DISKURSER SOM LEGITIMERANDE VERKTYG

– EN DISKURSANALYS AV HÅLLBARHETSREDOVISNINGAR INOM KLÄD- OCH FLYGBRANSCHEN I SKANDINAVIEN

Examensarbete – Civilekonom
Företagsekonomi

Amel Hasanovic
Daniel Lam

2019: VT2019CE24

HÖGSKOLAN I BORÅS

Svensk titel: Diskurser som legitimerande verktyg. En diskursanalys av hållbarhetsredovisningar inom kläd- och flygbranschen i Skandinavien.

Engelsk titel: Discourse as a legitimacy tool. A discourse analysis on sustainability reports in the apparel- and aviation industry in Scandinavia.

Utgivningsår: 2019

Handledare: Glenn Fihn

Författare: Amel Hasanovic och Daniel Lam

Abstract:
It is becoming increasingly common for companies to produce sustainability reports containing demands from stakeholders. Previous studies through this communication channel has focused on the content and not on how constructions of the company's sustainability are made in their report. The purpose of this study is to examine how an organization communicates in its sustainability report in order to perceive as legitimate through specific discourses. The authors of this case study use discourses as a theoretical point of view which is also used as a method. This case study examines empirical material retrieved from companies operating in the apparel and aviation industry published after 2017. The analytical process used in this essay is through a discourse analysis which shows that companies apply various discourse strategies as a legitimacy device throughout their sustainability report. Companies can therefore appear sustainable as a result of gaining legitimacy. This paper is written in Swedish.

Keywords: Discourse, discourse analysis, sustainability, sustainability report, legitimacy theory, stakeholder theory, institutional theory.

Sammanfattning:
Det blir allt vanligare för företag att publicera hållbarhetsrapporter som innehåller krav från intressenter. Tidigare studier genom denna kommunikationskanal har fokuserat på innehållet och inte på hur rapporterna konstruerar företagets hållbarhet. Syftet med denna studie är att undersöka hur en organisation kommunicerar i sin hållbarhetsrapport för att anses legitim genom specifika diskursiva strategier. I fallstudien används diskursiva strategier som en teoretisk referensram, men även som metodisk utgångspunkt. Dessutom undersöker fallstudien datamaterial som hämtats från företag som verkar inom kläd- och flygindustrin, publikationer från tidigast 2017. Analysprocessen som används i denna uppsats är genom en diskursanalys där resultatet visar att företagen tillämpar olika diskursiva strategier som ett legitimerande verktyg genom hela sin hållbarhetsrapport. Det gör att företagen framstår som hållbara.

Nyckelord: Diskurs, diskursanalys, hållbarhet, hållbarhetsrapport, legitimitetsteori, intressentteori, institutionell teori.

Förord

Vi vill tacka samtliga inblandade som varit till stöd under terminens gång och visat förståelse för den tid som blivit nedlagd för att uppfylla studiens syfte. Ett stort tack till vår handledare, Glenn Fihn som bidragit med vägledning under arbetets gång. Tack till våra opponenter för all konstruktiv kritik vi mottagit.

Slutligen vill vi tacka Högskolan i Borås för fyra fantastiska år på Civilekonomprogrammet.

Borås, Juni 2019

Amel Hasanovic *Daniel Lam*

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION 2

1.1 BAKGRUND 2
1.2 TIDIGARE FORSKNING OM DISKURSER I HÅLLBARHETSRAPPORTER 3
1.3 PROBLEMDISKUSSION 5
1.4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING 6

2. TEORETISK REFERENSRAM 7

2.1 INTRESSENTTEORIN 7
2.2 INSTITUTIONELL TEORI 8
2.3 LEGITIMITETSTEORIN 9
2.3.1 Social legitimering *11*
2.3.2 Prestationslegitimering *11*
2.3.3 "De-legitimering" av andra *11*
2.3.4 Diskursiva strategier *12*

3. METOD 13

3.1 MATERIAL OCH URVAL 13
3.2 VAL AV BRANSCHER OCH FÖRETAG 13
3.3 DATAINSAMLING 14
3.4 DISKURSANALYS 14
3.4.1 Analysmodell *15*
3.4.2 Analysprocess *16*
3.5 STUDIENS TROVÄRDIGHET 17
3.5.1 Tillförlitlighet och Pålitlighet *17*
3.5.2 Överförbarhet och konfirmering *18*
3.6 METODREFLEKTION 18

4. HÅLLBARHETSDISKURSEN I FÖRETAG 20

4.1 H&M 20
4.1.1 H&M om social legitimering *20*
4.1.2 H&M om prestationslegitimering *22*
4.1.3 H&M om "de-legitimering" av andra *23*
4.2 LINDEX 24
4.2.1 Lindex om social legitimering *24*
4.2.2 Lindex om prestationslegitimering *25*
4.2.3 Lindex om "de-legitimering" av andra *26*
4.3 GINA TRICOT 27
4.3.1 Gina Tricot om social legitimering *27*
4.3.2 Gina Tricot om prestationslegitimering *28*
4.3.3 Gina Tricot om "de-legitimering" av andra *29*
4.4 SCANDINAVIAN AIRLINES 29
4.4.1 SAS om social legitimering *29*
4.4.2 SAS om prestationslegitimering *31*
4.4.3 SAS om "de-legitimering" av andra *32*
4.5 NORWEGIAN 32
4.5.1 Norwegian om social legitimering *32*
4.5.2 Norwegian om prestationslegitimering *34*
4.5.3 Norwegian om "de legitimering" av andra *34*
4.6 THOMAS COOK AIRLINES SCANDINAVIA 35

4.6.1 Thomas Cook om social legitimering *36*
4.6.2 Thomas Cook om prestationslegitimering *36*
4.6.3 Thomas Cook om "de legitimering" av andra *38*
4.7 JÄMFÖRELSE AV BRANSCHER 38

5. DISKUSSION **41**

5.1 I FÖRHÅLLANDE TILL SYFTE, FRÅGESTÄLLNINGAR OCH TIDIGARE FORSKNING 41
5.2 I RELATION TILL REFERENSRAM 42
5.3 ALTERNATIVA TOLKNINGAR 44

6. SLUTSATS **45**

6.1 HUR GÅR ORGANISATIONERNA TILLVÄGA FÖR ATT FRAMSTÄLLA SIG SOM ETT HÅLLBART FÖRETAG GENOM DISKURSER I SIN HÅLLBARHETSRAPPORTERING? 45
6.2 VILKA SKILLNADER FINNS DET MELLAN BRANSCHERNAS HÅLLBARHETSRAPPORTERING? 45
6.3 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING 45

KÄLLFÖRTECKNING **46**

DATAMATERIAL **51**

BILAGA **53**

H&M 53
LINDEX 55
GINA TRICOT 58
SAS 59
NORWEGIAN 60
THOMAS COOK 61

FIGUR & TABELLFÖRTECKNING

Figur 2.1 Intressentmodellen **7**
Tabell 3.4.1 Analysfrågor **16**
Figur 4.7 Diagram över antalet diskursiva strategier **39**

1. Introduktion

I detta kapitel får läsaren en överblick över ämnet samt syftet med studien. Kapitlet inleds med generell bakgrundsinformation kring CSR och hållbarhetsredovisning följt av tidigare forskning kring diskursanalys och hållbarhetsrapportering. Kapitlet avslutas med en problemdiskussion som leder till syfte och frågeställning.

1.1 Bakgrund

Hållbarhet är ett allvarligt och ämne i dagens samhälle där alla vill värna om den framtida utvecklingen. Många branscher har fått fokus i media på grund av skandaler. Ett exempel är en av H&M:s leverantörsfabriker där 21 arbetare dog och 40 skadades i en brand i Bangladesh 2011. En annan skandal som diskuteras flitigt är arbetsförhållanden hos underleverantörer som knappt går att leva på (SvD 2018). SvD besökte en fabrik i Etiopien 2016 och det visade sig att kvinnorna fick 755 birr i lön vilket motsvarar ungefär 300 kr. Hyran för skjulet de bodde i låg däremot på 700 birr. H&M och Lindex innehar sina egna uppförandekoder där det skrivs med olika formuleringar att de som arbetar i företagets leverantörsfabriker skall ha rätt till det som kallas ''fair living wage''. Det är en lön utifrån respektive land som arbetarna kan leva lämpligt på och försörja sin familj men enligt Fair Action måste lönerna fördubblas för att nå denna nivå i exempelvis Bangladesh (SVT 2018). Det kan vara problematiskt och utmanande för stora företag med långa leverantörskedjor att se till att dess uppförandekod följs fullt ut i alla led vilket leder till skandaler.

Hållbarhetsredovisningen används som ett medium för organisationer att kommunicera med sina intressenter. Redovisningen består av företagets visioner, mål, strategier och aktiviteter i förhållande till hållbarhet. Det innefattar även redogörelser för trygga och säkra arbetsplatser samt vilka åtgärder som tas för bättre arbetsvillkor i leverantörsländerna. Vad som inte togs upp i kommunikationen gällande klädindustrin är vad Uppdrag granskning avslöjade som rutinmässiga bränningar av nyproducerade klädesplagg (SvD 2018). År 2016 brände Lindex 2,4 ton kläder men inget av detta redovisades (SVT 2017). ”Att redovisa hur mycket kläder som gått till förbränning har vi hittills inte tagit upp, men skulle mycket väl kunna göra så i kommande redovisningar. Det är en fråga som vi får diskutera”, skriver Anna-Karin Dahlberg, hållbarhetschef på Lindex (SVT 2017). I företag som Gina Tricot kommunicerar de i sin hållbarhetsrapport med sina intressenter att de tar avstånd från anklagelserna och menar att detta är inget Gina Tricot håller på med (Gina Tricot 2017).

Hållbarhetsredovisning har under de senare år ökat i omfattning bland företag. Till viss del kan denna ökning härledas från de ökade kraven som ställs på företag, både från intressenter och myndigheter. I en undersökning av KPMG visade det sig att av de 100 största företagen mätt i intäkter i 49 olika länder, är det 75% som hållbarhetsredovisar. I Sverige är det nu krav på att hållbarhetsredovisa för verksamheter som anses vara “stora företag”. Lagstiftningen berör företag som uppfyller minst två villkor i form av fler än 250 anställda, mer än 175 miljoner kronor i balansomslutning eller mer än 350 miljoner kronor i nettoomsättning. Det är uppskattningsvis 1600 företag i Sverige som påverkas av denna lagstiftning (PWC 2016).

1.2 Tidigare forskning om diskurser i hållbarhetsrapporter

Rapporter är företagets medium för att kommunicera och redogöra för sitt perspektiv om hållbara praxis. Dessa används i olika områden som till exempel annonser, intervjuer, seminarier, webbplatser och företagsrapporter (Breeze 2013). Breeze (2013) visar i sin studie att CSR kommunikationen består av en diskurs eller en uppsättning meddelanden som företagen väljer att framhäva för sina intressenter i syfte att se till att de fortsätter vara intresserade av företaget.

Vidare visar det sig att konsumenter allt oftare begär transparens från organisationers kommunikation angående deras CSR arbete (Castelló, Etter & Årup Nielsen 2016). Devin (2016) studerade en banks CSR rapport och drog slutsatsen att banken undviker att presentera all fakta för att vinkla kommunikationen i syfte att uppnå ett önskvärt resultat. Forskaren menar att kommunikationen i rapporter tenderar att vara delvis sanna men i själva verket är de partiska som inte är helt tillförlitliga eftersom väsentlig information har sållats bort från hela sanningen. Utesluten information gynnar organisationer, med stor sannolikhet på ett mer positivt sätt. Devin (2016) påstår att den presenterade informationen inte nödvändigtvis är hyckleri eller falsk eftersom informationen är sanningsenlig till viss del, däremot kan företagets tillförlitlighet, pålitlighet och transparens ifrågasättas. Genom att ha kontroll över vad som redovisas kan företag lyfta fram positiva effekter över negativ information i syfte att framstå som mer socialt ansvarig och miljövänlig. Företag undviker att behandla de grundläggande ohållbara grunderna för deras verksamhet i sin redovisning (Cho m.fl. 2015). Det verkar sålunda att CSR diskursen i många fall inte ger mer än lockande, men tom retorik om hållbarhet och ansvarig verksamhet (Kallio 2007).

Boulding (1956) menar att det inte är innehållet i ett meddelande som är viktig utan det väsentliga är hur meddelandet tolkas och vilken bild det skapar av företaget. Det verkar som att många företag har valt den lätta, men riskfyllda vägen och artificiellt försökt att konstruera sin bild av att vara miljövänlig och ansvarsfull via diskurser (Kallio, 2007). När det gäller miljövänlighet kan det vara mycket effektivare att uppnå politisk hållbarhet genom social konstruktion, produktion av bilder och symboler, än genom att investera i ny teknik (Kallio 2007). Levy (1997) påstår att: "Företag kan finna det lättare och billigare att konstruera organisationen och deras produkter som gröna istället för att göra dyra och riskabla investeringar i utrustning och processer för att minska miljöpåverkan”. Kallio (2007) menar att inget företag eller industri kan överleva i det långa loppet om de öppet motsätter sig värdena hos allmänhet, det leder slutligen till att företaget förlorar sin legitimitet. Tidigare forskning inom området skildrar företagsledningens motiv till att använda hållbarhetsrapporter som ett verktyg för att manipulera sina intressenter, i syfte att uppnå legitimitet för att kunna fortsätta bedriva sin verksamhet (Coupland 2005). Flera forskare kritiserar därför hållbarhetsrapportering eftersom det kan användas som ett legitimitetsverktyg (Cho m.fl. 2015, se Cho, Michelon & Patten 2012; Milne & Gray 2007).

I Coupland’s (2005) studie granskas diskurser som skapas av företagen för att beskriva hållbarhet i syfte att uppnå legitimitet. Inriktningen i forskarens studie är att undersöka hur retoriken för CSR legitimeras i rapporter och att framställa en ram av argumentationsrepertoarer. Dessa fyra repertoarerna består av *social legitimering, ansvarslegitimering, de-legitimering av andra och kontextspecifik legitimering* vilket ständigt återkommer i interaktionen mellan företagets kanaler och intressenter. Ett exempel är Transaero, ett ryskt flygbolag, som har varit ledande inom miljöaspekterna och har numera ett flertal utmärkelser inklusive Bästa välgörenhetsprogram och Social innovation (Belyaeva 2015). Dessa typer av rationaliseringar som hänvisar till priser är en strategi som erhåller

legitimitet. Legitimering i detta avseende grundar sig på det som anses vara sant, genom att tolka priser som sanningar (van Leeuwen 2007). Konstruktioner av CSR görs trovärdiga och legitimerade enligt sammanhanget av diskurserna under en social legitimering (Coupland (2005).

Företagsledningen måste utveckla strategier för att ständigt balansera motstridiga intressenters förväntningar för att uppfylla sina avtal med dessa intressenter i samhället (Barnett 2007; Mitchell, Agle & Wood 1997). Cho m.fl. (2015) menar att komplexiteten i denna situation ställer ledningen inför ett moralisk dilemma. Författarna förklarar att om olika inflytelserika intressentgrupper, vars godkännanden behövs för att organisationen ska behålla sin legitimitet, ställer oförsonliga krav på organisationen, måste ledningen utveckla strategier som åtminstone uppfyller något minimalt acceptabelt avtal för vardera intressentgrupp. Att hantera motstridiga intressentkrav kan därför ge incitament för organisationer att tillämpa specifikt anpassade strategier som saknar intern konsistens, vilket ger grundläggande kritik över organisationens beteendeintegritet (Simons 2002). Det är ett sätt att hantera konflikterna som uppstår med intressenter genom att reflektera kring prat, beslut och handlingar (Cho m.fl. 2015). Fortsättningsvis hävdar författarna att företag använder samtal, beslut och åtgärder på ett sätt för att tillgodose motstridiga intressenters krav, genom att fastställa diskurser i en parallell form som inte är för transparent.

Studier har visat att den ökade medvetenheten bland allmänheten om skydd av biologisk mångfald, klimatförändringar och andra sociala och miljömässiga frågor om hållbarhet har skapat ett bredare bekymmer gällande en inneboende utmaning för företagsledningen (Cho m.fl. 2015). Samtidigt är ett annat viktigt element för företaget och andra ekonomiska inriktade intressenter, det ständiga behovet att växa. Företagen förväntas maximera sina tillväxtmöjligheter och belysa att de fortsätter göra det i framtiden. Cho m.fl. (2015) menar att strävan efter framtida möjligheter och högre intäkter är kopplat till aktieägarvärdet. Av dessa anledningar förekommer det affärsmässiga argument i hållbarhetsrapporter för att balansera intressenterna (Coupland 2005). Företagen utvecklar således en progressiv diskurs om hållbarhet i sina rapporter som svar på dessa krav från intressenter om exempelvis biologisk mångfald, klimatförändringar eller andra sociala och miljömässiga frågor (Cho m.fl. 2015). Språket som används i företagets kommunikation kan därmed ge en insikt i vilka värderingar företaget har och dess ställningstagande i sociala och etiska frågor (Joutsenvirta 2009). Diskurser om hållbarhet utifrån affärsmässiga termer skiftar ett företags samtal, beslut och åtgärder i förhållande till dess kärnverksamhet mot en motivering som ligger i grund bland ekonomiska och kostnadseffektiva termer (Cho m.fl. 2015). Coupland (2005) bekräftar att sådana diskurser som tillämpas tenderar att ha ‘’affärsmässiga argument” för socialt ansvar. Dessa diskurser samlas för att erbjuda företag ett sätt att minska sina upplevda sociala och miljömässiga konsekvenser utan att offra det finansiella resultatet (Cho m.fl. 2015).

Flertalet strategier används för att uppnå eller bibehålla legitimitet beroende på situation (Baumann-Pauly, Scherer & Palazzo 2016). Forskarna hävdar att åtgärder för att erhålla legitimitet sker till följd av argumentering, balansering, anpassning eller manipulering i rapporten. När negativa händelser inträffar, till exempel skandaler, tillämpas legitimitetsstrategier. Strategierna syftar att ändra uppfattningen om företaget, från negativ till positiv, vilket är dominerande i rapporter (Hahn & Lülfs 2014). Legitimitet är en diskursiv resurs som kan utnyttjas och manipuleras (Cho m.fl. 2015). Det föreslås att företag använder sig av strategiskt diskurs för att konstruera intressenternas samtycke om fortsatt lov att verka (Beelitz & Merkl-Davies 2012).

Förekommande kritik är att företag endast engagerar sig i miljömässiga och sociala frågor på en symbolisk nivå. Företag har själva möjligheten att avgöra vilken hållbarhetsinformation som ska presenteras samt på vilket sätt informationen presenteras på (Aerts 1994). Med hjälp av retoriken kan företagets ansvar därmed aktivt omdefiniera sin roll i enlighet med vad intressenterna anser vara relevant. CSR kan därmed formas och kontrolleras av företag (Coupland 2005). Levy (1997) hävdar att debatten om CSR-diskursen, i själva verket är självstyrande med sina egna institutioner och kontroll över symboler, bilder och tankesätt. Institutioner är en form av auktoritet vilket van Leeuwen (2007) påstår är en aktör som fungerar som en legitimerande resurs i rapporter. Fortsättningsvis skriver författaren att hänvisningar mot sådana auktoriteter som exempelvis NGO's kan på grund av sin status och roll legitimera företagets handlingar gentemot omgivningen. Detta eftersom sådana auktoriteter behöver inte åberopa något rättfärdigande för vad som sägs eller görs eftersom de anses vara legitima (van Leeuwen 2007).

Moravcikova, Stefanikova och Rypakova (2015) förklarar hur ett företags hållbarhetsrapportering utformas beror på dess storlek och vilken bransch företaget är verksam inom. Tidigare studier visar att företag i miljökänsliga branscher redovisar sitt hållbarhetsarbete i större omfattning än företag i mindre miljökänsliga branscher (Shnayder m.fl. 2016; Young & Marais 2012). Sweeney och Coughlan (2008) har i sin studie funnit skillnader och menar att dessa kan bero på att företagen anpassar sin rapportering efter vad primära intressenterna förväntar sig. I industrier som gruvdrift, olja och gas tas större hänsyn till miljö, sociala, hälso och säkerhetsfrågor med omfattande information (Raufflet, Barin Cruz & Bez 2014). Företag som verkar inom detaljhandeln är mer serviceinriktade och koncentrerar sig därför på konsumenter i större grad än miljön (Sweeney & Coughlan 2008). En studie som utfördes på 17 ledande företag inom klädbranschen framhåller ytterligare bevis på att fokuset ligger på konsumenter mer än miljön (Mann, Byun, Kim & Hoggie 2014). Författarna drar slutsatsen att klädföretag prioriterar arbetsmarknadsfrågor före miljöfrågor eftersom de har mindre negativa miljöeffekter jämfört med andra branscher. I en liknande studie av Livesey och Kearins (2002) analyserades språket i Royal Dutch/Shell Groups och Body Shop Internationals hållbarhetsrapporter. Däremot visar resultatet av deras studie att företag använder sig av liknande metaforer i respektive rapport för att kommunicera med sina intressenter, trots att företagen verkar inom olika branscher.

1.3 Problemdiskussion

Tidigare litteratur och forskning avseende hållbarhet har en deskriptiv karaktär (Castelló, Etter & Årup Nielsen 2016; Moravcikova m.fl. 2015). Exempelvis lägger Hahn och Lülfs (2014) större fokus på vad kommunikationen i rapporterna innehåller som utgör bilden av hållbarhet, det hjälper dock inte oss att förstå hur företag konstruerar hållbarhet. Flertalet studier visar att företagets användning av diskurser illustrerar en förskönad bild av sitt engagemang inom hållbarhet och att de enbart redogör för de positiva effekterna på företagets anseende (Cho m.fl. 2015; Devin, 2016; Kallio 2005). Konsekvensen av diskurs är att det kan användas för att bygga upp en verklighet på ett sätt som gynnar företaget på samhällets bekostnad (Beelitz & Merkl-Davies 2012; Coupland 2005). Baumann-Pauly m.fl. (2016) drar slutsatsen att företag använder språket för att undvika potentiella skador och vi anser att det kan vara ett incitament för att erhålla, bibehålla eller förstärka sin legitimitet. Det resulterar i att diskurser tillåter företag med bristande samhällsansvar att kunna framstå som hållbara. Vi anser därför att det är viktigt att studera fenomenet genom en tolkande ansats eftersom problemet ligger i språket och hur denna konstruerar hållbarhet. Språket vilseleder intressenternas perception av företagets verkliga bidrag mot en hållbar utveckling. Uppsatsen

bygger därmed en förståelse för hur konstruktioner av företagens sociala ansvar görs trovärdigt och legitimt.

I denna uppsats är utgångspunkten när företag använder diskurser som gör att de framstår som hållbara i sin hållbarhetsredovisning. Följaktligen är studien influerad av en vidare undersökning av lingvistikens roll som ett legitimerande verktyg från tidigare forskning (Coupland 2005; van Leeuwen 2007) men värt att notera är att denna forskning inte har tillämpats på branscher som kläd- och flygbranschen innan. Fortsättningsvis finns det brist på tidigare forskning som undersöker hur hållbarhet konstrueras i rapporter och strategierna som tillämpas i andra branscher än exempelvis olje- och gasbranschen (Cho m.fl. 2015; Coupland 2005; Livesey & Kearins 2002). Företagen i Skandinavien är ett relativt outforskat område och uppsatsen syftar till att fylla denna lucka genom att förtydliga hur språket används i olika industrier verksamma i Skandinavien (Mann, Byun, Kim & Hoggie 2014; Raufflet, Barin Cruz & Bez 2014; Sweeney & Coughlan 2008). Tidigare forskning är fortfarande inte överens om det finns skillnader mellan olika branscher i hållbarhetsrapporten (Moravcikova m.fl. 2015; Livesey & Kearins 2002). Mot denna bakgrund har vi därför valt att undersöka diskurserna i olika branscher och dess hållbarhetsredovisning utifrån Coupland (2005) och van Leeuwen (2007) synsätt på legitimitet, för att därefter jämföra två olika branscher med avsikten att konstatera om diskurserna är beroende av branschtillhörighet.

1.4 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att bidra med mer kunskap till den befintliga forskningen om diskurser och hur det kan påverka hållbarhetsrapportering. Vi bidrar till den befintliga forskningen genom att undersöka hur organisationer inom kläd- och flygbranschen går tillväga för att framställa sig som hållbara företag. Fortsättningsvis vill vi undersöka om det eventuellt finns skillnader mellan branscherna. Det gör vi genom att analysera hållbarhetsrapporter från sex utvalda företag och med hjälp av en diskursanalys för att visa hur företag använder sig av diskurser för att framställa sitt hållbarhetsarbete och erhålla legitimitet för sina handlingar. Problemdiskussionen leder till följande frågeställningar:

- Hur går organisationerna tillväga för att framställa sig som ett hållbart företag genom diskurser i sin hållbarhetsrapportering?

- Vilka skillnader finns det mellan branschernas hållbarhetsrapportering?

2. Teoretisk referensram

Vilka verktyg används för att identifiera diskurser i hållbarhetsrapporter? I detta kapitel presenterar vi etablerade teorier för att bygga en förståelse för analysen. Kapitlet redogör för intressentteorin, institutionella teorin och legitimitetsteorin samt diskursiva strategier. De diskursiva strategierna är av fundamental betydelse för utförandet och sammanställningen av resultatet, med hjälp av de etablerade teorierna kring legitimitet kan vi sedan förklara resultatet.

