



LUND UNIVERSITY  
Campus Helsingborg

# Det hållbara perspektivet av CSR

– En fallstudie av NilsonGroup AB

Institutionen för Service Management

Vårtermin 2013

Handledare: Richard Ek

Författare: Terése Melander & Mattias Holmström

Gruppnummer: 7

## SAMMANFATTNING

CSR är bara kostnader, det bidrar inte till någon ekonomisk förtjänst! Det menar kritiker som anser att CSR bara är slöseri med aktieägarnas kapital. Tvärtom, menar förespråkarna, som hävdar att CSR och hållbarhet är nödvändigt för företagens konkurrenskraft och lösningen för att uppnå långsiktig lönsamhet. Genom att effektivisera resursutnyttjandet kan företag minska kostnader och på så sätt tjäna mer pengar. Smarta förändringar är ofta hållbara (Grankvist 2012). Studien undersöker hur resurseffektivisering kan bidra till hållbarhetsarbete. Med en kvalitativ metod har en fallstudie om NilsonGroup AB genomförts. Studien har kommit fram till följande: det finns indikationer på att NilsonGroup arbetar med hållbarhet, men det går inte att fastställa om NilsonGroups avsikt med resurseffektivisering är att bli mer hållbara. Studien argumenterar för att företag ska tillämpa CSR som hållbarhetsarbete. Författarna ser ett behov av vidare forskning för att finna belägg för en koppling mellan hållbarhet och lönsamhet.

**NYCKELORD:** *Corporate Social Responsibility, (CSR), Resurseffektivisering, Hållbarhet, Företagsansvar*

## FÖRFATTARNAS TACK

Författarna skulle vilja rikta ett stort TACK till Ylva, butikschef för Nilson Shoes på Väla Centrum, Helsingborg. Ylva var vår första kontakt och likaså vårt första intervjuobjekt. Hon gav oss tillåtelse att använda hennes namn som referens i vår vidare jakt på intervjuobjekt inom NilsonGroup. Det är vår djupaste tro, att denna referens möjliggjort och underlättat vår kontakt med alla NilsonGroups representanter, vilket sedermera resulterat i vår färdigställda uppsats. Vidare vill vi rikta ett tack till Sofie på huvudkontoret för NilsonGroup samt butikscheferna Britt-Marie, Camilla, Kicki, Lotta och Sara för att de tagit sig tid och ställt upp på intervjuer till vår fallstudie. Vi vill även tacka vår handledare Richard Ek för hans vägledning genom studiens process.

Tack!

Helsingborg, 27 maj 2013.

---

Terése Melander

---

Mattias Holmström

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

<b>1. INLEDNING</b>	<b>5</b>
<b>2. TEORETISK REFERENSRAM</b>	<b>8</b>
<b>2.1 CSR</b>	<b>8</b>
2.1.1 VAD ÄR CSR?	8
2.1.2 UTVECKLINGEN AV CSR	10
2.1.3 CSR INNEBÄR KOSTNADER	12
2.1.4 CSR SKAPAR VÄRDE	13
<b>2.2 HÅLLBARHET ÄR LÖSNINGEN</b>	<b>14</b>
2.2.1 CSR – ETT NYANSERAT FENOMEN	14
2.2.2 HÅLLBARHET	15
2.2.3 DET HÅLLBARA PERSPEKTIVET AV CSR	17
<b>2.3 SUMMERING</b>	<b>19</b>
<b>3. METOD</b>	<b>20</b>
<b>3.1 STUDIENS DESIGN</b>	<b>20</b>
3.1.1 VAL AV FÖRETAG	20
<b>3.2 DATAINSAMLING</b>	<b>21</b>
3.2.1 KVALITATIV STUDIE	22
3.2.2 SEKUNDÄRDATA	24
<b>3.3 RELIABILITET &amp; VALIDITET</b>	<b>24</b>
<b>4. ANALYS</b>	<b>27</b>
<b>4.1 KONCERNEN NILSONGROUP AB</b>	<b>27</b>
<b>4.2 NILSONGROUP ARBETAR MED HÅLLBARHET</b>	<b>28</b>
4.2.1 HÅLLBARHET I FOKUS, MEN INTE PÅ PAPPER	31
<b>4.3 UTBILDNING</b>	<b>33</b>
4.3.1 UPPFÖRANDEKOD	33
4.3.2 I FABRIKERNÄR	34
4.3.3 BUTIKSCHEFER UTBILDADE I HÅLLBAR UTVECKLING	35
4.3.4 "VI ÄR EXPERTER PÅ SKOR, JA DÅ MÅSTE VI OCKSÅ VARA EXPERTER PÅ ATT SÄLJA BRA SKOR"	36
<b>4.4 HÅLLBARHET OCH RESURSEFFEKTIVISERING</b>	<b>38</b>
4.4.1 KVALITETSTESTER	38
4.4.2 RÅDGIVNING FÖR LÄNGRE HÅLLBARHET	39
4.4.3 BOXIT	41
4.4.4 BETEENDEFÖRÄNDRING KRÄVS	45
<b>4.5 SUMMERING</b>	<b>47</b>
<b>5. SLUTSATSER &amp; DISKUSSION</b>	<b>48</b>
<b>5.1 SYFTESDISKUSSION</b>	<b>49</b>
<b>5.2 VIDARE FORSKNING</b>	<b>50</b>
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>51</b>
<b>BILAGA 1 INTERVJUOBJEKT</b>	<b>54</b>
<b>BILAGA 2 INTERVJUGUIDE</b>	<b>55</b>

---

## 1. INLEDNING

---

”Det är inte av slaktarens, bryggarens eller bagarens välvilja vi förväntar oss vår middag, utan av deras omtanke om sitt eget intresse. Vi vädjar inte till deras människovänlighet utan till deras egennytta och talar aldrig med dem om våra egna behov utan bara om deras egen vinning” (Smith 1776, översättning från Grafström et al. 2008:150).

Redan under 1700-talet menade liberalismens fader, Adam Smith (1776), att hantverkare ska ägna sig åt det som ger egenvinning, inte välgörenhet. Denna tanke utvecklade Smith senare i sitt verk *The Wealth of Nations*. Två hundra år senare lever hans resonemang fortfarande kvar i nobelpristagaren Milton Friedmans (1970) teorier om att företag ska ägna sig åt aktiviteter som skapar vinst åt aktieägarna – inte filantropi. Tidigare har detta synsätt varit dominant, men under de senaste decennierna har det blivit mer aktuellt att fokusera på ett utökat ansvarstagande som värdeskapande (Porter & Kramer, 2006; Grafström et al. 2008; Borglund et al. 2009; Grankvist 2012). Brytting (1998) menar genom filosofen French (1984) att organisationer bör ses som moraliska subjekt som själva har ett etiskt ansvar inom företaget. Det gjorde att begreppet *Corporate Social Responsibility* (CSR) växte fram. Begreppet CSR är ett amerikanskt uttryck som ofta översätts till ett företags sociala ansvar. När internet slog igenom på 90-talet blev det lättare att få fram information om företag och därmed också granska dem, något som ledde till en ökad transparens. Detta ledde till ett ökat intresse från företagens sida att se över hela sin logistikkedja samt sina samarbetspartners så att de agerade på ett sätt som också företagen kunde stå för, både etiskt och miljömässigt. Den ökade transparensen innebar att företag började arbeta med CSR av rädsla för att det annars skulle skada deras anseende och varumärke.

Det pågår en ständig debatt i media och bland forskare som har delade meningar om hur stort ansvar företag ska ta i samhället (Crane & Matten 2007; Grafström et al. 2008; Borglund et al. 2009). Finansmannen Mats Qvibergs uttalande i Svenska Dagbladet 2007 ”Sätt stopp för etikpratet” belyser den starka kritiken mot CSR. Argumenten kan återigen härledas tillbaka till år 1776 och Adam Smiths *The Wealth of Nations*. Samtidigt sker avslöjanden om till exempel barnarbete och skövling av urskog. Den typen av rubriker har lett till ökad forskning om hur företag arbetar med CSR som något värdeskapande, varumärkesuppbyggande och filantropiskt. Vissa forskare argumenterar för att samband inte föreligger mellan socialt ansvarstagande och lönsamhet (McWilliams & Siegel 2000). Bland de som ser ett samband finns Waddock & Graves (1997), som menar att ett socialt ansvarstagande har ett positivt

samband till lönsamhet, och Wright & Ferris (1997), som anser att det är ett negativt samband då aktiviteterna är förknippade med utgifter. När synsätten möts uppstår förvirring och CSR blir svårtolkat. Wan Saiful (2006) menar att CSR är kontextberoende, eftersom det betyder olika i olika organisationer, vilket gör att begreppet CSR urholkas och tappar sin innebörd.

Hur företag kan minska kostnader genom att minska resursanvändandet eller öka resursutnyttjandet förknippas inte så ofta med CSR (Grafström et al. 2008; Grankvist 2012). Grankvist (2012) är en av förespråkarna för att företag kan tjäna pengar genom att arbeta med CSR-relaterade frågor. Följande citat av Voltaire sammanfattar det budskap som Grankvist (2012) vill förmedla. ”When it is a question of money, everybody is of the same religion”. Det vill säga, när förbättringsåtgärder resulterar i ekonomiska förtjänster är de lättare att driva igenom än om de presenterats som en förbättring för miljö eller samhälle. Om CSR ska få större genomslagskraft krävs att fenomenet utvecklas till att framhäva ekonomisk förtjänst i CSR-relaterade aktiviteter.

Till skillnad från kritiker, som menar att CSR handlar om välgörenhet och därför är slöseri med resurser, menar Grankvist (2012) att man ska arbeta med CSR som hållbarhet. Att arbeta med hållbarhet är synonymt med att ta företagsansvar, menar Grankvist (2012). Genom att använda sina resurser på ett smartare och effektivare sätt, reduceras förbrukningen av jordens resurser och man påverkar inte samhället i samma utsträckning som tidigare. Genom att effektivisera sin resursförbrukning i form av pengar, tid, människor, råvaror, spill, vatten eller energi, kan företagen minska sina kostnader. Genom det lösgjorda kapitalet kan sedan gröna eller samhällsvänliga investeringar genomföras. Grankvist menar att det mestadels handlar om smarta förändringar och resursbesparingar som är så enkla att de ofta faller bort i rationaliseringsprocesser. Ett exempel är en av Amazons distributionscentraler, där det producerades varmvatten på ställen det inte nödvändigtvis behövdes. Efter att ha ställt om varmvattenberedaren till att bara värma vatten till lokaler som verkligen behövde det, kunde Amazon minska sin energiförbrukning med mer än 90 procent per dag (Grankvist 2012:51-52). Den här typen av effektivisering kan tillämpas på flera ställen längs en värdekedja. Det kan leda till sänkta kostnader, minskad miljöpåverkan och samtidigt bidra till att samhället utvecklas på ett hållbart sätt

I dagsläget förbrukar vi mer resurser än vad jorden kan absorbera och reproducera (Global Footprint Network 2013). För att jorden som vi bor på ska bli hållbar måste vi använda resurserna lite smartare och lite mer effektivt (Grankvist 2012). Grankvist (2012) menar att

företag uträttar många bra aktiviteter som skulle kunna kommuniceras som CSR och därmed ge konkurrensfördelar, något som inte görs i nuläget. Det kan bero på den felaktiga bild som skapats av CSR: att det främst handlar om filantropi och donationer som bara medför kostnader. Alternativt är företag inte medvetna om att exempelvis ökat resursutnyttjande eller minskad resursförbrukning är en del av företagets hållbarhetsarbete. Kanske är det till och med så att hållbarhetsarbete bidrar till vinstmaximering och egen vinning? *Studiens syfte är att undersöka hur resurseffektivisering kan bidra till hållbarhetsarbete.* Genom en fallstudie på NilsonGroup ska studien svara på; *hur arbetar NilsonGroup med resurseffektivisering för att bli mer hållbara?*

