omfattande utmaning från aspekten av insamling och certifiering av nödvändig data, speciellt hos sina mindre underleverantörer. I den aspekten beskriver företag B även utmaningen att få sina leverantörer att förstå vikten av EU-lagstiftning och ansvaret det innebär för företag B.

4.2.3 Möjligheter med CSRD

Företag B identifierar CSRD som positivt för både företaget och textilbranschen generellt från ett långsiktigt perspektiv. Företag B beskriver anpassning till rådande krav och regleringar som grundläggande för möjligheten att kunna vara fortsatt verksam och överleva på marknaden. Företag B identifierar fortsättningsvis möjligheter för bolag att bli belönade för sitt arbete i samband med CSRD-implementeringen. Genom ökad transparens, mätbarhet och jämförbarhet datapunkter menar företag B att det blir lättare att utmärka företag som presterar väl och arbetar framträdande med förändringsarbete inom hållbarhetsfrågor. Företag B anser att ökade krav på hållbarhetsrapportering dels kommer göra företag nödvungna till förändring, men att det samtidigt kan trigga igång ett konkurrenstryck där man som bolag vill prestera väl på marknaden. Företag B menar att textilbranschen, speciellt på den svenska och nordiska marknaden, ligger i framkant och är välutrustade vad gäller den transparens som

CSRD påtar i förhållande till andra EU-länder. Detta ökar således möjligheterna för företag B, samt övriga textilföretag, att vara förberedda och införstådda i miljöfrågornas betydelse för konsumenter, kundgrupper och andra intressenter när krav ökar.

4.3 Företag C

Företag C presenteras i sin hållbarhetsrapport för räkenskapsår 2023 som ett internationellt modeföretag som ingår i en större börsnoterad koncern. Företaget grundades i Sverige, men som idag är verksamma i ett 30-tal länder internationellt. Företaget arbetar främst med försäljning av damkläder, men även barn- och underkläder. I hållbarhetsrapporten beskrivs att företagets främsta fokus ligger på att skapa värde och tillväxt, samtidigt som man minskar klimatpåverkan och användningen av naturresurser. Deras hållbarhetsstrategi fokuserar på att uppdatera klimatmål, arbeta med cirkularitet, bygga nya partnerskap, produktionsutveckling och mer integrering av hållbarhet i verksamheten.

“Att integrera hållbarhet i vår affärsplan och strategi är ett lagarbete. Det kräver engagemang, nytt tankesätt och nya kompetenser”

Företag C i sin hållbarhetsrapport för år 2023, översatt till svenska av skribenterna

4.3.1 Strategiska anpassningar till CSRD

Företag C noterar ständiga förändringar i sitt hållbarhetsarbete och fokuserar idag på att integrera hållbarhet som ett holistisk ramverk inom verksamheten. Integrerandet genomsyrar hela företagets affärsstrategi och påverkar beslutsfattandet inom alla delar av verksamheten. Således betonar företaget ett centralt samarbete och strävar efter att integrera hållbarhet i alla avdelningar inom verksamheten. Dessutom, genom att inkludera hållbarhetsdirektören i ledningsgruppen, säkerställer företaget att hållbarhetsperspektivet inkorporeras i samtliga strategiska beslut där hållbarhetsfrågor prioriteras på en högre nivå. I samband med CSRD har företag C identifierat ett flertal områden där det krävs omstrukturering för att uppfylla utökade krav på hållbarhetsrapportering. En förberedelse är att granska befintliga rapporteringsprocesser och genomföra interna förändringar, exempelvis genom utökade system, där ett behov av ökat systemstöd för insamling av nödvändig data identifierats, och företaget har således köpt in en extern plattform. Följaktligen har företaget främst arbetat med hållbarhetspunkter som identifierats i väsentlighetsanalysen, vilket är en åtgärd företaget vidtagit vid fastställandet av specifika datapunkter som de inledningsvis ska arbeta med. Företaget inledde arbetet med en dubbel väsentlighetsanalys hösten 2023, då de såg behovet av att vidta förberedelse inför CSRD och identifierade således väsentlighetsanalysen som första steget. Företag C arbetar med riskbedömningar och analys av omvärlden, främst genom att implementera och följa den nya lagstiftningen kring företagsbesiktning. Företaget menar att förändringsarbetet delvis berott på en ökad medvetandegrad bland företagets alla intressentgrupper inklusive kunder, lagstiftare samt andra externa aktörer. Detta har vidare bidragit till att företaget har vidgat sin syn på omfattningen av hållbarhetsarbete där företaget menar att det externa trycket har drivit förändringar.

En anpassning inför CSRD enligt företag C är anställningen av en Sustainability Reporting Manager, med ansvar för samordning kring arbetet med hållbarhetsrapporteringen. För att klara anpassningen ser företaget behovet av ökad kapacitet inom controlling, där det kommer behöva tillsättas fler roller vid ökad arbetsbelastning. Dessutom har företaget tilldelat en Kommunikatör för att säkerställa enhetlighet i det interna språket. Fortsättningsvis benämns interna workshops och kunskapsbaserade anpassningar kopplat till hållbarhet som viktigt. Företaget deltar vidare i olika nätverk, webinarier och utbildningar för att vara uppdaterad samt förbättra kunskap och interna förmågor. Fortsättningsvis upplever företaget idag ett externt tryck relaterat till hållbarhetsaspekter från samtliga intressentgrupper i omgivningen. Det inkluderar kunder, anställda och övriga intressenter samt samarbetsorganisationer och finanssektorn, som alla har ökad medvetenhet och ökade krav på företagets hållbarhetsprestanda. Företag C upplever således ett sammansatt intressenttryck och en ökad medvetenhet från samtliga intressenter, vilket driver förändring och ökar fokuset på hållbarhetsfrågor inom organisationen.