2.1 Intressentteorin

Intressentteorin förklarar att företagen ska ta sitt sociala ansvar och visa hänsyn till alla grupper som påverkas av företagets handlingar. Harrison och Wicks (2013) menar att intressentteorin redogör för om framtiden för företagen ska vara fortsatt ljus måste intressenternas behov uppfyllas. Det finns många likheter mellan legitimitetsteorin och intressentteorin, att särskilja dessa som två helt frånskilda teorier vore således inte korrekt (Deegan & Unerman 2011). Gray m.fl. (1995) förklarar likheten mellan teorierna enligt följande:

> It seems to us that the essential problem in the literature arises from treating each as competing theories of reporting behavior, when ”stakeholder theory” and ”legitimacy theory” are better seen as two (overlapping) perspectives of the issue which are set within a framework of assumptions about political economy

Termen “intressent” är svårdefinierad, det betyder olika saker för olika personer. Det finns olika definitioner för intressent och vad som betraktas som en intressent (Freeman & Reed 1983). Flera författare har forskat kring ordet “intressent” som lett till många argumentationer och diskussioner kring begreppet (Freeman 2001). Freeman och Reed (1983) definierar intressenter som de grupper som företag inte klarar sig utan. För att förstå hur företag fungerar är det viktigt att veta hur intressenter tillsammans interagerar och skapar värde. Exempel på intressenter är kunder, finansiärer och samhällen (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & de Colle 2010).

Figur 2.1 Intressentmodellen (Freeman m.fl. 2010)

Figur 2.1 illustrerar hur företag skapar värde för intressenter (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & de Colle 2010). Intressenterna i den inre delen av cirkeln klassas som primära intressenter, de står närmare företagets verksamhet och kan påverka företaget direkt. Intressenterna i den yttre delen av cirkeln klassas som sekundära intressenter, och har en indirekt påverkan på företagets verksamhet.

Intressentteorin kan delas upp i normativt perspektiv samt ledningsperspektivet. Det förstnämnda perspektivet utgår ifrån att alla intressenter ska bli rättvist behandlade, oavsett vilken nivå av intressent det handlar om. Det vill säga, företagen ska inte enbart tillfredsställa de starkaste intressenterna utan samtliga intressen ska beaktas (Deegan & Unerman 2011). Enligt det normativa perspektivet går det att anta att organisationer har en moralisk skyldighet att beakta alla intressenters intressen, även om det kanske inte alltid är till positiv fördel för företagen och dess ägare (Bishop 2000). Det normativa perspektivet förklarar hur organisationer ska behandla sina intressenter på ett likvärdigt sätt och inte var för sig. Företaget får inte enbart se till aktieägarnas bästa utan måste fokusera på samtliga intressenter (Branco & Rodrigues 2007). Det normativa perspektivet stöds av Hasnas (1998) som menar att alla intressenter måste behandlas lika och företagen måste visa hänsyn till alla intressenters olika intressen. Utifrån ledningsperspektivet antas det att organisationer mer troligt försöker tillfredsställa de starka intressenternas intresse (Deegan & Unerman 2011). Ledningsperspektivet stöds av Ullmann (1985) som förklarar att de intressenter med störst inflytande på företaget är de intressenter som företagen “favoriserar”.

När det uppstår konflikter behövs en balans skapas mellan de olika intressenterna. Intressentteorin ligger inte till grund för att ledningen ska maximera företagets finansiella ställning utan se till att kunna balansera motstridiga intressen från olika typer av intressenter (Hasnas 1998). Tullberg (2011) skriver att intressentteorin finns för att lösa problem och främja ett samarbete mellan olika parter där konflikter enbart kan orsaka problem för båda parter, och därför är ett smidigt samarbete av stort intresse för båda parter. Skillnaden mellan olika intressegrupper är “influencers” som är mäktiga och viktiga för företaget, samt “sökande” som är mindre viktiga för företaget och det är de sistnämnda som troligtvis blir negativt påverkade av eventuella åtgärder från företaget (Tullberg 2011). Sweeney & Coughlan (2008) analyserade sex olika branscher för att se om det fanns en skillnad i hållbarhetsredovisningen. Resultatet indikerade att det fanns en skillnad på hur företag hållbarhetsredovisar beroende på branschtillhörighet. Resultatet visade också att företagen rapporterar på ett sätt för att tillfredsställa sina starkaste intressenter. Det viktiga är att företagen kan skilja mellan de olika intressenters behov och skapa en balans för att kunna tillfredsställa en stor del av intressenter (Harrison & Wicks 2013).

Eftersom resultatet behandlar hur intressenter påverkar företagens diskursiva strategier har intressentteorin en roll i analysen och kommer att vara en grund till diskussion av resultatet. Intressentperspektivet är viktigt eftersom det kan förklara vår frågeställning, på vilket sätt företag använder diskurser för att framställa sig som hållbara.

2.2 Institutionell teori

Företag som vill erhålla legitimitet måste anpassa sig till den institutionella miljön genom av att arbeta utifrån den sociala konstruktionen som förväntas av samhället (Meyer & Rowan 1977). Den institutionella teorin förklarar varför olika företag i samma miljö anammar varandras strukturer och börjar likna varandra allt mer över tid. DiMaggio och Powell (1983) förklarar den homogena processen enligt följande:

> We ask, instead, why there is such startling homogeneity of organizational forms and practices; and we seek to explain homogeneity, not variation. In the initial stages of their life cycle, organizational fields display considerable diversity in approach and form. Once a field becomes well established, however, there is an inexorable push towards homogenization (Di Maggio & Powell 1983, s. 148)

I DiMaggios och Powells (1983) studie kring institutionell teori förklarar de varför företag tenderar att införa liknande organisationsformer beroende på branschtillhörighet. Det förekommer krafter i samhället som bidrar till att organisationer strukturerar på ett liknande sätt (Deegan & Unerman 2011). DiMaggio och Powell (1983) beskriver begreppet isomorfism som den homogenitet som uppstår bland organisationsstrukturer. Författarna redogör för tre olika typer av isomorfism, tvingande, härmande samt normativ isomorfism.

Tvingande isomorfism kan uppkomma i form av formell eller informell påtryckning från andra organisationer eller press från samhället. Ett exempel på en formell påtryckning är nya regleringar eller lagar som inte kan undvikas att implementeras i sin organisationsstruktur. Ett exempel på informell påtryckning kan vara ifall ett dotterbolag måste anamma moderföretagets redovisningsprinciper, och ens företagsstruktur förändras indirekt (DiMaggio & Powell 1983).

Härmande isomorfism innebär att osäkra företag väljer att härma andra företag som verkar i samma bransch och samhälle. Härmande isomorfism kan också handla om mindre framgångsrika företag som väljer att kopiera och använda likadana metoder som redan framgångsrika företag använder (DiMaggio & Powell 1983).

Normativ isomorfism har sin grund i professionalisering, begreppet professionalism kan definieras som ett gemensamt mål för att anställda inom samma yrke ska arbeta på liknande sätt. Organisationsstrukturen förändras utifrån att personer med liknande akademisk bakgrund har liknande värderingar, tankar och arbetssätt som tas med till organisationen där man arbetar (DiMaggio & Powell 1983). I analysen har den institutionella teorin fungerat som ett komplement till legitimitets- och intressentteorin. I vår studie kan den institutionella teorin hjälpa oss förstå hur liknande diskursiva strategier används i respektive bransch för att erhålla legitimitet, samt hur företag tenderar att redovisa på samma sätt som andra företag i samma bransch. Den tvingande och härmande isomorfismen är alltså de centrala perspektiven i vår studie.

2.3 Legitimitetsteorin

Intressentteorin och legitimitetsteorin överlappar varandra och anses vara två tongivande teorier inom ämnet hållbarhetsredovisning (Chen & Roberts 2010). Legitimitetsteorin försöker berätta bakomliggande orsaken för ett företags rapportering och är ett naturligt komplement till intressentteorin (Gray, Kouhy & Lavers 1995). Legitimitetsteorin förklarar hur organisationer kontinuerligt försöker se till att de uppfattas som legitima inom samhällets normer. Suchman (1995) förklarar legitimitetsteorin enligt följande:

> Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions. (Suchman 1995, s. 574)

Suchmans (1995) definierar legitimitet som att organisationers handlingar måste vara i linje med samhällets normer och värderingar. Det vill säga, det går enbart att uppnå legitimitet genom samhället, om företaget inte arbetar i enlighet med samhällets normer och värderingar har de ingen rätt att verka i det samhället (Deegan & Unerman 2011).

Legitimitet kan betyda olika saker, men i grunden har det att göra med stöd från omgivningen. Om stödet från omgivningen minskar leder det till legitimitetsproblem (Moran 2001). Kuznetsov, Kuznetsova och Warren (2009) förklarar legitimitet som ett socialt anseende som sätter sin prägel på organisationen, där det vid varje givet tillfälle möjliggör att fungera med det samhälle den är verksam i. För att erhålla legitimitet måste företagen alltså arbeta utifrån ett sätt som samhället accepterar.

Legitimitetsteorin baseras på att det finns ett ”social kontrakt” mellan samtliga sociala institutioner och samhället. Det sociala kontraktet baseras dels på att organisationens handlingar ska anses legitima från samhället där de verkar, dels påverka samhället på ett hållbart sätt (Mathews 1995). Kommunikationen i form av årsredovisningar och hållbarhetsredovisningar är en metod för företag och organisationer att visa att det sociala kontraktet följs. Trots att huvudsaken för företag är att gå med vinst, behöver man agera på ett hållbart sätt i enlighet med det sociala kontraktet (O’Donovan 2002). En organisation sägs vara fullt legitim när dess syfte med verksamheten överensstämmer med sociala normer, värderingar och förväntningar (Dowling & Pfeffer 1975). Om ett företag inte fullföljer sitt sociala- och miljöansvar kommer samhället att upphäva det sociala kontraktet och företaget kan inte fortsätta sin verksamhet (Mousa & Hassan 2015).

Ashforth och Gibbs (1990) menar att organisationer kräver legitimitet för att attrahera stöd från omgivningen. Författarna förklarar också att i samband med att försöka öka legitimiteten finns en risk att legitimiteten minskar i slutändan. Om legitimiteten minskar finns det en risk att ett legitimitetsgap uppstår, för att undvika ett legitimitetsgap är det viktig för företagen att förutsäga hur samhällets normer och värderingar förändras (Sethi 1978). Samhällets normer anses inte vara bestämda, utan förändras över tid vilket kräver att organisationerna ska vara öppna för de etiska normer i det samhälle de verkar (Deegan & Unerman 2011). Om de finns indikationer på att ett legitimitetsgap håller på att växa fram kan företag använda legitimitetsstrategier för att dämpa effekterna genom att erhålla, bevara samt reparera legitimiteten (Deegan & Unerman 2011). Sammanfattningsvis går det att säga att företagen med hjälp av legitimitetsteorin kan utnyttja kommunikationen för att nå ut till intressenter och skapa en bild av sig själv att man handlar på ett hållbart sätt. Organisationer försöker se till att deras handlingar uppfattas av externa parter som “legitima".

Teorin har använts i många forskningar för att förklara företagens beteende gentemot hållbarhetsfrågor. Litteraturen kring teorin visar varför företag kan använda sig av hållbarhetsrapportering för att gynna sig själva (Mousa & Hassan 2015). Hållbarhetsrapporter ger företagen chansen att göra uttalanden utan större kostnader och samtidigt får de en unik möjlighet att presentera en positiv bild för sina intressenter (Mousa & Hassan 2015). Författarna fann ett positivt samband mellan ett rykte där företaget framställs som hållbart och lönsamhet. Dessutom kunde författarna visa att nuvarande hållbarhetsinvesteringar resulterar i framtida konkurrensfördelar samt ökad lönsamhet.

Hållbarhetsredovisningen kan vara ett verktyg för företagen att bibehålla det sociala kontraktet. Med hjälp av diskursiva strategier kan företaget framställa sitt arbete på ett sätt som tillfredsställer intressenterna och företagen erhåller legitimitet.

2.3.1 Social legitimering

Denna repertoar redogör för organisationers fokus på frågor som inte enbart har med vinst att göra. Social legitimering uppnås genom att handla efter förväntningar, krav och behov från företagets intressenter och dessutom marknaden, genom att exempelvis framstå som miljövänlig eller byta arbetsprocess. Diskurser som berör marknadens behov används som en diskursiv resurs för att legitimera, eftersom marknadens behov sällan ifrågasätts (Vaara & Tienari 2008).

Legitimering kan dessutom ske med hjälp av att företaget positionerar sig på ett sätt som legitimerar deras aktiviteter genom att bland annat visa deras exceptionella hållbarhetsarbete. För att förtydliggöra exemplet skriver Coupland (2005): ‘’Beyond meeting the world’s energy needs, our goal is to be recognized and admired everywhere for having a record of environmental excellence.’’ Därav kan diverse certifieringar, priser, hänvisningar till auktoriteter eller institutioner tillhöra företagets sätt att demonstrera och legitimera sitt hållbarhetsarbete (van Leeuwen 2007). Vidare noterar författaren att auktoriteten kan vara personlig eller opersonlig vilket kan bestå av personer, experter, konventioner, regler eller lagar. Legitimering utifrån denna aspekt sker på grund av att någon med auktoritet ”säger eller påstår det”.

Informella praxis som policys och strategier skapar även de en form av auktoritet. Genom att koppla dessa mot företagets hållbarhetsarbete anses arbetsprocesserna som legitima (Siltaoja 2009). Det resulterar i en effektiv strategi som företagen tillämpar av den orsaken att en auktoritet nästan aldrig ifrågasätts eftersom statusen anses relevant och pålitlig. Vid sådana tillfällen krävs inget rättfärdigande eller förklaring till frågor som kritiserar företagets hållbarhetsarbete och integritet (van Leeuwen 2007).

2.3.2 Prestationslegitimering

Prestationslegitimering innebär företagets rationalisering av hållbarhet. Legitimering inom denna repertoar handlar om att argumenten som redogörs i rapporten beskriver CSR aktiviteterna som företaget arbetar med som en bidragande faktor till konkurrensfördelar och att detta är avgörande för att maximera lönsamheten. Coupland (2005) bedömer att dessa diskurser används som ett legitimeringsverktyg. Författaren menar att i de företag som undersöktes fanns det ett ‘’affärsmässigt argument’’ för socialt ansvar. Van Leeuwen (2007) skriver att denna typ av legitimering sker genom att företagen rationaliserar och refererar till mål, resultatinriktade fördelar eller nytta. Följaktligen skriver författaren att diskurser som avser exempelvis effektivitet eller produktivitet som argument för att utöva hållbara praktiker kan erhålla legitimitet. Syftet med att sträva efter nytta är i fokus, exempelvis ekonomisk tillväxt, parallellt med hållbarhet vilket kan därmed legitimera företagets ansvarsfulla praktiker enligt en rationaliserad strategi (van Leeuwen 2007). Strategin visar att legitimitet erhålls endast när nytta är eftersträvansvärt, exempelvis att CSR är värt att jobba efter av den orsaken att det genererar ökad vinst. Dessa konkurrerande ideologier om hållbarhet och affärer, som vävs in i en och samma kontext, anses vara motsägelsefulla. Långsiktig hållbar utveckling kan inte uppnås genom egennytta på ett personligt plan ur ett globalt perspektiv. Trots detta, kan legitimering även ske genom affärsmässiga argument, som ett resultat genom balansering av motstridiga intressenter (Coupland 2005).

2.3.3 ‘’De-legitimering’’ av andra

Detta fenomen beskriver inte enbart företag som återberättar sitt egna hållbarhetsarbete, utan företagen beskriver även konkurrenternas brister gällande socialt ansvarsfullt beteende

(Coupland 2005). Företag skiftar därmed fokus bortom organisationen och lägger skulden på andra företag, branscher, samhället et cetera. Detta gynnar företagets egna status genom detaljerade redogörelser om exempelvis konkurrenternas brister för att uppnå en högre moralisk ställning och legitimera sina egna aktiviteter (Coupland 2005). Genom att rikta fokus på andra företag går det dessutom att erhålla legitimitet genom att agera enligt principen "andra företag gör det, av den orsaken gör vi också det'' (van Leeuwen 2007). Det andra perspektivet av denna repertoar behandlar företagets argumentation som baserar sig på tid. Vid flertalet tillfällen förekommer det att företagen hänvisar sitt hållbarhetsarbete till historiska händelser som grundar sig på att företagen är, och har varit, väl etablerade inom marknaden (Coupland 2005). Det resulterar i att organisationens hållbarhetsarbete normaliseras och legitimeras genom historiska referenser (van Leeuwen 2007).

2.3.4 Diskursiva strategier

Den tidigare forskningen av Coupland (2005) och van Leeuwen (2007) leder till följande kategorier bestående av social legitimering, prestationslegitimering och ''de-legitimering'' av andra. Ovanstående legitimeringar utgör grunden för analysmodellen som presenteras i metodkapitlet. Dessa legitimeringar (härefter diskursiva strategier) ligger till grund för analysen av datamaterialet och är ett verktyg för att legitimera företagets hållbarhetsarbete. Tillämpningen av strategierna förekommer i företagens hållbarhetsredovisning. De diskursiva strategierna förklarar därmed legitimeringsprocessen utifrån ett språkligt perspektiv och erbjuder ett konkret tillvägagångssätt för att analysera hållbarhetsrapporter. Således är de diskursiva strategierna ett väsentligt verktyg för studie.

3. Metod

För att utföra undersökningen kring hur företag i kläd- och flygbranschen legitimerar sitt hållbarhetsarbete används en diskursanalys. Urvalet av företag har genomförts strategiskt med en avgränsning till den skandinaviska marknaden. I detta kapitel presenteras studiens struktur och metod för att besvara frågeställningarna. Analysmodellen av de diskursiva strategierna presenteras och en redogörelse för hur analysprocessen går tillväga görs. Slutligen görs en reflektion av metoden innehållande argument för metodens fördelar och begränsningar.

3.1 Material och urval

Privata texter som dagböcker eller brev förekommer sällan som material för diskursanalyser (Bergström & Boréus 2005) vilket gör det lämpligt för uppsatsen att hitta andra relevanta dokument. Eftersom studien baserar sig på hur hållbarhet konstrueras fann vi därmed hållbarhetsredovisningar som kvalificerade dokument eftersom de är direkt kopplade till frågeställningarna. Materialet består av bland annat företagets visioner, mål, strategier och aktiviteter i förhållande till hållbarhet vilket möjliggör en analys av underlaget. Vi vill analysera företag vars hållbarhetsrapporter berör den skandinaviska marknaden för att förutsättningarna ska vara likadana och att skillnaderna ska bli minimala i utformning och kvalité.

Urvalet av företag valdes strategiskt inom ovan nämnda kriterier för att uppfylla studiens syfte och frågeställning. Eftersom vi med hjälp av diskurser ska granska hållbarhetsrapporter är det viktigt för oss att företagen upprättar en hållbarhetsrapport utifrån GRI:s standarder för att den ska vara öppen och jämförbar. De företag som har upprättat en hållbarhetsrapport fritt från sin årsredovisning har prioriterats eftersom de är mer omfattande och det finns större utrymme för analys. Vi utgår alltid från den senast tillgängliga hållbarhetsrapporten för att få aktuell information.

3.2 Val av branscher och företag

Vi har valt företag från kläd- och flygbranschen eftersom syftet är att undersöka om det finns eventuella skillnader vid framställningen av sitt hållbarhetsarbete. Klädbranschen är en arbetsintensiv sektor vilket har resulterat i större fokus på vård, omsorg, arbetarnas hälsa, säkerhet och arbetsvillkor genom hela försörjningskedjan (Księżak 2016). Exempelvis framhäver Van Yperen (2006) den höga risken för olyckor och skadlig hälsoeffekter under hela produktionsprocessen i Indiens textilindustri som orsakas av exponering för brand, användning av bekämpningsmedel, kemikalier och överexponering för buller och damm. Förutom bekymmerna om textilindustrin i allmänhet finns det stora bekymmer i Indien om sociala frågor som barnarbete. Barnarbete är generellt närvarande i tillväxtekonomier på grund av fattigdom och brist på brottsbekämpning (Nurhayati 2016). Vi anser att det vore intressant att undersöka om diskurserna i en bransch som berör den sociala aspekten av hållbarhet. Tanken bakom valet av flygbranschen är att företagen inom industrin avger främst miljömässiga konsekvenser. Exempelvis bedöms industrin vara en av de snabbast växande bidragsgivare till växthusgasutsläpp (Lee m.fl. 2009). Därmed ger dessa två branscher en väsentlig skillnad på grund av varierande egenskaper vilket i sin natur kan ge skillnader i resultat vilket analysen syftar på att utreda.

Urvalet av företag valdes strategiskt för att uppfylla studiens syfte och frågeställning. Vi har valt att analysera klädföretag som är aktiva på den skandinaviska marknaden eftersom utbudet

av företag är för brett. Vi har därför valt att begränsa urvalet till denna marknad eftersom utformningen av hållbarhetsrapporten följer oftast GRI:s riktlinjer som är öppen och jämförbar, därav analyseras H&M, Lindex och Gina Tricot. Alla hållbarhetsredovisningar som har granskats är från senast 2017 för att få relevant information.

PWC gjorde under 2011 en undersökning på hållbarhetsrapportering av företag i flygbranschen, syftet med undersökningen var att se hur företagen arbetar med hållbarhet. Analysen från PWC (2011) gjordes på 46 av världens största flygbolag från olika regioner och resultaten visade att allt fler flygbolag väljer att hållbarhetsredovisa men poängterar att det finns utrymme för att utveckla och i framtiden presentera hållbarhetsrapporter av högre kvalitet. De flygbolag som enligt PWC hade högst kvalitet på sina hållbarhetsrapporter bestod av: Air France, KLM, Delta Air Lines, Iberia LAN Airlines, Lufthansa, Southwest Airlines och UPS. Vi anser att det är intressant att inget skandinaviskt flygbolag hamnade på listan eftersom hållbarhetsrapportering är reglerat, vi vet också att intressenterna kräver att det arbetas hållbart. Studien analyserar Scandinavian Airlines, Norwegian och Thomas Cook eftersom samtliga är skandinaviska företag. Det finns inte tillräckligt många svenska flygbolag för att enbart fokusera på den svenska marknaden, urvalet begränsas till den skandinaviska marknaden eftersom det finns mindre skillnader i rapporteringen jämfört med företag som är verksamma i andra regioner.

3.3 Datainsamling

Datakällor kan delas in efter primära eller sekundära källor. Primärdata är information som forskaren samlar in självstående vilket kan ske genom dokument eller intervjuer. Däremot, data som samlas in av andra personer består av sekundärdata, som exempelvis undersökningar gjorda av andra forskare (Artsberg, 2005). I studien har vi använt oss av en skrivbordsundersökning för att samla in all datamaterial. Datamaterialet består av primära källor och data har samlats in genom att ladda ner information kring företagens hållbarhetsarbete som hämtats från respektive företags hemsidor. Vi navigerar oss genom företagets hemsidor genom att söka på ‘’Hållbarhetsrapport’’. Materialet är offentligt och finns kostnadsfritt på samtliga företags webbsidor att hämta vilket underlättade eftersom materialet var lättillgängligt under studiens gång. Det förekommer hållbarhetsrapporter som inte publiceras under samma år beroende på när företaget väljer att offentliggöra denna och i dessa fall har vi använt den senaste upplagan av rapporten. Thomas Cook Airlines Scandinavia släppte sin sista hållbarhetsrapport 2014/2015 och har sedan dess hänvisat till hållbarhetsredovisningen för Thomas Cook Group, av den anledningen har vi analyserat Thomas Cook Groups hållbarhetsrapport från 2018. Majoriteten av företagen handlar även på en internationell marknad vilket resulterar i att vi har samlat in och prioriterat den engelska hållbarhetsrapporten för att undvika översättningsproblem.

3.4 Diskursanalys

För att få svar på frågeställningarna och utveckla en förståelse för legitimeringprocessen utifrån diskurser tillämpas en diskursanalys vilket kan användas som teoretisk utgångspunkt samt metod (Winter Jørgenssen & Phillips 2000). Som teori har diskursanalys sina rötter inom en konstruktionistisk ontologi och begreppet diskurs har sitt ursprung från det vill säga en konstruktionistisk grundidé vilket betyder att språket konstruerar verkligheten. Diskurser är talordningar och logiker som bestämmer gränserna för vad som är socialt och kulturellt accepterat som sant och trovärdigt (Börjesson 2003). Av den anledningen är det inte möjligt att förklara verkligheten utan att göra en tolkning.

Varför behövs diskurser? Varför inte presentera saker som de är? Enligt en diskursanalytiker är saker aldrig ”bara som de är”, därför blir diskursen ett verktyg för att kategorisera kunskap (Burr 1995). Potter (1997) hävdar att diskursanalysen koncentrerar sig på hur verkligheten produceras genom diskurserna som är påverkade av samhället, händelser och inre psykologisk verklighet. Vidare förklarar Potter (1997) att diskursen är inte bara en reflektion av den sociala verkligheten som vi befinner oss i, utan den är även väsentlig för att skapa eller producera verkligheten. Hur företag därför formulerar sig genom utelämnanden, fraser och betoningar har en avsikt att uppnå olika reaktioner från andra personer. Detta resulterar i att läsarna får en skiftad representation av verkligheten eftersom företagets diskurs har haft en inverkan på deras uppfattning av vad som anses verkligt (Bryman & Bell 2011). Av den orsaken tillåter det organisationer att framstå som hållbara genom tal och skrift som vilseleder läsarens uppfattning. En viktig utgångspunkt för diskursanalysen är därmed hur vi med språkets hjälp indelar och tolkar omvärlden som i sin tur kan leda till konsekvenser för konkreta människor (Bergström & Boréus 2005). I utförandet av studiens diskursanalys är det därför fundamentalt att analysera rapporterna djupgående för att identifiera utelämnanden, fraser och betoningar som tillåter företag att framstå som hållbara.