## DISPOSITION

I kapitel 2 behandlas en överblick av CSR för att läsaren ska få en förståelse för det fenomen som studeras. I dagsläget går det inte att förklara en gångbar definition av CSR som fungerar i alla olika sociala kontexter. Det förklaras under rubrikerna CSR innebär kostnader 2.1.3 och CSR skapar värde 2.1.4. Den andra delen i det teoretiska kapitlet leder in på hållbarhetsperspektivet av CSR, vilket är det område uppsatsen söker utökad kunskap om. Där vänds kritikernas argument mot dem själva och en ny sida av CSR framträder. I metodkapitlet motiveras och argumenteras för vilken metod som valts för att söka svar på frågeställningen. Där redogörs hur studien gått tillväga för att välja ut det företag som använts som fallstudie samt vilken typ av intervju som genomfördes. Metodavsnittet avslutas med en argumentering och diskussion kring den valda metoden, om den mätt det som åsyftas och gett svar åt de frågor som ställts, samt hur tillförlitliga slutsatserna är. Kapitel 4, det analytiska kapitlet, börjar med en beskrivning av koncernen NilsonGroup för att utöka förståelsen för det specifika fallet. Författarna har valt att kombinera analys och empiri i kapitel 4 för att minska upprepningar och underlätta läsningen. Analysen har tematiserats utifrån den teoretiska referensramen och primär- och sekundärdata analyseras och diskuteras därefter. Som tidigare nämnts, är den teoretiska referensramen uppdelad i två delar, den kommer reflekteras i analysens tre mindre delar. Till den första analytiska delen hör kapitlen *Vad är CSR?* 2.1.1 och *Utveckling av CSR* 2.1.2. Den andra delen kopplas ihop med kapitlen *CSR innebär kostnader* 2.1.3 och *CSR skapar värde* 2.1.4 den tredje och sista delen av analysen hör till delarna *CSR – ett nyanserat fenomen* 2.2.1, *Hållbarhet* 2.2.2 och *Det hållbara perspektivet av CSR* 2.2.3. Utifrån analysen dras slutsatser som besvarar frågeställningen och efterföljs av en syftesdiskussion som diskuterar slutsatser och syfte utifrån en vidare kontext. Avslutningsvis ges förslag på vidare forskning.

## 2. TEORETISK REFERENS RAM

---

*I följande kapitel kommer studiens teorier presenteras var för sig men samtidigt följa en röd tråd som går i linjen med CSR utveckling. Avslutningsvis kommer det hållbara perspektivet av CSR presenteras och förklaras. Tillsammans kommer kapitlets båda avsnitt utgöra den ram som empirin utgår ifrån senare i analysen i kapitel 4.*

### 2.1 CSR

---

Följande avsnitt leder in på fenomenet CSR, vad det betyder, vad det kommer ifrån och hur det har utvecklats under åren. Därefter presenteras avståndstagarnas och förespråkarnas argument, för och emot CSR.

#### 2.1.1 VAD ÄR CSR?

---

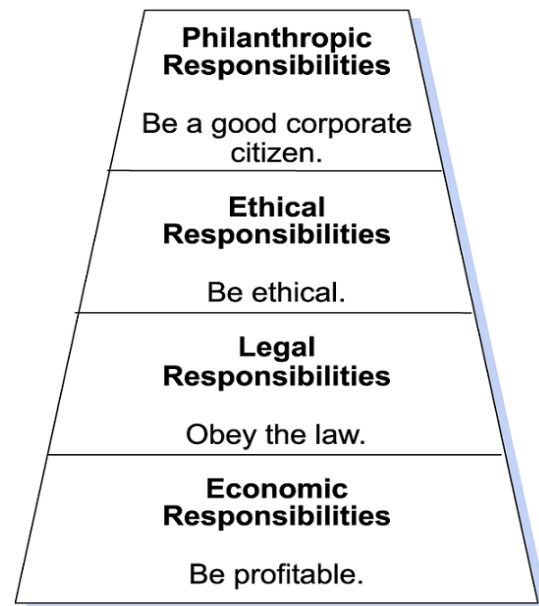
CSR står för *Corporate Social Responsibility* och översätts till företagens sociala ansvarstagande. Det sociala ansvarstagandet ska inte ses som ett sällskapligt ansvarstagande utan snarare ett samhällsmässigt ansvarstagande. Företagens sociala ansvarstagande ska inte enbart fokusera på de sociala faktorerna. De ekonomiska och miljömässiga faktorerna får in förglömmas, även om det är vanligt förekommande. Det har lett till att vissa företag endast väljer att kalla det för *Corporate Responsibility* (CR), företagsansvar (Grafström et al. 2008; Borglund et al. 2009; Grankvist 2012). CSR grundar sig i vilken roll företag har i samhället. Ska företag enbart fokusera på vinst och maximera aktieägarvärdet eller ska företag ta ansvar för att minimera den skada de åstadkommer i samhället? Det är en debatt som behandlas senare i avsnitten, *CSR innebär kostnader* 2.1.3 och *CSR skapar värde* 2.1.4. CSR har som ståndpunkt att företag ska ta ansvar för minimering av skada på samhället, alternativt maximera nytta i samhället. Företag ska se till att samhället inte tar skada av den verksamhet de ansvarar för, varken nu eller i framtiden. Vad är det goda eller det rätta att göra, dels för sina anställda men även för samhället och dess medmänniskor. Carroll (1979) formade en konceptmodell för att visa hur företag arbetar med CSR. Carroll (1991) omarbetade senare denna modell till en pyramid (se figur 1). Pyramiden grundar sig i det ekonomiska ansvaret då det är en grundläggande förutsättning för att företag ska kunna överleva på marknaden. Företag har ett ekonomiskt ansvar gentemot aktieägare som förväntar sig avkastning på investerat kapital. Det ligger också i företagets intresse att anställda får en rättvis lön och att kunder kan köpa produkter till rättvisa priser. Den andra nivån, det juridiska ansvaret, är likt



det ekonomiska ansvaret, ett fundament för att företag ska kunna operera på längre sikt. Genom att följa de lagar och regelverk som lagstiftarna bestämt, reserverar företag sig från eventuella anmälningar, bestraffningar och fällande domar. Den tredje nivån beskriver företagens etiska ansvar som innefattar de aktiviteter som förväntas av samhället men som inte är lagstadgat. Det etiska ansvaret är företagets chans att utföra aktiviteter och verksamheten på ett riktigt, precist och rättvist sätt (Crane & Matten 2007). Är det moraliskt av företag att betala ut bonusar till företagsledningen samtidigt

som underleverantörers anställda sliter ut sig för usla löner. Exempel som detta avslöjas och uppmärksammas relativt ofta i media vilket medför krav på ökad insikt i företag. Brytting (1998:61–62) beskriver en etisk checklista som kan ligga till grund för företagsetiska beslut. Frågor företag kan ställa sig är: “Är det lagligt? Känns det bra? Skulle jag vilja se det på TV ikväll?”. Företagsetik kan man läsa mer om i *Business Ethics* av Crane & Matten (2007), även *Företagsetik* (1998) av Tomas Brytting. Den översta och avslutande nivån i Carrolls pyramid (1991), filantropiskt ansvar, innebär att företag ska vara en god samhällsmedborgare. Det kan handla om donationer, goodwill eller förbättra livskvalitén för medmänniskan. Filantropi kan enligt Carroll (1991) liknas med grädde på en tårta. Med det menas att företagens filantropiska ansvar ska omfatta hela verksamheten och ses som ett sorts skal eller hölje som lyfts upp eller är beroende av sitt innehåll. Men Carroll (1991) menar också att filantropi egentligen är mindre viktigt än de tre lägre nivåerna i modellen men att det ändå tillför ett värde och han hävdar att filantropiska aktiviteter är mycket önskvärda och uppskattade.

CSR bidrar också till definitionen av hållbar utveckling som blev internationaliserad i Brundtlandrapporten (Brundtland 1987) och lyder: “hållbar utveckling är den utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov”. För företag innebär det att ta sitt ansvar i samhället så att kommande generationer har samma förutsättningar som dagens. “Om Kina skulle konsumera lika mycket olja per capita som USA skulle Kina ensamt behöva 81 miljoner fat per dag” (Grankvist 2012:179). I relation till dagens konsumtion av 60 miljoner fat om dagen, är det ganska klart



Figur 1 Carrolls (1991) Konceptmodell

att det inte är en hållbar utveckling (Grankvist 2012). Världen måste därför utveckla nya sätt att utnyttja de resurser som finns tillgå. Företag kan, genom att arbeta med CSR stödja den hållbara utvecklingen genom att arbeta på ett hållbart och långsiktigt sätt (Grankvist 2012), under rubriken *Hållbarhet 2.2.2* beskrivs fenomenet mer ingående.

---

### 2.1.2 UTVECKLINGEN AV CSR

---

CSR är ett begrepp som har fått ökad uppmärksamhet under de senaste decennierna och begreppet har formulerats om över en längre tid. CSR ses idag som en del av företagets strategi och olika modeller utvecklas för att förbättra arbetet. Företagens sociala ansvarstagande handlar mer om egen vinning än om altruism och används som en affärsstrategi istället för välgörenhet hävdar Borglund et al. (2012). De Geer (2009 i Borglund et al. 2009) menar att det inte är en fråga om att företag *har* ansvar utan istället *vilket* ansvar de har och hur de ska bete sig för att utöva detta ansvar. Ett företagsansvar varierar beroende på den sociala kontexten där företaget verkar, till vilken ansvarsfrågan måste anpassas till.

Företagsansvaret har gått från att vara ett politiskt och ideellt begrepp till att integreras in i affärsmodeller (Grafström et al. 2008). För att se hur CSR-begreppet har utvecklats går vi tillbaka i tiden där det enskilda företagets strategi endast var att skapa något som gav egenvinning. Man utförde bara aktiviteter som man själv tjänade på. Filantropisk verksamhet hade då låg prioritet. Tiden var före industrialiseringen där det sociala omhändertagandet sköttes av försörjningsystem från företag som ordnade bland annat skola och vård. Det går naturligtvis inte att jämföra med dagens samhällsansvar men det fanns redan då och låg på företagen. Men när industrialiseringen tågade fram flyttades det sociala ansvaret över på en offentlig nivå, som betalades med skattepengar (De Geer i Borglund et al. 2009). Adam Smith publicerade år 1776 sin bok *The Wealth of Nations*, där premieras att företag ska vara företag och att den enskilda hantverkaren inte gör något som inte påverkar egenvinning. Boken publicerades under en tid då borgarna hade slagit sig fria från feodalismen och därför fick Smiths (1776) verk stor genomslagskraft. Smith (1776) menade att feodalism skulle hindra industrialiseringens framfart och ansåg istället att det enda sättet att öka ekonomin var att göra det genom kapitalism.

Mellankrigstiden i Sverige formade tankar om att företag ska skapa produktivitet och effektivitet för att bidra till samhället. Under den här tiden i Sverige var företagen friade från socialt ansvarstagande. Eftersom Sverige hade byggt upp samhället, där staten ansvarade för

välfärden, bröt CSR mot samhällsstrukturen (De Geer 2009 i Borglund et al. 2009). Nobelpristagaren Friedman (1970) använder sig av Smiths (1776) teorier för att visa hur företag ska ta socialt ansvar. Debatten om företagsansvar tog ordentlig fart i Sverige under 70-talet bland såväl aktieägare som andra intressenter. Friedman (1970) ansåg att företag gör mest nytta till samhället genom att skapa vinst och tillfredsställa aktieägarnas behov. Det sociala ansvaret för samhället bidrog företag till, genom att ta sitt ekonomiska ansvar. Genom att företaget är lönsamt och går med vinst betalar de skatt till landet, har råd att anställa kompetent personal och kan framställa tjänster och varor som gynnar samhället (Grafström et al. 2008). Ett citat ur Friedmans (1970) artikel i New York Times visar hans teorier om ett företags sociala ansvar, som han redan decenniet tidigare visat i sin bok *Capitalism and Freedom*. Där menar han att socialt ansvar är en underminerande lära i ett samhälle:

"there is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud" (Friedman 1970).