4.3.2 Utmaningar med CSRD

En utmaning som företag C identifierar i samband med implementeringen av CSRD är kopplat till administration; något som förväntas kräva både tid och resurser. Lagstiftningen medför krav om rapportering på specifika punkter, och där företaget upplever en utmaning i att det ännu inte finns någon klar industristandard. Företaget förväntar sig att implementeringen kommer medföra en betydande intern och extern inlärningskurva. Företag C ser utmaningen med att ha CSRD-relaterade aspekter på plats som ett långsiktigt arbete med kontinuerlig förbättring och anpassning av företagets processer för att möta hårdare krav på hållbarhetsrapportering. En ytterligare omfattande utmaning, menar Företag C, är om lagstiftningen inte harmoniseras inom EU. Utmaningen som företaget således definierar är risken för varierade lagar mellan länderna, vilket dels kan bli svårt att hantera, men även att följa upp. Om företaget möter olika lagar, direktiv och krav på olika marknader de är verksamma inom, definieras utmaningen att det kan skapa ytterligare administrativa hinder och således öka komplexiteten i verksamheten. Företag C föredrar därav en EU-harmoniserad lagstiftning som alla länder i EU måste följa.

4.3.3 Möjligheter med CSRD

Inledningsvis identifierar företaget C att direktivet möjliggör en jämnare konkurrenskraft. Genom att företag följer samma direktiv och hållbarhetsstandarder bidrar det enligt företag C till att marknaden blir mer jämlik, vilket kan gynna företaget samt andra bolag inom branschen. Företaget ser även att omställningen kommer öppna upp nya affärsmöjligheter mot en mer hållbar verksamhet, där en fortsatt cirkulär omställning exemplifieras som en möjlighet. Dessutom definieras möjligheten att det kan bli lönsamt att övergå till en mer hållbar verksamhet, där motsatt effekt uppstår för företaget som inte ställer om, vilket anses kan bli mindre lönsamt. Företag C ser den ökade transparensen som CSRD direktivet medför som en positiv utveckling som även kan underlätta för intressenter att identifiera problematik inom branschen; något företag C anser är viktigt för att upprätthålla ansvar och hållbarhetsstandarder. Företagets globala värdekedjor involverar många aktörer, där robusta

system krävs för intern granskning och uppföljning. Därför ser Företag C en fördel i att vara öppna för granskning för att lokalisera förbättringsområden. Transparensen som sådan påverkar inte vilka datapunkter företaget väljer att prioritera i sitt hållbarhetsarbete, utan företaget kommer i första hand prioritera datapunkter där de har störst inverkan baserat på företagets påverkan, tillgängliga resurser samt finansiella risker. Företag C skulle snarare säga att transparensen och regelverket fungerar som riktlinjer för företagets prioriteringar, snarare än att företaget låter sig påverkas av hur andra företag väljer att agera. Således är företagets egna processer, strategier och överväganden som styr hur de väljer att hantera och prioritera sitt hållbarhetsarbete.

“Vår tidigare strategi kommer vara vägledande för våra prioriteringar, snarare än vad alla andra företag gör”

Strategy Lead Circularity & Environmental Sustainability, Företag C

Avslutningsvis menar företag C att lagstiftningen är nödvändig och på längre sikt tror företaget att utökade krav på hållbarhetsrapportering kommer ha en positiv inverkan på textilbranschen som helhet. Företaget ser det som en väsentlig pusselbit för att skapa en jämn konkurrensmiljö och menar på att det ska löna sig att prioritera hållbarhet. Detta för att man ska kunna konkurrera på lika villkor som utländska bolag i EU, för att kraven inte ska “sopas under mattan”. Företaget ser positivt på att CSRD bidrar till en standardisering där man kan jämföra företag. I slutändan så handlar det enligt företag C om att styra investeringar till de bolag som jobbar ärligt med hållbarhet.

4.4 Extern part

I årsredovisningen för år 2022/2023 beskriver extern part sin verksamhet som ett marknadsledande företag inom rådgivning och revision. Verksamhetens syfte är att bidra med kompetens och kunskap kring områden som finansiell rapportering, transaktioner, riskhantering, skattefrågor och hållbarhetsfrågor. I sin årsredovisning för år 2022/2023 skriver extern part att de i nuläget upplever en ökad kommunikation och ökat behov av rådgivning från företag gällande CSRD. Extern part upplever att förfrågningar kring CSRD, både från ett implementeringsperspektiv och ett revisionsperspektiv, kommer öka markant med hänvisning till att direktivet omfattar en viss del företag redan år 2024.

“Detta skapar i sin tur behov av omställning av en mängd olika företagsfunktioner”

Extern part i sin årsredovisning för år 2022/2023

4.4.1 Strategiska anpassningar till CSRD

Den externa parten beskriver att CSRD har utvecklats i syfte att skapa standardisering, sätta ökad press på bolag genom ökad transparens samt att utöka antalet datapunkter som granskas. Extern part understryker direktivets ökade omfattning och menar således att det är hög tid för företag att börja anpassa sina verksamheter, i syfte att bli mer kompatibla med regelverket i god tid. Den externa parten identifierar att stora interna förändringar kommer behöva ske rent administrativt. Extern part exemplifierar implementering av nya system och utveckling av

systemstöd för både insamling och kontroll av data som en rekommenderad omgående strategisk anpassning för företag; något som extern part kan identifiera att många organisationer arbetar främst med i nuläget. Extern part beskriver omställningen till CSRD som fördelaktig för företag med ett hållbarhetsfokus i ledningen, och att det är idealistiskt att ha en hållbarhetschef i ledningsgruppen för ett mer tidseffektivt beslutsfattande. Som förberedande åtgärd menar den externa parten att företag redan nu behöver göra den analys som krävs för CSRD, närmare benämnd som dubbel väsentlighetsanalys. Genom att företag kan visa på att de analyserar och rapporterar på väsentliga hållbarhetsfrågor i ett tidigt skede, menar den externa parten att konkurrensfördelar skapas. Genom att göra en grundlig och förebyggande analys kan bolag tidigt identifiera vilka datapunkter de behöver lägga mer resurser på. Viktiga kompetenser och kapaciteter som identifierats som nödvändiga inom företag vid anpassningen av nya hållbarhetsdirektiv enligt extern part är snabbhet; speciellt vid implementering av insatser sett till behovet av datainsamling.