Ett relevant ämne att ta i akt är att se språket som konstruktivt som vi ovan nämnt. Diskurser är skapade på ett sätt för att få en särskild syn på den sociala verkligheten. När en interpretation görs av denna uppfattning av sociala verkligheten tillämpas därefter det lämpligaste sättet att presentera informationen på, vilket återspeglar personens tankegång som tänkt ut den (Bryman & Bell 2011). Potter (2004) tar upp i sin studie att diskurser har ett syfte och att denna är konstruerad på ett sätt för att uppnå syftet. Vidare tillägger Bryman och Bell (2011) att språket är en form av handling som kan användas för att övertyga, lägga skulden på någon annan eller presentera sig själv på ett önskvärt sätt vilket hållbarhetsredovisningen tenderar att göra (Coupland 2005). Av dessa orsaker är diskurserna medvetna handlingar, företag som har syftet att övertyga eller övertala är medvetna om det när de presenterar sin version av en händelse (Bryman & Bell 2011). I sådana fall kan företag i sina rapporter utnyttja språket uppnå saker och ting när de talar eller skriver, därför tillämpas en diskursanalys för att utreda detta och finna legitimiteten som företagen försöker erhålla.

Studien utgår från en diskursanalys eftersom denna tillämpas främst på texter för att förstå regler och strukturer som påverkar språket i olika sammanhang (Bryman & Bell 2011). Bergström och Boréus (2005) menar att språkanvändning påverkar hur ett företag tolkar samhället och världen, men världen i sig påverkar också hur organisationen agerar och använder språket. När vi kommunicerar är vi med och påverkar framställningen av det vi försöker förmedla genom att använda våra egna ord. Företag kan därmed påstå sig vara hållbara genom att välja hur den talar utifrån hållbarhetsdiskurser. I en diskursanalys är det möjligt att se det märkvärdiga i något som framstår som naturligt (Börjesson 2003). I diskursanalysen tolkas inte texterna för vad författarna säger, utan analysen granskar texterna för att undersöka vad de indirekt vill förmedla.

3.4.1 Analysmodell

De diskursiva strategierna som karaktäriserar för legitimitet i enlighet med den teoretiska referensramen kommer studien att försöka identifiera. Detta görs genom en systematisk genomgång av hållbarhetsrapporten för att sedan isolera texter som uppnår kraven för legitimitet. Denna studie använder en grundläggande metodologi likt Potter’s (2004) tre sätt att analysera diskurser som underlag, vilket är en generell och översiktlig beskrivning för alla diskursanalyser. Metodologin är därmed anpassad efter studiens syfte och består av tre steg:

1. Först isoleras diskurser som representerar företagets handlingar
2. Sedan kopplas syftet till företagets handlingar
3. Till sist isoleras strategin som legitimerar syftet och kategoriseras efter respektive repertoar

Det centrala i uppsatsen är isoleringen och identifieringen av diskurserna för att kunna få svar på frågeställningarna. Det handlar om att välja passande analysfrågor som ställs direkt mot texterna, det vill säga analysfrågor som hjälper studien framåt och får forskningsfrågorna besvarade (Bergström & Boréus 2005). Analysmodellen baseras på Coupland's (2005) sätt att legitimera och komplementeras med van Leeuwen (2007) synsätt för att stärka den grundläggande teorin om legitimitet. Båda författarna argumenterar för liknande legitimitet, van Leeuwen (2007) redogör för konkreta exempel där Coupland (2005) vid vissa tillfällen beskriver översiktligt. Värt att notera är att utformningen av en etablerad diskursmodell inte existerar utan det är upp till forskaren själv att forma sin egna (Bergström & Boréus 2012). Av den anledningen har vi framställt vår egna modell som grundar sig på de diskursiva strategierna vilket leder till att vi landar i följande modifierade analysmodell:

Tabell 3.4.1 Analyfrågor

Diskursiv strategi	**Analysfrågor**
Social legitimering	● Erhåller företag legitimitet genom att: - Koppla hållbarhetsarbete med auktoriteter? - Tillfredsställa krav från intressenterna?
Prestationslegitimering	● Erhåller företag legitimitet genom: - Argument som grundar sig på ekonomiska fördelar?
''De-legitimering'' av andra	● Erhåller företag legitimitet genom att: - Fokusera på andra företag? - Hänvisa till historiska referenser?

3.4.2 Analysprocess

Studien analysprocess inleds med att ordna branscherna var för sig för att sedan kunna bearbeta materialet. Sedan görs en systematisk genomgång av hållbarhetsrapporten och därefter tillämpas den framtagna analysmetoden för att argumentera för uttalanden vi tolkar som relevant. Genom att ställa analysfrågor mot olika delar av hållbarhetsrapporten genererar det användbar empiri som kan bidra till studien. Först isoleras diskurser som representerar företagets handlingar, sedan kopplas ett syfte bakom denna och till sist kategoriseras detta efter respektive repertoar. I exemplet nedan framgår det hur metoden operationaliserades i ett utdrag från H&M:s hållbarhetsrapport år 2017 för att förtydliga hur analysprocessen går till:

> While responsible water management is a critical component of our 100% Circular & Renewable ambition, H&M group has, in fact, been working to reduce negative water impacts throughout our value chain <u>for over ten years</u>. (H&M 2017, s. 40)

I samband med ovanstående citat framgår det ett tydligt exempel på ‘’de-legitimering’’ av andra. H&M skriver i sin hållbarhetsredovisning att de strävar efter att bli en ledande vattenförvaltare inom modeindustrin som erbjuder bättre tillgänglighet och kvalité av vatten (H&M 2017). Analysprocessen börjar därmed att fånga upp yttrandet att H&M arbetar för en minskning av sin negativa påverkan på vatten. Syftet med uttalandet identifierades som att de vill framstå som miljövänliga genom att förbättra verksamhetens miljöpåverkan. Detta syfte legitimeras genom diskurser där H&M poängterar att deras hållbarhetsarbete med vatten har pågått över mer än tio år. Därav kan vi dra slutsatsen och argumentera för legitimitetsstrategin ‘’de-legitimering’’ av andra eftersom argumentet baseras på hänvisningar till tid och historiska referenser.

3.5 Studiens trovärdighet

Enligt Bryman och Bell (2015) bör studien reflektera kring fyra begrepp för att anses vara trovärdig. Begreppen är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Eftersom studien utgår från ett kvalitativt synsätt är det dessa begrepp som behöver tas i akt och inte exempelvis validitet och reliabilitet som vissa forskare menar hör till den kvantitativa forskningen. Transparens är väsentlig för studiens trovärdighet därför redogörs en detaljerad beskrivning av alla stegen vi gör genom forskningsprocessens gång.

3.5.1 Tillförlitlighet och Pålitlighet

I studien strävar vi efter transparens för att läsarna ska kunna följa undersökningens process och få tillgång till all information som behövs. Således, redovisas och reflekteras alla stegen angående exempelvis datainsamlingen, urvalet och analysprocessen i syfte att göra studien transparent.

Diskursanalysen genomförs systematiskt och är ett verktyg som kan tillämpas på texter och resulterar i användbar empiri. Vi tillämpar liknande analysfrågor som Coupland (2005) och van Leeuwen (2007) tidigare använt vilket innebär att studien är reproducerbar som bidrar till en ökad tillförlitlighet. För att vidare uppnå tillförlitlighet och undvika systematiska fel inom uppsatsen kom vi överens om en gemensam tolkningsram för texten innan analysen av datamaterialet genomfördes.

Pålitlighet innebär att samtliga faser av forskningsprocessen redogörs. I metodkapitlet redogörs samtliga metoder och motiveringar av tillvägagångssätt för att skapa pålitlighet. Vidare kan pålitlighet delas in i två delar, intern och extern pålitlighet. Intern pålitlighet innebär att forskare i en forskningsgrupp är överens om hur materialet tolkas av det som undersökts. I studien tolkar vi resultatet efteråt tillsammans för att få en hög intern pålitlighet. Enligt Bryman & Bell (2015) handlar den yttre pålitligheten huruvida studien kan replikeras oavsett vem som utför studien. Eftersom studien handlar om att analysera och tolka rapporter kan tolkningen vara annorlunda beroende på vilket perspektiv forskaren har. Forskaren kan tolka diskurser utifrån exempelvis ett politiskt perspektiv och därmed argumentera för något annorlunda. Av samma anledning kan studien replikeras och utföras oavsett vem det är, däremot kan resultatet differentieras. Dessutom är datamaterialet tillgängligt för allmänhetens användning och behöver endast laddas ner.

3.5.2 Överförbarhet och konfirmering

En väsentlig aspekt av överförbarheten är om studien kan generaliseras (Bryman & Bell 2015). Graneheim och Lundman (2004) förklarar begreppet överförbarhet som till vilken utsträckning resultatet kan överföras till andra grupper. Därför är det viktigt att forskaren i sin analys beskriver och reflekterar över hela processen för att stärka studiens trovärdighet. För att överförbarheten ska förenklas ger vi en klar och tydlig beskrivning av de metodologiska utgångspunkterna. En detaljerad presentation av resultaten med kvalificerade citat bidrar till ökad överförbarhet (Graneheim & Lundman 2004). Kvalitativa forskningsansatser går mer djupgående än översiktligt vilket gör det svårt att generalisera resultaten. Ett urval av sex företag är inte optimalt för en generalisering men det är upp till läsaren själv att bedöma ifall en generalisering av resultaten är möjlig.

Konfirmering innebär att ens personliga värderingar inte medvetet påverkar resultatet av undersökningen (Bryman & Bell 2015). Vid forskning på samhällsvetenskaplig nivå är det svårt att vara helt objektiv, därför behöver forskaren ständigt kritiskt granska sitt arbete och se till att inga personliga perspektiv används. Med tanke på att vi har liknande förkunskaper men olika bakgrunder innebär det att tolkningarna kan variera. I en diskursanalys är det viktigt att inte göra egna tolkningar som är påverkade av personliga perspektiv eller värderingar, därför är det viktigt för oss att efteråt tolka materialet tillsammans för att resultatet ska bli objektivt.

3.6 Metodreflektion

Vi bedömer att en diskursanalys med en konstruktionistisk utgångspunkt är det mest lämpliga för att få kunna svara på våra frågeställningar. Samtliga hållbarhetsrapporter som analyserats har varit egna fristående rapporter från årsredovisningar och således inte integrerade, vilket har gett oss mer djupgående information och det har varit hjälpsamt att identifiera diskurser som hjälpt oss att utföra studien. Diskursanalysen har utförts noggrant i enlighet med de fyra begreppen som vi redogjort för ovan och diskurser exemplifieras och motiveras.

I kvalitativa samhällsundersökningar är interpretationen av materialet grundläggande. Utan en tolkning kan företeelser varken beskrivas eller förstås eftersom det är tolkningen som skapar en betydelse (Svensson 2011). Eftersom vi har varierande bakgrunder och erfarenheter påverkar skilda förkunskaper studiens analysprocess. Det kan leda till varierande resultat trots likvärdiga kunskaper samt ömsesidiga bestämmelser angående analysens tillämpning. Tolkande forskare förstår alltid fenomen genom tidigare erfarenheter dock bidrog olikheterna i tillämpningen av de metodologiska utgångspunkterna till en variation som i slutändan gav ett brett resultat. Att vi analyserade enskilt för att sedan sammanställa analysen säkerställer en intern pålitlighet som bidrar till en ökad trovärdighet för studien (Wibeck 2010).

Som ovan nämnt är tolkningen en avgörande faktor för studiens resultat. Argumentation står för en grundläggande roll för studiens resultat. Studien kan därmed på samma punkt kritiseras eftersom tolkning och argumentation alltid kan utsätta studien för trovärdighets- och pålitlighetsproblem. En tolkning kan upplevas korrekt hos vissa forskare men kan vara mindre relevant enligt andra (Bergström & Boréus 2012). Därför är det väsentligt att vi motiverar och argumenterar för våra tolkningar vid utförande av en diskursanalys.

Vi är medvetna att resultatet av diskursanalysen hade kunnat vara annorlunda beroende på vilka företag och branscher som analyseras. Vissa företag väljer att presentera omfattande och djupgående rapporter medan andra presenterar sitt arbete ytligt. En svaghet vi har identifierat med urvalet är att enbart analysera tre hållbarhetsrapporter i respektive bransch, det är således

svårt att dra en slutsats som representerar hela branschen. Följaktligen valde vi att avgränsa urvalet till företag som tillhör den skandinaviska marknaden för att resultaten ska kunna återspegla och underlätta generaliseringen mot en mindre population. I urvalet av den skandinaviska marknaden har företag en liknande och jämförbar rapport vilket gör en generalisering möjlig om läsaren vill dra en sådan slutsats dock har kvalitativ forskning inte intentionerna att generalisera (Bryman & Bell 2011).

4. Hållbarhetsdiskursen i företag

I detta kapitel presenteras resultatet från diskursanalysen på sex skandinaviska företag i klä- och flygbranschen, tre företag från respektive bransch. I resultatet tillämpas analysmodellen i praktiken på samtliga hållbarhetsrapporter. Alla tre kategorier gick att hitta i samtliga företags hållbarhetsrapporter och vi presenterar ett urval av de identifierade diskurser som är mest relevanta. I samband med varje citat från hållbarhetsrapporten följer en motivering till hur företagen erhåller legitimitet.

4.1 H&M

H&M startade sin första butik i Västerås 1947 som en damklädesbutik men är nu snarare känt som ett globalt mode- och designföretag. De erbjuder en mängd olika stilar och trender inom mode, skönhet, accessoarer och inredning. Kollektionerna finns på både fysiska butiker och online butiker. I dagsläget finns det cirka 4 900 butiker som är verksamma på 72 marknader.

En ny hållbarhetsrapport publiceras årligen som inkluderar hållbarhetsstrategier, utmaningar, mål och prestationer, analysen utgår från 2017 rapport. Redovisningen är i enlighet med rapporteringens kriterier som anges i bolagets egna riktlinjer samt Global Reporting Initiative (GRI) Standards. Vidare innehåller hållbarhetsrapporten totalt 100 sidor där H&M presenterar en fullständig rapport med innehåll som fokuserar på miljömässiga, ekonomiska och sociala förhållanden. Rapporten förser även med ytterligare väsentlig information om H&M:s positiva och negativa påverkan på samhället den verkar i, både direkt och indirekt.

4.1.1 H&M om social legitimering

I genomgången av H&M:s hållbarhetsrapport för år 2017 framkom det att planeten förser samhället med naturliga resurser men att tillgångarna håller på att ta slut i och med befolkningstillväxten. Populationen ökar exponentiellt vilket accelererar konsumtionen av råvaror i högre takt än vad planeten kan hantera. H&M skriver därmed i sin rapport att de globala kraven kräver nya arbetsförhållanden:

> Our planet provides us with an abundance of natural resources. However global demands are rapidly outstripping supply… Put simply, the fashion industry is running out of the natural resources it uses to make products and cannot continue to operate in the same way. At H&M group, we believe that an industry-wide <u>shift from a linear to a circular business model</u> is the only solution. (H&M 2017, s. 29)

I ovanstående citat fokuseras det på frågor utöver det uppenbara om att vara en vinstbaserad organisation. Citatet hävdar att det finns ett globalt krav kring hållbarhet vilket gör att H&M kan placera sig som en respondent. På det sättet kan H&M enbart svara på kraven som ställs för att legitimera sina handlingar. Den sociala legitimeringen sker genom att använda diskurser som berör ändringar av verksamhetens tillvägagångssätt mot ett mer hållbart alternativ. Detta uttalande resulterar i att H&M hädanefter kan arbeta på ett nytt sätt som verkar legitimt eftersom de endast agerar som respondent mot samhällets krav. Dessa krav berör oftast förbättringar inom klimatförändringar, mänskliga rättigheter och en trygg arbetsplats. Enligt H&M är kraven från globala och lokala intressenter som begär ändringar i hur organisationen arbetar vilket kan förklaras av intressentteorin varför H&M väljer att belysa nya arbetssätt i sin rapport. Vidare i rapporten framkom det att verksamheten har ändrat sättet de arbetar på mot ett mer hållbart alternativ och har därmed utvecklat nya

strategier, mål och visioner genom diverse experter (H&M 2017). Detta fenomen karaktäriserar för social legitimering, nämligen genom att hänvisa till experter. Citatet nedan exemplifierar hur H&M använder sig av experter för att legitimera sitt hållbarhetsarbete:

> With the help of expert scientific organizations and the WWF Climate Savers, we have taken a science-based approach to establish three key priorities to help us reach this goal. (H&M 2017, s. 47)

Ett förekommande mönster i hållbarhetsredovisning är bolagets referenser till experter av någon sort. Det resulterar i att alla hänvisningar till en expert legitimerar syftet de försöker uppnå. Angående citatet ovan, visar det sig att H&M har hållbara strategier, policys och mål som är utvecklade av både externa och interna experter. Dessa strategier, policys och mål legitimeras av experter eftersom de besitter en uppsättning av specifika kunskaper som ingen annan eller få innehar vilket H&M trycker ständigt på. Dessutom upplyser organisationen att de utgår från en vetenskaplig ansats för att uppnå målen vilket har en benägenhet att förknippas med kunskap. I fall när diskurser refererar till auktoriteter bestående av experter och kunskap behöver företaget sällan rättfärdiga sina tankar och beslut utan denna är redan underförstådd som hållbar. Fortsättningsvis väljer bolaget att legitimera sina egna insatser genom att skapa associationer med trovärdiga institutioner. Detta sker genom att belysa samarbeten med externa experter, vilket exemplet nedan visar:

> We developed our global Fair Living Wage Strategy in 2013 with guidance from multiple experts, trade-unions and NGOs. The strategy focuses on governments, factory owners, our own purchasing practices and most crucially, workers. (H&M 2017, s. 63)

H&M redogör för sina samarbeten med olika institutioner, unioner och ickestatliga organisationer i större delar av rapporten (H&M 2017). Aktörerna kategoriseras som en auktoritet som är kunniga inom sina respektive områden. Genom att koppla sitt hållbarhetsarbete med olika aktörer tillåter det H&M att konstruera hållbarhet och anses vara legitima. Anledningen till detta är att NGO's, unioner och andra aktörer sällan ifrågasätts.

Andra typer av socialt legitimerande element tillämpades genom att hänvisa till opersonliga auktoriteter som exempelvis en uppförandekod. H&M:s grundläggande värderingar återfinns i en etisk uppförandekod. Det är ett dokument som innehåller riktlinjer om hur individer ska agera i olika situationer när de representerar bolaget i ett affärssammanhang. Uppförandekoden inkluderar inga gåvor, nolltolerans mot mutor och korruption, intressekonflikter, företagets tillgångar och konfidentiell information.

> To make our expectations clear to our employees and business partners, we have a Code of Ethics (CoE), which often goes beyond the strictest regulations and legislation in our markets. (H&M 2017, s. 79)

I ett antal tillfällen hänvisas den etiska uppförandekoden i fall som berör varierande utmaningar, exempelvis mutor. H&M yttrar sig om att deras etiska uppförandekod är baserat på en grund som är utöver marknadens formella lagstiftningar och regleringar. Det indikerar på att diskurser om lagstiftningar och regleringar används för att legitimera den etiska uppförandekod. Därmed anses deras handlingar när anställda representerar företaget som etiska eftersom uppförandekoden baserar sig kring lagar. Värt att notera är de mer informella rutinerna som policyer och standarder som H&M har hänvisas även de mot externa

konventioner för legitimering, vilket förekommer i nästan samma utsträckning. Legitimeringsprocessen är i princip likadan eftersom en konvention är en också en opersonlig auktoritet. De externa konventionerna får H&M:s policyer och standarder att framstå som hållbara.

> All our policies and standards are based on international equivalents and well-recognised initiatives, such as ILO Conventions or the UN Guiding Principles on Business and Human Rights. (H&M 2017, s. 75)

4.1.2 H&M om prestationslegitimering

H&M skriver i sin rapport att de har en skyldighet att ta ett samhällsansvar och med tanke på deras storlek och skala kan de framkalla förändringar i klädbranschen (H&M 2017). Företaget fokuserar mycket på att skifta från en linjär modell till en cirkulär för att kunna maximera användningen av resurserna. Den cirkulära modellen optimerar livslängden på produkterna samtidigt som den minimerar avfallet. Detta kan åstadkommas genom att resurserna går under en ständig återvinningscykel. Hållbarhet är essentiellt och ett naturligt ämne att ha i åtanke eftersom det säkerställer företagets framtid enligt VD, Karl-Johan Persson (H&M 2017). Bolaget skriver i sin hållbarhetsrapport:

> Making the shift from a linear to a circular model is not only necessary for the planet, it also presents a strong business case. Once customers are finished with products, 87% of the material fibres used by the industry to create those products end up in landfill. This represents a lost opportunity of more than USD 100 billion every year. (H&M 2017, s. 30)

Uttalandet indikerar att det är nödvändigt att ersätta den nuvarande modellen för planetens skull, parallellt med att H&M framlägger en stark ekonomisk anledning till varför den bör substitueras. Fortsättningsvis nämner företaget att förlusterna överstiger mer än 100 miljarder USD varje år. Diskurserna baseras därmed på affärsmässiga argument för H&M:s hållbara handlingar. Till följd av de pragmatiska fördelarna som argumenteras anses bolaget vara legitim på grund av sina rationaliseringar. Skulle företaget utelämnat summan förluster varje år hade argumentet inte tolkats lika starkt av läsaren. Deras nya tillvägagångssätt anses därför vara acceptabel eftersom det medför ett värde som i detta fall tilltalar ekonomiskt inriktade intressenter.

En aspekt som framhålls i hållbarhetsredovisningen är H&M:s direkta ekonomiska intäkter. Företaget bedriver en investeringsverksamhet som heter H&M:COLAB där de investerar i diverse företag som kan bidra till H&M:s företagsvärde. Verksamheten investerar inom tre områden, hållbart mode, innovativa affärsmodeller och teknologi. Företaget skriver följande:

> H&M CO:LAB only invests when we think we can make a big difference for the companies we invest in with our knowledge and resources, and always in collaboration with the existing business. By doing this we learn and challenge ourselves in a way that, besides providing the opportunity for financial return, can improve and develop our business in a positive way. (H&M 2017, s. 19)

Investeringar har lagts på företagen Worn Again, re:newcell, Treetotextile, Thread och Sellpy. Denna länk mellan H&M och företagen som fokuserar på hållbarhet, är en social legitimering som vi tidigare nämnt i studien. I detta påstående däremot nämns det specifikt att ett av

syftena är möjligheten att erhålla finansiell avkastning. Därmed går det att argumentera för att yttrandet är av en prestationslegitimering. I senare delar av rapporten uppmärksammas även indirekta ekonomiska intäkter genom återvinning.

> MONKI – All Monki stores around the world offer an in-store garment recycling service. Customers are rewarded with a '10% off your next purchase' voucher when they bring a bag of unwanted textiles into any Monki store. (H&M 2017, s. 25)

Avseende återvinning framgår det att belöningar erhålls mot hållbara handlingar. H&M gruppen består av flera varumärken varav Monki, Weekday, & Other Stories och COS är några att nämna. I dessa butiker erbjuds det rabatter på tio procent vid nästa köp i utbyte när konsumenter återvinner oönskade klädesplagg. Kunderna kan inte använda kupongen i andra butiker utan de är bundna till respektive butik. Det ger kunderna incitament till att handla igen eftersom de får produkter till ett billigare pris. Båda parter gynnas av detta eftersom Monki i detta fall säljer mer och konsumenterna får varor till ett billigare pris. Det går således att resonera att det finns indirekta affärsmässiga argument för att bedriva hållbarhet, specifikt återvinning. Intressenter som aktieägare förväntar att H&M är lönsamma och intressentteorin, utifrån ett ledningsperspektiv, förklarar den ständiga återkopplingen till pragmatiska fördelar, finansiell avkastning från investering och indirekt försäljning genom hållbarhetsrapporten.

4.1.3 H&M om ''de-legitimering'' av andra

I relation till denna repertoar kan det utläsas i H&M:s hållbarhetsrapport många kopplingar med tid. Tidsaspekten som berörs handlar om att organisationen antingen gjort något över en längre tidsperiod eller var först med att ta ett initiativ. Bolaget strävar efter att ge rättvisa jobb och stödjer mångfald och inklusivitet genom deras 100% Fair & Equal ambition (H&M 2017). Det innefattar rättvisa kompensationer, en trygg och hälsosam arbetsplats, en miljö fri från diskriminering och respekt för varje anställds åsikt. H&M skriver i sin rapport:

> While our 100% Fair & Equal ambition is relatively new, our work towards creating fair jobs within our supply chain is not. H&M group started an assessment programme to help monitor working conditions in supply chain factories back in 1998 which led to improvements in basic health and safety, regular employment, legal payment of wages and prevention of child labour. (H&M 2017, s. 59)

''100% Fair & Equal ambition'' är relativt ny men legitimeras genom diskurser trots att ambitionen inte visat prov på att vara hållbar ännu. Rättvisa jobb framställs här som en del av H&M:s historia. Det presumeras att H&M är hållbara eftersom de har visat prov på framgångar i tidigare skeden, sedan 1998. Argumentet vilar sig således på tillbakablickar i det förflutna vilket legitimerar deras samtida ambitioner.