Friedman (1970) anser att företag har ett ekonomiskt ansvar gentemot samhället. När ett företag tar sitt ekonomiska ansvar vidhåller han att det gynnar samhällets tillväxt. Syftet med ett företags affärsstrategi ska då vara, vinstmaximering för att gynna intressenterna.

Vid millenniumskiftet inträffade några företagsskandaler som skapade stor medial uppståndelse. Under den här perioden börjades det på allvar använda CSR för att motverka det ansvarslösa företagandet (Borglund et al. 2009). CSR blev stort efter att den ena efter den andra företagsskandalen fortlöpte. Dessa företagsskandaler medförde att intressenterna började sätta krav på företagen att tydligare arbeta med CSR vilket är en av de avgörande faktorerna till utvecklingen av CSR. Företag och intressenter kan inte verka utan att påverkas av varandras agerande (Grafström et al. 2008). Det senaste decenniets ökade kommunikationsmöjligheter genom internet, har gjort det enklare att sprida information om företag som inte tar sitt sociala ansvar. Företag som gör bra ifrån sig får positiv respons för sitt CSR-arbete. De företag som inte tar sitt ansvar blir uthängda på exempelvis bloggar, hemsidor och andra publiceringsverktyg på internet. Grafström et al. (2008) menar att det är på grund av den lättare kommunikationen som gjort att CSR fått stor genomslagskraft. Andra drivkrafter, som Borglund et al. (2009) tar upp, är det så kallade globaliseringsmotståndet. Det blev häftiga demonstrationer utanför företag som hade outsourcat sin produktion till

lågavlönade länder med sämre arbetsförhållanden. Medan cheferna på de högt uppsatta positionerna tog ut stora bonusar och höga löner. CSR är som sagt ett väldebatterat begrepp som har förändrats under sin tid, det klargörs i nästa kapitel som behandlar kritik mot CSR.

---

### 2.1.3 CSR INNEBÄR KOSTNADER

---

“Om företagarna i stället koncentrerar sig på det de gör bäst så gör de oss alla rikare. Och det kommer att gynna de svagaste i samhället - det har det alltid gjort.” (Qviberg 2006).

Som vi tidigare visat är CSR ett väldebatterat ämne där det råder delade åsikter om företag ska arbeta med det eller ej (Kärreman et al. 2012). Mats Qvibergs uttalande i artikeln ”sätt stopp för etikpratet” medförde stora diskussioner under 2006 och startade återigen en debatt kring CSR. Qviberg (2006) menade att företag ska vara företag och inte hålla på med etik och välgörenhet och delar Friedmans (1970) teori om att ett företag gör mest nytta för samhället genom att maximera sin vinst. Företag ska ge avkastning till aktieägarna och på så sätt ge mer tillbaka till samhället. Det sociala ansvaret förflyttas till politiken, så som det såg ut när Sveriges välfärdssamhälle växte fram. Om företag tar allt för stor hänsyn till vad intressenterna tycker menar kritiker till CSR att företagen blir ineffektiva och det skapar prioriteringsproblem. En del chefer har tagit avstånd från begreppet och hävdar att CSR motverkar vinst, därför ska företag inte arbeta med det (McWilliams & Siegel 2000). McWilliams & Siegel (2000) anser att det finns gott om material för att visa att det inte föreligger något samband mellan lönsamhet och CSR. De vetenskapliga artiklar och forskare som anser att det föreligger samband tar inte hänsyn till viktiga ekonomiska incitament<sup>1</sup>.

Grafström et al. (2008) menar att företag ofta kommunicerar ut sitt CSR-arbete på ett sätt, men att det i verkligheten fungerar på ett helt annat. Det tyder på att företaget då inte har levt upp till den bild de vill förmedla till sina intressenter. Ett företag måste leva som det lär i arbete med CSR-frågor för att inte stöta på en förödande kritik från intressenter. Norman & McDonald (2004) delar detta tankesätt och menar att CSR-arbete endast underlättar hyckleri. Ytterligare kritik mot begreppet CSR har lyfts fram av Wan Saiful (2006) som hävdar att det inte går att definiera begreppet CSR eftersom det är helt beroende på den sociala kontexten

---

<sup>1</sup> Ett exempel som inte tar med dessa ekonomiska incitament i beaktningen är studien som Waddock & Graves (1997) genomför och som visar ett positivt samband mellan CSR och minskade kostnader.

som företaget befinner sig i. Det har ökat intrycket av att CSR är ett oklart begrepp med flera olika innebörder som måste kontextualiseras för att få en innebörd.

---

#### 2.1.4 CSR SKAPAR VÄRDE

---

Precis som det finns argument för att inte arbeta med CSR finns det argument för att arbeta med det. Porter & Kramer (2006) hävdar att företag kan skapa värde genom att arbeta med CSR:

”Addressing social issues by creating shared value will lead to self-sustaining solutions that do not depend on private or government subsidies. When a well-run business applies its vast resources, expertise, and management talent to problems that it understands and in which it has a stake, it can have a greater impact on social good than any other institution or philanthropic organization.” (Porter & Kramer 2006:92).

Porter & Kramer menar att det går att skapa ett delat värde (shared value) genom att arbeta med CSR. Ett värde som inte bara skapas av filantropi och välgörenhet. De menar att företag arbetar med CSR på en, allt för omfattande nivå istället för att tillämpa den så att den passar in i företagets strategi. CSR som Porter & Kramer (2006) ser det, har fått ökad uppmärksamhet och mycket medhåll, men Grafström et al. (2008) menar att det fortfarande inte går att fastställa att arbete med CSR ger ekonomiska resultat. Porter & Kramer (2006) hävdar att tillämpa CSR som delat värde kräver stor förändring av företagets sätt att tänka. De hävdar inte att någon special form av ansvarstagande skulle ge större intäkter eller minskade kostnader, men de är övertygande om att CSR kommer bli avgörande för företagets framtida konkurrenskraftighet. Borglund et al. (2009) håller med om vad Porter & Kramer (2006), hävdar, att CSR är lönsamt men att det inte går att mäta hur lönsamt det är. Borglund et al. (2009) skriver att det i de flesta fall har visat ett positivt resultat. Margolis & Walsh (2003) menar att ett positivt samband föreligger mellan CSR och minskade kostnader. De har granskat 109 stycken akademiska studier under 30 år och majoriteten gav positiva utslag. Det största problemet är att det inte är problemfritt att mäta utfallet av CSR. De företag som försöker mäta CSR och se om det är lönsamt genomför det på olika nivåer. Det skrivs fler och fler artiklar som är förfinade i sitt slag för att fastställa sambandet mellan socialt ansvarstagande och ekonomiskt utfall menar Grafström et al. (2008), men vad uppnår vi med att definiera hur CSR begreppet ökar den ekonomiska prestationen? Grafström et al. (2008)

menar att det kan räcka att visa att CSR ger affärsmässiga fördelar, då det är svårt att räkna hur många kronor som sparas på CSR. Företag ser då fördelar att arbeta med CSR för att skapa sig konkurrensfördelar på marknaden (Grafström et al. 2008). Borglund et al. (2009) hävdar att det långsiktigt lönar sig att arbeta med socialt ansvarstagande men vid ett kortsiktigt perspektiv kan det vara kostsamt på grund av de investeringar som behövs göras.

Grankvist (2012:77-79) trycker på vikten av att kommunicera ut vad man gör, i termer om hållbarhet och ansvarstagande. Han menar att det är lätt att stirra sig blind på nyckeltal om man inte jämför sig med andra. Grankvist menar också om företagen inte kommunicerar sitt arbete internt kommer personalen förbli ovetandes om hur bra företaget är, i jämförelse med andra. Om det inte kommuniceras externt kommer företaget inte kunna få några konkurrensfördelar på marknaden. För att vinna någonting på sitt hållbarhetsarbete krävs det kommuniceras såväl internt som externt (Grankvist 2012:43). De flesta forskare som är positiva till CSR är övertygade om att det finns ekonomiska skäl till att arbeta med CSR, men att det är svårt att mäta och på så sätt inte går att definiera som ett generellt lönsamt begrepp.

## 2.2 HÅLLBARHET ÄR LÖSNINGEN

---

Det synsätt av CSR som beskrevs i föregående avsnitt har varit dominerande under de senaste decennierna. Men med tiden har även nya synsätt på fenomenet växt fram. Det avslutande avsnittet kommer att presentera ett nytt synsätt på CSR och på vilket sätt företag kan arbeta med resurseffektivisering som en del av sitt hållbarhetsarbete.

### 2.2.1 CSR – ETT NYANSERAT FENOMEN

---

CSR-rörelsen har misslyckats menar Visser (2011), logiken är väldigt enkel och övertygande. En doktor mäter sin framgång genom att se om patienten antingen blir bättre eller sämre. Han menar då att vi ska bedöma framgång med CSR utifrån samma logik, om våra ekosystem och samhällen blir bättre eller sämre. För att få en utökad förståelse för begreppet CSR väljer Visser (2011) att definiera det som *Corporate Sustainability and Responsibility*. Han hävdar att benämningen, Corporate Social Responsibility, skapar förvirring och begreppet urholkas. På en detaljerad, företagsnivå, är det lätt att se fördelarna med CSR. På global eller nationell nivå, är det däremot svårare att se framgång på en social, miljömässig och etisk nivå. För att nå målet med att förbättra samhällen och ekosystemet måste därför syftet med verksamheten förtydligas och omorienteras (Visser 2011). Något han hävdar begreppet CSR 2.0 gör. Det är

en ny form av strategisk modell för CSR som har en del likheter från tidigare modeller: Carrolls (1991) *CSR-pyramid*, Freemans (1984) *Stakeholder Theory*, Elkingtons (1997) *Triple bottom line* och Porter & Kramers (2006) *Strategic CSR*. Det är det som är poängen med CSR 2.0, det är en övergripande modell av CSR. Det är missvisande att tro att syftet med företag är att bara vara lönsamt och enbart tjäna aktieägarna. Istället ska syftet för företaget vara att tjäna samhället och tillhandahålla säkra kvalitetsprodukter och tjänster som förbättrar vårt välbefinnande utan att erodera vårt eko- och samhällssystem (Visser 2011). CSR 2.0 ska bidra positivt till samhället som ett led i att göra bättre affärer. Det handlar om att utforma en, till sin natur, hållbar och ansvarsfull modell som stöds av ett förnyat ekonomiskt och finansiellt system, vilket syftar till att skapa en bättre värld på det enklaste, mest naturliga och givande sättet (Visser 2011).