Fortsättningsvis beskriver extern part att företag bör förbereda sig genom att implementera en hållbarhetsavdelning och skapa en separat arbetsroll för att sätta sig in i regelverket och jobba aktivt med datainsamling, alternativt använda sig av extern kompetens. Extern part exemplifierar rollerna Hållbarhetscontroller, Rapporteringsspecialister, Klimatspecialister och Hållbarhetsspecialister som högst aktuella för företag att integrera i sina verksamheter med ansvar över implementering av CSRD, uppföljning av datapunkter och insättning av relevanta system kopplat till datapunkterna. Förutom att bygga ett större hållbarhetsteam, identifieras även den strategiska anpassningen att involvera hela företaget i hållbarhetsarbetet. Där understryker extern part att jobba integrerat med hållbarhetsrapportering utifrån ett holistiskt perspektiv. Således kan företag använda CSRD för att definiera sin strategiska placering på marknaden. Fortsättningsvis identifieras anpassning av företagets organisationsstruktur som en förberedande åtgärd för insamling av den mängd datapunkter som är nödvändig. Följaktligen poängteras internutbildning inom organisationen, samt vikten av att utbilda dotterbolag inom större koncerner. Extern part menar att det är viktigt att samtliga medarbetare förstår vikten av och syftet med CSRD-implementeringen och att man arbetar ingående med intern kommunikation för att säkerställa kompetens och förståelse för hållbarhetsarbetets integrering i bolaget. Extern part understryker även samarbete inom organisationen och mellan dess interna avdelningar för att lyckas med integreringen och anpassningen till CSRD. Ytterligare en företagsanpassning som extern part identifierar är att sätta nya, högre och mer långsiktiga hållbarhetsmål.

4.4.2 Utmaningar med CSRD

Extern part identifierar att företag med komplexa och globala värdekedjor med många leverantörsled definitivt kommer ha störst utmaningar; både vad gäller implementeringen av direktivet och insamlingen av datapunkter från leverantörer. Detta då CSRD inte endast granskar det enskilda företaget, utan även dess leverantörer och produktionskedja. Extern part identifierar även utmaningen att ta fram alla datapunkter som CSRD numera kräver, något som anses utmanande för företag att samla in, samt prioriteringsfrågan som uppstår. Extern part lyfter fortsättningsvis utmaningar för större organisationer på koncernnivå, med

ett flertal mindre dotterbolag som trots färre resurser fortfarande omfattas av direktivet. Där blir utmaningen att rapporteringen ska vara samspelt och att lagstiftningen är universell samt linjerad i EU. I aspekten av relevanta utmaningar identifieras även tidsbrist och mängden administration, samt att CSRD implicerar en ökad granskning där företag blir mer styrda i sitt hållbarhetsarbete. Fortsättningsvis rådgives företag att övervaka effekter som nya förändringar har på kunder, leverantörer och övriga intressenter. Avslutningsvis poängterar extern part en risk för ett större compliance-fokus än ett strategiskt fokus. Istället hoppas extern part på att företag arbetar med att integrera hållbarhet mer ingående i företagets strategiska beslut och integrera ett strategiskt fokus på hållbarhet.

4.4.3 Möjligheter med CSRD

Extern part identifierar möjligheter med direktivet kopplat till investerares och konsumenters förutsättningar att analysera utifrån en hållbarhetsaspekt vid val av bolag att investera i. Således hjälper det intressenter och beslutsfattare att fatta välgrundade och transparenta beslut, genom att en bättre urskiljning kan göras gällande vilka bolag som arbetar hållbart; något som möjliggör att intressenter kan jämföra och välja bort bolag. Extern part identifierar fortsättningsvis möjligheten att CSRD kommer göra industrierna mer lika varandra, på grund av similariteten av viktiga sakfrågor och miljöpåverkan. På så vis anser den extern part att fler industristandarder kommer att sättas och att uniformitet skapas. Extern part menar även att ökad transparens påverkar hur företag inom branschen tittar på varandra i utformandet av sin hållbarhetsrapportering, och agerar därefter. Extern part identifierar således att många företag, speciellt av mindre storlek, väntar in för att se hur övriga bolag väljer att rapportera. Detta för att urskilja vilka områden som andra bolag prioriterar. Vid ökad jämförbarhet och transparens menar extern part att konkurrensfördelar möjliggörs på marknaden i form av ökade investeringar, ökade aktievärde och högre bolagsvärderingar. Möjligheten skapas således att företag, genom sitt hållbarhetsarbete, kan vinna marknadsandelar och framstå som ett konkurrenskraftigt bolag. Trots att det blir en stor initial utmaning för många bolag, ser det externa perspektivet fördelar för företag som väljer att nischa sig mot en stark hållbarhetsprofil. Extern part identifierar således möjligheter för nya affärsidéer att växa fram i samband med CSRD. Fortsättningsvis beskriver extern part att CSRD kommer innebära en viktig bolagstransformation för att säkerställa kvarlevnad, och att nya strategiska beslut kommer att integreras för att skapa konkurrensfördelar på marknaden.

“Vi tror att CSRD kommer kräva en transformation av bolag, om man vill vara en pålitlig aktör i framtiden”

CSRD-specialist från Extern part

Ytterligare en möjlighet från den externa partens perspektiv är att regelverket kommer bidra till ökad medvetenhet inom bolagen, samt att bolag som inte är kompatibla med regelverket riskerar att bli utkonkurrerade. Extern part menar på att dagens trender går i linje med hållbarhet och att kunder dras mer till hållbara företag än förut. Med bättre inblick i sin verksamhet kan man göra stora förbättringar och sätta högre krav, där CSRD även förväntas resultera i att hållbarhetsfrågor får ett större fokus i företagsledningen.