Vidare återfinns ingen explicit redogörelse för konkurrenternas brister för att kunna uppnå en högre moralisk ställning i redovisningen. Däremot uppger H&M att de vill föregå med ett gott föredöme kring sitt hållbarhetsarbete gentemot hela värdekedjan och industrin, vilket indirekt leder till att H&M visar en högre moralisk nivå. Uttalanden från denna position har en benägenhet att legitimera organisationens aktiviteter.

> Beyond switching to renewable energy and cutting our emissions, we also want to set an example in our own operations, drive change along our entire value chain and lead our industry towards positive transformation. (H&M 2017, s. 29)

I senare skede refererar H&M allt mer frekvent om andra aktörer i marknaden. Organisationen uppmuntrar andra inom industrin att efterlikna deras värderingar i sättet att arbeta på likt en förebild. Därav kan värderingarna hos företagen i klädbranschen efterlikna varandra i enlighet med en härmande isomorfism. I samband med detta lägger H&M stor vikt på att det krävs samarbete från alla aktörer, såväl kunder som intressenter. De menar att problemen som uppstår i industrin kan inte åtgärdas med hjälp från endast deras sida, utan alla måste samarbeta. Det gör att fokuset skiftar från H&M och skyldigheten till att bidra mot en hållbar förändring ligger hos andra inom branschen, vilket får H&M att framstå som legitima genom att distansera problemet bortom organisationen.

> The main challenges we face are not specific to H&M group, they are industry-wide. Therefore, solutions cannot be reached by us alone, they all require industry collaboration. For example, our goal to become 100% fair and equal is very much dependent on industry collaboration. (H&M 2017, s. 15)

4.2 Lindex

Lindex grundades år 1954 i Alingsås och erbjuder mode för kvinnor och barn, dessutom lingerie och kosmetik. Företaget verkar inom 18 olika länder med 490 butiker inklusive franchise. Utöver det har de även onlineshopping i 30 länder med totalt 4731 medarbetare.

På Lindex arbetar de ständigt med att förbättra deras arbetsprocesser och öka användningen av hållbart material i sina plagg. Företagets långsiktiga hållbarhetsambition är att minimera miljöpåverkan i alla delar av deras design- och produktionssystem, och skapa en positiv inverkan tillsammans med deras leverantörer, partners och kunder.

Hållbarhetsredovisningen utgår som tidigare nämnt från 2017, med en omfattning på totalt 83 sidor och med engelska som originalspråk. Dessutom har denna rapport har upprättats i enlighet med GRI Standards: Core option. Hållbarhetsrapporten inleds med kommentarer från VD och följs av en beskrivning på årets höjdpunkter. Sedan lyfter rapporten fram hur Lindex arbetar med den cirkulära modellen, materialet, tillverkningsprocessen och transporten.

4.2.1 Lindex om social legitimering

Lindex ambitioner är att bli erkänd som en ledande aktör inom mode och dessutom en av de mest hållbara företagen i industrin. I Lindex hållbarhetsredovisning beskriver de likt H&M att hållbarhet i det nuvarande stadiet kommer att misslyckas långsiktigt (Lindex 2017). Samhället konsumerar mer än vad planeten kan hantera i en befintlig linjär ekonomi, vilket Lindex redogör för nedan:

> The consumption of fashion in its current form and at its current pace will not be sustainable in the long term. In a circular economy the maintaining aspect where products are used for a longer time is the most sustainable option. In order to contribute to more sustainable consumption, developing our offer and exploring new business models is essential**.** (Lindex 2017, s. 66)

Yttrandet föreslår att planeten har ett behov eller förväntningar på organisationen att agera hållbart vilket ställer Lindex i en gynnsam position som respondent. Respondentens roll som endast förser behoven ställda av planeten är huvudfokuset i detta citat. Dessa tre konstruktioner (respondent, behov och krav) av hållbarhet upprätthåller och legitimerar varandra. Tillsammans bildar konstruktionerna ett cykliskt argument som en del av förklaringen för organisationens hållbarhetverksamhet. Denna form av social legitimering inträffar i flera moment gällande krav från exempelvis EU och marknaden, där Lindex svarar på de ställda kraven. Hänvisningar mot marknaden behov fungerar dessutom som en diskursiv resurs för att legitimera eftersom behovet ifrågasätts sällan.

Fortsättningsvis framkom det ett ansvar att följa lagar som REACH vilket berör deras produkter. REACH är en förordning från Europeiska Unionen, med avsikten att förbättra skyddet för människors hälsa och miljö mot de risker som kemikalier kan utge. I princip gäller REACH för alla kemiska ämnen, inte bara de som används i industriella processer utan även i våra dagliga liv, till exempel i rengöringsprodukter, färger samt i artiklar som kläder, möbler och elektriska apparater. Förordningen påverkar därför de flesta företag i hela EU inklusive Lindex som skriver i sin rapport:

> We fulfill our responsibilities under the chemical legislation REACH and our products meets the requirements of the legislation. (Lindex 2017, s. 49)

Den kemiska lagstiftningen ‘’REACH’’ utgör för den legitimerande faktorn i ovanstående citat. Enligt Lindex följer deras varor protokollet för hållbara produkter som inte innehåller några skadliga kemikalier (Lindex 2017). Allmänheten förutsätter därmed att lagstiftningen iakttas eftersom produkterna produceras i enlighet med lagstiftningen vilket gör Lindex produkter legitima, så är dock inte fallet vid alla tillfällen. Under samma år återkallades strumpor i en tre-pack socks från försäljning och alla kunder uppmanades till att returnera varorna. Produkten återkallades eftersom en liten bit av garnet inte uppfyllde Lindex säkerhetskrav eller REACH-förordningen om kemikalier. Den kemiska upptäckten är inte tillåten eftersom ämnet bryts ner till substanser som misstänks vara cancerframkallande.

Fortsättningsvis riktar sig Lindex policy och riktlinjer mot en mer hälsosam och säkrare arbetsplats. Policy och riktlinjer agerar som legitimerande resurser eftersom dessa förväntas att efterföljas likt ‘’REACH’’ lagstiftningen. Samma år som incidenten med strumporna, inträffade en fruktansvärd olycka hos Multifabs Ltd, en av företagets viktigaste leverantörer i Bangladesh. En panna exploderade under underhållsarbetet och 13 personer förlorade sina liv och många skadades (Lindex 2017). En mängd hänvisningar sker mot opersonlig auktoritet i Lindex rapport som medför legitimitet men med hänsyn till tidigare händelser kan deras inkonsistenta beteendeintegritet ifrågasättas.

> We have policies and guidelines that outline our approach and the responsibilities within the organisation. All matters affecting health and safety are kept under constant review and the policies are reviewed on a regular basis. (Lindex 2017, s. 22)

4.2.2 Lindex om prestationslegitimering

Lindex redovisning redogör explicit betydelsen av förhållandet mellan hållbarhet och lönsamhet. Företaget hävdar att hållbarhetsarbetet måste aktivt integreras med den vardagliga verksamheten för att bibehålla en god långsiktig lönsamhet. Rapporten tillfredsställer ekonomiskt inställda intressenter eftersom Lindex argumenterar för hållbarhet på grund av att

det erhåller ekonomiska fördelar som kostnadsminimeringen och att produktiviteten optimeras (Lindex 2017). I flera fall refererar företaget till att de försöker effektivisera transporten vilket reducerar antal resor för att erhålla ekonomiska vinningar. Dessa pragmatiska fördelar legitimeras utifrån ett affärsmässigt perspektiv eftersom det finns ett värde att sträva efter dessa. I nedanstående citat använder Lindex förmånerna av att bedriva hållbarhet för att legitimera sin verksamhet:

> By working together we can drive change towards a more sustainable future for both people and the planet, while at the same time increasing profit and improving cost efficiency and productivity. (Lindex 2017, s. 10)

Vidare i rapporten framhävs de sociala aspekterna som välmående och mångfald på arbetsplatsen. Återigen blandas samma typer av affärsmässiga argument för hållbarhet. Hållbarhet i detta avseende tar hänsyn till anställda och deras välmående i fabriker utomlands. HERproject, ett projekt som Lindex handleder om välmående, har även ett kommersiellt värde eftersom kvaliteten och effektiviteten hos fabrikerna ökar när arbetarna mår bättre. Av den orsaken förstärker det Lindex lov att fortsätta bedriva HERproject på grund av affärsmässiga argument.

> ‘’Working with HERproject has improved workers’ well-being with regard to health and financial strength. There is also a commercial value to HERproject, since the quality and efficiency of the factories increases when the workers feel better. This commercial value gives an incentive to factory owners to participate in the projects.’’ (Lindex 2017, s.47)

Gällande de anställda inom Sverige har Lindex investerat på mångfald för att få konkurrensfördelar. På så sätt förvärvar Lindex kompetenta arbetare med unika egenskaper. Det legitimerande elementet för att investera i mångfald är diskurserna som ger konkurrensfördelar och redogörs enligt nedan:

> As an international fashion company in a global market, diversity is an important competitive advantage. By taking advantage of our employees’ unique competencies and experiences, we increase creativity and deliver better long-term results. (Lindex 2017, s. 22)

4.2.3 Lindex om ‘’de-legitimering’’ av andra

Gällande den sista kategorin förekommer denna typ av legitimering minst i Lindex rapport jämfört med de andra kategorierna. Sedan etableringen av Lindex har de producerat mode för kvinnor på ett ansvarsfullt sätt (Lindex 2017). Vid vissa tillfällen formuleras diskurser som handlar om Lindex förflutna. Företaget skriver i sin rapport:

> For more than 60 years Lindex has created fashion for women. Everything we do, we do for our customers and we are dedicated to offering them fashion that is inspiring, affordable and made responsibly. (Lindex 2017, s. 6)

Svaret på varför Lindex förtjänar sin legitimitet ligger i att hållbarhet är en del av deras historia. Hållbarhet i detta avseende normaliseras eftersom företaget har ansträngt sig under längre perioder gällande ansvaret mot samhället. Ansvaret legitimeras i citatet ovan på grund av frasen ‘’more than 60 years’’ eftersom det indikerar att företaget är väl etablerade sedan tidigare angående ansvar.

Bortsett från tidsaspekten som legitimerande verktyg framför Lindex diskurser som framhåller en högre moralisk ställning gentemot sin omgivning. Enligt Textile Exchange annual report är Lindex världsledande inom ekologisk bomull och hållbara konstgjorda cellulosafibrer. Företaget nämner inget negativt mot andra företag i branschen men vidare framkommer en undersökning som Lindex deltog i där de finner sig högst upp på listan gällande arbetsplats och kultur. Legitimitet uppnås på grund av att Lindex antyder att deras hållbarhetsarbete är dominerande jämfört med andra i branschen. Detta leder till att Lindex framstår som hållbara.

> In 2017 we undertook a global employee survey to gain insight into how employees view Lindex as a workplace and our culture. The results of the survey were a record high compared to other similar-sized companies according to global marketing research company Ipsos. (Lindex 2017, s. 21)

4.3 Gina Tricot

Gina Tricot grundades år 1997 och har idag över 180 butiker i fem länder och en försäljning till ytterligare 23 länder genom e-handel. Gina Tricot är en svensk modekedja som erbjuder trendigt och feminint mode för kvinnor. Organisationen består av cirka 2 000 anställda varav 97% är kvinnor. Gina Tricot:s hållbarhetsredovisningen upprättas enligt GRI standardens senaste riktlinjer. Redovisningen för räkenskapsåret 2017 innefattar 53 sidor och är utgiven i både svenska och engelska. Rapporten innehåller Gina Tricots ställningstagande angående mål, arbetsprocesser, produktioner och logistik. Vidare återkopplas delarna i rapporten med insikt på företagets tillvägagångssätt mot en bättre långsiktig utveckling.

4.3.1 Gina Tricot om social legitimering

Vad gäller social legitimering i Gina Tricot:s redovisning framkommer det två frekventa legitimeringsprocesser i rapporten (Gina Tricot 2017). Det första berör legitimering via hänvisning mot policys och företaget skriver enligt nedan:

> In 2017, we also implemented the Swedish Trade Federation Animal Welfare Policy, which was launched in the summer. Given that the policy was in line with our values and existing procedures, signing and implementing the policy was no major step. (Gina Tricot 2017, s. 11)

Implementeringen av policy som en följd av intressenternas krav agerar som ett legitimerande verktyg. Policys återfinns i de tre undersökta klädföretagen och dessa policy opererar på samma sätt, i syfte att legitimera hållbarhetsarbeten. Det kan förklaras genom en härmande isomorfism varför alla tre företagen väljer att använda policys som legitimerande verktyg. Gina Tricot förklarar i citatet ovan att de bemöter djurens rätt från ett positivt angreppssätt med hänsyn till deras välbefinnande. Det försäkrar företaget gentemot sina intressenter genom att signera Svenska handelns djurskyddspolicy. Det intressanta i denna kontext är vad Gina Tricot menar är inget stort steg för organisationen. Företaget menar att deras värderingarna är redan i enlighet med Svenska handelns djurskyddspolicy vilket kritiserar värdet av en policy eftersom inga stora förändringar har skett sedan policyn implementeras. Med andra ord är hänvisningar mot denna policy ett praktexempel på ett företag som försöker förstärka sin legitimitet genom diskurser.

Den andra genren av social legitimering berör Gina Tricots ställning mot externa krav, nämligen koldioxidens påverkan på planeten. Syftet med Gina Tricots arbete är att säkra en

minskning av verksamhetens miljöpåverkan med hjälp av intermodala transporter. Gina Tricot bedömer att deras väsentliga klimatpåverkan är koldioxidutsläppen, varav den största bidragande faktorn till detta är deras transporter från leverantör till butik. Transport via lastbil utgör för 745 ton koldioxid år 2017 medan båt och flyg står för 446 respektive 157 ton koldioxid. Gina Tricot har därmed arbetat under många år för att säkra effektiva logistikprocesser och förhindra konsekvenserna från växthusgasutsläppen.

> We therefore take an active approach to planning logistics in a way that reduces emissions. Climate change resulting from greenhouse gas emissions also poses some production risks for our business in areas where flooding and droughts may cause problems for cotton fields and dye works. (Gina Tricot 2017, s. 48)

I detta citat finns det inga specifika diskurser som kan konkret understrykas, utan det är sammanhanget och det som konstaterats innan som står i fokus. Gina Tricot menar att klimatförändring är allmänt känt som ett globalt fenomen och företaget väljer därmed att ställa sig som respondent i denna kontext. Företaget förklarar att växthusgaseffekten medför även risker mot den egna verksamheten och planeten därmed arbetar Gina Tricot med att utveckla sina logistikprocesser. Samspelet mellan externa behov och Gina Tricot som respondent uppnår en funktion som legitimerar varandra genom att tillfredsställa behoven. Att aktivt planera logistiken som åtgärd leder till att legitimerar Gina Tricot sin logistikprocess.

4.3.2 Gina Tricot om prestationslegitimering

Datamaterialet indikerar vid ett antal tillfällen att Gina Tricot framstår som ett kommersiellt företag. Följaktligen konstruerar organisationen sin tolkning av hållbarhet kring just produktiva logistikprocesser även under denna repertoar. Rapporten ägnar sig till stor del åt beskrivningar om ekonomiska fördelar gällande transporten. Företaget balanserar dessutom motstridiga intressenter som prioriterar finans kontra miljö i strävan efter legitimitet enligt nedanstående citat:

> Our big core issue is to ensure <u>efficient transport</u> from an <u>environmental perspective and in terms of lead time</u>. (Gina Tricot 2017, s. 38)

Gina Tricot artikulerar i sin hållbarhetsrapport om sitt miljöperspektiv och hur denna kan förbättras. År 2014 tog företaget över sin egna logistik- och lagerverksamhet vilket möjliggör bättre kontroll och utveckling. Organisationen menar att en medveten process gör att exempelvis mer hållbara transporter används såsom intermodala transporter istället för flyg. Vidare formulerar sig företaget i samma citat om ledtid vilket berör finansiella intressenter. Ledtid innebär den tid det tar från att en process startas tills den uppfyller sitt syfte. Ledtid är vanligt inom logistik och en kortare ledtid förknippas ofta med effektivisering och produktivitetsökning. Denna anpassning som uppnår en balans mellan motstridiga intressenters behov och krav anses därmed vara legitimt hos samtliga parter.

Fortsättningsvis legitimeras transporten till följd av hänvisningar mot resultatinriktad nytta i andra delar av rapporten. Under många år har Gina Tricot fokuserat på att förbättra sin transportverksamhet ur ett kostnadsperspektiv. Företaget menar att de vidtar åtgärder som medför pragmatiska fördelar, exempelvis åtgärder som optimerar den förbrukade ytan vid en transport. Detta uttalande är gynnsamt utifrån ett miljövänligt samt finansiellt perspektiv. Ledningen utvecklar således diskurser som åtminstone berör något minimalt acceptabelt krav för vardera intressentgrupp vilket ger Gina Tricot lov att fortsätta verka.

> In addition to choosing the mode of transport, we also need to find smarter ways to transport our goods. We can consolidate our shipments through better planning. This makes the shipment more space-efficient… (Gina Tricot 2017, s. 8)

4.3.3 Gina Tricot om ‘’de-legitimering’’ av andra

Gina Tricot följer även trenden likt övriga i branschen angående diskurser om tidsaspekten som legitimerande verktyg. Ett fåtal moment hänvisar företaget sitt arbete mot längre tidsperioder. Gina Tricot eftertraktar en sund arbetsmiljö för sina medarbetare bortom kränkningar samt trakasserier och skriver:

> We have sought to empower women for a long time and have had a policy in place for many years laying out our stance on abuse and harassment. (Gina Tricot 2017, s. 21)

Hänvisningar mot en policy tenderar att vara det legitimerande verktyget men i detta fall utgör ‘’tiden’’ för legitimitet. Företaget kombinerar historia med samhällsansvar i kommunikationen med sina intressenter där argumenten vilar sig på historiska åtaganden snarare än deras samtida. Fraser som ‘’under lång tid’’ och ‘’under många år’’ är vanligt förekommande i branschen och resulterar i att den policy som Gina Tricot presenterar uppfattas som trovärdigt och legitim. Därav förstärker Gina Tricot sitt uttalande om en arbetsplats fri från kränkningar och trakasserier genom historiska referenser.

4.4 Scandinavian Airlines

Scandinavian Airlines, även känt som SAS, är ett flygbolag baserat i Skandinavien. Flygbolaget bildades genom en sammanslagning av flera flygbolag från Sverige, Norge och Danmark. SAS genomförde över 800 dagliga reguljära flygningar under 2017/2018 och är Skandinaviens största flygbolag. Hållbarhetsrapporten som har analyserats är från räkenskapsåret 2018 och omfattas av 29 sidor. SAS rapporterar i enlighet med GRI:s standard och rapporten har blivit granskad av en extern part, revisionsbolaget PWC.

4.4.1 SAS om social legitimering

SAS visar tydligt i sin hållbarhetsrapport från 2017 medvetenhet om uppnående av social legitimering vid samverkan med organisationer som är socialt hållbara, eller tecknar avtal med diverse initiativ som säkerställer att de arbetar på ett sätt som intressenterna kräver. Det är uppenbart att SAS i sin rapportering använder diskurser som får dem att uppnå social legitimering, till exempel nämns att externt sociala förväntningar uppfylls när parisavtalet följs. Parisavtalet är ett klimatavtal som innebär att minska utsläppen av växthusgaser samt stödja de som drabbas av klimatförändringarnas effekter. SAS erhåller legitimitet genom att använda diskurser som motsvarar intressenternas förväntningar. I detta fall är parisavtalet en produkt av den mellanstatliga organisationen, FN. Denna typ av diskurs går dessutom att koppla till intressentteorin eftersom SAS skriver att de arbetar med initiativ eftersom samhället förväntar sig det. Det är det normativa perspektivet av legitimitetsteorin som förklarar diskursens förekommande eftersom samhället i helhet berörs.

> I believe that working for such international initiatives, including the Paris climate agreement, ensures that we fulfill societal expectations. (SAS 2018, s. 3)

SAS skriver i sin hållbarhetsrapport att de är medvetna över den negativa påverkan deras verksamhet har på miljön, därför arbetas aktivt för att reducera den negativa påverkan och

istället bidra till ett socialt hållbart samhälle, bolaget framstår i detta fall som hållbara. I hållbarhetsrapporten lyfts det vid flertalet tillfällen olika sätt där hållbarhetsinitiativ stöds, till exempel bistås diverse projekt som arbetar för att utveckla biobränsle. SAS säger sig veta påföljden av koldioxidutsläppen för samhället och därför arbetas det aktivt för att motverka detta i framtiden.

> We are very aware of the negative environmental effects of our airline operations, and we are working actively to reduce them to enhance our overall positive societal contribution. (SAS 2018, s. 10)

I rapporten återkommer vetskapen att hållbarhet har blivit av större betydelse för externa intressenter, med allt fler öppna frågor kring hållbarhet och större krav av revidering på plats. SAS skriver vidare att de är medvetna att utifrån ett hållbarhetsperspektiv behöver dem prioritera att samarbeta och leva upp till kunders förväntningar för att kunna förbättra både sin och flygbranschens påverkan på miljön. Citatet nedan går att koppla till ledningsperspektivet i intressentteorin eftersom fokus riktas på sina aktieägare. SAS erhåller legitimitet genom att hänvisa till att de arbetar för samhällets förväntningar samt viljan att påverka samhället positivt.

> In recent years, sustainability issues have gained greater importance for our stakeholders, which is evident in the increased number of sustainability-related questionnaires from corporate customers and requests for on-site audits. (SAS 2018, s. 23)

Vid flertalet tillfällen skriver SAS i sin hållbarhetsrapport att man arbetar med olika organisationer som styrs av externa auktoriteter. Bland annat flygsäkerheten, som är noggrant reglerad revideras av externa parter, som revisionsbolag. De externa parterna reviderar bland annat arbetstimmar för personalen för att fastställa att ingen jobbar längre än vad lagen tillåter, vilket indirekt hade kunnat påverka flygsäkerheten. Detta är ett formellt sätt att skapa legitimitet då uppsatta regler följs.

> From a sustainability perspective, we prioritize cooperation and collaboration with customers, authorities and suppliers in order to create the prerequisites for developing solutions to improve our own or the aviation industry's sustainability performance. (SAS 2018, s. 23)

SAS hänvisar kontinuerligt till sin uppförandekod, där det bland annat finns en nolltolerans mot trakasserier och att de ständigt jobbar för att motverka alla former av obehag. Till exempel måste samtliga anställda genomgå en utbildning i enlighet med deras policy i början på sin karriär och den följs upp kontinuerligt. I uppförandekoden skriver SAS bland annat att de aktivt tar avstånd från all form av korruption och konkurrensbegränsningar. Eftersom SAS uppförandekod är en sammanställning av policys och regler så klassas det som en legitimerande handling genom att hänvisa till en opersonlig auktoritet.

> The Board of Directors has issued the Code of Conduct to summarize and clarify SAS stated priorities, promises, policies and other regulations. The Code applies to all employees regardless of their role or type of employment. (SAS 2018, s. 20)

4.4.2 SAS om prestationslegitimering

I SAS rapport från 2017 finns flera exempel på diskurser gällande synen på hållbarhetsinitiativ som en möjlighet att öka lönsamheten. I rapporten skriver SAS att stora delar av intäkter och kostnader har koppling till miljöperspektiv. De nämner att utnyttjandet av resurser, effektiv användning av företagets humankapital och materiella tillgångar innebär en möjlighet att maximera den finansiella avkastningen. Till exempel argumenterar SAS för minskade sjukskrivningar och optimal passagerar- och lastkapacitet vilket reducerar bränsleförbrukningen och minskar kostnaderna. SAS visar incitament på att deras hållbarhetsinvesteringar hjälper dem att minska kostnader och öka lönsamheten, men samtidigt värna om miljön vilket resulterar i att de erhåller legitimitet.

> Major portions of our revenue, expenses and essential industry specific earnings measurements are relevant from an environmental and/or societal perspective. Crucially, the highest possible financial return is generated by the best possible resource utilization and most efficient management of the company's human and material assets. For example, aircraft fuel efficiency and optimizing passenger and freight capacity reduces fuel consumption and costs. Reducing sick leave also has strong financial incentives. (SAS 2018, s. 18)

Dessutom skriver SAS att enligt dess riktlinjer ska investeringar vara både miljövänliga och ekonomiska eftersom detta säkerställer att de bidrar till deras lönsamhet. Om lönsamheten ökar kan de också säkerställa att de kan uppfylla framtida miljökrav.

> According to SAS guidelines, our investments are to be both environmentally and economically sound. This ensures that they contribute to our profitability and help ensure we can meet future environmental requirements. (SAS 2018, s. 13)

> "Long-term economic profitability is closely related to our responsibility to make environmental improvements and promote societal benefit" (SAS 2018, s. 13)

I citaten ovan visar SAS exempel på att de arbetar med socialt hållbara frågor med en affärsmässig utgångspunkt och förståelse visas kring sambandet mellan investeringar och långsiktig lönsamhet. Investeringarna ska påverka miljön och sociala hållbarheten positivt.