Den 22 augusti 2012 hade hela jorden förbrukat mer resurser och utvecklat mer utsläpp och avfall än vad ekosystemet kan absorbera och producera under ett år (Global Footprint Network 2013). Ända sedan 70-talet har vi konsumerat mer än vad jorden kan reproducera. Om det fortsätter i den här takten utan förändring kommer vi konsumera upp hela årets resurser på bara några få dagar i framtiden. På Global Footprint Networks (2013) hemsida visas hur många procent av jordens resurser som vi använder under hela året. Under 2012 konsumerade vi 156 procent av jordens resurser. Överskottet på 56 procent kan inte jorden absorbera eller reproducera vilket medför att vi inte lever i en hållbar värld, någon gång tar resurserna slut och det är inte långt borta (Global Footprint Network, 2013). Det är inte många som förnekar att det finns ett behov av att företag ska arbeta med en hållbar affärsverksamhet. Men på vilket sätt de ska arbeta med det, varierar kraftigt. Vissa menar att alla ska bry sig om planetens framtid, andra att företagens kraftfullhet beror på tjänster och resurser från välfungerade ekosystem. Dessutom finns de, som ser, affärsmässiga fördelar med att företag säljer hållbara produkter och utvägar för samhällets utmaningar som bland annat fattigdom och klimatförändring (Borglund et al. 2012).

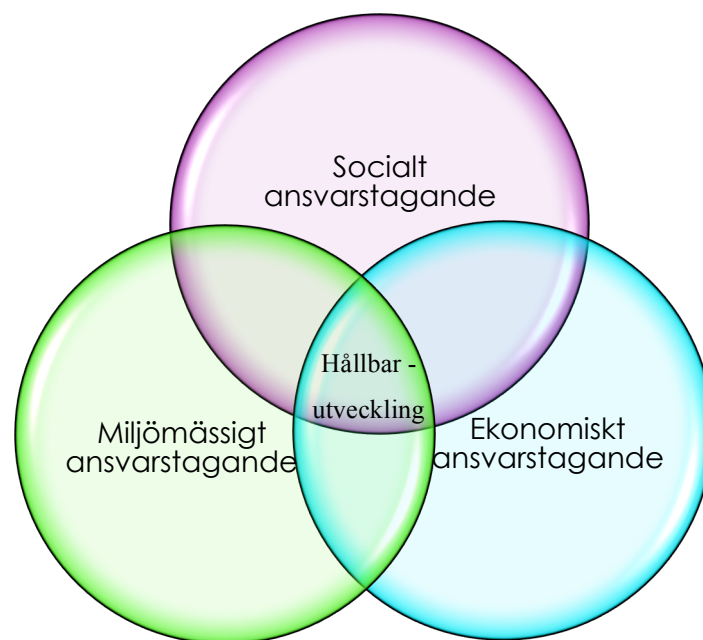
---

### 2.2.2 HÅLLBARHET

---

CSR är ett välanvänt begrepp och Grankvist (2012) anser att när ett företag arbetar med en förkortning som betyder mycket är det svårt för utomstående att veta vad företaget egentligen arbetar med. CSR behandlar företagets ansvar i samhället. Det brukar delas in i tre olika områden: *ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvarstagande*. Triple bottom line är ett begrepp som Elkington (1999) myntade och som är nära relaterat med hållbarhet, då de

innehåller de tre delarna ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvarstagande som måste vara balanserade för att uppnå hållbara lösningar. För att läsa mer om begreppet triple bottom line, se Elkington (1999). Crane & Matten (2007) anser, utifrån Elkingtons (1999) resonemang, att hållbarhet syftar till att förändra företags tankesätt kring hur de agerar i sin bransch. Det *ekonomiska* ansvaret handlar om att företaget ska tjäna pengar för att säkra aktieägarnas avkastning och säkra företagets finansiella ställning på marknaden (Grankvist 2012). Det *miljömässiga* ansvaret är att företaget arbetar på ett sådant sätt så att det inte har en negativ inverkan på jordens naturresurser och den planetära tillvaron (Grankvist 2012). Det *sociala* ansvaret är att agera som en god samhällsmedborgare genom att driva sitt företag med beaktande av andra medmänniskors hälsa och välbefinnande, oberoende på om det är medarbetare, arbetare hos underleverantör, affärspartners eller brukare (Grankvist 2012). Balansering (se figur 2) av dessa tre är av största vikt för att skapa en långsiktig och hållbar strategi för företaget.



Figur 2. Egen bild

Verksamheter kan på så sätt inte fokusera på endast ett område för att kunna överleva på marknaden. Grankvist (2012) förklarar precis som Elkington (1999) att CSR och hållbarhet är besläktat med varandra och han menar att nyckeln är hållbarhet. Hållbarhet har ur ett historiskt perspektiv setts som förmågan att bevara och återanvända, för att visa hur samhällen



har anpassat och varit kvar inom ett visst område (Borglund et al. 2009). Ett citat av Grankvist (2012) visar den komplexa balans ett företag måste bemästra för att bli hållbara:

”Det spelar ingen roll hur mycket ansvar man tar – om man inte tjänar pengar kan man inte ta ansvar. Det omvända gäller också. Om man inte tar ansvar kommer man inte kunna tjäna pengar i en värld där omvärlden förväntar sig att man tänker på dem. Då har man ingen hållbar affärsmodell” (Grankvist 2012:18).

Grankvist (2012) menar att lösningen är hållbarhet och att det kommer ta över och bli det mest använda begreppet i framtiden. En stor fördel som begreppet hållbarhet har, i jämförelse med CSR, är att det i mindre utsträckning kan misstolkas. Hållbarhet inkluderar de tre perspektiven som måste vara integrerade med varandra, för att det ska bli hållbart. Hållbarhet har även en tidsaspekt som Grankvist (2012) anser att alla de andra begreppen saknar, långsiktigheten. De företag som arbetar med hållbarhet kan rapportera och kommunicera ut sitt arbete med hjälp av *Global Reporting Initiative*, GRI<sup>2</sup>, som de statligt ägda bolagen åläggs att rapportera enligt. Det ska inspirera företag att ta mer ansvar enligt de tre områdena socialt, ekonomiskt och miljömässigt för att bli mer hållbara (Borglund et al. 2009).

Precis som hållbarhet låter, innebär det någonting som är hållbart, någonting som håller under en lång tid. Gärna med så lite underhåll som möjligt. Justering och omarbetning tar tid och i företag innebär det också kostnader. En hållbar företagsstrategi innebär en långsiktig plan för hur företaget ska utvecklas på ett sätt som tillgodoser egna behov samtidigt som den inte äventyrar övriga intressenter att tillgodose sina behov (Crane & Matten 2007; Grankvist 2012; Borglund et al.2012). Det är en tolkning av Brundtlandsrapporten, i vilken hållbar utveckling är definierad.

---

### 2.2.3 DET HÅLLBARA PERSPEKTIVET AV CSR

---

Det är ganska logiskt. Genomför en effektivisering så minskar du på resursförbrukningen eller ökar resursutnyttjandet. Man utnyttjar resurserna smartare. På så sätt sparar man också pengar eller ökar vinstmarginalen. “Allt är resurser, och sparar man resurser sparar man också pengar“ (Grankvist 2012:49). Pengar, tid, människor, råvaror, spill, vatten eller energi, allt är

---

<sup>2</sup> Läs mer om GRI på: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

resurser som alltid kan användas lite mer effektivt och därmed blir det mer miljövänligt och kostnadseffektivt. Förändringsprocesser i företag handlar ofta om just effektivisering och rationalisering för att sänka kostnader eller öka intäkter. Grankvist (2012:28) använder ett citat från Voltaire: “when it is a question of money, everybody is of the same religion”, för att beskriva det faktum att företag lyssnar på förändringar när det handlar om pengar och inte nödvändigtvis när det är fråga om att vara en god samhällsmedborgare. Den debatt om CSR som beskrevs tidigare handlade just om ekonomi. Kritikerna menade att CSR inte var lönsamt, det är bara slöseri med aktieägarnas pengar. Grankvist (2012) hävdar motsatsen, att det kan vara väldigt lönsamt. Det handlar om att se värde i alla de resurser som går in och ut i verksamheten. Spill och avfall är resurser som ofta ses som skräp, men som Grankvist (2012) menar det finns stor potential i. Något som han också visar med exempel från en mängd företag och branscher. Det slösas inte med aktieägarnas pengar hävdar Grankvist (2012), istället är det resurserna som utnyttjas dåligt eller inte alls eller konsumeras i överflöd. Genom att effektivisera sitt resursutnyttjande kan företag använda det lösgjorda kapitalet till att exempelvis använda mer grön el eller mer miljövänliga produkter (Grankvist 2012; Borglund et al. 2012). Företaget kan då bli mer miljövänliga samtidigt som de är mer resurseffektiva. Därmed menar Grankvist (2012) att företag kan ta sitt sociala ansvarstagande och samtidigt sänka sina kostnader. Ur det perspektivet är CSR hållbart och lönsamt.

All teknik utvecklas oerhört snabbt och då finns det en längtan efter det enkla. Att göra enkla och smarta val för att bli lite mer gröna är något som konsumenter efterfrågar. Grankvist (2012:178) är en av dem som varit med och startat upp konsumenttjänsten [enlagomdosgrönt.se](http://enlagomdosgrönt.se) för att hjälpa konsumenter att göra smarta och enkla val för att bli lite mer gröna. De riktar sig till de konsumenterna som inte vill ge avkall på varken estetik eller ekonomi. Det finns tips på hemsidan hur man kan förändra sitt beteende för att till viss del bli mer grön. På hemsidan används ordet *smart* i princip lika flitigt som ordet *grönt*. ”Det handlar alltså inte bara om att konsumenter vill ta ansvar för planeten av moraliska skäl – man vill också känna sig smart när man gör det.” (Grankvist 2012:178). Att se hållbarhet ur ett perspektiv där vi använder resurserna så smart som möjligt kan leda till nya moderna affärsmöjligheter. Frågan som Grankvist (2012:180) ställer sig handlar inte om *hur* vi ska arbeta med hållbarhet, utan hur kan vi arbeta *smartare*?

## 2.3 SUMMERING

---

I det första avsnittet, *CSR, ett urholkat begrepp*, ges läsaren en bakgrundsbeskrivning av vad begreppet CSR betyder och hur det har utvecklats under tiden. Kritiker menar att CSR innebär kostnader och att det inte bidrar till företagets vinst. Motargumenten hävdar att det är lönsamt men att det är svårt att mäta hur lönsamt det är. Debatten har pågått under en längre tid och vad CSR resulterar i för företag har inte blivit mycket klarare. Det andra avsnittet av kapitlet leder in på hållbarhet som är ett alternativt sätt att se på CSR. Genom att arbeta med hållbarhet reduceras resursslöseri vilket bidrar till utökad ansvarstagande samtidigt som kostnader minskar. I följande kapitel, *Metod*, kommer studien argumentera för den metod som valts för att samla in det empiriska materialet.

## 3. METOD

---

*Det teoretiska kapitlet ramade in den tidigare forskning som ligger till grund för den kommande analysen. I följande kapitel redogörs för de metodval och den undersökningsdesign som använts för att på bästa sätt besvara vår frågeställning och uppnå vårt syfte. Datainsamlingsmetoder, val av företag och intervjuguide, presenteras för att läsaren ska få en förståelse för vilket tillvägagångssätt som använts i studiens progression. Vi argumenterar för de metodval som gjorts med stöd av relevant kvalitativ forskningsteori. Avslutningsvis diskuteras resultatets validitet och reliabilitet.*

### 3.1 STUDIENS DESIGN

---

Studiens frågeställning är av beskrivande form. Det vill säga, den söker ett beskrivande svar om *hur* någonting utförs för att uppnå ett strategiskt mål. Yin (2009) menar att om författarnas frågeställning tenderar börja med; *hur* och *varför*, är en fallstudie en relevant metod att använda. Den ursprungliga idén var att forma en multipel fallstudie med undersökningar av flera olika företag, organisationer och branscher. Genom en multipel fallstudie skulle analys och slutsatser få mer underlag och därmed rikta sig mot en bredare publik och bidra med ett mer generellt resultat. I kontaktfasen visade sig idén svår att driva igenom då kontaktpersonerna gav vag respons. Reservplanen var en fallstudie (single-case study) vilket även visade sig vara enklare att sälja in till företagen. Studiens design blev därför en fallstudie av en organisation och inom den, ett antal utvalda butiker. Samtliga enheter är intervjuade utifrån samma kontext vilket resulterar i ökad kunskap i hur olika enheter arbetar med en viss typ av arbete. Arbete som i den här studiens fall är resurseffektivisering. Enligt Yin (2009:48) bidrar den typiska, eller representativa, fallstudien till en ökad förståelse för vilka omständigheter som råder i den vardagliga verksamheten. Genom att studien granskar flera olika enheter inom organisationen är det enligt Yin (2009) viktigt att framhäva resultatet från organisationen, inte enbart subenheterna. Då studiens syfte är att öka förståelsen om hur resurseffektivisering kan bidra till företags hållbarhetsarbete och deras utökade ansvars-tagande, blir Yins poäng viktig att ta i beaktande i analysarbetet.