5. Analys

5.1 Institutionell teori

Samtliga företag har upplevt ett identifierat behov av nya strategiska anpassningar och interna förändringar i samband med ökade krav på hållbarhetsrapportering. Vid analys av det empiriska materialet visar resultatet således att samtliga bolag arbetar med förberedande åtgärder, utveckling av nya kapaciteter samt nya strategiska anpassningar i relation till CSR. Således stärker det empiriska material studiens teoretiska utgångspunkt i institutionell teori om att företag anpassar sig i förhållande till nya direktiv (Meyer & Rowan, 1977). Studiens empiriska material visar således att ökade krav på hållbarhetsrapportering, med ökad anblick på CSR, påverkar organisationers ageranden och åtaganden inom samtliga företag. Studiens tre företag beskriver hur de, på grund av nya direktiv, arbetar med förändringar och anpassningar inom sina verksamheter. Det empiriska resultatet stärks således återigen av institutionell teori som beskriver hur regleringar och lagar har en förmåga att påverka hur organisationer väljer att agera, och är en bidragande faktor till att nya strategiska beslut som tas (Meyer & Rowan, 1977). Även Eriksson-Zetterquist (2009) understryker hur organisationer anpassar sitt agerande efter nya regleringar och lagar; något som studiens empiri bekräftar. Empirin påvisar även att företag C upplever att ett externt tryck har drivit på förändringsarbetet inom verksamheten, i samband med att den generella medvetandegraden ökat gällande hållbarhetsfrågor bland intressenter. Vad gäller intressenter påvisar empirin fortsättningsvis ett mönster i företagens hänsynstagande till dess intressenter; ett hänsynstagande som stärker institutionell teori om hur externa faktorer påverkar företagen (Meyer & Rowan, 1977). Fortsättningsvis understryker samtliga tre företag vikten av att ställa om till nya hållbarhetsdirektiv för att vara fortsatt verksam, konkurrenskraftig samt för att överleva på marknaden; något även extern part anser vara en väsentlig utgångspunkt för att minska risken för utkonkurrens och legitimitetsförlust när nya direktiv träder i kraft. Detta styrker återigen institutionell teori i aspekten av varför företag anpassar sig till nya krav på rapportering - vilket enligt både Meyer och Rowan (1977) och Eriksson-Zetterquist (2009) menar är för att säkra överlevnad och legitimitet på marknaden vid bemötandet av externa påtryckningar från omgivningen.

Vidare visar empirin att företag B identifierar nya direktiv som en viktig orsak till nya strategiska förändringar och anser förändring som nödvunget i samband med CSR-implementeringen. Detta stämmer överens med teori om tvingande isomorfism, där regleringar, krav och lagar påverkar företagens agerande (Meyer & Rowan, 1977). Företag B identifierar även CSR som ett startskott för konkurrens, från perspektivet att det kan öka viljan att prestera väl jämfört med andra bolag. Detta kan följaktligen härledas till institutionell teori om imiterande isomorfism, som understryker hur företag anpassar sitt agerande genom imitation och baserar sitt beteende efter andra företags agerande (Meyer & Rowan, 1977). Empirin presenterar hur företag A och B kommer ta hänsyn till hur övriga textilföretag utformar sin CSR-rapportering, där företag A även poängterar att de inte vill rapportera på mindre punkter i förhållande till andra bolag. Detta ger tillstyrka till teori om imiterande isomorfism som understryker att företag inom samma bransch tenderar att formas

likvärdigt och agera på liknande sätt (Dimaggio & Powell, 1983). Däremot kontrasterar företag C med hur de huvudsakligen identifierar regelverket som en styrningsfaktor i vad som prioriteras inom företaget, i kontrast mot vad andra företag kommer att göra; något som inte styrker teori om imiterande isomorfism. Fortsättningsvis framgår i empirin att standardisering, skapandet av uniformitet och utvecklingen av fler industristandarder förväntas utvecklas som resultat av CSRD-implementeringen. Utvecklingen av branschstandarder stärker således teori om normativ isomorfism som kan uppstå med grund i professionalisering, utbildning och kunskap (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2012). Enligt Eriksson-Zetterquist m.fl., (2012) kan organisationer uppnå legitimitet genom att medverka i professionella normer och metoder, något som industristandarder och standardisering som empirin presenterar, kan liknas vid. Även Dimaggio och Powell (1983) beskriver hur standardisering och praxis inom branscher påverkar hur organisationer agerar; en teori som studiens empiri ytterligare stärker. Fortsättningsvis benämns nätverk och professionella samarbeten som företagspecifika åtgärder i anpassningen mot nya hållbarhetsdirektiv, ännu en förberedande strategisk åtgärd som överensstämmer med teorin om normativ isomorfism. Detta eftersom organisationers medverkan i industri-relaterade normer och metoder kan bidra till legitimitet i sin omgivning gentemot konkurrenter och företag inom samma bransch (Eriksson-Zetterquist m.fl., 2012).

5.2 Change Management

Något som genomsyrar det empiriska materialet är det strategiska fokuset på att integrera hållbarhetsstrategin och hållbarhetsarbetet i hela organisationen, vilket överensstämmer med Burnes (2004) teori om att förändringsledning är en integrerad del av en organisation och uppstår reaktivt till följd av omvärlden. Att förändringar idag blivit en mer förekommande del av organisationen och att företagsledning har blivit oundviklig att integrera, är i linje med vad Price och Dick (2012) uttrycker om change management. Empirin stämmer således överens med vad Price och Dick (2012) menar i aspekten av att säkra en långvarig överlevnad på marknaden. Att samtliga studerade företag ser anpassningen till CSRD som en nödvändighet från ett överlevnadsperspektiv är en aspekt som således styrks både av Price och Dick (2012) gällande change management, men även av Meyer och Rowan (1977) genom institutionell teori. En analys av empirin blir således att förändring skapar behovet av strategisk anpassning. Omstrukturering har identifierats som en central åtgärd för anpassning hos företag A och C samt av extern part. Företag B anser däremot inte att en omstrukturering är nödvändigt, men vidtar således andra strategiska anpassningar. Enligt Allen m.fl. (2007) är det viktigt att företagen arbetar kontinuerligt med intern omorganisering, för att förbli konkurrenskraftiga i sin omgivning. Omstrukturering som nödvändig åtgärd stärks delvis av empirin, men inte fullständigt. Genom att skapa, utbreda och tillsätta nya roller har samtliga företag kunnat fokusera på att hantera förändringsprinciper, strategisk utveckling och institutionella krav som CSRD medför. Detta stämmer vidare överens med teorin om change management och Andersson m.fl. (2011) syn på förändringsledning, där man beaktar specifika behov, i detta fall nya arbetsroller, för den aktuella förändringsprocessen (Andersson m.fl., 2011). Samtliga företag har därmed identifierat behovet av att tillsätta nya roller för att klara förändringsprocessen till CSRD. Vidare understryker empirin Lauers