> Through our EuroBonus program, we reward our customers for their loyalty. (SAS 2018, s. 4)

Med ovanstående citat visar SAS prov på affärsmässigt ansvarstagande med konceptet "eurobonus", som är Skandinaviens största lojalitetsprogram med cirka 5,6 miljoner medlemmar. SAS nämner i sin rapport att de planerar i framtiden erbjuda koldioxidkompensation för alla resenärer med "eurobonus". Koldioxidkompensation är ett projekt som SAS stödjer finansiellt och pengarna kommer att investeras i energiprojekt som kompenserar lika mängd som koldioxidutsläppet. Kunderna blir belönade när de använder sig av "eurobonus" vid resa med rabatter, klimatkompensation och gratis resor vid tillräckligt insamlade poäng. SAS tjänar på detta genom kundernas lojalitet att välja deras flygbolag framöver, dessutom har de börjat arbeta på ett koncept som heter "eurobonus kids" som riktar sig åt yngre resenärer för att SAS ser en möjlighet i att skapa lojalitet med framtidens resenärer och kunder. Diskursiva verktyg som kopplas till viktiga intressenter och lojalitet kan kopplas till intressentteorin och ledningsperspektivet, där de starka och lönsamma kunderna belönas för sina handlingar.

4.4.3 SAS om ‘’de-legitimering’’ av andra

I SAS hållbarhetsrapport från 2017 hänvisas flertalet gånger till det “skandinaviska sättet”, som ska vara ett arbetssätt som förknippas med skandinavisk företagskultur. SAS förklarar inte vad begreppet innebär men eftersom skandinavisk företagskultur är starkt förknippat med rättigheter, möjligheter och jämställdhet tolkar vi det som att de försöker framhäva sitt tillvägagångssätt, och att andra kan inspireras och få lärdom från deras arbetssätt.

> With SAS you become part of a community that experiences easy, joyful and reliable services, delivered the Scandinavian way. (SAS 2018, s. 1)

I rapporten gör SAS jämförelser med sina skandinaviska konkurrenter vid flertalet tillfällen, framförallt när det gäller att framställa sitt arbete i positiv kontext. Med denna typ av diskurs framstår SAS som en starkare verksamhet vars arbete legitimeras. I citatet nedan är SAS tydliga med att de erbjuder fler destinationer och avgångar inom skandinavien än något annat skandinaviskt flygbolag.

> We offer more destinations and more departures within Scandinavia than any other Nordic airline, which is the core strength of our business model. (SAS 2018, s. 4)

Dessutom lyfter de fram att hållbarhetsrapporten från 2018 är deras 23:e hållbarhetsrapport och att den har varit reviderad av externa parter sedan 1997. Detta kan tydligt kopplas till “de-legitimering” eftersom det är allmänt känt att hållbarhetsrapportering är ett relativt nytt fenomen, trots det har SAS sedan tidigare rapporterat sina aktiviteter kring hållbarhet. Detta visar prov på legitimering av sina aktiviteter. I rapporten hänvisas dessutom flera gånger till historiska händelser och SAS försöker visa att det som görs idag inte är ett nytt fenomen. Vår tolkning är att SAS med hjälp av sina diskurser inom ‘’de-legitimering’’ av andra ger ett intryck att deras hållbarhetsarbete är något som är en del av den skandinaviska företagskulturen, och inte någonting som har integrerats i samband med att hållbarhetsfrågor blivit aktuella. Ett konkret exempel är att SAS skriver att de var först att hållbarhetsredovisa och att de erbjuder flest resmål i Skandinavien.

4.5 Norwegian

Norwegian är ett norsk flygbolag som bedriver inrikes och utrikes reguljärflyg samt charterflyg, bolaget rankas som nordens största lågprisflygbolag. Med sina 33 miljoner passagerare under 2017 är Norwegian Skandinaviens näst största flygbolag efter Scandinavian Airlines. Hållbarhetsrapporten som analyserats är från räkenskapsåret 2017 och enligt GRI:s standard, rapporten är på 27 sidor.

4.5.1 Norwegian om social legitimering

I Norwegians hållbarhetsrapport från 2017 visar de exempel på att det blivit viktigare för deras aktieägare och kunder med mer transparens och information kring hållbarhetsarbetet. Eftersom Norwegian arbetar utifrån kundernas och aktieägarnas krav framstår de som hållbara samt erhåller legitimitet. Denna form av diskurs går dessutom att koppla till intressentteorin och ledningsperspektivet eftersom de fokuserar på de starka intressenterna i form av sina aktieägare.

> The area of sustainability is becoming of greater importance to many of our stakeholders. Examples of this are investors putting sustainability on the agenda

> as part of regular investor meetings, customers showing an increasing interest in environmental issues through social media and corporate customers requesting more information about Norwegian's sustainability work through tenders. (Norwegian 2017, s. 6)

I rapporten lyfts även vikten av samarbete med viktiga intressenter som kunder, investerare och auktoriteter. I majoriteten av länderna där Norwegian är verksamma ligger hållbarhet högt upp på agendan och media rapporterar ständigt om flygbolagens negativa påverkan på miljön.

> The authorities in the majority of the countries that we operate have emissions high on their agenda and the media continuously report on aviation's impact on the environment. (Norwegian 2017, s. 12)

Företaget skriver också att de är i ständig dialog med sin partner, UNICEF, om diverse hållbarhetsfrågor och tillsammans arbetar de för FN:s hållbara utvecklingsmål. Dessutom genomsyrar informell praxis Norwegians hållbarhetsrapport då samarbetet med UNICEF nämns flertalet gånger, vilket fungerar som ett legitimerande verktyg. De skriver att det har funnits ett samarbete med UNICEF sedan 2007, dock skriver de inte på vilket sätt dem som flygbolag stöttar organisationen förutom att anställda hos UNICEF har tillgång till kostnadsfria flygresor. Däremot skriver de att Norwegians kunder under 2017 donerat över 5,7 miljoner NOK för Norwegians arbete med UNICEF i samband med bokning av flygbiljetter. Nedanstående citat är ett ytterligare exempel på diskursiva strategier som går att förklaras med intressentteorin och ledningsperpektivet. I detta exempel utvidgar Norwegian bredden av viktiga intressenter från aktieägare till att även nämna anställda, investerare och auktoriteter. I fokus står fortfarande de huvudsakliga intressenterna.

> An important aspect of Norwegian's sustainability strategy involves <u>engaging with key stakeholders</u> to address concerns raised and to contribute to added value for the different stakeholder groups. Key stakeholders are defined based on their relationship and connection to our business. Examples of key stakeholders are customers, employees, investors, and authorities. (Norwegian 2017, s. 11)

Vid flera tillfällen i hållbarhetsrapporten använder Norwegian diskurser om priser som de har blivit tilldelade och andra erkännanden. Nedan visas två exempel där Norwegian erhåller legitimitet i form av att framhäva exceptionellt hållbarhetsarbete. När sociala framgångar eller vunna priser presenteras erhåller bolaget legitimitet. Norwegian i detta fall framstår som bäst i branschen gällande långdistansflyg, lågkostnadsflyg samt det mest bränsleeffektiva flygbolaget i världen.

> <u>Norwegian was awarded</u> "The World's Best Low-Cost Long-Haul Airline and Europe's Best Low-Cost Airline" by renowned Sky Trax. (Norwegian 2017, s. 3)

> Norwegian was named the <u>world's most fuel-efficient airline</u> on transatlantic routes by the International Council on Clean Transportation. (Norwegian 2017, s. 3)

4.5.2 Norwegian om prestationslegitimering

I Norwegians hållbarhetsrapport från 2017 identifierades affärsmässiga diskurser för hållbart ansvarstagande sporadiskt. Det gick enstaka gånger se att det finns ett finansiellt intresse parallellt med hållbarhetsintresset.

> Fuel efficiency is considered an important criterion when selecting aircraft manufacturers, both for economic and environmental reasons. (Norwegian 2017, s. 10)

> "The continuous fleet renewal has not only benefited the environment but has also contributed to increasing passenger comfort and lower fares as well as a lower operating cost for Norwegian" (Norwegian 2017, s. 15)

Ovanstående två citat visar ett legitimerande tillvägagångssätt där Norwegian skriver att de vidtagit åtgärder på grund av hållbara samt finansiella skäl. Det första citatet indikerar att bränsleeffektivitet är ett viktigt kriterium när det gäller val av flygplanstillverkare eftersom det är en kostnadsfråga, men att det är av miljöskäl för legitimerande anledningar. I det andra citatet visar Norwegian att den ständiga förnyelsen av flygflottan inte enbart varit positivt för miljön och kunderna, utan det har också minskat kostnaderna för bolaget. Ett ytterligare exempel på hur Norwegian arbetar med socialt ansvar med affärsmässigt tänk är att de har blivit en del av FN:s global compact, för att i framtiden kunna bidra till en mer socialt hållbar framtid. Norwegians mål blir legitimerade genom FN:s global compact och de framstår som hållbara.

> Join the U.N. Global Compact, as a step towards contributing to a more sustainable future. I am confident that Norwegian is well positioned for the future and that we have the necessary capabilities to reach our ambitions and long-term goals. (Norwegian 2017, s. 5)

I Norwegians rapport fanns det generellt färre indikationer på affärsmässiga argument för hållbart ansvarstagande jämfört med SAS och Thomas Cook. Istället riktas fokus på den skandinaviska modellen, företagskulturen framhävs och termer som *legacy, company culture* och *pride* används. Norwegian försöker betona att hållbarhetsarbetet är en självklarhet och de undviker att nämna diskurser som kopplas till finansiell fördel, ekonomisk tillväxt eller kostnadsminimering genom hållbarhetsredovisningen.

4.5.3 Norwegian om "de legitimering" av andra

Norwegian använder sig av "de-legitimering" av andra i hållbarhetsrapporten genom att hänvisa till att de arbetar utifrån det "skandinaviska sättet" (Norwegian 2017). Bolagets policy och uppförandekod är baserat på en "scandinavian approach" och det är vad som genomsyrar företagskulturen. Detta indikerar att de är stolta över att vara i grunden ett skandinaviskt bolag och därför kunna den "skandinaviska företagskulturen" som har fått sitt erkännande som en förebild i företagskulturer runt om i världen. Genom rapportens gång försöker Norwegian framhäva företagskulturen som utstrålar stolthet, vilket ger intressenter som läser deras hållbarhetsrapport en uppfattning om att deras hållbarhetsarbete är en självklar del av bolagets verksamhet. Nedanstående två citat exemplifierar "de-legitimeringen" kopplat till den skandinaviska företagskulturen som bidrar till att Norwegian erhåller legitimitet.

> People working at Norwegian are employed in the country they are based and follow the laws and regulations of their respective country. However, Norwegian's policies and guidelines are based on a Scandinavian approach according to its legacy and organizational culture. (Norwegian 2017, s. 23)

> These missions contributed to supporting thousands of children and created huge internal engagement at Norwegian, which enhanced the company culture and sense of pride. (Norwegian 2017, s. 21)

Fortsättningsvis visar Norwegian prov på "de legitimering" av andra i form av att vid flertalet tillfällen redogöra för ens åstadkommanden i historisk kontext, samtidigt som branschen och konkurrenterna framställs som sämre. Bland annat diskuteras könsdiskriminering, Norwegian är medvetna om det förekommande problemet eftersom flygbranschen historiskt sett har varit mansdominerat.

> In terms of gender discrimination, the airline industry has historically been male-dominated, but Norwegian has a strong tradition of practicing equality since its inception in 2002. Norwegian prides itself maintaining a talented and highly competent workforce and is committed to recruiting both women and men to key positions. (Norwegian 2017, s. 23)

I rapporten väljer Norwegian att använda diskurser som är legitimerande genom att hänvisa till att de har en stark tradition av jämställdhet och att de arbetat för jämställdhet sedan början, år 2002. De skriver vidare att de är stolta över att ha en hög kompetens bland sina medarbetare och är engagerade till att anställa både män och kvinnor på starka positioner. Det vill säga, Norwegian framställer sig i historiskt kontext genom att skriva sedan vilket år de arbetat med jämställdhet, samtidigt som branschens brister påpekas i att det finns en orättvis fördelning bland män och kvinnor.

Ytterligare diskurser kring historiska händelser återfinns i rapporten. Norwegian skriver att de var ett av de första flygbolagen i världen att plantera träd. De anser att träd inte kan ignoreras med tanke på deras bidrag till ett miljövänligt samhälle, därför har de planterat 9 500 träd som ska representera alla medarbetare. När företaget med hjälp av diskurser som i detta fall, hänvisar till att de var först i branschen med en specifik händelse erhåller de legitimitet.

> Norwegian is one of the first airlines in the world to plant trees to benefit the environment. (Norwegian 2017, s. 19)

En skillnad i Norwegians hållbarhetsrapport jämfört med SAS och Thomas Cook var att de illustrerade konkreta exempel med hjälp av en graf som visar deras påverkan gällande bränsleeffektivitet jämfört med genomsnittet i branschen. Norwegian vill tydligt framhäva sitt positiva inflytande jämfört med genomsnittet i branschen. Detta är en form av "de-legitimering" av andra företag då de framhäver andras arbete som sämre.

4.6 Thomas Cook Airlines Scandinavia

Thomas Cook Airlines Scandinavia är Skandinaviens största charterbolag som flyger för flera olika resebyråer i Skandinavien. Thomas Cook Airlines Scandinavia ingår i Thomas Cook Group som med cirka 2,9 miljoner passagerare om året är ett av världens största arrangörer av semesterresor. Hållbarhetsrapporten är från 2018 och har en omfattning på 26 sidor.

4.6.1 Thomas Cook om social legitimering

Thomas Cook visar i sin hållbarhetsrapport från 2018 prov på social legitimering i form av att använda diskurser som framhäver certifieringar och formellt erkända miljöåtgärder vid upprepade tillfällen. Bland annat skriver de att flygbolaget är ISO 14001-certifierat. Detta certifikat styrker att företagen dokumenterar minskad miljöpåverkan, följer lagar inom miljöområdet, förebygger förorening samt förbättrar miljöarbetet löpande.

> In order to manage these impacts effectively, we have formally recognised environmental management systems at some of our key office locations including ISO14001 certificates for both our Northern European and UK Airlines. (Thomas Cook 2018, s.19)

Fortsättningsvis visar Thomas Cook att de arbetar utifrån samhällets förväntningar och med detta uppnås social legitimering. De skriver att dem är medvetna om att kunderna kräver att de ska arbeta utifrån ett etiskt och hållbart sätt.

> To tackle the amount of plastic waste we generate demonstrates how Thomas Cook is moving in step with changing customer sentiment, as well as scientific evidence, to ensure our holidays deliver the change our customers expect. (Thomas Cook 2018, s. 4)

> Customers, regulators and civil society are demanding greater transparency from their holiday company than ever before. (Thomas Cook 2018, s. 5)

Det är uppenbart att Thomas Cook i sin rapport arbetar utifrån intressenternas förväntningar, genom att uttrycka sig med meningar som *customers demand* och *customers expect* positionerar de sig som ett ansvarstagande företag utifrån omgivningens krav och förväntningar. I detta fall använder Thomas Cook diskurser som är lösningar på krav, lyckas de legitimera sitt arbete på ett effektivt sätt. Diskurserna går också att förklaras med intressentteorin. När företag skriver att de arbetar utifrån intressenters och samhällets förväntningar som Thomas Cook gör utan att peka på en specifik grupp av intressenter kan man koppla det till den normativa grenen av intressentteorin.

4.6.2 Thomas Cook om prestationslegitimering

I Thomas Cooks rapport från 2018 identifieras flertal diskurser gällande hållbarhetsinitiativ som grundas på affärsmässiga principer. Thomas Cook skriver i sin hållbarhetsrapport att de bedriver en kundfokuserad verksamhet, därför är det viktigt med en balanserad mångfald eftersom det speglar det breda perspektivet av kunder. Denna typ av investering hjälper dem att bygga en framgångsrik och långsiktig verksamhet. Det finns en avsikt i deras fokus på sociala frågor att även tjäna pengar och skapa en mer framgångsrik affärsmodell, på så vis skapas en balans mellan hållbarhet och lönsamhet där de erhåller legitimitet.

> As a customer-focused business, we know that a more balanced workforce at all levels brings wider perspectives and results in decisions which better reflect the views of the customers that we serve. Ultimately, this helps us to build a more successful business over the long term. (Thomas Cook 2018, s. 13)

I inledningen av hållbarhetsrapporten sammanfattar VD, Peter Frankhauser, året som gått. Nedanstående citat indikerar hur Thomas Cooks hållbarhetsarbete har ett fokus på ekonomisk tillväxt vilket gör deras deras hållbarhetsarbete legitimerande. Om Thomas Cook lyckas

minska sina kostnader samtidigt som de arbetar mer hållbart och effektivt påverkar även detta deras aktieägare positivt. Det finns alltså tydliga indikationer på affärsmässiga diskurser i Thomas Cooks rapport. Det går att läsa flertalet diskurser som baseras på hållbarhetsargument även har indikationer på att maximera lönsamheten.

> I am convinced that our sustainability plan, and the steps we are taking towards delivering it, creates new opportunities that allow us to operate more efficiently. We are driving down costs, while also driving customers to think differently about the type of business Thomas Cook is, and wants to become. (Thomas Cook 2018, s. 4)

Thomas Cook är medvetna om att intressenter allt mer handlar utifrån ett miljöperspektiv trots att det inte ännu är vad som prioriteras högst hos intressenter. Thomas Cook anser att det är viktigt att de fortsätter ha en hög status bland hållbara flygbolag. Till exempel nämner de i rapporten att de har ett imperativ att reducera utsläppen vilket påverkar klimatet, och dessutom minska användningen av bränsle som är en finansiell faktor.

> Aviation is a key part of our business, and given the predicted growth in air passenger numbers and tourists in the coming decades, it is imperative we do our part to reduce the emissions from our airlines, to protect destinations from climate change impacts and deliver savings in fuel. (Thomas Cook 2018, s. 17)

I rapporten används diskurser som refererar till medvetenhet kring deras negativa påverkan på miljön som deras verksamhet har. Thomas Cook skriver att de kommer fortsätta att agera hållbart i framtiden, trots att de är en av världens mest effektiva bolag. Ett exempel på diskurs förknippat med prestationslegitimering är att de i ett sammanhang gällande koldioxidutsläpp och klimatförändringar även nämner *"savings in fuel"* då det fokuseras på kostnadseffektivitet trots att företaget i första hand försöker framhäva sina hållbara initiativ.

> Travel and tourism has an impact on the environment both positive and negative. The significant challenge posed by growing emissions from airlines around the world – and their impact on our changing climate – is a central focus for our business. We operate one of the most efficient airlines in the world, but we know we can do more to enable us to reduce our emissions and to reduce spend on fuel. We realise that this is our greatest impact and one which we are determined to continue to act upon. (Thomas Cook 2018, s. 4)

Genom rapporten skriver Thomas Cook att de måste ta tuffa beslut och utmana sig själva för att motarbeta sin miljöpåverkan. De ser hållbarhet som både en möjlighet för ekonomisk tillväxt samtidigt som de nämner problemen som vår planet står inför. I samband med att de strävar efter att driva ett effektivare flygbolag kommer även koldioxidutsläppen och bränsleförbrukningen minska.

> "Customer at our Heart' is the cornerstone of our strategy for profitable growth. Our desire to create a genuinely customer-centric organisation shapes the way in which we think about the culture of our business, the values by which we work and the services we provide to everyone who holidays with us. It continues to act as a powerful catalyst for change and we believe it is where we have the biggest opportunity to differentiate ourselves from the competition. (Thomas Cook 2018, s. 2)

Thomas Cook undviker att använda diskurser om socialt ansvarstagande i form av krav från omgivningen, de försöker istället tänka långsiktigt, utifrån ett finansiellt perspektiv med vetskapen att kunder väljer deras tjänster om de arbetar på ett hållbart sätt samt erbjuder tjänster som är hållbara. I rapporten presenteras vid flertalet tillfällen framtidsplaner samt vilka mål som ska uppnås trots att de inte skriver hur tillvägagångssättet är, vilket är ett sätt att legitimera sig och få intressenten att uppfatta Thomas Cook som ett hållbart företag. I citatet ovan där strategin ”Customer at our Heart” presenteras legitimeras Thomas Cook hållbarhetsarbete genom att hänvisa till ökad lönsamhet och konkurrensfördelar när de presentera sin strategi som är kundfokuserad och i enlighet med sina värderingar.

4.6.3 Thomas Cook om “de legitimering” av andra

I Thomas Cook hållbarhetsrapport från 2018 förekommer diskurser om “de-legitimering” av andra i form av att indirekt skriva att specifika frågor sköts bättre än konkurrenterna i branschen och således legitimerar sitt arbete. I synnerhet gäller detta diskurser som behandlar miljöfrågor eftersom det är väldigt aktuellt i dagsläget. När de hänvisar till att dem är ledande med en specifik åtgärd som påverkar klimatet positivt, erhåller de legitimitet.

> Onboard waste is one of our main waste streams and our Group Airline has been a leader in tackling this issue, despite the operational and legislative challenges it brings. We ensure waste is segregated in flight and recycled where possible but we face inconsistencies in how waste is managed in different countries and airports. (Thomas Cook 2018, s. 19)

Thomas Cook hänvisar i sin rapport till historiska händelser där de refererar till diverse åtgärder som införts i hållbarhetsarbetet, vilket också är en metod att legitimera sitt arbete. I ovan exempel hänvisar Thomas Cook till att deras flygbolag varit en ledare i arbetet om avfallshantering ombord, samtidigt upplyser de läsarna att allt inte ligger i deras händer eftersom de inte kan påverka hur frågan kring avfall sköts i olika länder och flygplatser.

> Our Group Airline was included in the top 10 of the world’s most fuel efficient in the 2018 Atmosfair index, with our emissions per passenger km 17 per cent less than the five largest European airlines. (Thomas Cook 2018, s. 18)

I citatet ovan används diskurser som visar prov på legitimering genom att de presenterar sin miljöpåverkan i kontrast till de fem största europeiska flygbolagen. Resultatet visar att företaget har mindre negativ påverkan än andra bolag, Thomas Cook framstår således som ett mer miljövänligt alternativ vid val av flygbolag genom att påpeka andras brister.

4.7 Jämförelse av branscher

Den sociala legitimeringen hos företag i klädbranschen fokuserar främst på att konstruera sin hållbarhet genom att legitimera sitt hållbarhetsarbete mot lagstiftningar och policys. I jämförelse med företagen i flygbranschen är det däremot sällsynt att legitimera sin verksamhet genom lagstiftningar och policys.

Vidare tenderar klädbranschen att utforma sitt hållbarhetsarbete efter externa krav. H&M, Lindex och Gina Tricot utvecklar nya affärsmodeller som en reaktion på kraven från intressenter som strävar efter ekonomisk tillväxt eller klimatutveckling. I flygbolagens rapporter sker den större delen av social legitimering genom externa krav. Rapporterna

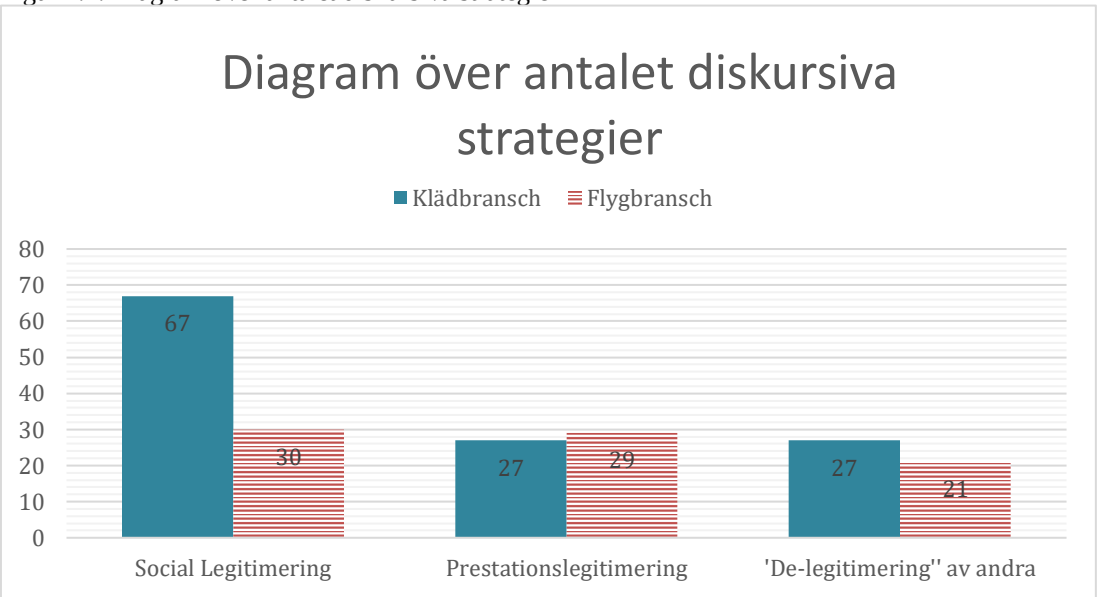
använder diskurser kopplade till klimatet som svar på externa krav eftersom klimatfrågan är väsentlig för företagens fortsatta överlevnad.