---

#### 3.1.1 VAL AV FÖRETAG

---

Med bilden klar om vad som skulle undersökas, började sökandet efter lämplig bransch, företag eller organisation för vår empiriska insamling. NilsonGroup visade sig vara

intressanta ur den synvinkeln att de frekvent arbetar med hållbarhet för att utveckla sin verksamhet. Deras koncern innehåller fem olika butikskategorier med flertalet butiker under varje kategori (DinSko, Jerns, Nilson Shoes, Skopunkten). Det bidrog till att valet av fallstudie föll på NilsonGroup. Vid kontakten med NilsonGroups representanter fick vi ett väldigt trevligt bemötande och de tilltalade verkade intresserade av vår studie och generösa med att dela med sig av sina erfarenheter. För en holistisk svarsbild kring vår frågeställning kontaktades en representant från respektive butikskategori och en representant från koncernens huvudkontor. Butikscheferna ansågs ha bäst insikt i hur just deras butikskoncept agerar i de frågor vi ställde, därför valde vi att kontakta butikscheferna i de olika butikerna. Representanten från huvudkontoret kontaktades för att få underlag till varför vissa strategiska beslut fattas och hur koncernen ska utvecklas i framtiden. Intervjuerna har kompletterats med en hållbarhetsrapport från 2011. Tillsammans ger de en bra bild över koncernen som helhet, och bidrar starkt till att frågeställningen i vår studie besvaras och att syftet uppnås.

### 3.2 DATAINSAMLING

---

Insamling av relevant data inleds med en genomsökning av litteratur för att ta reda på vad som är känt inom ramen för vår uppsats. För att veta vilken data som ska samlas in menar Yin (2013) att data i kvalitativa studier inte går att särskilja från forskaren, då det är forskaren som skriver frågeställning och intervjufrågor. Subjektiviteten är på så sätt svår att undvika. Litteratursökningen har främst genomförts via Lunds Universitets biblioteksverktyg, Lovisa. Genom att använda relevanta sökord i databaser som LUBSearch (Lund University Libraries) och GoogleScholar samlades relevanta vetenskapliga artiklar in. Sökord som användes var bland annat CSR, hållbarhet (sustainability), företagsansvar (corporate responsibility), samhällsansvar (social responsibility) och resurseffektivisering (resource efficiency). Vid litteratursökningen var tidsaspekten viktig då CSR är ett begrepp som hela tiden utvecklas, därför har några artiklar från webbtidningar tagits med för att fånga dagens debatt om fenomenet. För att få en utökad förståelse för begreppet har även äldre forskning tagits i beaktning för att visa utvecklingen. Det är relevant då det fortfarande refereras tillbaka till äldre forskning i ny litteratur kring CSR. Vid en genomgång av litteraturen så refererar flertalet tillbaka till Smith (1776) som på så vis skapar en triangulering av data och bekräftar att litteraturen är relevant för vår studie.

---

### 3.2.1 KVALITATIV STUDIE

---

I en kvalitativ studie ligger fokuset på ord snarare än på siffror och därför är intervju en metod som är bra för kvalitativa studier (Bryman 2011). En kvalitativ undersökning söker svar på frågeställningar för att koppla ihop eller att finna mönster. Uppsatsen är av abduktiv ansats då fenomenet resurseffektivisering används för att visa hur företag kan bli mer hållbara inom skobranschen. Uppsatsen är gjord som en fallstudie av företaget NilsonGroup och fenomenet som undersöks är resurseffektivisering inom valt företag. Enligt Patel & Davidsson (2003:24-25) är abduktion ett sätt att förhålla sig till teori och empiri som är en form av både induktiv och deduktiv studie. Utifrån ett fall syftar abduktion till att formulera ett mönster som förklarar det specifika fallet. Därefter testas teorin på det nya fallet. Patel & Davidsson menar att fördelarna med en abduktiv studie är att forskarna inte är låsta som i fallen med induktiva och deduktiva studier. Men det finns brister med att arbeta abduktivt. Tidigare forskning och erfarenheter kan leda forskaren i en teoretisk riktning som omedvetet förblindar synen för alternativa teorier. Abduktiva studier bidrar till att befintliga teorier utvecklas.

Den kvalitativa intervjun kräver att forskaren är en intensiv lyssnare och systematiskt tar in det som intervjupersonen berättar för att verkligen förstå och höra det som ligger bakom det uttalade orden (Yin 2013). Genom att utföra kvalitativa intervjuer ökar förståelsen och kan bidra till att fastslå en djupare bild av intervjupersonens erfarenheter och egenskaper (Trost 2005). Ryen (2004) menar att det som en kvalitativ intervju syftar till är att angripa mer djupgående faktorer, för att komma åt intervjupersonens egna erfarenheter och tankar. Även då samma intervjuguide används blir ofta svaren väldigt olika i kvalitativa intervjuer. I en kvalitativ intervju är genomförandet inte strukturerat och frågorna är mer generella. Den kvalitativa intervjun behandlar olika teman för att belysa intervjupersonernas föreställningar och synsätt, något som leder till djupare och mer detaljerade svar (Yin 2013). De kvalitativa intervjuerna syftar till att röra sig åt olika håll vilket visar en bild av vad den intervjuade anser är betydelsefullt. Den kvalitativa intervjun är som sagt inte strikt strukturerad och en fördel är att intervjuaren kan avvika från frågorna och ställa uppföljningsfrågor. Det leder till att kvalitativa intervjuer istället följer intervjupersonens riktning. På grund av detta kan studien anpassas efter de relevanta svar som intervjupersonerna berör (Bryman 2011). Kvalitativa intervjuer jämförs ofta med ett vanligt samtal, då de bland annat inte följer en strikt strukturerad mall (Yin 2013). Ostrukturerade intervjuer brukar genomföras med endast ett fåtal teman, eller inga alls, för att det ska liknas vid ett vanligt samtal. I den semi-strukturerade intervjun däremot, har intervjuaren ett antal frågor och specifika teman listade

som intervjun berör. Men den intervjuade har stor möjlighet att forma svaren själv. De frågor som har ställts och de teman som intervjun berör behöver inte komma i exakt ordning utan intervjuaren kan anknyta till vad intervjupersonen svarat. Men vanligtvis följer intervjun någorlunda intervjuguiden (Bryman 2011).

Trost (2005) menar att det finns två huvudtyper av intervju, den första har fasta frågor och svarsalternativ, och den andra öppna svar, då intervjuguiden är ostrukturerad. De genomförda semi-strukturerade intervjuerna har en form av hög strukturering, då de behandlar ett visst ämne och en låg grad av standardisering, då frågorna modifieras från intervju till intervju för att passa intervjuobjektet och miljön (Trost 2005). Då vi inte kan förutspå vilken typ av resurseffektivisering som utförs i respektive intervjuobjekts lokal lämpar sig den semi-strukturerade intervjumallen bäst i den här studien. Det ger en dynamisk intervjustruktur som möjliggör en fördjupning i de ämnen som är intressant för studiens syfte. Något som en kvantitativ intervju inte skulle bidra till.

Vid en kvalitativ intervju är det inte själva intervjuguiden som är det mest centrala utan det är forskaren som samlar ihop data. Det som intervjuaren vill uppnå är intervjuobjektets väsentliga handlingar och erfarenheter. Att istället se en intervju som ett samtal kan vara fördelaktigt då man ska möta intervjuobjekt och inte jämföra svaren med någon annan. När intervjun ses som ett samtal förstår man att det är andra saker än specifikt frågorna som kan påverka hur intervjuobjektet svarar. Hur intervjuaren kommunicerar ut genom gester, blick, hållning, doft, kläder med mera, påverkar hur intervjuens kommunikation fungerar. Att börja en intervju som ett lugnt och bekvämt samtal skapar goda förutsättningar för att kommunikationen mellan intervjuare och intervjuobjektet fortskrider utan problem. Därför är det av relevans att skapa ett intimt förhållande eftersom syftet är att förstå (Ryen 2004).

Samtliga representanter intervjuades i en trygg miljö. Det vill säga på sitt kontor eller fikarum. För att den intervjuade skulle känna sig bekväm, och att kommunikation skulle flyta på, valde vi att först ställa frågor kring dennes bakgrund, för att sedan gå in på våra huvudteman (Ryen 2004). Den semi-strukturerade intervjuguiden inleder med en del generella begrepp som respondenten får beskriva utifrån hennes eller hans egen uppfattning. Därefter leder guiden in på vad begreppen samhällsansvar och hållbarhet betyder på koncernnivå. Avslutningsvis begränsas begreppen till att enbart behandla den butik respondenten ansvarar för. Där anpassas även frågorna efter hur den specifika butiken arbetar med hållbarhet och ansvarstagande då det skiljer sig från de olika butikskoncepten. Intervjun med representanten

på huvudkontoret behandlar först de mer generella delarna, som även butikscheferna fick ta del av, för att sedan gå in på mer strategiska beslut och hur de arbetar med hållbarhet och resurseffektivisering på huvudkontoret. Under tiden som fler intervjuer genomfördes bidrog de intervjuade till kompletterande frågor och på så sätt baseras inte intervjun på i förväg konstruerade frågor. Det skapar en iterativ process där tankar från tidigare intervjuobjekt kan användas vid senare intervjuer (Bryman 2011). Intervjuguiden som använts vid både butiker och huvudkontor återfinns i bilaga 2.

---

### 3.2.2 SEKUNDÄRDATA

---

Studiens data är insamlad från två olika källor. Primärdata och sekundärdata. Primärdata är den data studien samlat in, medan sekundärdata är data som redan finns tillgänglig. Studien har använt sig av två olika typer av sekundärdata; processdata och bokföringsdata. Processdata är sådant som uppkommer löpande i det dagliga samhället, tidningsartiklar, debatter och privata brev medan bokföringsdata är bland annat offentliga register och företagsredovisningar. I studien används processdata för att öka förståelsen för debatten kring fenomenet CSR. Även bokföringsdata behandlas i form av NilsonGroups hållbarhetsrapport och årsredovisning. Det är en del av det empiriska materialet. Hållbarhetsrapporten är ett bra komplement till primärdata i form av intervjuer, då siffror och konkreta exempel på hur NilsonGroup arbetar med hållbarhetsfrågor belyses och ökar förståelsen för deras arbete, och hur de kommunicerar ut det till sina intressenter. Den största fördelen med att använda sekundärdata är att det sparar tid och resurser hävdar Halvorsen (1989). En negativ faktor med att använda sekundärdata är att den är insamlad för ett annat syfte än för den egna studien, vilket kan göra att pålitligheten blir låg. Forskaren vet inte heller hur materialet är insamlat vilket medverkar till att data kanske inte är representativ. Det som kan vara ett problem är att data infinner sig på en annan nivå än den som frågeställningen behandlar. För att undvika detta kan data brytas ner så det blir relevant till det undersökningsfenomen studien syftar till. Fördelen med att använda offentlig sekundärdata är att man kan få tillgång till data över en längre tidsperiod. NilsonGroups hållbarhetsrapport kompletterar de semi-strukturerade intervjuerna vilket skapar en bredare bild av koncernen.