(2020) teoretiska modell om att hänsynstagandet till roller är en del av change management. Genom att komplettera med roller har företagen navigerat och implementerat förändringar inom diverse områden, vilket är en organisatorisk förutsättning som Lauers teoretiska modell understryker (Lauer, 2020). Fortsättningsvis påvisar empirin att företaget har tagit in nya system, processer och konsulter för att hjälpa företaget att anpassa strategier och processer efter dessa specifika förutsättningar, vilket vidare stämmer överens med vad (Andersson m.fl., 2011) beskriver som en effektiv förändringsledning och som ett fördelaktigt sätt att utnyttja resurser för att hantera situationen.

Studiens empiriska material betonar vikten av att proaktivt anpassa sin förändringsledning, i samband med ökade krav. Vidare förstärker empirin Burnes (2004) teori om att förändringsledning ofta är en reaktiv process, snarare än planerad. Burnes indikerar på organisationens förmåga att anpassa sig reaktivt till externa förändringar genom kontinuerligt lärande och att stegvisa förändringar är avgörande för framgångsrik förändringsledning. Detta går vidare att koppla till den dubbla väsentlighetsanalysen; en konkret och oundviklig strategisk anpassning till CSRD. Den dubbla väsentlighetsanalysen identifieras därav som ett specifikt åtagande bland samtliga företag som ett resultat av CSRD, något även extern part understryker. Den dubbla väsentlighetsanalysen hjälper således företagen att utveckla och implementera mer effektiva och målinriktade hållbarhetsstrategier, vilket enligt Andersson m.fl. (2011) utgör grundtanken inom change management teorin. Detta stärker vad Fasth (2011) samt Burnes (2004) poängterar med den strategiska komponenten av att identifiera aktuella utmaningar inom organisationen med utgångspunkt i dess nuläge för att identifiera aktuella vidtaganden; en strategisk komponent som den dubbla väsentlighetsanalysen kan liknas vid.

Fortsättningsvis påvisar empirin att samtliga företag arbetar integrerat och kontinuerligt med change management, vilket understryker teori som Allen m.fl. (2007) belyser om hur viktigt det är för företag, i aspekten att inte bara förhindra misslyckanden idag, utan även minska risken för misslyckanden i framtiden; något som ytterligare styrker vikten av change management för managementprincipen. Studiens empiriska utfall visar därutöver teoretisk koppling till Lauers modell om tre utgångspunkter att ta hänsyn till vid förändringsledning; *företagsstruktur*, *företagskultur* och *företagets individer* (Lauer, 2020). Vad gäller *företagsstruktur* arbetar företagen med strategiska anpassningar kopplat till implementering av nya system, nya processer, skapandet av nya strukturer samt introduktion av ny teknologi i form av nya IT-verktyg; anpassningar som stämmer överens med Lauers modell. Vad gäller *företagskultur* arbetar samtliga företag med att djupare integrera sitt hållbarhetsarbete i sin verksamhet från ett helhetsperspektiv. Företagen arbetar även med att anpassa och uppdatera policys, hållbarhetsmål och hållbarhetsrapporter i syfte att linjera sin verksamhet med CSRD, något som vid analys av empirin även anses påverka företagskulturen och således kan kopplas till Lauers modell. Vad gäller *företagets individer* arbetar företagen med strategiska anpassningar till direktivet kopplat till skapandet av nya relevanta arbetsroller, samt kompetensutveckling och kompetenskartläggning. Åtgärder som empirin visar att företagen arbetar med korrelerar således med vad Lauer beskriver som viktiga utgångspunkter vid förändringsledning. Således visar empirin att ett flertal strategiska anpassningar som

företagen arbetar med antar teoretisk anknytning i samtliga tre teoretiska utgångspunkter som Lauer presenterar.

Följaktligen påvisar det empiriska materialet vikten av att integrera och besitta ett flertal förmågor och kapaciteter i sina verksamheter, och understryker vikten av att skapa rätt förutsättningar för att klara anpassningen till CSRD och effektivt kunna manövrera verksamheten vid utökade krav. Detta stärker vidare teori om dynamic capabilities om att företag behöver använda interna resurser i skapandet av konkurrensfördelar (Eisenhardt & Martin, 2000). Av empirin framgår att samtliga företag arbetar med kunskapsutveckling, utbildning och kompetenskartläggning som en förberedande åtgärd. Detta bekräftar inte bara Lauers (2020) teori om viktiga utgångspunkter för change management kopplat till företagets individers förmågor, utan tar också teoretisk förankring i vikten av att organisationer besitter dynamic capabilities (Teece m.fl., 1997). Kompetensutveckling, i samband med allokering och exploatering av intern och extern kompetens, identifieras i empirin som en nödvändig dynamic capability för organisationer att inneha. Även detta överensstämmer med teorin om att det är väsentligt i syfte att kunna förbli anpassningsbar till ett föränderligt affärsklimat (Teece m.fl., 1997). Studiens empiriska material understryker vikten av att företag utvecklar således dynamiska förmågor genom bra koll på sin omgivning för att därefter agera utefter potentiella risker och möjligheter. Empirin presenterar att samtliga företag till stor del benämner liknande förberedande åtgärder och förmågor som viktiga inför det nya CSRD-ramverket, men samtidigt att vissa anpassningar och kapaciteter som exemplifieras av företagen skiljer sig åt. Detta överensstämmer med vad Meyer och Stensaker (2006) beskriver om hur företag inom samma bransch, trots att de bemöter samma utmaningar, kan ge differentierade gensvar på förändringar på grund av att företag besitter olika förmågor och interna resurser; något som empirin påvisar kan påverka deras förutsättningar att agera.