I den andra diskursiva strategin avseende prestationslegitimering återfinns en tydlig trend mellan Lindex och Gina Tricot. Företagen framhåller de pragmatiska fördelarna som ett argument för hållbara transporter, där fördelarna utgör för den legitimerande effekten. Däremot betonar H&M sina resultatinriktade fördelar för investeringar i hållbarhet och nya affärsmodeller. Därav uppnås prestationslegitimitet på samma sätt för hela branschen men företagen väljer att legitimera olika arbeten, det vill säga transporter respektive affärsmodeller. I flygbranschen framgår det att samtliga företag använder diskurser angående klimatpåverkan och nämner att de är väl medvetna om vilken påverkan flygbranschen har på klimatet, men försökte i samma mening nämna finansiella fördelar i form av till exempel kostnadseffektivitet. Därmed finns det ingen avsevärd skillnad på diskurserna i redovisningen mellan branschernas prestationslegitimering.

I den tredje kategorin som berör "de-legitimering'' av andra, väljer samtliga företag i klädindustrin att nämna historiska händelser i legitimerande syfte. Företagen skriver att hållbarhet har varit en del av deras arbetsprocess under en längre period och menar att deras hållbarhet är etablerad samt legitim. I jämförelse med flygbranschen är historiska referenser också ett förekommande fenomen. Tidsaspekten tillämpades vid upprepade tillfällen med ändamålet att kunna framstå som hållbara.

Klädbranschen nämner inte andras brister men tenderar att visa en högre moralisk ställning genom att föregå med ett gott exempel eller presentera enkätundersökningar där företagen hamnar högt upp på listan jämfört med konkurrerande företag i branschen. Högre moralisk ställning demonstrerar flygindustrin också för i sina rapporter genom att SAS och Norwegian föregår med ett bra föredöme gentemot andra och referera sitt arbetssätt till det ''skandinaviska arbetssättet''. Dessutom anser Thomas Cook sitt arbete vara ledande gällande miljöpåverkan och hållbarhetsarbete i allmänhet. Analysen indikerar att det inte finns större skillnader inom ''de-legitimering'' av andra.

Figur 4.7. Diagram över antalet diskursiva strategier



I resultatet presenteras enbart en del av de identifierade diskurserna. Det är inte möjligt att presentera samtliga diskurser, därför har vi enbart valt ut ett fåtal exempel för att läsaren ska kunna få en överblick. Figuren 4.7 visar antalet diskursiva strategier som identifierades (bilaga). Figuren redogör klädbranschens användning av diskurser som karaktäriserar social legitimitet som den största kategorin. Datainsamlingen finner störst differens mellan branscherna inom samma kategori. I kategorin prestationslegitimering och de-legitimering är skillnaden inte lika stor, i den förstnämnda kategorin är det ingen skillnad alls medan det är aningen större skillnad i kategorin "de-legitimering" av andra.

Kläd- och flygbranschen påverkar samhället både ekonomiskt, socialt samt miljömässigt och vidare påverkas branschen av dess intressenter. Inledningsvis väljer klädbranschen att fokusera på intressenters krav och använder dessutom policys som en diskursiv strategi (H&M 2017; Lindex 2017; Gina Tricot 2017). Antal diskurser i kategorin social legitimering kan därmed förklaras som ett resultat av flera krav inriktade på den sociala och miljömässiga utvecklingen. Därmed innehåller samtliga rapporter i klädbranschen exempelvis arbeten mot en cirkulär modell som ett svar på intressenternas krav. Fokuset på prestationslegitimering förekommer inte i samma utsträckning som social legitimering. Detsamma gäller ''de-legitimering'' av andra där antalet diskursiva strategier grundar sig främst på ett förekommande mönster i rapporterna där fraser som ''under lång tid'' och ''under många år'' utgör för den legitimerande effekten för att företagen ska framstå som hållbara.

Figur 4.7 indikerar att flygbranschen har betydligt mindre spridning mellan kategorierna än klädbranschen. Företagen i flygbranschen koncentrerar sig främst på krav från intressenter, i synnerhet hur de kan kompensera för sin klimatpåverkan som kan kopplas till social legitimering. Det förekommer lika många diskurser om prestationslegitimering, framförallt gällande kostnadsminimering i form av bränsleeffektivitet. Trots att skillnaden är liten så sker det minst av "de-legitimering" av andra. Den vanligaste diskursen gällande denna kategorin är att företagen försöker framstå som "bäst i branschen" och lyfta sitt hållbarhetsarbete när branschen framställs i sämre ljus. Det är också vanligt förekommande att hänvisa till sitt arbete i historisk kontext, till exempel att vara först i branschen med en specifik handling.

5. Diskussion

5.1 I förhållande till syfte, frågeställningar och tidigare forskning

Våra resultat bekräftar att diskurser legitimerar företagets hållbarhetsarbete vilket i sin tur får företag att framstå som hållbara. Vi har demonstrerat att en del av legitimiteten som uppnås genom hållbarhet uppstår som ett resultat av institutionella eller intressenters påtryckningar. Dessutom kan legitimitet skapas som en följd av kommunikation som inriktar sig på argumentation, formuleringar och fraser vilket uppfyller studiens syfte. Vidare framhävs språkliga aspekten mer konkret genom tillämpningen av de diskursiva strategierna som både teori och metod. Legitimeringsprocessen ger en konkret och tydlig uppfattning för att skilja branscherna och därmed uppfylla studiens syfte.

Studien har undersökt vilka diskursiva strategier de olika företagen tillämpat i sin hållbarhetsrapport för att legitimera sitt arbete samt vilken kategori strategierna representerar. Som vi redogjort i analysen, identifierades samtliga tre diskursiva strategier i datamaterialet, vilket svarar på den första frågeställningen om att framstå som hållbar. Genom den andra frågeställningen ville vi undersöka ifall de diskursiva strategierna avviker sig beroende på bransch, vilket har förklarats i den jämförande analysen.

Det är viktigt att förstå studiens resultat eftersom diskurser är talordningar som bestämmer gränserna för vad som är socialt och kulturellt accepterat som sant och trovärdigt. Ett företag kan påstå sig vara hållbara genom att välja hur de kommunicerar utifrån hållbarhetsdiskurser. Det är därmed viktigt att vara medveten över det som skrivs i hållbarhetsrapporter som studien demonstrerar för. Att vara medveten över legitimeringsprocessen leder till att det krävs mer från företagen att övertyga sina läsare. Som läsare blir det även svårare att bli vilseledd av språket, därav är det viktigt att kritiskt tolka rapporter som kan förmedla en förskönad bild av företagets hållbarhetsarbete vilket denna studie tydliggör.

Resultaten återskapar liknande utfall som tidigare studier har fastställt om diskurser i hållbarhetsredovisningen. Både kläd- och flygbolagen legitimerar sitt arbete i enlighet med de diskursiva strategierna (Coupland, 2005; van Leeuwen, 2007). Säkerligen kan skillnaderna i de specifika kriterierna som används för att definiera de diskursiva strategierna bidra till skillnader mellan den aktuella studien och tidigare forskning (Coupland 2005; van Leeuwen 2007).

Vidare poängterar tidigare forskning att företag med hjälp av ord, uttryck, formuleringar styrker hållbarhetsarbetet och på så sätt framstå som ett hållbart företag (Potter, 1997; Devin, 2016; Kallio, 2007). Detta presenteras i resultatet där samtliga företag använder diskurser för att lyfta sitt hållbarhetsarbete, illustrera samhällets krav och hur konkurrenterna arbetar. Företagen som vi analyserade hänvisade exempelvis till auktoriteter i form av samarbete med NGOs, diverse avtal eller policys. Trots faktumet att företagen framstår som hållbara och legitima förekommer det händelser vars påverkan mot en långsiktig utveckling går i motsatt riktning. Till exempel säkerställer Lindex att deras arbetsplatser är trygga genom utomstående granskningar, men under samma år inträffade en olycka där 13 personer dog och flera skadades i Bangladesh. Kallio (2007) beskriver sen tidigare att CSR-diskursen i många fall inte ger mer än lockande, men tom retorik om hållbarhet och ansvarig verksamhet.

En tydlig distinktion som skiljer branscherna åt är social legitimering vilket enligt Sweeney och Coughlan (2008) beror på att företagen anpassar sin rapportering efter vad primära

intressenterna förväntar sig. Arbetsmarknadsfrågor prioriteras före miljöfrågor i klädindustrin eftersom branschen har mindre negativa miljöeffekter jämfört med andra branscher (Mann m.fl. 2014). Detaljhandeln koncentrerar sig således på den sociala aspekten i större grad än miljön (Sweeney & Coughlan 2008).

Moravcikova m.fl. (2015) påstår dock att det kan bero på företagets storlek som skiljer branschernas redovisningen. Vidare menar Shnayder m.fl. (2016) samt Young och Marais (2012) att denna skillnad kan bero på att miljökänsliga branscher redovisar sitt hållbarhetsarbete i större omfattning än företag i mindre miljökänsliga branscher. Däremot stödjer inte studiens resultat, angående skillnaderna mellan branschernas sociala legitimering, Livesey och Kearins (2002) slutsatser om att liknande metaforer används trots att företag verkar inom olika branscher.

5.2 I relation till referensram

Utifrån intressentteorin har vi analyserat i vilken utsträckning företagen försökt tillgodose intressenternas krav och behov samt på vilket sätt detta görs. Enligt Deegan & Unerman (2011) är det viktigt att tillgodose de viktiga intressenternas krav och behov. Sambandet mellan teori och resultat är att alla företag har haft kunder som sina primära intressenter. Samtliga företag skriver i sin rapport att de lyssnar på kundernas behov när det gäller hållbarhetsfrågor och vi kan därför se ett samband som går att koppla till intressentteorin.

Social media kan också vara en bidragande faktor till kundernas större krav på hållbarhetsredovisning då hållbarhet och klimatförändringar får allt mer utrymme i media. Företagen som vi analyserat nämner att social media tar upp frågor som rör företagets påverkan på miljön och att uppmärksamheten från media är en utmaning för hela branschen. Enligt Deegan & Unerman (2011) prioriteras vissa intressenter framför andra, i undersökningen stod kunderna tydligt i centrum och andra intressenter hamnade i skuggan. Ullmann (1985) menar att de intressenter med störst inflytande är de som företagen favoriserar. I analysen framkom det tydligt att vissa företag hade intressenter som de ansåg vara mer viktiga för verksamheten och prioriterade dem. Till exempel SAS eurobonus där återkommande kunder får fördelar som till exempel bonusar, rabatter eller andra förmåner. Det är ett bevis på att intressenter med störst inflytande favoriseras eftersom återkommande kunder är de mest lönsamma för både ett företags finansiella resultat men även andra nyckeltal som till exempel kundnöjdhet. I samband med att Norwegian hänvisar till sina handlingar på grund av intressenters krav, var det enbart de primära intressenterna som nämndes. Vi kan således konstatera utifrån vårt resultat att ledningsperspektivet (Ullman 1985) är det perspektiv som är mest förekommande bland företagen som vi har analyserat.

Intressentteorin kan därmed förklara varför specifika diskurser tillämpas bland de undersökta företagen. Motstridiga intressenter värderar både hållbarhet samt ekonomisk tillväxt i ett företag. Därav förekommer det affärsmässiga argument för hållbarhet som ett svar på finansiellt inställda intressenter, vilket studien argumenterat för. I andra sammanhang är det fokus på djurens rätt i textilproduktionen. Ett praktexempel är Lindex åtgärder angående intressenternas krav om djurens välbefinnande. Lindex väljer därmed en policy som är anpassad för påtryckningarna och implementerar ‘’Swedish Trade Federation Animal Welfare Policy’’. Sammanfattningsvis visar de analyserade företagen att de hållbarhetsredovisar bland annat för att intressenterna kräver det. Företagen är verksamma i ett dynamiskt samhälle och arbetet måste ständigt förändras i takt med samhällets krav och normer för att behålla sitt

sociala kontrakt och förhindra att ett legitimitetsgap uppstår.

I respektive bransch finns ett tydligt mönster i sättet att hållbarhetsrapportera. Samtliga företag har liknande rapporter gällande innehåll, struktur och omfattning. Resultatet går att koppla till en institutionalisering. Ett återkommande ämne i klädbranschen som studien identifierat är den cirkulära modellen där planetens resurser tas upp. H&M, Lindex och Gina Tricot menar överlag att naturliga resurser håller på att ta slut med hänsyn till befolkningstillväxten. Likheterna i flygbranschen är de återkommande diskurserna kring klimatpåverkan och bränsleeffektivitet. Thomas Cook, Norwegian och SAS problematiserar klimatpåverkan genom att skriva de som flygbolag främst måste fokusera på fotavtrycket deras verksamhet lämnar på klimatet, samt att deras imperativ är att skydda flygdestinationer som hotas av konsekvenserna av klimatförändringen.

Likheter mellan företag inom samma bransch kan förklaras genom den institutionella teorins härmande isomorfism. Företag som befinner sig i samma bransch tenderar att efterlikna varandra med tiden. Informationen som redovisas i rapporterna framhäver samma problem och liknande legitimering på problemet. Ett exempel är H&M, Lindex och Gina Tricot strävan mot en cirkulär modell som legitimeras genom att svara på externa krav om att den nuvarande linjära modellen måste substitueras. H&M uppmuntrar andra att efterlikna deras värderingar i sättet att arbeta och det syns framförallt hos Gina Tricot som skriver i sin rapport att de samarbetar med H&M för att uppnå en cirkulär modell. Hos SAS, Norwegian och Thomas Cook var ett problem som företagen nämnde branschens påverkan på klimatet, samtliga var medvetna om att flygbranschen är en miljöbov men trots det argumenterade företagen på liknande sätt för deras åtgärder på problemet. Till exempel skriver SAS att de aktivt arbetar för att minimera de negativa effekterna verksamheten har på miljön, Norwegian planterar träd för att det är positivt för miljön och Thomas Cook skriver att deras imperativ är att minska utsläppen och skydda destinationer från klimatförändring. Sammanfattningsvis går det att konstatera att även företagen i flygbranschen hänvisar till liknande åtgärder på sin klimatpåverkan. Alla företaget hänvisade till en åtgärd som går att koppla till social legitimering.

Studiens resultatet kan vidare förklaras med hjälp av legitimitetsteorin. Vi ser att omvärlden blir allt mer kritisk mot kläd- och flygbranschen, därför är det viktigt för företagen att arbeta transparent och hållbarhetsredovisningen är ett sätt för dem att visa sitt ansvarstagande. Suchmans (1995) tydliggör hur företagets handlingar måste vara i linje med samhällets normer och värderingar. I resultatet innehar företagens hållbarhetsredovisning diskurser som kan kopplas till legitimitetsteorin. Undersökning finner att samtliga företag använder sig av diskurser som framställer företaget som legitimt. Till exempel är SAS tydliga med att de arbetar i enlighet med globala initiativ vilket säkerställer att externa sociala krav uppfylls. Det sociala kontraktet säkerställer att företagen agerar i enlighet med samhälleliga normer (Mathews 1995). Resultatet indikerar att samtliga företag på ett eller annat sätt bidrar till att påverka miljön positivt. Framförallt handlade det om att minska koldioxidutsläppen men också att hjälpa folk i utsatta områden. SAS nämnde specifikt att parisavtalet följs i sin rapport. Detta är aktuellt för SAS som verkar i en bransch där utsläppen är dess största problem. Det framkommer inte vad SAS egentligen gör för att uppfylla detta avtal med tanke på att deras verksamhet i dagsläget inte har något substitut, utan de släpper ut växthusgaser oavsett så länge alternativt bränsle inte finns på marknaden.

Samtliga företag som vi analyserade visade medvetenhet kring stöd från omgivningen och legitimitet. Om företagen förlorar stöd från omgivningen växer ett legitimitetsproblem fram

(Moran 2001). Vi såg ett samband i alla hållbarhetsrapporter gällande stöd från omgivningen och legitimitetsproblem. Samtliga företag som hade varit med om någon form av skandal, misslyckande eller presenterade sämre resultat än förväntat var noga med att förklara vad som hade gått snett och vilka åtgärder som vidtagits för att förhindra att det sker igen. Till exempel börjar Thomas Cook sin hållbarhetsrapport med att skriva att 2018 var ett tufft år för bolaget ur flera aspekter, fortsättningsvis förklaras åtgärderna de vidtagit och vilka mål de ställt för att det inte ska se igen. Vi tolkar det som att företagen är väl medvetna om hur svårt det är att erhålla och bibehålla legitimitet, jämfört med hur enkelt det är att förlora som kan kopplas till legitimitetsteorin. Majoriteten av de diskursiva strategier som företagen framhäver i sina hållbarhetsrapporter är främst kopplade till social legitimering som behandlar klimatfrågor i flygbranschen är ett sätt för företagen att bibehålla och stärka sin legitimitet. Företagen är väl medvetna att de måste behålla sitt anseende för att få fortsatt lov att verka i samhället.

5.3 Alternativa tolkningar

GRI rekommenderar en extern kontroll av hållbarhetsredovisningen och av de analyserade företagen har SAS och H&M tillåtit en extern granskning utföras. I deras rapporter finns en oberoende revisionsberättelse som säkerställer att rapporten i enlighet med GRI:s ramverk. Detta är något som SAS och H&M har varit ensamma om bland företagen som analyserats och därför kan de anses vara ledande inom respektive bransch gällande hållbarhetsrapportering. PWC (2011) hävdar dock att det finns utrymme för att utveckla och i framtiden presentera hållbarhetsrapporter av högre kvalité inom flygbranschen. Av den orsaken kan studiens resultat och trovärdighet påverkas eftersom kvalitén och omfattningen skiljer sig mellan branscherna. Därmed går det inte att argumentera att resultatet från den andra frågeställningen är ackurat på det viset som Moravickova m.fl. (2015) förklarar att hur företagets hållbarhetsrapportering utformas beror på dess storlek och vilken bransch företaget är verksam inom. Klädindustrin har en genomsnittlig omfattning på 78 sidor i sin rapport medan flygindustrin har endast 27 sidor. Av den anledningen bör tolkningar och slutsatser från figur 4.7 angående industriernas skillnader ta hänsyn till omfattningen av respektive hållbarhetsrapport. Skillnaderna av antalet diskursiva strategier som förekommer för varje industri bör kritiskt tolkas däremot kvarstår det skillnader i sättet att legitimera sig mellan branscherna, framförallt inom social legitimeringens användning av exempelvis policys. Läsaren får vidare själv avgöra ifall resultaten är tillräckliga för en generalisering för hela Skandinavien. Resultaten har dock aldrig haft intentionerna att generalisera utan syftet med studien är att påvisa och erhålla kunskaper om hur ett diskursivt perspektiv på legitimitet fungerar i rapporter.

6. Slutsats

I ovanstående diskussion avhandlades resultatet i relation till den teoretiska referensramen. I detta avslutande kapitel presenteras en slutsats. Slutsatsen baseras på föregående diskussion kring resultatet kopplat till syfte och frågeställningar.

6.1 Hur går organisationerna tillväga för att framställa sig som ett hållbart företag genom diskurser i sin hållbarhetsrapportering?

Genom att använda diskurser i sin rapport som legitimerar hållbarhetsarbetet kan företag framstå som hållbara. Företag erhåller legitimitet genom diskurser som karaktäriserar för social legitimering, prestationslegitimering eller ‘’de-legitimering’’ av andra. Detta uppstår till en följd av att koppla hållbarhetsarbetet med personliga eller opersonliga auktoriteter samt externa krav. Vidare finns det möjlighet att framstå som hållbar genom att balansera motstridiga intressenter, det sker genom att ha affärsmässiga argument för att bedriva hållbarhetsarbete. Av den orsaken blir intressenter med en inställning på hållbarhet eller ekonomisk tillväxt tillfredsställda. Avslutningsvis använder företag diskurser som fokuserar på andra i branschen eller hänvisar till historiska referenser för att framstå som hållbara. Detta inträffar när företag redogör för en högre moralisk ställning gentemot resterande av branschen, normaliserar problem eller hänvisar sitt etablerade hållbarhetsarbete med hänsyn till tidsaspekten.

6.2 Vilka skillnader finns det mellan branschernas hållbarhetsrapportering?

Studien tyder på att det inte finns större skillnader mellan kläd- och flygbranschen gällande användning av diskurser i hållbarhetsredovisningen i legitimerande syfte. Den största skillnaden mellan branscherna är att företag från klädbranschen hade större benägenhet att använda sig av diskurser i form av social legitimering än flygbolagen. Diskurserna berör huvudsakligen lagstiftningar och policys hos klädbranschen medan flygbranschen fokuserade främst på tillgodose externa krav.

I övriga sätt att framstå som hållbar finns det inga märkvärdiga skillnader mellan branscherna. Affärsmässiga argument förekommer i båda branschernas sätt att resonera kring hållbarhet. Klädbranschen väljer att göra sina transport och affärsmodeller legitima medan flygbranschen koncentrerar sig mest på att förbättra sin transport och minska koldioxidutsläppet. Vidare försöker båda branscher erhålla en högre moralisk ställning av olika slag och hänvisa till tid samt historiska referenser under ‘’de-legitimering’’ av andra.

6.3 Förslag till framtida forskning

I vår studie har vi analyserat sex hållbarhetsrapporter från företag i kläd- och flygbranschen som befinner sig i Skandinavien och resultatet visar att samtliga företag använder sig av diskurser för att erhålla legitimitet, samt att det finns en mindre skillnad mellan branscherna. I framtida forskning vore det intressant att undersöka om resultatet även gäller företag som är verksamma i andra branscher. Undersökningen bör ha ett urval av andra branscher och företag som i synnerhet har en jämlik mediaexponering. Studien tyder på att medias roll i sammanhanget kan påverka hur företagens hållbarhetsrapporter utformas och i vilken omfattning beroende på graden granskning av media. Vi föreslår att framtida undersökningar ska ha minimala skillnader mellan företag i både omfattning, kvalité och förutsättningar för en förbättrad trovärdighet.

Källförteckning

Aerts, W. (1994). On the use of accounting logic as an explanatory category in narrative accounting disclosures. *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 19(4), ss. 337-353.

Artsberg, Kristina (2005). *Redovisningsteori : -policy och -praxis*. 2 uppl. Malmö: Liber ekonomi.

Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, Vol.1(2), ss. 177-194.

Barnett, Michael L. (2007) Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, Vol.32(3), ss. 794-816.

Baumann-Pauly, Dorothee m.fl. (2016) Managing Institutional Complexity: A Longitudinal Study of Legitimacy Strategies at a Sportswear Brand Company. *Journal of Business Ethics*, Vol.137(1), ss. 31-51.

Beelitz, Annika & Merkl-Davies, Doris. (2012). Using Discourse to Restore Organisational Legitimacy: 'CEO-speak' After an Incident in a German Nuclear Power Plant. *Journal of Business Ethics*, Vol.108(1), ss. 101-120.

Belyaeva, Z. (2015). CSR in the Russian aviation industry: the winds of change. *Strategic Direction*, Vol.31(8), ss. 7-9.

Bergström, G. & Boréus, K. (2005). *Textens mening och makt : metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. 2.uppl. Lund: Studentlitteratur.

Bergström, G. & Boréus, K. (2012). *Textens mening och makt : metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. 3.uppl. Lund: Studentlitteratur.

Bishop, J.D. (2000). A framework for discussing normative theories of business ethics. *Business Ethics Quarterly*, Vol.10(3), ss. 563–591.

Blasco, J.L. & King, A. (2017). The road ahead, The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf (Hämtad 2019-01-26).

Boulding, K. (1956). General Systems Theory-The Skeleton of Science. *Management Science*, Vol.2(3), ss. 197-208.

Branco, M.C., & Rodrigues, L.L. (2007). Positioning Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol.12(1), ss. 5-15.

Breeze, R. (2013). *Corporate Discourse*. New York: Bloomsbury Academic.

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber AB.

Bryman, A. & Bell, E. (2015), *Business research methods*. 2nd edition, New York: Oxford University Press.

Burr, V. (1995). *An introduction to social constructionism*. London: Routledge.

Börjesson, M. (2003). *Diskurser och konstruktioner : en sorts metodbok*. Lund: Studentlitteratur AB.

Carroll, Archie B. & Shabana, Kareem M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews* 12 (1) p.85–105.

Castelló, I., Etter, M., & Årup Nielsen, F. (2016). Strategies of Legitimacy Through Social Media: The Networked Strategy. *Journal of Management Studies*, Vol.53(3), ss. 402-432.

Ching, H. & Gerab, F. (2017). Sustainability reports in Brazil through the lens of signaling, legitimacy and stakeholder theories. *Social Responsibility Journal,* Vol.13(1), ss. 95-110.

Chen, J. C., & Roberts, R. W. (2010). Towards a More Coherent Understanding of the Organization-Society Relationship: A Theoretical Consideration for Social and Environmental Accounting Research. *Journal of Business Ethics,* Vol.97(4), ss. 651-665

Cho, C., Laine, M., Roberts, R., & Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society,* Vol. 40, ss. 78-94.

Coupland, C. (2005). Corporate Social Responsibility as Argument on the Web. *Journal of Business Ethics,* Vol.62(4), ss. 355-366.

Deegan, C., & Unerman, J. (2011). *Financial Accounting Theory*. 2nd european edition. New York: McGraw-Hill Education.

Devin, B. (2016). Half-truths and dirty secrets: Omissions in CSR communication. P*ublic Relations Review,* Vol.42(1), ss. 226-228.

DiMaggio, P.J., & Powell,W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, Vol.48, ss. 146-160.

Doupnik, T., & Perera, H. (2012). *International accounting*. New York: McGraw-Hill.

Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *Pacific Sociological,* Vol.18, ss. 22-136.