### 3.3 RELIABILITET & VALIDITET

---

Reliabilitet och validitet används för att testa kvalitén av studiens resultat. Frågor som avgör kvalitén är exempelvis; går studien att reproducera? används rätt mätinstrument för studiens



frågeställning och syfte? används olika datakällor som bevisföring? För att granska tillförlitligheten i en studies resultat kan den behöva utföras igen, av en annan forskare. Om resultatet då blir annorlunda anses reliabiliteten vara låg (Yin 2003; Yin 2009; Bryman 2011; Bryman & Bell 2011). Det är därför viktigt att dokumentera de steg som studien genomgår; dels för läsaren som kan följa progressionen på ett mer pedagogiskt sätt, och då även skapa sig en rättvisare bild av studiens upplägg, och resultat; men också för författaren/na som då underlättar arbetet och omarbetningsprocesser för att nå resultatet (Yin 2003).

Genom att ställa frågor som ger beskrivande svar kan den här studien öka kunskapen om *hur* och *varför* företag arbetar med resurseffektivisering som en del i sitt hållbarhetsarbete. Intervjuguiden är av semi-strukturerad struktur och finns i sin helhet i bilaga 2. Insamlad data utgörs främst av primärdata i form av sex intervjuade butikschefer samt en uppförandekodskoordinator från huvudkontoret. Primärdata är kompletterad av en hållbarhetsrapport som används som sekundärdata. Vår tolkning av primärdata är skickad för avstämning till samtliga intervjupersoner som fått chansen att rätta till eventuella missförstånd. Det ökar validiteten då intervjupersonerna har en möjlighet att granska sina egna uttalanden ur ett annat perspektiv. Med risk för intervjupersonernas svar skulle påverka varandra, fick de inte ta del av vad andra sagt vid utskicken. De fick endast granska sitt eget material.

Mäter studien det syftet vill mäta? Svaret visar hur valid studien är. Är rätt frågor ställda till rätt personer för att ta reda på rätt svar som ger ett valitt resultat? Yin (2003) menar att validiteten i fallstudier ofta blir problematisk då det är svårt för forskaren att ställa sig helt objektiv till ett fenomen. Därför blir det också svårt att ställa tillräckligt objektiva frågor för att validiteten ska bli riktigt hög. I försök att hantera problematiken har studien gått tillväga på följande sätt; samlat data från oberoende källor (läs mer om intervjupersonerna i Bilaga 1); samma intervjuguide ligger till grund för samtliga intervjuer; extern part har granska intervjuguiden innan insamling. Under ett av de sista intervjutillfällena medgav intervjupersonen att hon hört, från en annan butikschef, vad vi höll på med. Eftersom intervjuerna utfördes vid olika tillfällen fanns möjligheten till kontakt mellan intervjuobjekten. Det kan vara positivt i den bemärkelsen att hon blivit mer förberedd och på så sätt gett oss bättre och mer kompletta svar. Det kan också varit negativt om den första butikschefen avrådde den aktuella intervjupersonen från att svara på vissa frågor eller svara på ett speciellt sätt. Utfallet blev därför inte helt objektivt men i författarnas mening har det låg eller ingen påverkan på slutresultatet.

Vid intervjuernas inledande minuter följde en kort resumé om studiens syfte och progression, samt en genomgång om vad intervjupersonen hade för bakgrund och arbetsuppgifter. Det kan inte uteslutas att intervjuobjektens svar påverkades av vetskapen om att studien skulle samla in intervjumaterial från flera andra källor, bland annat en representant från huvudkontoret i Varberg. Kanske var det en bidragande orsak till att två butikschefer valde att vara anonyma. De två anonyma intervjuobjekten var ett speciellt fall, då det var den enda dubbelintervjun som utfördes. Det vill säga, de intervjuades samtidigt. På förhand var intervjun bokad med den ena, men väl på plats hade ytterligare en butikschef bjudits in för att delta. Eftersom de kom från olika butikskoncept godkändes inviten. Den extra inbjudne intervjupersonen visade sig ha lång erfarenhet inom koncernen, till skillnad från den andra. Allt eftersom intervjun fortskred, märktes erfarenheten tydligare, då den mer erfarna svarade när den andra tvekade.

Intervjupersonerna hade ibland svårt att förstå vad vi menade med hållbarhet respektive samhällsansvar. Tillsammans med intervjuguiden, som skickades ut i förväg, följde även en kort beskrivning med begreppsdefinitioner av termerna samhällsansvar och hållbarhet. Det var ett val, vars förhoppning skulle resultera i svar av högre kvalitet. Men ibland blev det ändå tal om hållbarhet på en samhällsansvarsfråga. Det är något även författarna stundtals haft problem med, och syftet med studien är också att öka förståelsen för dessa begrepp. Därför kom det inte som någon större överraskning.

En annan fråga som är relevant att ställa är: hur kan vår studie om ett case skapa lärdom som går att applicera i andra organisationer? (Yin 2009:43; Bryman & Bell 2011:61; Bryman 2011:49) menar att det inte går. Det är inte vårt syfte att skapa kunskap om en generell lösning som är applicerbar i andra organisationer. Det vill säga, det är inte säkert att våra upptäckter i NilsonGroup går att implementera i andra liknande skomodekedjor. Istället skapar det en förståelse för *hur* det är möjligt att arbeta med hållbarhet genom resurseffektivisering.

## 4. ANALYS

---

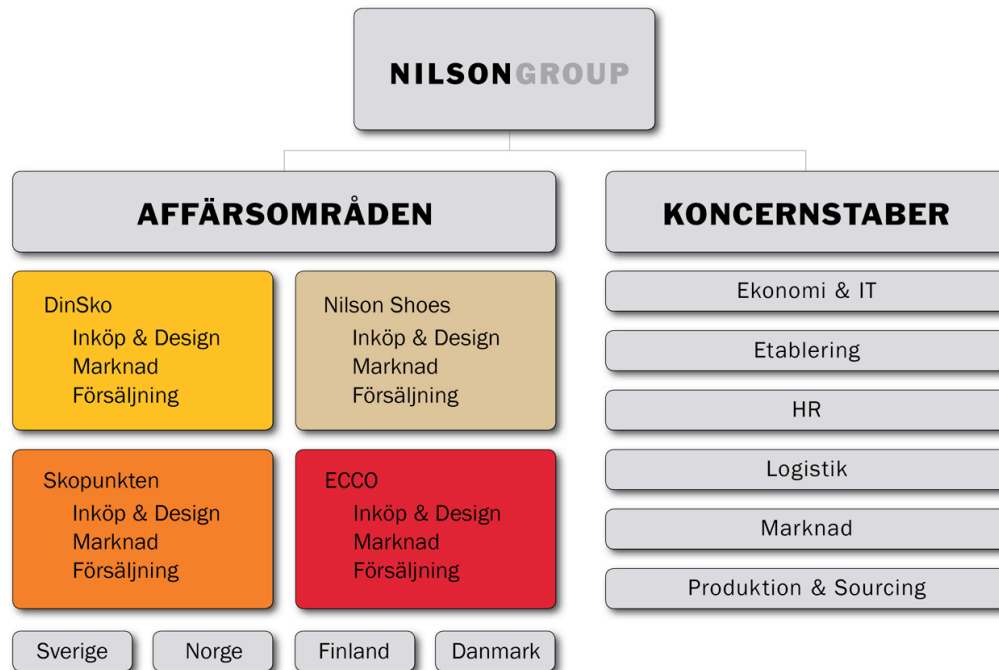
*I följande kapitel kommer den insamlade empirin analyseras och förklaras med hjälp av den teoretiska referensramen som presenterades i kapitel 2. Inledningsvis kommer NilsonGroup kort beskrivas. I bilaga 1 ges en kort beskrivning av intervjuobjekten och observera att två av dem valde att vara anonyma och deras namn har därför bytts ut mot pseudonymer (Lotta och Sara). Den första delen, NilsonGroup arbetar med hållbarhet 4.2, behandlar NilsonGroups samhällsansvar generellt och analyseras huvudsakligen utifrån, Vad är CSR? 2.1.1 och Utvecklingen av CSR 2.1.2. Den andra delen, Utbildning 4.3, består av flertalet exempel om hur NilsonGroup arbetar med utbildning. Den analyseras och förklaras huvudsakligen utifrån de teoretiska kapitlen CSR innebär kostnader 2.1.3 och CSR skapar värde 2.1.4. Den tredje och sista delen, Hållbarhet och Resurseffektivisering 4.4, innehåller exempel hur NilsonGroup arbetar med hållbarhet och resurseffektivisering. Den diskuteras och analyseras utifrån kapitel CSR- ett nyanserat fenomen 2.2.1, Hållbarhet 2.2.2 och Det hållbara perspektivet av CSR 2.2.3. Kapitlet avslutas med en summering.*

### 4.1 KONCERNEN NILSONGROUP AB

---

NilsonGroup har funnits sedan 1955 då Rolf Nilsson startade enmansfirman i en liten ort, Åskloster, utanför Varberg. Redan 1959 gick första inköpsresan till Italien och nu 57 år senare är NilsonGroup Skandinaviens främsta skokoncern med totalt fem butikskoncept; DinSko, Skopunkten, Jerns, Nilson Shoes och franchisebaserade Ecco Stores. NilsonGroup har drygt 300 butiker i Sverige, Norge, Finland och Danmark och de fortsätter expandera med ledorden “*we put feet first*”. Huvudkontoret i Varberg sköter NilsonGroups administration för de olika butikskoncepten. I Kina och Vietnam har de kontor för produktutveckling och inköpsverksamhet. NilsonGroup vill uppfattas som en attraktiv arbetsgivare där personalen kan utvecklas, trivas och vara stolta. Idag har NilsonGroup cirka 1400 anställda och hela koncernen har årligen omsatt ungefär 2.4 miljarder svenska kronor 2009-2012 (Årsredovisning 2012). Putfeetfirst.se är en webbshop där alla butikskonceptens, varumärken finns på en och samma plattform. NilsonGroup menar att det är deras uppgift att göra det enkelt, inspirerande och kul att handla skor. NilsonGroup har fyra kärnvärden som deras företagskultur bygger på, KENT: *Kunden, Enkelhet, Nytankande* och *Tillit* (Put Feet First 2013).

## ORGANISATION 2012



Figur 2. Organisationsschema NilsonGroup (Put Feet First 2013)

NilsonGroup verkar inom detaljhandeln som är en personalintensiv bransch, det ställs krav på att kundmötet genomförs på rätt sätt utifrån företagets värdegrund och servicenivå. För att se hur väl NilsonGroup presterar i dessa frågor arbetar de med vissa nyckeltal. Exempel på dessa är personalomsättning, sjukfrånvaro samt enkäter till medarbetarna. Medelåldern i företaget är 30 år och 62 procent av de anställda är under 30 år. Idag är majoriteten kvinnor, 90 procent, och de ser gärna att män söker sig till dem, då mixade arbetsgrupper vad gällande etnisk bakgrund, kön och ålder är en styrka enligt NilsonGroup (Put Feet First 2013).