Vid analysering av det empiriska materialet stämmer resultatet överens med teori om vikten av change management, samt nödvändigheten för företag att vårda och utveckla dynamic capabilities inom verksamheten. Empirin styrker fortsättningsvis vikten av förändringsarbete inom organisationer för att säkra en fortsatt överlevnad och konkurrenskraft, vilket är i enlighet med institutionell teori och isomorfism. Genom analysering av det empiriska materialet kan fortsättningsvis således slutsatser fastställas och rekommendationer ges till praktiken gällande vilka förberedande åtgärder, förmågor och anpassningar som är relevanta för organisationer att implementera, samt vilka organisatoriska utmaningar och möjligheter de kan komma att manövrera.

6. Slutsats

I en tid av ökade krav på hållbarhetsrapportering står organisationer inför essentiella utmaningar gällande navigering av sina strategiska beslut för att förbli anpassningsbara till rådande förändringar. Studien appliceras på textilbranschen och undersöker hur företag förbereder och anpassar sig inför implementeringen av det aktuella hållbarhetsdirektivet CSRD, samt vilka utmaningar och möjligheter som identifieras i samband med regelverket. Utifrån studiens teoretiska ramverk, samt det empiriska underlag som samlats in, kan följande slutsatser dras och således besvara studiens syfte och frågeställningar.

Utifrån studiens första frågeställning: *Hur förbereder och anpassar företagsledningen inom textilbranschen sina strategiska beslut inför implementeringen av det nya hållbarhetsdirektivet CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)?* kan slutsatsen dras att företag idag arbetar proaktivt med ett flertal konkreta och förberedande åtgärder vid anpassning till nya krav på hållbarhetsrapportering. Slutsatsen kan således fastställas att change management är av väsentlighet för företag och övriga organisationer att integrera för att stå motståndskraftiga gentemot nya förändringar och överleva i affärslandskapet, vilket är i enlighet med Price och Dick (2012). I företagets förberedelse inför CSRD kan även slutsatser göras om orsakerna till företagets förändringsarbete. Av empirin kan slutsatsen följaktligen tas att respektive huvudtyp av isomorfism förekommer i företagets beslutsfattande; något som är i linje med Meyer och Rowan (1977) om att företag anpassar sig vid förändringar i dess omgivning. Slutsatsen blir således att imiterande, tvingande och normativ isomorfism identifieras kopplat till företagets förändringsarbete. Av empirin kan även ett konstaterande fastställas gällande vikten av strategisk anpassning till nya hållbarhetsdirektiv som nödvändigt för att företag ska vara fortsatt verksamma på marknaden; något som stärks av institutionell teori (Meyer & Rowan, 1977). Fortsättningsvis kan slutsatser dras om konkreta, relevanta strategiska anpassningar som organisationer bör arbeta med och integrera vid framväxten av nya direktiv. Fortsättningsvis identifierar studien ett flertal nödvändiga förmågor och kapaciteter att inneha vid manövrering av nya direktiv, som anses väsentliga och nödvändiga för företag att inneha vid bemötandet av förändringar. Detta bekräftar teori om dynamic capabilities gällande hur avgörande det är för organisationer att vara välutrustade och förberedda i sina förmågor vid bemötandet av ett föränderligt affärsklimat (Teece m.fl., 1997). Slutsatsen blir således att förberedande åtgärder, samt relevanta kapaciteter, som är relaterade till CSRD anses högst relevanta att implementera.

Utifrån studiens andra frågeställning: *Vilka är de största utmaningarna och möjligheterna som företagsledningen står inför gällande sina strategiska beslut i samband med implementering av CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)?* kan ett flertal utmaningar och möjligheter identifieras. Slutsatsen är att samtliga företag i studien pekar på utmaningar relaterade till direktivets omfattning. Denna omfattning innebär rapportering på ett ökat antal datapunkter samt ökade arbets- och administrations krav, liksom den tid som förväntas avsättas för att uppfylla CSRD krav. Detta ställer vidare krav på företagets struktur samt strategiska fokus. Slutsatsen blir således att insamlandet av ett ökat antal datapunkter, i kombination med tidsåtgång och administrativ belastning, utgör betydande utmaningar.

Företag i praktiken bör vara medvetna om dessa utmaningar vid omställning av nya direktiv, för att skapa ökad förståelse och proaktivt kunna agera för lyckad förändringsledning och effektiv omställning. Utmaningar fastställs även relaterat till ökad granskning och anpassning till intressenters ställningstagande; vilket är i enlighet med vad empirin betonar som relevant med att företag bör ha en bra omvärldskoll för att förbli verksamma. Slutsatsen fastställer således vikten av att företag behöver arbeta förberedande och proaktivt inför nya direktiv, för att inte riskera att bli utkonkurrerad på en marknad där hållbarhet får större fokus. Studiens resultat identifierar även ett flertal möjligheter med direktivet. De främsta möjligheterna relaterade till CSRD är att direktivet definieras som ett verktyg för att driva förbättringar samt skapa möjliggörande för ökad jämförbarhet där belöning kan ges för bra hållbarhetsarbete. CSRD identifieras även som ett verktyg som skapar konkurrenskraft mellan bolag, till följd av den ökade transparens som direktivet medför. Slutsatsen blir således att direktivet skapar möjligheter för företag att använda sitt hållbarhetsarbete som en styrka gentemot både intressenter och konkurrenter. Slutsatsen blir således att samtliga företag identifierar anpassning till CSRD, och även andra direktiv, som en möjlighet för att kunna förbereda och anpassa sig i syfte att medverka i arbetet mot en hållbar framtid, samt möjliggöra fortsatt överlevnad. Som slutsats visar studien på att framväxten av framtida affärsidéer och företagsmöjligheter mot en mer hållbar utveckling ses som möjligheter med CSRD; något organisationer kan ta hänsyn till vid analysering av framtida möjligheter, nya affärsbeslut och framtida strategiutveckling för att ligga i framkant och skapa konkurrensfördelar.