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management,* Vol.8(1), ss. 37-51.

FAR (u.å.) *Hållbarhetsrapportering enligt ÅRL*, https://www.far.se/faq/hallbarhetsredovisning/ *[2019-02-03]*

Freeman, R.E. (2001). Stakeholder Theory of the Modern Corporation. *Perspectives in Business Ethics*, Vol.2, ss. 38-48.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.

Freeman, R.E., & Reed, D.L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review,* Vol.5(3), ss. 88-106.

Gill, R. (2000). *Discourse analysis*. I: M.W. Bauer & G. Gaskell (red.), Qualitative researching with text, image and sound. London: Sage.

Graneheim, U.H., & Lundman,B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, Vol.24(2), ss. 105-112.

Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting. A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.8(2), 47-77.

Hahn, R., & Lülfs, R. (2014). Legitimizing Negative Aspects in GRI-Oriented Sustainability Reporting: A Qualitative Analysis of Corporate Disclosure Strategies. *Journal of Business Ethics,* Vol.123(3), ss. 401-420.

Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. Business Ethics Quarterly, Vol.23(1), ss. 97-124.

Hasnas, J. (1998). The Normative Theories of Business Ethics: A Guide for the Perplexed. *Business Ethics Quarterly*, Vol.8(1), ss. 19-42.

Holme, I. & Solvang, B. (1996). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder.* Studentlitteratur AB.

Joutsenvirta, M. (2009). A language perspective to environmental management and corporate responsibility. B*usiness Strategy and the Environment,* Vol.18(4), ss. 240–253.

Kallio, T. (2007). Taboos in Corporate Social Responsibility Discourse. *Journal of Business Ethics*, Vol.74(2), ss. 165-175.

Księżak, P. (2016). The CSR Challenges in the Clothing Industry. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, Vol.3(2), ss. 51-65.

Kuznetsov, A., Kuznetsova, O., & Warren, R. (2009). CSR and the legitimacy of business in transition economies: The case of Russia. *Scandinavian Journal of Management*, Vol.25, ss. 37-45.

Lee, D., Fahey, D., Forster, P., Newton, P., Wit, R., Lim, L., Owen, B., & Sausen, R. (2009). Aviation and global climate change in the 21st century. *Atmospheric Environment*, Vol.43(22), ss. 3520–3537.

Levy, D.L., (1997). Environmental Management as Political Sustainability. *Organization and Environment,* Vol.10(2), ss. 126–147.

Livesey, S.M., & Kearins, K. (2002). Transparent and Caring Corporations? A Study of Sustainability Reports by The Body Shop and Royal Dutch/Shell. *Organization and Environment*, Vol.15(3), ss. 233-258.

Mann, M., Byun, S., Kim, H. & Hoggle, K. (2014). Assessment of leading apparel specialty retailers' CSR practices as communicated on corporate websites: problems and opportunities. *Journal of Business Ethics*, Vol.122(4), ss. 599-622.

Mathews, M. (1995). Social and environmental accounting: A practical demonstration of ethical concern? *Journal of Business Ethics,* Vol.14(8), ss. 663-671

Meyer, J.W., & Rowan,B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Psyscology*, Vol.83(2), ss. 340-363.

Mihalache Maican, S. (2013). 'Aspects regarding corporate social responsibility definition and dimensions', in The Proceedings of the International Conference 'Marketing - from Information to Decision'. *Cluj-Napoca: Babes Bolyai University,* ss. 130–144.

Milne, M., & Gray, R. (2007). Future prospects for corporate sustainability reporting. *Sustainability accounting and accountability*, ss. 184–207.

Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, Vol.22, ss. 853–886

Moran, M. (2001). The lost legitimacy: Property, business power and the constitution. *Public Administration*, Vol.79(2), ss. 277-296.

Moravcikova, K., Stefanikova, L., & Rypakova, M. (2015). CSR Reporting as an Important Tool of CSR Communication. *Procedia Economics and Finance*, Vol.26, ss. 332–338.

Mousa, G.A., & Hassan. N.T. (2015). Legitimacy Theory and Environmental Practices: Short Notes. *International Journal of Business and Statistical Analysis,* vol.2(1), ss.42-53.

Murguía, D., & Böhling, K. (2013). Sustainability reporting on large-scale mining conflicts: The case of Bajo de la Alumbrera, Argentina. *Journal of Cleaner Production,* Vol.41, ss. 202-209.

Nalband, N., & Al-Amri, M. (2013). Corporate social responsibility. *Competitiveness Review*, Vol.23(3), ss. 284-295.

Nurhayati, R., Taylor, G., Rusmin, R., Tower, G., & Chatterjee, B. (2016). Factors determining social and environmental reporting by Indian textile and apparel firms: a test of legitimacy theory. *Social Responsibility Journal*, Vol.12(1), ss. 167–189.

O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: Extending the

applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal,* Vol.15(3), ss. 344-371.

Phillips, R,. Freeman E,. & Wicks, A. (2003). What Stakeholder Theory is not. *Business ethics quarterly,* Vol.13(4), ss. 479-502.

Potter, J. (1997). Discourse analysis as a way of analysing naturally occurring talk. I: D. Silverman (red.), Qualitative research: Theory, method and practice. London: Sage.

Potter, J. (2004). Discourse analysis. I: M. Hardy & A. Bryman (red.), Handbook of data analysis. London: Sage.

PWC, (2011). Building trust in the air: Is airline corporate sustainability reporting taking off? https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/assets/pwc-airlines-cr.pdf (Hämtad 2019-02-05)

PWC, (2016). Lagstadgad hållbarhetsrapport från 2017, https://www.pwc.se/sv/publikationer/finansiell-rapportering/lagstadgad-hallbarhetsrapport-fran-2017.html (Hämtad 2019-01-26)

PWC, (2018). Hållbar affärsutveckling. Det prioriterade hållbarhetsarbetet, https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/hallbar-affarsutveckling/det-prioriterade-hallbarhetsarbetet.pdf (Hämtad 2019-01-26).

Raufflet, E., Barin Cruz, L., & Bres, L. (2014). An assessment of corporate social responsibility practices in the mining and oil and gas industries. *Journal of Cleaner Production,* Vol.84(1), ss. 256-270.

Sethi, S.P. (1978). Advocacy advertising: The American experience, *California Management Review,* vol.21(1), ss. 55-67.

Shnayder, L., van Rijnsoever, F. J., & Hekkert, M. P. (2016). Motivations for corporate social responsibility in the packaged food industry: An institutional and stakeholder management perspective. *Journal of Cleaner Production,* Vol.122, ss. 212-227

Siltaoja, M. (2009). On the discursive construction of a socially responsible organization. *Scandinavian Journal of Management,* Vol.25(2), ss. 191-202.

Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science,* Vol.13(1), ss. 18-35.

Suchman, M.C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review,* Vol.20(3), ss. 571-610.

Svensson, Peter. (2011). "Teorins roll i kvalitativ forskning". I Ahrne, Göran och Svensson, Peter (red.). Handbok i kvalitativa metoder, ss. 182-193. Malmö: Liber AB.

Sweeney, L., & Coughlan, J. (2008). Do different industries report Corporate Social Responsibility differently?: An investigation through the lens of stakeholder theory. *Journal of marketing communications,* Vol.14(2), ss. 113-124.

Tullberg, J. (2011). Stakeholder theory: Some revisionist suggestions. *The journal of socioeconomics*, Vol.42, ss. 127-135.

Ullmann, A.A. (1985). Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. *The Academy of Management review*, Vol.10(3), ss. 540-557.

Vaara, E., & Tienari, J. (2008) A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations. *Academy of Management Review*, Vol.33(4), ss. 985-993.

Vaara, E., Tienari, J., & Laurila, J. (2006). Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring. *Organization Studies*, Vol.27(6), ss. 789-813.

Van Leeuwen, T. (2007). Legitimation in discourse and communication. Discourse & Communication, Vol.1(1), ss. 91-112.

Van Yperen, M. (2006). Corporate social responsibility in the textile industry - international overview. *IVAM: Amsterdam.*

Wibeck, V. (2010). *Fokusgrupper: Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod.* Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur AB.

Winther Jørgensen, M., & Phillips, L. (2000). *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Young, S., & Marais, M. (2012). A multi-level perspective of CSR reporting: the implications of national institutions and industry risk characteristics. *Corporate Governance An International Review.*

Datamaterial

Gina Tricot 2017
URL:
https://www.ginatricot.com/cms/work/sustainability/policys/ginatricot_HR2017_ENG_new%20(1).pdf

H&M 2017
URL:
https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/reports/2017%20Sustainability%20report/HM_group_SustainabilityReport_2017_FullReport.pdf

Lindex 2017
URL:
https://about.lindex.com/se/wp-content/uploads/sites/3/2016/04/lindex-sustainability-report-2017.pdf

Scandinavian Airlines 2017/2018
URL: https://www.sasgroup.net/en/sas-sustainability-report-2017-2018/

Norwegian 2017
URL: https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/sustainability-reports/norwegian-sustainability-report-2017.pdf

Thomas Cook 2018
URL:
https://www.thomascookgroup.com/investors/insight_external_assest/Thomas+Cook+Sustainability+Report+2018.pdf

Bilaga

H&M

Social legitimering	Prestationslegitimering	‘’De-legitimering’’ av andra
‘’The evidence is clear: our planet is running out of natural resources and our population is growing exponentially so we must be bold and ambitious in our work.’’ ‘’Our planet provides us with an abundance of natural resources. However global demands are rapidly outstripping supply… Put simply, the fashion industry is running out of the natural resources it uses to make products and cannot continue to operate in the same way. At H&M group, we believe that an industry-wide shift from a linear to a circular business model is the only solution.’’ ‘’Climate change remains one of the greatest challenges of our time. Its consequences will affect our entire planet and everyone living on it making it a key challenge for all industries, including fashion. H&M group is determined to be part of the solution to climate change. By going beyond simply cutting our emissions, we are fully committed to make a significant contribution to help our planet stay below the 2°C global warming limit as set by the Paris Climate Agreement.’’ ‘’In 2017, we collaborated with Shift to conduct a training programme for our sustainability managers working in some of our key production markets. The training focused on analysing the likelihood and severity of human rights risks as well as the impacts these risks have in the given market. Taking issues raised by global and local stakeholders, as well as the political and cultural landscape of the market into account, the training helped identify priority issues and define ways to address them.’’ ‘’Training our employees includes how to work safely, prevent losses and comply with local legal safety training demands and we are working with HR to improve this further.’’ ‘’Our global sustainability department consists of more than 30 experts responsible for setting strategies, targets, goals, policies and follow-up procedures to ensure that our sustainability work is carried out systematically.’’ ‘’Our vision is to use our size and scale to lead the change towards circular and renewable fashion, while being a fair and equal company. To achieve this, we have developed an ambitious strategy, with a broad range of external and internal experts.’’ ‘’With the help of expert scientific organizations and the WWF Climate Savers, we have taken a science-based approach to establish three key priorities to help us reach this goal.’’ ‘’We developed our global Fair Living Wage Strategy in 2013 with guidance from multiple experts, trade-unions and NGOs. The strategy focuses on governments, factory owners, our own purchasing practices and most crucially, workers.’’ ‘’To drive our Fair Living Wage Strategy forward on an industry level, we collaborate with industry experts, NGOs, unions and other brands through our partnership with ACT (Action, Collaboration, Transformation).’’	‘’To secure future business it is essential and natural for us to address sustainability proactively.’’ ‘’Making the shift from a linear to a circular model is not only necessary for the planet, it also presents a strong business case. Once customers are finished with products, 87% of the material fibres used by the industry to create those products end up in landfill. This represents a lost opportunity of more than USD 100 billion every year.’’ ‘’But our vision is not only necessary from a social and environmental perspective it also makes good business sense. Long-term investments in sustainability provide us with long-term business opportunities that will keep H&M group relevant and successful in our rapidly changing world.’’ ‘’Respect for human rights is a fundamental part of any successful business.’’ ‘’H&M CO:LAB only invests when we think we can make a big difference for the companies we invest in with our knowledge and resources, and always in collaboration with the existing business. By doing this we learn and challenge ourselves in a way that, besides providing the opportunity for financial return, can improve and develop our business in a positive way.’’ ‘’& OTHER STORIES – As well as collecting customers’ unwanted textiles, which are also reworn, reused or recycled via the H&M group’s partnership with I:CO – & Other Stories also encourages customers to return empty beauty containers for recycling. In return for either sustainable action, customers are rewarded with 10% off their next in-store purchase.’’ ‘’CHEAP MONDAY – By 2020, 5% of all cotton used in Cheap Monday denim will be recycled cotton from post-consumer waste. To encourage customers to recycle with them, Cheap Monday offers them 10% off their next purchase every time they hand in a bag of unwanted textiles.’’ ‘’MONKI – All Monki stores around the world offer an in-store garment recycling service. Customers are rewarded with a ‘10% off your next purchase’ voucher when they bring a bag of unwanted textiles into any Monki store.’’ ‘’Fair jobs are fundamental to the positive growth and development of employees within H&M group and workers within our supply chain. Fair jobs are also good for business, they make us an attractive employer and an attractive business partner and that helps us maintain stability and productivity in the markets in which we operate.’’	‘’While our 100% Fair & Equal ambition is relatively new, our work towards creating fair jobs within our supply chain is not. H&M group started an assessment programme to help monitor working conditions in supply chain factories back in 1998 which led to improvements in basic health and safety, regular employment, legal payment of wages and prevention of child labour.’’ ‘’While responsible water management is a critical component of our 100% Circular & Renewable ambition, H&M group has, in fact, been working to reduce negative water impacts throughout our value chain for over ten years.‘’ ‘’The Bangladesh Accord was set up five years ago to help improve fire and building safety in the textile industry in Bangladesh. As one of the first companies to sign the Accord, H&M group has been on the steering committee since day one. The Bangladesh Accord is now monitoring over 1,600 factories.’’ ‘’While we have a long and well established history in sustainability, projected population growth figures and natural resource levels make it clear that a different approach to our work is needed, hence the creation of our latest vision and strategy.’’ ‘’We launched our Sustainability Commitment (SC) on 1 February 2016. It replaced our Code of Conduct, which had been in place since 1997.’’ ‘’The Higg Index is an industry first it is currently the only assessment tool that provides transparency information of this nature and detail and H&M group were one of the first global fashion companies to implement it.’’ ‘’Beyond switching to renewable energy and cutting our emissions, we also want to set an example in our own operations, drive change along our entire value chain and lead our industry towards positive transformation.’’ ‘’Any kind of bribery (including facilitation payments) will always be addressed and may lead to the termination of our business relationship. By taking a firm line on refusing to accept any kind of contribution or bribery, we aim to encourage others in our markets to share our values. We are focusing on high-risk countries such as Cambodia, Bangladesh, India and Russia where we provide training and awareness-building activities to both employees and business partners.’’ ‘’Transforming the textile industry’s water management to reduce pollution is a critical part of WWF’s work to conserve freshwater resources. Our global partnership with H&M group has led the way by improving H&M group’s water management and encouraging other companies, NGOs and policymakers to collectively engage on water issues on a global level.’’ ‘’We know that we have a responsibility to take sustainable actions on behalf of our customers, but we also need active participation from our customers to really achieve our 100% Circular & Renewable ambition and drive this change across

‘’To ensure that we are able to integrate recycled and sustainably sourced materials into our value chain as rapidly and successfully as possible, we are collaborating with industry experts. We are, for example, collaborating with the Cradle to Cradle Products Innovation Institute on an initiative called Fashion+.’’ ‘’Consultations regarding the method and input to the identified salient human rights issues were held (both internally and externally) with almost 100 people. Internally, consultations were held through workshops and dialogues on all levels of the company and across functions. Externally, consultations were held with experts, organisations, academia and local stakeholders.’’ ‘’I think our new sustainability strategy has been well received. As it was developed with the support and guidance of leading industry experts with a great knowledge of the current sustainability landscape, we believe that it resonates with many key challenges and opportunities that face the fashion industry.’’ ‘’To make our expectations clear to our employees and business partners, we have a Code of Ethics (CoE), which often goes beyond the strictest regulations and legislation in our markets.’’ ‘’As a minimum, our chemical restrictions are always based on laws and regulations in each of our sales markets as well as information from authorities, NGOs and scientific reports.’’ ‘’All our policies and standards are based on international equivalents and well-recognised initiatives, such as ILO Conventions or the UN Guiding Principles on Business and Human Rights.’’ ‘’Our social policies, such as our global policy on diversity, inclusiveness and equality and our global non-discrimination and harassment policy, are founded on our respect for human rights and on UN and ILO conventions, amongst others.’’ ‘’Specific policies and standards are in place to help prevent human rights impacts from occurring. But within the course of our business activities, situations may still arise in which human rights impacts do occur and which go beyond what is dealt with through our Sustainability Commitment (previously called Code of Conduct). In these situations, we respond with our incident management routine.’’ ‘’Any product that involves animal-based materials and merchandise must follow a checklist of strict routines and instructions to ensure that the policy is being followed.’’ ‘’For those materials that cannot be cultivated or replenished via natural growth, we set up materialspecific policies such as the use of external standard schemes to secure sustainable sourcing. When such schemes do not exist, we will create new schemes and work together with credible partners.’’ ‘’We set an expectation of mutual trust and transparency in all our business relationships. Our Code of Ethics (CoE) for business partners underpins this, as does building awareness, providing education and maintaining a no-gift policy.’’ ‘’Awards & recognitions: Dow Jones Sustainability Europe Index, Dow Jones Sustainability World Index, Fashion Revolution’s Fashion Transparency Index, FTSE4Good, Global Compact 100 index, Global 100 Most Sustainable Corporations, Newsweek Green		the whole industry.’’ ‘’I don’t believe that providing fashion on a large scale and working in a sustainble way needs to be a contradiction. Like many other industries, there are inherent challenges, but for truly systemic change to take place, industry-wide collaboration is essential.’’ ‘’We urge innovators and experts to collaborate with us and like-minded partners to develop these opportunities and strengthen climate resilience. Resilience within planetary boundaries is crucial for many reasons, including the need to address global warming and its consequences and to safeguard global social security. This is an area that science identifies as critical for our chances to stay within the 2°C warming limit.’’ ‘’The strategy is both interlinked with and dependent on well-functioning industrial relations, including collective bargaining. Therefore, it is crucial for all parties involved to work together for the strategy to really come to life.’’ ‘’The main challenges we face are not specific to H&M group, they are industry-wide. Therefore, solutions cannot be reached by us alone, they all require industry collaboration. For example, our goal to become 100% fair and equal is very much dependent on industry collaboration.’’ ‘’Across the industry, workers are employed by factories that produce for multiple brands at the same time and therefore, the salary workers receive cannot be linked to a single brand. In other words, workers are paid the same amount of money by factory owners, regardless of a product’s final price tag.’’ ‘’The SC outlines the basic requirements we place on business partners of H&M group. Moreover, it also communicates an aspirational level of performance we want all our business partners to aspire to. The aspirational level demonstrates where we want to go in the long term. Through empowering our business partners and promoting constant improvement, we want to give our partners the opportunity to use their initiative to further their sustainability credentials.’’

Ranking, SIGWATCH – most praised company in the world by activists, Sustainable Cotton Ranking – category "Leading the way", Textile Exchange Preferred Fiber & Materials Report 2017 – second biggest user of organic and recycled cotton, The Business of Fashion – the Best Companies to work for in fashion 2017.'' ''ACT has been recognised in the G20 Ministerial Declaration as an acknowledged, credible initiative to work on living wages.'' ''All sustainably-sourced materials used by H&M group must be certified according to relevant material standards for example OCS, GOTS, RCS etc.'' ''We have achieved this through various methods, including the purchase of Energy Attribute Certificates which fulfil the quality criteria set by the GHG Protocol Scope 2 Guidance and by generating our own renewable electricity.''		

Lindex

Social legitimering	Prestationslegitimering	"De-legitimering" av andra
''Our ambition is that Lindex will be recognised as a leading fashion retailer, known as one of the most sustainable, open and trusted companies in the industry.'' ''Apart from using and creating demand for the more sustainable fibre options available on the market, we are part of networks such as Mistra Future Fashion and engaged in development projects that work to find new and resource efficient ways to produce textile fibres.'' ''We fulfill our responsibilities under the chemical legislation REACH and our products meets the requirements of the legislation.'' ''The initiative is a response to the EU directive about reducing the consumption of plastic bags, and since the launch many more retail companies have joined.'' ''The consumption of fashion in its current form and at its current pace will not be sustainable in the long term. In a circular economy the maintaining aspect where products are used for a longer time is the most sustainable option. In order to contribute to more sustainable consumption, developing our offer and exploring new business models is essential.'' ''Lindex signed the UN Global Compact in 2003, and in 2011 the Stockmann Group signed on behalf of the group including Lindex. Lindex has thereby committed to operate in ways that, at a minimum, meet fundamental responsibilities in the areas of human rights, labour, environment and anti-corruption.'' ''The fashion industry is quite mature in terms of insights regarding sustainability and the challenges the industry needs to address and there is much internal knowledge at Lindex.'' ''All Lindex employees in Sweden, Norway, Slovakia and Finland are covered by collective bargaining agreements.'' ''We have a responsibility to ensure a healthy and safe workplace that is free from discrimination	''For us to be profitable in the long term it is essential that we work with sustainability as part of our daily business.'' ''Gender equality is a fundamental human right and women's empowerment is essential for global development and economic growth.'' ''By working together we can drive change towards a more sustainable future for both people and the planet, while at the same time increasing profit and improving cost efficiency and productivity.'' ''FOR LINDEX TO GROW AND MAINTAIN A GOOD LEVEL OF PROFITABILITY IT IS ESSENTIAL THAT WE WORK WITH SUSTAINABILITY AS PART OF OUR DAILY BUSINESS.'' ''To accelerate the development of sustainability in production, it is essential that sustainability can be aligned with commercials interests. In order to enhance the business incentives for our suppliers to develop within sustainability as well as monitoring progress in our production, our sustainability score card is an important tool.'' ''Working with HERproject has improved workers' well-being with regard to health and financial strength. There is also a commercial value to HERproject, since the quality and efficiency of the factories increases when the workers feel better. This commercial value gives an incentive to factory owners to participate in the projects.'' ''We are working to optimise the efficiency of our transport in several ways, not only for the financial benefits but also to decrease our impact on the environment.'' ''However, sometimes there is a need for faster delivery. In order to meet the occasional need for fast deliveries in a more environmentally friendly and cost-efficient way, we use rail transport from Italy as well as intermodal transport including rail from Turkey.''	''For more than 60 years Lindex has created fashion for women. Everything we do, we do for our customers and we are dedicated to offering them fashion that is inspiring, affordable and made responsibly.'' ''More than 60 years ago Lindex started as a lingerie company and we have a heritage and a foundation where women have always been in focus.'' ''During 2017 Lindex was one of the first companies to sign up to the first industry commitment on sustainable cotton, led by the Prince of Wales's International Sustainability Unit.'' ''Lindex has had a code of conduct since 1997 and since 2005 we have been a member of amfori BSCI (formerly known as Business Social Compliance Initiative, BSCI).'' ''However, achieving these goals is heavily dependent on support from everyone and companies such as Lindex have an important role to play.'' ''In 2017 we undertook a global employee survey to gain insight into how employees view Lindex as a workplace and our culture. The results of the survey were a record high compared to other similar-sized companies according to global marketing research company Ipsos.'' ''Lindex is one of the top ten users of organic cotton worldwide, according to the Textile Exchange annual market report.'' ''Lindex is one of the top ten users of more sustainable man-made cellulosic fibres worldwide, according to the Textile Exchange annual market report.''

and harassment for our employees. We have policies and guidelines that outline our approach and the responsibilities within the organisation.'' ''Our Production Sustainability Teams work at our production offices and they are our local sustainability specialists. They work closely together with our suppliers to implement Lindex sustainability work and initiatives in production and they direct the Lindex orders towards the suppliers that offer the most sustainable production.'' ''Lindex human rights policy is based on several international human rights principles.'' ''At Lindex we operate in an ethical manner, complying with international and national laws as well as regulations valid in our operating countries. We are committed to the Stockmann Group's anti-corruption policy. We work to counteract all forms of corruption within Lindex and our ethical policy is our foundation in this work.'' ''All organic cotton purchased by Lindex is certified according to the Textile Exchange Organic Content Standard, a certification that ensures that the fibre is organic.'' ''Many of our organic cotton garments are also certified according to the Global Organic Textile Standard (GOTS). This standard includes social and environmental requirements for all stages of production, from fibre to finished product.'' ''Lindex Better Cotton garments are labelled with the Better Cotton logo and the labelling means that the garment is within the Better Cotton system. When buying a Better Cotton garment, the customer supports the initiative and its long-term commitment to worldwide transformation.'' ''The production technology is certified according to the strictest guidelines of EU Ecolabel, a world-leading environmental manufacturing standard.'' ''All recycled material purchased by Lindex is certified according to the Textile Exchange Global Recycling Standard, Textile Exchange Recycled Claim Standard or SCS Recycled Content Standard.'' ''It is a challenging area but we work actively to ensure that our production is in compliance with our policies and requirements, through a code of conduct as well as self-assessment and factory audits.'' ''The risk that child or forced labour occurs is low in tier 1, but the risk is higher further down the supply chain. We work in different ways to counteract this, such as by developing supply chain transparency (see page 42). Using more sustainable materials such as Better Cotton, organic cotton and recycled materials, as well as working with GOTS certification on garments are further examples of how we counteract the occurrence of child or forced labour, as there are social requirements included in those guidelines and certifications.'' ''We use the amfori BSCI code of conduct, which all our suppliers are required to follow. This code of conduct sets out requirements for freedom of association and collective bargaining, fair remuneration, decent working hours, occupational health and safety, special protection for young workers, protection of the environment and ethical business behaviour, and prohibits discrimination, child labour, bonded labour and precarious employment.''	''The biggest challenge is that the overall economy is not adjusted for circularity today, which makes it difficult to work in a circular way and still maintain good profitability.'' ''As an international fashion company in a global market, diversity is an important competitive advantage. By taking advantage of our employees' unique competencies and experiences, we increase creativity and deliver better long-term results.'' ''In order to meet the occasional need for fast deliveries in a more environmentally friendly and cost-efficient way, we use rail transport from Italy as well as intermodal transport including rail from Turkey.''	