### 4.2 NILSONGROUP ARBETAR MED HÅLLBARHET

NilsonGroup namnger inte sitt samhällsansvar som CSR eller företagsansvar, de kallar det istället för hållbarhetsarbete. NilsonGroup har släppt tre hållbarhetsrapporter sedan 2008, och en fjärde är på väg. NilsonGroup utger sig därmed för att arbeta med hållbarhet. Men så har det inte alltid varit. Tidigare kallade NilsonGroup sitt ansvarstagande för CSR men ansåg det blev för mycket fokus på det sociala ansvarstagandet i benämningen. Då gick de istället över till att enbart kalla det för CR (Corporate Responsibility), hävdar Sofie (uppförandekods-

koordinator). Att arbeta med CR kan vara fördelaktigt då det inte misstolkas lika lätt som CSR. Sofie beskriver att vissa projekt de arbetar med, inte gynnar NilsonGroup ekonomiskt, utan det gynnar den värld och det samhälle vi lever i. Det kan tolkas att de arbetar med projekt som syftar till socialt ansvarstagande och kan därmed kallas CSR. Sofie förklarar att de nu gått ifrån även benämningen CR och istället kallar det hållbarhet. NilsonGroup berättar att de gör vissa medvetna val som är mer hållbara än andra. Bränslesnåla transportmedel, kemikalieutbildning och tips om skovård till konsumenter är några exempel på sådana projekt. Det gör NilsonGroup för att det är ett ansvarstagande som de faktiskt har, anser Sofie. Hon förklarar varför de arbetar med hållbarhet och ansvarstagande:

”Ja det handlar ju om framtiden naturligtvis och det handlar ju om att kunna göra bättre val, det handlar ju dels om att spara miljöresurser och det handlar om vart de här varorna är producerade och hur det är producerade, kan vi stå för de här sakerna? På ett bomullsfält i Indien som inte är ett ekologiskt, kan vi stå för vad som händer där? Hur produceras bomull egentligen? Vill vi inte ha ekologisk bomull i allt egentligen? Jo det vill vi. Hur kan vi jobba med detta?”

Det som Sofie beskriver kan tolkas som en moralisk skyldighet att bland annat leverantörsanställda har godkända arbetsvillkor. NilsonGroups hållbarhetsarbete kan delas in i Carrolls (1991) pyramid om företags samhällsansvar. Även om det inte går att säga exakt vilken nivå som kommer först eller i vilken ordning, går det ändå att urskilja de skikt som pyramiden består av. Den första nivån i Carrolls pyramid är det ekonomiska ansvaret mot aktieägarna. I årsredovisningen från 2012 framgår att koncernbidrag har lämnats till dotterbolag, moderbolag och modermoderbolag med totalsumman 32,1 miljoner kronor (Årsredovisning 2012:4). Verksamheten ska ge avkastning på investerat kapital och med koncernbidraget redovisat kan det tolkas som att kriteriet för det ekonomiska ansvaret uppfylls. Den andra nivån handlar om det juridiska ansvaret som innebär att lagar och regelverk ska följas. I NilsonGroups koncernpolicy finns riktlinjer för vad som är accepterat och vad som inte är det inom organisationen. Den innehåller också ett antal minimikrav som ställs på leverantörer för att ett samarbete ska kunna verkställas. Mer om koncernpolicy och minimikrav under rubriken *Utbildning* 4.3. Enligt Carroll bör de två första stegen i pyramiden vara uppfyllda för att ett företag ska finnas kvar på marknaden. Tredje nivån innebär ett etiskt ansvar. Vad är moraliskt rätt och fel? Sofies citat ovan, om moraliska skyldigheter, betyder inte att det är allmänt vedertaget för hela NilsonGroup. Det kan också bara vara hennes

personliga inställning. Om produktionen någonstans i kedjan inte går till på ett sätt som NilsonGroup ”kan stå för”, finns det en handlingsplan för hur de går tillväga för att åtgärda situationen. Mer om handlingsplanen under *Uppförandekod 4.3.1*. Den etiska checklistan som Brytting (1998:61–62) beskriver ställer frågor som: är det lagligt? Känns det bra? Skulle jag vilja se det på TV ikväll? Sofie berättar att det inte känns bra om arbetarna på ett bomullsfält i Indien behandlas dåligt och om så var fallet, skulle de inte vilja se det på TV. Men det är stor skillnad på känsla och handling. Det är ingen regel att man åtgärdar alla saker som känns dåliga. Pyramiden avslutas med ett omslutande filantropiskt ansvar som innebär att företag ska verka som en god samhällsmedborgare. Från NilsonGroups hållbarhetsrapport 2011, och vid intervjuer har samtliga nämnt utbildning inom koncernen, som kan ses som en form av samhällsansvar. Både i de interna leden, men även hos leverantörer i andra länder. Exempel på hur NilsonGroup arbetar med utbildning beskrivs under rubriken *Utbildning 4.3*. Friedman (1970) argumenterar starkt för att företag inte ska ägna sig åt filantropisk verksamhet, för att det är slöseri med aktieägarnas kapital. Utbildning som NilsonGroup utför är enligt Friedman därmed inte att föredra. Det är slöseri med aktieägarnas pengar och bidrar inte till vinstmaximering. Men ur ett långsiktigt perspektiv, kanske det gynnar aktieägarna ändå? Utbildning kan innebära högre kvalitet och mindre felfproduktion och reklamationer, något som i slutändan kan påverka det slutgiltiga årsresultatet. På det sättet kan filantropi gynna aktieägarna. Sofie förklarar en annan vinkel av ansvarstagande, nämligen de hållbara och smarta valen:

”Att göra smarta val tycker jag många gånger är att göra hållbara val. Inte alltid, men ofta går det väldigt mycket hand i hand och hållbarhet är inte alltid bara välgörenhet, vilket jag tycker kan vara en missuppfattning ibland. Hållbarhet, socialt ansvar, CSR, hela den biten med miljö och allting, att man gör det för någon form av välgörenhet bara och det är det ju inte riktigt, utan hållbarhet är ju ansvarstagande på så många mer delar.”

Smarta val är något som Grankvist (2012) starkt framhäver i sitt verk och det hänger, precis som Sofie beskriver, ofta ihop med hållbarhet.

Slow steaming, Swedish Shoe Environmental Initiative (SSEI) och lokalproducerad butiksinredning är exempel, som kan härledas till Grankvists (2012) resonemang om smarta och hållbara val. I sina transporter från Asien väljer NilsonGroup att frakta med slow

steaming-fartyg som innebär att fartygen sänker sin hastighet med 3,5 knop, något som reducerar koldioxidutsläppen med 30 procent. SSEI är ett projekt startat av NilsonGroup och andra skoföretag. Målet är att framkalla ett verktyg för hållbar design och produktutveckling. SSEI ska ha ett index som visar vilken påverkan materialet har på miljön samt i landet där de produceras, när skorna används och när det slängs. Verktöget ska underlätta för det enskilda företaget att utveckla sina produkter på ett hållbart sätt. Projektet startade 2011 och förväntas vara klart 2015. Det är en lärande process och företagen som är med i projektet medverkar till utveckling och kunskap av mer hållbara skor (Hållbarhetsrapport 2011). Världen måste utveckla nya sätt att utnyttja de resurser som finns att tillgå, menar Grankvist (2012). Slow steaming, SSEI och lokalproducerad butiksinredning är val och initiativ NilsonGroup tagit och utvecklat och som kan vara ett steg i den riktningen. Butiksinredningen är producerad i Småland och Sofie (uppförandekodskoordinator) berättar att det var ett aktivt val. Hon tycker att det känns väldigt bra med lokalproducerad butiksinredningen men även att det var en kostnadsfråga. NilsonGroup använder sig av svenskproducerad butiksinredning istället för att stödja importerade varor. Till diskussionen hör också att produktionen i Asien, rent praktiskt, kunde legat närmare butikerna i Skandinavien. Det hade kanske till och med känts bättre? Ylva (Nilson Shoes) tror på en ökad produktion i Europa i framtiden. Största fördelen med produktion i Europa är att transportsträckan blir kortare och leveranser når butikerna snabbare. Sen måste frågan ställas om det är ekonomiskt hållbart att ha produktionen i Europa i jämförelse med hur mycket det kostar att transportera från Asien? Ur ett miljöperspektiv kan det vara relevant att öka produktion i Europa men kanske inte ekonomiskt. Och ur ett samhällsperspektiv kan det rent ut sagt vara positivt för de fabriksanställda, om kunden (NilsonGroup) ställer krav på arbetsmiljön.

---

#### 4.2.1 HÅLLBARHET I FOKUS, MEN INTE PÅ PAPPER

---

Den pyramid som beskrevs ovan är Carrolls (1991) konceptmodell för att beskriva hur företag arbetar med CSR. Som inledningen i kapitlet antyder, arbetar NilsonGroup numera med hållbarhet. Även om det ur ett rent samhällsansvarsperspektiv också skulle kunna kallas CSR. Intervjun med Sofie (uppförandekodskoordinator) visar att hållbarhet inte är någonting som är nedskrivet som ett explicit mål som skall uppfyllas inom en given tidsram. Det ska hela tiden finnas där, ”(m)en det finns inte på papper och det sitter lite i väggarna och det är en anda, på gott och ont”, förklarar hon. På frågan om de sett någon resurseffektivisering i hållbarhetsarbetet svarar hon att de inte arbetar med hållbarhet på det sättet. Sofie menar att

ingenting blir öronmärkt ”hållbart” då hållbarhet hela tiden är integrerat i processen, det är en del av verksamheten, det är ingenting som man kan lyfta ut från NilsonGroup. Sofie förklarar att hållbarhet finns med i hela ”cradle-to-cradle”, det vill säga, hela skons livslängd, från råmaterial till förbränning, eller återvinning. Det Sofie beskriver kan tyda på att hållbarhet är en integrerad del i den dagliga verksamheten. Det skulle kunna tolkas som Borglund et al. (2012) beskriver, att företagens sociala ansvarstagande handlar mer om egen vinning än om altruism. Då skulle NilsonGroups hållbarhetsarbetet kunna betraktas som en affärsstrategi istället för välgörenhet. Med det menas att NilsonGroup använder hållbarhet som affärsmodell även om det i ett annat sammanhang skulle kunna betecknas som välgörenhet. Grafström et al. (2008) hävdar detsamma, att företagsansvaret, eller i detta fall, hållbarhetsarbetet, förändrats från att vara ett politiskt och ideellt begrepp till att vara en integrerad del i affärsmodellen.

Vid intervju med Sofie uttrycker hon en rädsla för att kommunicera ut vad NilsonGroup gör för samhället, ”/---/ många företag blir ju ganska brända av medier”. Hon berättar också att det förmodligen inte är så många som läser hållbarhetsrapporten och det är egentligen det ända stället de kommunicerar ut vad de gör för samhället och hur de arbetar med hållbarhet. I dagsläget får kunderna istället själva ställa frågor till butikspersonal eller söka svar på hemsidan. Rädslan Sofie beskriver är inte ogrundad. Precis som Grafström et al. (2008) beskriver, kan inte företag och intressenter verka utan att påverkas av varandras agerande och med dagens snabba kommunikationsspridning blir ett felsteg snabbt en stor ”snackis” i medier. Oviljan att kommunicera ut information om hållbarhet kan betyda att vetskapen om att värdekedjan inte är hållbar och inte skulle hålla för en extern granskning. Studiens undersökning har emellertid inte funnit några indikationer på att så skulle vara fallet, det kan således inte avskrivas som en tänkbar möjlighet. Grankvist (2012) beskriver vad NilsonGroup går miste om när de inte kommunicerar ut sitt hållbarhetsarbete. Outnyttjade konkurrensfördelar. Genom att kommunicera ut sitt hållbarhetsarbete, CSR-arbete eller vad man nu väljer att kalla det, menar Grankvist att det finns stora konkurrensfördelar att vinna. Om kunden vet om att produkten som köps är tillverkad av ekologiskt material, eller om kaffet som serveras är rättvisemärkt, ger det ett extra värde till produkten och det är enligt Grankvist slöseri med resurser att inte utnyttja det.