6.1 Rekommendationer till praktiken

Studien resulterar i den konkreta managementrekommendationen till praktiken för organisationer och företagsledning att omgående arbeta proaktivt med nya strategiska beslut och implementeringar i ett tidigt skede, för att manövrera omställningen till CSRD och vara anpassningsbar och motståndskraftig inför ytterligare framtida lagstiftningar. En konkret praktisk åtgärd som rekommenderas är utveckling av den dubbla väsentlighetsanalysen, tillgång till IT-verktyg och djupare integrering av hållbarhetsarbete i hela organisationen. Ytterligare praktiska rekommendationer blir således att arbeta med vidare implementering av nya system och processer, omstrukturering, tillsättning av nya arbetsroller, kunskapsutveckling samt arbeta med tydlig intern kommunikation för att integrera hållbarhetsarbetet i hela organisationen. Utifrån empirin kan slutsatsen fastställas att IT-stöd, IT-processer och rapporteringsmjukvaror anses vara aktuella system och processer för organisationer att integrera i omställningen till nya direktiv. Integrering av externt stöd och konsult hjälp identifieras vidare som en rekommenderad strategisk åtgärd i omställningen till nya direktiv. Konkreta arbetsroller som studien identifierat som relevanta i omställningen till CSRD är Hållbarhetscontroller, Human rights manager, Rapporteringsspecialister, Klimatspecialister, Hållbarhetsspecialister, Sustainability reporting manager och Kommunikatör; en praktisk rekommendation gällande vilka arbetsroller företagsledningen kan se över i sina verksamheter. Utifrån studien kan ytterligare en slutsats fastställas gällande vikten av att integrera förmågor och kapaciteterna, i syfte att rusta verksamheten inför en intern omställning. En rekommendation till praktiken blir således att kompetensutveckling, intern kommunikation, samarbete och kunskapsbildning identifierats som relevanta och

nödvändiga förmågor att inneha vid bemötandet av förändringar. Slutsatsen konkluderar även att hög medvetandegrad, snabbhet och att arbeta med kontinuerlig omvärldsanalys anses som viktiga kapaciteter i omställningen till nya direktiv. Således bidrar studien med ett ökat teoretiskt bidrag om huruvida företagsledningen inom textilbranschen bör se över interna förmågor och kapaciteter vid ökade krav på hållbarhetsrapportering.

Vidare kan en generalisering appliceras på hur övriga organisationer som kommer omfattas av CSRD, och även andra framtida direktiv, kan arbeta proaktivt inför implementering av ökade krav på hållbarhetsrapportering. En praktisk rekommendation är att få organisationen som helhet att förstå, hantera och integrera omfattningen av CSRD från ett perspektiv av tid, resurser och administration vad gäller insamling av datapunkter och uppdatering av policys. Rekommendationen är att linjera direktivets krav med organisationens intresser. En relevant utmaning är att få med företagets komplexa värdekedjor i omställningen, och vara vaksamma på hur övrig lagstiftning harmoniseras inom EU och hur CSRD påverkar samtliga delar av dess leverantörskedja; en aspekt som kan kräva ytterligare strategiska anpassningar och nya verksamhetsanpassningar framöver. Fortsättningsvis konkluderar studien relevanta möjligheter med CSRD att ta hänsyn till i utformning och planering av kommande strategiska beslut. En praktisk rekommendation blir således att ta hänsyn till möjligheterna med CSRD som verktyg för att förbättra, samt bli belönad för, sitt hållbarhetsarbete samt ett verktyg som skapar konkurrens på marknaden. Ytterligare rekommendation för praktiken att analysera hur CSRD öppnar möjligheten för nya affärsmöjligheter och företagsformer, där cirkulära affärsmodeller och att utveckla en hållbarhetsnisch exemplifieras som relevanta möjligheter.

6.2 Framtida forskning

På grund av att CSRD ännu inte har trätt i kraft, blir det av hög relevans för framtida forskning att vidare undersöka om de förberedande anpassningar och åtgärder som organisationer tillämpar idag visar sig vara tillräckliga för företagsledningen vid omställningen. Fortsättningsvis blir det av relevans att undersöka om, hur och isåfall vilka resultat som CSRD-implementeringen resulterar i, både från ett organisatoriskt perspektiv utifrån nya företagsspecifika förändringar, men även ett miljöperspektiv utifrån huruvida miljöpåverkan har påverkats till följd av ökade regleringar. Relevant för vidare forskning, med hänsynstagande till att CSRD är ett direktiv på EU-nivå, är ifall det råder skillnad i företagets strategiska anpassning mellan EU-länder, men även utanför EU. Detta i linje med studiens konkluderade utmaning gällande en harmoniserad lagstiftning över landsgränser och inom EU. Många stora företag i Sverige som väntas omfattas av direktivet har dotterbolag i Europa, och står således inför utmaningen att se över samspelning av lagstiftning ur ett globalt perspektiv. Det blir särskilt relevant om dotterbolag är börsnoterade, men inte moderbolaget; vart faller ansvaret och vilka krav ställer detta på strategic management inom organisationerna? Detta blir intressant i aspekten att företag kommer behöva arbeta ännu mer integrerat med change management mellan landsgränser och även längre ner i sina värdekedjor via globala system, något studien konkluderar som utmanade. Detta öppnar således nya kunskapsmöjligheter för managementlitteraturen när nya strategiska beslut krävs.