‘’Since 2017 we have been committed to the Apparel and Footwear Supply Chain Transparency Pledge, an initiative that helps to demonstrate commitments towards greater supply chain transparency.’’ ‘’To raise awareness and educate our suppliers on the importance of responsible water management, long-term cooperation projects within the industry such as the Partnership for Cleaner Textile (PaCT) and Sweden Textile Water Initiative (STWI) are valuable tools. These projects extend beyond legal requirements and these kinds of actions are necessary if we are to have a positive impact together with our suppliers.’’ ‘’Since 2015 we have worked with international chemical suppliers who are Bluesign© system partners to promote Bluesign©-approved chemicals among our supply chain partners. Bluesign is an organisation that certifies chemicals for more environmentally friendly and safer production. From the start we achieved encouraging results and received positive feedback from our suppliers. Each production office drives the use of Bluesign©- approved chemicals in our supply chain.’’ ‘’The most challenging part of transforming the denim industry is to change the minds of the people at the factories. For years they have been working in a certain way and it is not easy for them to completely change their well-established routines and production processes.’’ ‘’During 2017 Lindex signed the Swedish Fashion Ethical Charter, an initiative developed by the Swedish Fashion Council and Association of Swedish Fashion Brands. The initiative aims to create common guidelines for social sustainability for those who work in the fashion industry and for the consumers reached by the fashion industry’s messages and ideals. By signing the Swedish Fashion Ethical Charter, we are taking active responsibility for what we convey in terms of ideals and diversity, as well as ensuring a healthy working environment on photoshoots for example.’’ ‘’To make it easier for our customers to find our more sustainable garments, we communicate which garments are more sustainable through our Sustainable Choice tags. The tags also explain in what way a garment is considered to be a more sustainable choice and if there are any certificates linked to the item.’’ ‘’All of our suppliers sign agreements that the products shall meet quality and chemical requirements based on legal demands and recommendations in our sales markets, and are controlled on the basis of these agreements. We apply the strictest requirements in all of our sales countries. We also have a ‘Limitation of Chemicals’ list that all suppliers are required to follow.’’ ‘’All product groups are tested through spot checks and the testing ensures that the products fulfil all quality and safety requirements set by legislation, and any stricter requirements set by Lindex.’’ ‘’Since 2015 we have had a cosmetic and skincare assortment, Lindex Beauty. The skincare assortment is more sustainable and certified with the Nordic Ecolabel (Svanen).’’ ‘’Children crawl, climb, cling on and jump about, and no child must ever come to any harm when wearing Lindex clothes. Our kids’ wear follows the requirements of the European standards regarding children’s safety, EN 14682 and TR 16792.’’		

‘’In November 2017 Lindex was one of several companies mentioned on the Swedish television show Uppdrag Granskning. The episode was about incineration of newly produced clothes in the fashion industry and highlighted that about 2.4 tonnes were sent from the Lindex distribution centre in Sweden for incineration during 2016. Our ambition is to reuse and recycle garments to the greatest extent possible. Our policies and routines state that textiles from our textile collection in store, as well as garments with complaints and unsold garments, shall be sent for reuse and recycling.’’ ‘’WE ASKED THEIR REDESIGN EXPERTS ADRIAN ZETHRAEUS AND ANNA-KARIN REIS FOR THEIR THOUGHTS ON A CIRCULAR TEXTILE INDUSTRY.’’		

Gina Tricot

Social legitimering	Prestationslegitimering	“De-legitimering” av andra
‘’We were all touched by the #Metoo movement in 2017, and it was a no-brainer for us to do something about it right away. We took action and spread information within our organisation with a reminder that no abuse or harassment of any kind is welcome at Gina Tricot.’’ ‘’We therefore take an active approach to planning logistics in a way that reduces emissions. Climate change resulting from greenhouse gas emissions also poses some production risks for our business in areas where flooding and droughts may cause problems for cotton fields and dye works.’’ ‘’We need many types of partnerships and a local presence to achieve this goal. This is why we partner with international organisations such as BSCI and UNICEF.’’ ‘’We previously chose to phase out traditional viscose in favour of viscose from Lenzing™ with production processes that are gentler on the environment. EcoVero™ fibre is made of pulp from sustainably managed forests (FSC® or PEFC™-certified) and holds the strict EU EcoLabel certification. Lenzing™ ensures high environmental standards in viscose production. EcoVero™ makes major strides with substantially lower environmental impact.’’ ‘’In 2017, we also implemented the Swedish Trade Federation Animal Welfare Policy, which was launched in the summer. Given that the policy was in line with our values and existing procedures, signing and implementing the policy was no major step.’’ ‘’Our suppliers are evaluated annually based on topics such as delivery reliability, design input, quality and CSR efforts. The levels Diamond, Gold, Silver and Bronze show how well the suppliers meet our standards.’’ ’’12% diamant, 71% guld, 5% silver, 1% brons, 11% ej utvärderade. Enligt sina egna regler och inga fler detaljer än att deras leverantörer framstår som hållbara.’’ ‘’Gina Tricot has been a member of the amfori Business Social Compliance Initiative (BSCI) since 2008, one of the world’s largest organisations for ensuring systematic,	‘’In addition to choosing the mode of transport, we also need to find smarter ways to transport our goods. We can consolidate our shipments through better planning. This makes the shipment more space-efficient, which is better both environmentally and financially.’’ ‘’At Gina Tricot, we have worked for many years to ensure efficient transport solutions, from both an environmental and a cost perspective.’’ ‘’The sustainability efforts for our products already begin in the design phase. This involves material choices and quality, but also creating a product that sells.’’ ‘’Employees in good health and spirits contribute to a profitable company, benefit society and are important from the perspective of the individual.’’ ‘’Part of supplier evaluation and production planning where we strive to give preference to suppliers with good environmental initiatives.’’ ‘’We ourselves are largely responsible for decisions on material choices, and these choices have a substantial environmental impact from a life-cycle perspective. These choices must be made without compromising product quality and within set cost limits.’’ ‘’Our big core issue is to ensure efficient transport from an environmental perspective and in terms of lead time.’’	“We have also engaged in strategic partnerships to find sustainable solutions for reusing our clothes. This is why it is disappointing to hear industry colleagues and the industry as a whole accused of burning fully usable clothes. At Gina Tricot, there is no doubt in our minds that we should not burn usable clothes..’’ ‘’Gina Tricot has collaborated with UNICEF since 2011. An educational project was conducted in Dhaka, Bangladesh, between 2011 and 2016, in which a total of 26,440 children participated.’’ ‘’ We have sought to empower women for a long time and have had a policy in place for many years laying out our stance on abuse and harassment.’’

independent supply chain auditing. BSCI's over 2,000 members have agreed on a common code of conduct, and the initiative gives them access to tools and code of conduct audits by third-party auditors.'' ''QuizRR strives to secure workplaces and create decent working conditions by training factory workers. The training is conducted through an e-learning platform and creates measurable results while enabling follow-ups. Gina Tricot was involved in the pilot phase that started in 2016, and our factories then further pursued these efforts on their own in 2017.'' ''Gina Tricot has been a member of the Sweden Textile Water Initiative (STWI) since 2014. STWI strives to train and support factories in the conservation of water, energy and chemicals. We have had five factories involved in STWI over the years. There were three participating factories for Gina Tricot in 2017, and the environmental savings during the year included: 1,361,988 kWh, 978,302 m3 of water, 4,201 tonnes of greenhouse gases'' (sida 17)		

SAS

Social legitimering	Prestationslegitimering	"De-legitimering" av andra
"I believe that working for such international initiatives, including the Paris climate agreement, ensures that we fulfill societal expectations" (SAS 2018, s3) "We are very aware of the negative environmental effects of our airline operations, and we are working actively to reduce them to enhance our overall positive societal contribution." (SAS 2018, s10) "In recent years, sustainability issues have gained greater importance for our stakeholders, which is evident in the increased number of sustainability-related questionnaires from corporate customers and requests for on-site audits. From a sustainability perspective, we prioritize cooperation and collaboration with customers, authorities and suppliers in order to create the prerequisites for developing solutions to improve our own or the aviation industry's sustainability performance." (SAS 2018, s23) "All SAS suppliers are required to meet our sustainability and social responsibility requirements, our purchasing policy, and the general terms and conditions of the UN Global Compact and other specific sustainability requirements." (SAS 2018, s18) "As a long-term societal actor, SAS intends to be part of a long term sustainable society by supporting the International Air Transport Association (IATA) ambition that it will be possible to fly commercially without material climate impact by 2050" (SAS 2018, s9) "The SAS Diversity Policy promotes equal treatment of all employees and job applicants." (SAS 2018, s16) "From a sustainability perspective, we prioritize cooperation and collaboration with customers, authorities and suppliers in order to create the prerequisites for developing solutions to improve our own or the aviation industry's sustainability performance." (SAS 2018, s.23)	"Long-term economic profitability is closely related to our responsibility to make environmental improvements and promote societal benefit" (SAS 2018, s18) "In many ways, our work on sustainability issues increases our value and competitiveness, for example by using resources more efficiently and minimizing risk." (SAS 2018, s18) "According to SAS guidelines, our investments are to be both environmentally and economically sound. This ensures that they contribute to our profitability and help ensure we can meet future environmental requirements. (SAS 2018, s13) "As with all airlines, aircraft emissions are our most significant environmental impact and we work actively to reduce them. The impacts of our ground services, energy use, noise, waste and spillages are also important environmental issues that we work continuously to mitigate." (SAS 2018, s8) "Our management approach is to take an active stance against all forms of corruption and anti-competitive behavior. The SAS Code of Conduct, Legal Policy and SAS Anti-bribery Policy are applicable to everyone who act on behalf of the SAS Group." (SAS 2018, s18) "SAS requires that all employees have decent terms of employment regardless of where they are based and that they are free to join trade unions" (SAS 2018, s18) "Plastic and food waste have also been significantly reduced by our pre-ordering meal services that ensure the correct amount of servings are taken onboard." (SAS 2018, s13) "We have shifted to a lifecycle perspective in recent years, which has enabled us to identify and make the case to use more sustainable solutions" (SAS 2018, s13) "Major portions of our revenue, expenses and essential industry specific earnings measurements	"With SAS you become part of a community that experiences easy, joyful and reliable services, delivered the Scandinavian way." (SAS 2018, s1) "We offer more destinations and more departures within Scandinavia than any other Nordic airline, which is the core strength of our business model." (SAS 2018, s4) "We have been a member of the UN Global Compact since 2003 and participate in the Nordic Network." (SAS 2018, s23) "Since the early 2000s, we have worked with various stakeholders and made numerous investments to enable and prepare for the introduction of a more efficient European air traffic control system" (SAS 2018, s11) "This is the 23rd SAS Sustainability Report, which has been subject to thirdparty review since 1997." (SAS 2018, s23)

"The Board of Directors has issued the Code of Conduct to summarize and clarify SAS stated priorities, promises, policies and other regulations. The Code applies to all employees regardless of their role or type of employment". (SAS 2018, s.20)	are relevant from an environmental and/or societal perspective. Crucially, the highest possible financial return is generated by the best possible resource utilization and most efficient management of the company's human and material assets. For example, aircraft fuel efficiency and optimizing passenger and freight capacity reduces fuel consumption and costs. Reducing sick leave also has strong financial incentives" (SAS 2018, s18) 26. "Through our EuroBonus program, we reward our customers for their loyalty." (SAS 2018, s4)	

Norwegian

Social legitimering	Prestationslegitimering	"De-legitimering" av andra
"The area of sustainability is becoming of greater importance to many of our stakeholders. Examples of this are investors putting sustainability on the agenda as part of regular investor meetings, customers showing an increasing interest in environmental issues through social media and corporate customers requesting more information about Norwegian's sustainability work through tenders" (Norwegian 2017, s12) "In 2017, Norwegian performed two relief flights with UNICEF to help the children of Mali and Yemen. These missions contributed to supporting thousands of children and created huge internal engagement at Norwegian, which enhanced the company culture and sense of pride." (Norwegian 2017, s21) "We are proud to be one of the greenest airlines in the world and since 2008 we have reduced CO2 emissions per passenger kilometer by 30 %." (Norwegian 2017, s4) "In terms of economic and social responsibility, we are in line with the UN's official Sustainability Goal #8: "Promote inclusive and sustainable economic growth, employment and decent work for all". Our continued global partnership with UNICEF will contribute to helping more children, in line with the UN's official Sustainability Goal #1: "End poverty in all its forms everywhere". Also, we strongly support SDG #17: Partnerships for the goals, as clearly demonstrated during our Fill a Plane Mission in 2018, where Norway's Minister of Development participated to underline the importance of collaboration between the private and public sectors." (Norwegian 2017, s5) "Creating economic and social value at our bases and destinations is part of our sustainability strategy, as well as an important issue for our owners. This forms the basis for choosing indirect economic impacts as one of Norwegian's material topics within economic responsibility. Norwegian also puts humanitarian engagement high on the sustainability agenda. UNICEF is a key stakeholder that we work together with to fight poverty." (Norwegian 2017, s13) "An important aspect of Norwegian's sustainability strategy involves engaging with key stakeholders to address concerns raised and to contribute to added value for the different stakeholder groups. Key stakeholders are defined based on their relationship and connection to our business. Examples of key stakeholders are	"Fuel efficiency is considered an important criterion when selecting aircraft manufacturers, both for economic and environmental reasons." (Norwegian 2017, s10) "Join the U.N. Global Compact, as a step towards contributing to a more sustainable future. I am confident that Norwegian is well positioned for the future and that we have the necessary capabilities to reach our ambitions and long-term goals." (Norwegian 2017, s5) "Norwegian is committed to actively engage in and support a sustainable environmental policy and to continue reducing emissions from aviation. During the last 10 years, Norwegian has reduced CO2 emissions per passenger kilometer by 30 %." (Norwegian 2017, s3) "The continuous fleet renewal has not only benefited the environment but has also contributed to increasing passenger comfort and lower fares as well as a lower operating cost for Norwegian" (Norwegian 2017, s15) "To address risks and capitalise on potential opportunities we look at sustainability from a wide perspective from both the environmental, economic and social aspect" (Norwegian 2017, s11) "Creating economic and social value at our bases and destinations is part of our sustainability strategy, as well as an important issue for our owners. This forms the basis for choosing indirect economic impacts as one of Norwegian's material topics within economic responsibility." (Norwegian 2017, s13) "Norwegian's overall business objectives are to be the preferred airline in selected markets and to generate profitability and return to its shareholders." (Norwegian 2017, s8)	"Norwegian is one of the first airlines in the world to plant trees to benefit the environment. The importance of trees cannot be underestimated in regards to their impact on the global climate, we have now planted 9,500 trees in the UK and Spain - one to represent all our colleagues and we are proud to continue this partnership as we plant tens of thousands of trees in other parts of the world." (Norwegian 2017, s19) "People working at Norwegian are employed in the country they are based and follow the laws and regulations of their respective country. However, Norwegian's policies and guidelines are based on a Scandinavian approach according to its legacy and organizational culture." (Norwegian 2017, s23) "In terms of gender discrimination, the airline industry has historically been male-dominated, but Norwegian has a strong tradition of practicing equality since its inception in 2002. Norwegian prides itself maintaining a talented and highly competent workforce and is committed to recruiting both women and men to key positions." (Norwegian 2017, s23) "Norwegian uses the technologically advanced Boeing 787 Dreamliner and the Boeing 737 MAX 8 on its intercontinental routes. The Dreamliner consumes 20 % less fuel compared to its counterparts and the MAX consumes 20 % less than the 737-800. With a pending order of 21 Dreamliners and 104 MAXs to be delivered in the coming years, including 2018, Norwegian will continue to be one of the most environmentally friendly airlines in the world. (Norwegian 2017, s17) "These missions contributed to supporting thousands of children and created huge internal engagement at Norwegian, which enhanced the company culture and sense of pride." (Norwegian 2017, s21)

customers, employees, investors, and authorities." (Norwegian 2017, s11) "Norwegian was awarded "The World's Best Low-Cost Long-Haul Airline and Europe's Best Low-Cost Airline" by renowned Sky Trax." (Norwegian 2017, s3) "Norwegian was named the world's most fuel-efficient airline on transatlantic routes by the International Council on Clean Transportation." (Norwegian 2017, s3) "The authorities in the majority of the countries that we operate have emissions high on their agenda and the media continuously report on aviation's impact on the environment."		

Thomas Cook

Social legitimering	Prestationslegitimering	"De-legitimering" av andra
"Thomas Cook recognises the UN Guiding Principles on Business and Human Rights and supports the UN Convention on Rights of the Child. We are also aligned with the UN Global Compact" (Thomas Cook 2018, s12) "We launched a Sponsoring Women to Success programme across the Group this year. 34 women are sponsored by senior leaders to build confidence, open doors, develop and encourage their careers. At least 50 per cent of those who have taken part in the programme have been promoted or offered secondment opportunities during the time they've been sponsored." (Thomas Cook 2018, s13) "Our Group Airline has introduced an Airline Senior Female Leadership Forum (ASFLF) which has 30 female members. Meanwhile, our Northern European business has a 'Women in Thomas Cook Northern Europe' network, providing networking and mentoring support for women regardless of role and seniority." (Thomas Cook 2018, s13) "As a company committed to making a difference at home and at our destinations, we consider it an obligation to use our size, scale and influence to help develop vibrant communities." (Thomas Cook 2018, s15) ."The environmental impact of the travel industry is considerable, with around 8 per cent of all global carbon emissions coming from the travel and tourism sector. We recognise the risks presented by climate change and know it is our role to reduce this impact." (Thomas Cook 2018, s16) "More than 90 per cent of our customers told us that it was important for a tour operator to take animal welfare seriously and 88 per cent agree that it's important that holiday companies take a bold stance on plastic pollution. It was this insight that encouraged us to be bold, and to differentiate ourselves and our products" (Thomas Cook 2018, s4) "We have taken feedback from our customers, more than 90 per cent of whom told us that it was important that their holiday company takes animal welfare seriously, which led us to our decision." (Thomas Cook 2018, s22) "Our commitment is to remove 70 million single-	"Our #noplaceforplastic campaign will see us eliminate single-use plastic wherever possible throughout our supply chain." (Thomas Cook 2018, s8) "Our commitment is to remove 70 million single-use plastics – equivalent to 3,500 suitcases full – within the next 12 months. This will come from across our operations at home, on our planes and while our customers are holidaying in our own-brand hotels. This is an issue which matters to 94 per cent of our customers. Two-thirds say they would be more likely to use a travel company that is committed to reducing the use of plastic items." (Thomas Cook 2018, s10) "We have a zero tolerance stance on any form of bribery and corruption in our business. This principle applies not just to Thomas Cook employees but also to agents, suppliers, contractors and other business partners who act on our behalf or with whom we do business." (Thomas Cook 2018, s7) "Across the Group Airline action has been taken to remove and/or reduce plastic including removing plastic packaging from headsets in amenity kits and reducing the size of duty free plastic bags." (Thomas Cook 2018, s18) "Managing our carbon emissions and resource use doesn't just make good business sense. The effective management of airline fuel use, energy, water and waste production reduces business costs and conserves valuable natural resources, improves energy security and supports the efforts to return waste to meaningful use, contributing to creating a circular economy." (Thomas Cook 2018, s19) "We see a direct correlation between NPS and the financial returns we can generate as a business. Where a hotel meets our threshold measurement on NPS, we earn an additional two percentage points more in margin the following year, showing that customers are willing to pay more for better quality" (Thomas Cook 2018. s14) "Airlines too will also suffer negative consequences as a result of climate change such as increased disruption to routes, increased turbulence, reduced aircraft performance and loss of critical infrastructure. This shows that climate change has a direct impact on our business, both now and in the future." (Thomas Cook 2018, s17)	"This not only helps us with our plastic pledge but also contributes to ongoing weight saving initiatives and increasing fuel efficiency. We are delivering other weight reductions, including the addition of an electronic tech log to replace paper manuals, saving both paper and weight on board." (Thomas Cook 2018. s18) "We are passionate travel experts & have been creating great holiday memories since 1841." (Thomas Cook 2018, s2) "Lower emissions per passenger km since 2008" (Thomas Cook 2018, s8) "We are three years into our new people strategy, which is focused on improving engagement and putting the 'Customer at The Heart' of what our people do every day. We can see the results through our employee engagement survey 'Every Voice'. Where we have achieved significant increases since 2015 across our key people metrics of value, openness, pride and customer orientation." (Thomas Cook 2018. s13) "We have offered a series of sustainable excursions across 30 destinations since 2012. We are now working on revamping our sustainable excursion programme in order to launch in 2019. A great example of how a sustainable excursion can benefit a destination is our 'Holguin's Green path' experience." (Thomas Cook 2018, s23) "This year, we celebrated 40 years of Kinder in Not e.V., a charity founded by our colleagues in Germany. Since 1978 Thomas Cook Germany supports the education of students from schools in Kathmandu, Nepal with Kinder in Not." (Thomas Cook 2018, s15) "There continues to be inequalities in both gender and race around the world, leading to prejudice and lack of opportunity which stops people from reaching their full potential. Inequality impacts on our ability to recruit the best staff and for us to provide the best experience for our customers. Which is why we have a series of policies to tackle inequality. (Thomas Cook 2018, s5) "We employ a higher proportion of women and young people than are represented in the global workforce as a whole." (Thomas Cook 2018, s9) "Thomas Cook Group Airline was included in the top 10 of the world's most fuel efficient airline in

use plastics – equivalent to 3,500 suitcases full – within the next 12 months. This will come from across our operations at home, on our planes and while our customers are holidaying in our own-brand hotels." (Thomas Cook 2018, s10) "Customers, regulators and civil society are demanding greater transparency from their holiday company than ever before." (Thomas Cook 2018, s5) "Time and again we see that sustainability matters to our customers and is critical to the long-term success of our business. It is for these reasons that last year we launched our 'Making A Difference with Every Holiday' plan, following a review of our sustainability strategy." (Thomas Cook 2018, s7) "We've taken our first steps and we hope that by showing our commitment, we will be able to influence others to work with us to radically cut the amount of plastic in the holiday industry, for the sustainable benefit of our employees, the destinations we love and, of course, our customers."(Thomas Cook 2018, s10) "In order to manage these impacts effectively, we have formally recognised environmental management systems at some of our key office locations including ISO14001 certificates for both our Northern European and UK Airlines." (Thomas Cook 2018, s19) "To tackle the amount of plastic waste we generate demonstrates how Thomas Cook is moving in step with changing customer sentiment, as well as scientific evidence, to ensure our holidays deliver the change our customers expect." (Thomas Cook 2018, s4)	"Customer at our Heart' is the cornerstone of our strategy for profitable growth. Our desire to create a genuinely customer-centric organisation shapes the way in which we think about the culture of our business, the values by which we work and the services we provide to everyone who holidays with us. It continues to act as a powerful catalyst for change and we believe it is where we have the biggest opportunity to differentiate ourselves from the competition." (Thomas Cook 2018, s2) "Travel and tourism has an impact on the environment both positive and negative. The significant challenge posed by growing emissions from airlines around the world – and their impact on our changing climate – is a central focus for our business. We operate one of the most efficient airlines in the world, but we know we can do more to enable us to reduce our emissions and to reduce spend on fuel. We realise that this is our greatest impact and one which we are determined to continue to act upon." (Thomas Cook 2018, s4) "As a customer-focused business, we know that a more balanced workforce at all levels brings wider perspectives and results in decisions which better reflect the views of the customers that we serve. Ultimately, this helps us to build a more successful business over the long term." (Thomas Cook 2018, s13) "I am convinced that our sustainability plan, and the steps we are taking towards delivering it, creates new opportunities that allow us to operate more efficiently. We are driving down costs, while also driving customers to think differently about the type of business Thomas Cook is, and wants to become" (Thomas Cook 2018, s4) "Aviation is a key part of our business, and given the predicted growth in air passenger numbers and tourists in the coming decades, it is imperative we do our part to reduce the emissions from our airlines, to protect destinations from climate change impacts and deliver savings in fuel." (Thomas Cook 2018, s17)	the 2018 Atmosfair Report." "Our Group Airline was included in the top 10 of the world's most fuel efficient in the 2018 Atmosfair index, with our emissions per passenger km 17 per cent less than the five largest European airlines." (Thomas Cook 2018 , s18) "Onboard waste is one of our main waste streams and our Group Airline has been a leader in tackling this issue, despite the operational and legislative challenges it brings. We ensure waste is segregated in flight and recycled where possible but we face inconsistencies in how waste is managed in different countries and airports." (Thomas Cook 2018, s19)

HÖGSKOLAN
I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se