7. Referenslista

- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P. & Irmer, B. E.** (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7(2), pp. 187–210. <https://doi.org/10.1080/14697010701563379>.
- Alvesson, M. & Svingsson, S.** (2016). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*. 2. uppl. London: Routledge.
- Andersson, D., Bergqvist, A., & Carlsson, K.** (2011). *Förändringsledning*. Xmentor.
- Andersson, S., and Sundqvist, J.** (2023). *GRI på steroider*. [Magisteruppsats, Luleå tekniska universitet]. <https://ltu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1764496/FULLTEXT01.pdf>.
- Boiral, O., Heras-Saizarbitoria, I. & Brotherton, M.-C.** (2020). Professionalizing the assurance of sustainability reports: the auditors' perspective. *Accounting, auditing, & accountability*, 33(2), pp. 309–334. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2019-3918>.
- Brown, D.R., Rose, D. & Gordon, R.** (2016). De-commoditizing change management: A call for the re-positioning of change management on IT projects. *Journal of organizational change management*, 29(5), pp. 793–803. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2015-0116>.
- Bryman, A.** (2016). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3. uppl. Liber.
- Bryman, A. & Bell, E.** (2017) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl. Liber.
- Burnes, B.** (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. 4. uppl. Prentice Hall/Financial Times.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W.** (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American sociological review*, 48(2), pp. 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A.** (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), pp. 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E).
- Eriksson-Zetterquist, U.** (2009). *Institutionell teori: idéer, moden, förändring*. Liber.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A.** (2012). *Organisation och organisering*. 3. uppl. Liber.
- Europaparlamentet** (2024). *Textilproduktionens och textil avfallets inverkan på miljön (nyhetsgrafik)*. <https://www.europarl.europa.eu/topics/sv/article/20201208STO93327/textilproduktionens-och-textilavfallets-inverkan-pa-miljon> [Hämtad 2024-04-05].
- European Commission** (u.å). *Consequences of climate change*. https://climate.ec.europa.eu/climate-change/consequences-climate-change_en [Hämtad 2024-03-14].
- European Parliament** (2021). *Non-Financial Reporting Directive*. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI\(2021\)654213_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI(2021)654213_EN.pdf) [Hämtad 2024-03-15].
- Europeiska Kommissionen** (u.å). *Typer av EU-rättsakter*. https://commission.europa.eu/law/law-making-process/types-eu-law_sv [Hämtad 2024-03-15].
- FAR** (2024). *Vilka företag måste upprätta en hållbarhetsrapport?* <https://www.far.se/kunskap/hallbarhet/hallbarhet-i-rapporteringspliktiga-bolag/vilka-foretag-maste-uppratta-en-hallbarhetsrapport/> [Hämtad 2024-05-02].

- Fasth, J.** (2011). *Strategiarbetets grunder*. Liber.
- Finansinspektionen**, (2024). *Hållbarhetsrapportering*.
<https://www.fi.se/sv/hallbarhet/regler/hallbarhetsrapportering/> [Hämtad 2024-04-08].
- Fällman, S.** and Hjeltman, J. (2023). *Extern granskning av hållbarhetsrapporter inför CSRD*. [Magisteruppsats, Umeå universitet].
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1771831/FULLTEXT01.pdf>
- Hussain, S.T.,** Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H. & Ali, M. (2016). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of innovation & knowledge*, 3(3), pp. 123–127.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>.
- Lauer, T.** (2021). *Change Management: Fundamental and Success Factors*. Springer-Verlag GmbH Germany. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62187-5>.
- Lind, R.** (2019). *Vidga vetandet : Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. 2. uppl. Studentlitteratur.
- Meyer, C.B.** & Stensaker, I.G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of change management*, 6(2), pp. 217–231. <https://doi.org/10.1080/14697010600693731>.
- Meyer, John W.** & Rowan, Brian. (1977). Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 82 (2), pp. 340–363.
<https://www.jstor.org/stable/2778293>.
- Patel, R.** & Davidson, B. (2015). *Forskningsmetodikens grunder : Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4. uppl. Studentlitteratur.
- Prakash, A.** (2000). *Greening the firm*. Cambridge University Press.
- Price, D.** & van Dick, R. (2012). Identity and Change: Recent Developments and Future Directions. *Journal of change management*, 12(1), pp. 7–11.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2011.652372>.
- Prop. 2023/24:124.** *Nya regler om hållbarhetsrapportering*.
<https://www.regeringen.se/contentassets/2824bdbc4c964a5daf4b7d132b40e7d3/nya-regler-om-hallbarhetsrapportering-prop.-202324124.pdf>
- Risma** (u.å). *Vad är ESG och varför är det viktigt?*
<https://www.rismasystems.com/sv/resurser/artiklar/vad-ar-esg> [Hämtad 2024-04-09].
- Short, J.C.,** Payne, G.T. & Ketchen, D.J. (2008). Research on Organizational Configurations: Past Accomplishments and Future Challenges. *Journal of management*, 34(6), pp. 1053–1079. <https://doi.org/10.1177/0149206308324324>.
- Teece, D.J.,** Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), pp. 509–533.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- University of Novi Sad.** (2024). *Internal Journal of Strategic Management and Decision Support System in Strategic Management*. University of Novi Sad, Faculty of Economics.
- Willett, J.,** Saunders, C. & Hill, K. (2022). The affective economy and fast fashion: Materiality, embodied learning and developing a sensibility for sustainable clothing. *Journal of material culture*, 27(3), pp. 219–237. <https://doi.org/10.1177/13591835221088524>.
- Åkesson, O.** and Öhrström, A. (2023). *Små och medelstora företags syn på hållbarhetsredovisning och uppfattning av dess kärnbegrepp*. [Kandidatuppsats, Högskolan väst]. <https://hv.diva-portal.org/smash/get/diva2:1782054/FULLTEXT01.pdf>.