## 4.3 UTBILDNING

---

En del av hållbarhetsarbetet i NilsonGroup innebär kvalitetssäkring och kontroller. Arbetsmiljön på fabriker, materialet i skorna, kemikalierna som används, transportsätt, resurseffektivisering och skovård. Allt måste hela tiden kontrolleras för att mäta rätt kvalitet. I detta avsnitt kommer fyra exempel presenteras om var NilsonGroup arbetar med att utbilda personal och medarbetare för att uppnå önskvärd kvalitet. De fyra exemplen kommer bli analyserade utifrån den negativa och positiva kritik som riktats mot CSR och som klagjordes i kapitel 2 som sedan avslutas med en kort summering.

---

### 4.3.1 UPPFÖRANDEKOD

---

För att kvalitetssäkra arbetsförhållanden hos NilsonGroups leverantörer arbetar de sedan 2002 aktivt med en uppförandekod. Uppförandekoden, används som ett ramverk, vari fabriken måste hålla sig för att uppnå de krav och den kvalitet som NilsonGroup kräver. Koden grundar sig på FN:s deklaration om mänskliga rättigheter, FN:s konventioner om barns rättigheter och avskaffande av all form av diskriminering och även ILO:s (International Labour Organization) kärnkonventioner (Hållbarhetsrapport 2011). Som Crane & Matten (2007) påstår, är det etiska ansvaret (i detta fall uppförandekoden) företagets chans att driva verksamheten på ett riktigt, precist och rättvist sätt. Utöver de internationella konventionerna, används också ett antal minimikrav som, om de inte uppfylls, kan leda till avslutat samarbete med leverantören. Minimikraven i sin korthet; (i) inget barnarbete, inga anställda under 15 år; (ii) inget tvångsarbete, anställning är frivilligt; (iii) inga olagliga löneavdrag eller avdrag för användande av säkerhetsutrustning; (iv) ingen diskriminering; (v) rent vatten ska vara tillgängligt överallt; (vi) förstahjälpen kit ska vara tydligt utmärkta och innehålla nödvändigt material; (vii) nödutgångar ska vara upplysta och får ej vara blockerade; (viii) tillräckligt antal brandsläckare och brandutrustning ska finnas tillgängligt på lämpliga ställen (NilsonGroup 2013). Om inte minimikraven följs, vidtas en åtgärdsplan som ger fabriken möjlighet till förbättring under ett antal veckor, därefter sker en ny inspektion och om inga förbättringar är genomförda kan det leda till ett avslutat samarbete. Friedman (1970) menar att så länge man håller sig innanför spelets regler är företagets enda ansvar att öka dess vinst. Spelets regler tolkas här som lagar och regelverk i det land verksamheten bedrivs. I ett fall då ägarnas intresse ligger i vinstmaximering och produktionen ligger i ett land där arbetsvillkoren är väldigt dåliga, kan det bli rättfärdigat att bedriva verksamhet på ett sådant sätt. Den genererade vinsten till ägarna är det samhällsansvar som ska utföras menar Friedman (1970).

Frågan kvarstår om det är ett moraliskt sätt att driva företagsamhet på. Det är något som även NilsonGroup verkar fråga sig, då de aktivt arbetar med dessa frågor. I de fall där landets regler är striktare än NilsonGroups uppförandekod och minimikrav, gäller landets regler. Sofie beskriver en problematik med barnarbete i Kina. I Kina slutar man skolan vid 15 års ålder, men får inte börja arbeta förrän de fyllt 16. Det har resulterat i att det av misstag anställts barn som är 15 år, eller som med fejkade ID handlingar utgett sig för att vara 16 år. Sofie:

”de har rutiner på det och det tar ju mycket resurser från oss också då, för att vi vill ju kunna minska våra besök på fabrikerna att de ska klara det här själva, de ska ta ansvaret för implementeringen av vår uppförandekod själva, inte att vi ska behöva vara där så mycket, allting leder ju fram till att inte behöva gå in med lika mycket resurser på alla håll”

Kontroller och inspektioner tar mycket tid och resurser. Men med tydliga regler och ramverk ska fabrikerna bli mer självständiga och ett minskat antal besök/kontroller i fabrikerna är enligt Sofie önskvärt. Borglund et al. (2009) menar att det långsiktigt ska löna sig med socialt ansvarstagande vilket Sofie också är medveten om. Sofie uttrycker en önskan om en minskad resursåtgång i fabrikerna, det vill säga, att inlärningsperioden snart ska vara över och de kan klara sig själva. När inlärningsperioden är över, förväntas NilsonGroup inte behöva gå in med lika mycket resurser. Det kan då innebära att det investerat i ett samhällsansvar som kan generera ökad säkerhet och arbetsmiljö för fabriksanställda.

---

#### 4.3.2 I FABRIKERNA

---

Under rubriken ”Vd har ordet”, i hållbarhetsrapporten (2011:5), beskriver NilsonGroups VD, Ingela Larsson, hur de utbildar och samarbetar med leverantörer för att ”/.../ göra upp konkreta åtgärdsplaner”, vilket ska ha resulterat i förbättrad arbetsmiljö i fabrikerna. Med en coachande approach, hävdar NilsonGroup, att utsända arbetar med att fokusera på hur och varför fabriken ska tillämpa uppförandekoden (Hållbarhetsrapport 2011). ”Att bara säga rätt eller fel skapar endast kosmetiska och tillfälliga förbättringar” menar Glen Li, NilsonGroup Coach i Kina (Hållbarhetsrapport 2011:16). Målet är att höja kompetensen hos de anställda i fabrikerna. Enligt Sofie (uppförandekodskoordinator), skedde 70-75 utbildningstillfällen i fabrikerna via coacherna under 2012. Och det utbildas inte bara för att utbildas menar Sofie: ”det jobbas med kvalitén på utbildningarna”, och under 2013 kommer det arbetas ännu mer

med kvalitetssäkring. Främst har kemikaliehanteringen förbättrats menar Sofie. NilsonGroup har utvecklat ett nytt verktyg, ett materialbibliotek, som bland annat hjälper leverantörerna identifiera vilket material som har vilket användningsområde. Inför varje säsong väljs material och accessoarer som ska användas kommande säsong, och allting samlas och dokumenteras i materialbiblioteket (Hållbarhetsrapport 2011). Genom att utveckla ett materialbibliotek försöker NilsonGroup motverka ohälsosamma, miljöskadliga och förbjudna material i produktionen. Enligt Porter & Kramer (2006) är delat värdeskapande en lösning till hållbarhet som är oberoende av privata eller statliga bidrag. Materialbiblioteket kan öka kunskap om materialhantering och minska risken för att material hanteras på ett oriktigt sätt. Porter & Kramer menar att företag generellt arbetar med CSR på en allt för omfattande nivå och på ställen som inte är hänförliga till dess huvudsakliga verksamhet. Införandet av materialbiblioteket är ett initiativ, vars syfte är att öka säkerhet och arbetsvillkor. Det kan innebära ökat värde dels för leverantörer, då arbetsmiljön blir säkrare och dels för NilsonGroup, som kan bygga upp en långsiktig relation till sina leverantörer. Vilket förhoppningsvis kan leda till en mer hållbar leverantörskedja som ökar kvalitén i produktionen. Som tidigare redogjorts, arbetar inte NilsonGroup med hållbarhet som ett fast mål eller en milstolpe som ska uppnås. Enligt Sofie är det en anledning till varför det inte skett några ekonomiska mätningar av de utbildningsaktiviteter som utförts. En annan anledning, till varför hållbarhet inte mäts i siffror, är att det inte blir samma känsla då. Det blir mer som ett krav om någon förväntar sig ett resultat. Då menar Sofie att det inte blir samma glädje i arbetet. Det är inget argument för att det inte ska mätas, men det måste göras på ett smart sätt, menar Sofie. Margolis & Walsh (2003); Porter & Kramer (2006); Grafström et al. (2008); Borglund et al. (2009), stödjer Sofies resonemang om att det medför svårigheter i att mäta CSR i termer om lönsamhet.

---

#### 4.3.3 BUTIKSCHEFER UTBILDADE I HÅLLBAR UTVECKLING

---

Ett av NilsonGroups mål 2012, var att kommunicera ut det arbete om hållbar utveckling som sker inom koncernen (Hållbarhetsrapport 2011). Som en del av målet skulle samtliga butikschefen få en utbildning i hållbar utveckling som de sedan skulle kunna ta med sig och informera sina butiksanställda. Sofie (uppförandekodskoordinator) hävdar att 75 procent av alla de 313 butiker, inom NilsonGroup, fick den utbildningen. Utbildningen, som utgick från hållbarhetsrapporten, genomfördes för samtliga butiker i Sverige och Norge. De som inte blev

utbildade var butikerna i Finland. På frågan om vad de tjänar på att utbilda personal i hållbar utveckling svarar Sofie:

”vi vinner ju en ökad kunskap kring de här frågorna och det är ju väldigt långsiktighet och man kan ju inte ens mäta resultatet på de här frågorna på ett år, men det betyder inte att det inte finns där /.../ det är ju det som är lite problematiskt med de här frågorna att mjuka värden kan man inte alltid sätta siffror på”.

Citatet kan förklaras med hjälp av Borglunds et al. (2009) resonemang om att hållbarhet är någonting som inte går att mäta men det är något som genererar affärsmässiga fördelar. Som Sofie förklarar, är det ett långsiktigt arbete att arbeta med utbildning inom hållbarhet. Som tidigare beskrivits i kapitel *CSR skapar värde* 2.1.4, finns det en önskan om att kunna säga att CSR-arbete är lönsamt. Men det är ingen som riktigt kunnat fastställa hur lönsamt det faktiskt är. Grafström et al. (2008) ställer sig frågan vad vi egentligen får ut av att definiera begreppet som lönsamt och om det ökar den ekonomiska prestationen? Räcker det inte att veta att det ger affärsmässiga fördelar? Grafströms et al. (2008) resonemang om att det kanske räcker att definiera CSR-arbete utifrån att det ger affärsmässiga fördelar, inte direkt ekonomiska, kan förklara det sätt NilsonGroup arbetar med hållbarhet. Även fast de inte kan mäta hållbarhetsarbetet, betyder det inte att det inte är värdefullt, menar Sofie.

---

#### 4.3.4 ”VI ÄR EXPERTER PÅ SKOR, JA DÅ MÅSTE VI OCKSÅ VARA EXPERTER PÅ ATT SÄLJA BRA SKOR”

---

Från hållbarhetsrapporten 2011, framgår att NilsonGroups designers utbildas i hållbar produktionsutveckling. De säljer drygt nio miljoner skor om året och 75 procent av dem är egendesignade (Hållbarhetsrapport 2011). Sofie (uppförandekodskoordinator) påtalar flertalet gånger, att hållbarhet är en integrerad del av processen, vilket även påverkar designernas val av material. Eftersom de bestämmer vilka material som ska användas i skorna blir deras roll viktig ur ett hållbarhetsperspektiv. De har blivit utbildade i hållbarhet och som ett resultat av satsningen utvecklades skokollektionen ”A Better Choice” (ABC). ABC är gjorda av ekologiska, vegetabiliska och naturliga material och limmet som används är vattenbaserat. Kollektionen framkom för att tillgodose kunderna med möjligheten till ett bättre val av skor. ”A Better Choice är ett steg i denna riktning, vi planerar att utöka det framåt för att göra hållbarhet till ett enkelt val för våra kunder” (Hållbarhetsrapport 2011:32). Att det ska vara

enkelt att göra smarta val förklarar Grankvist (2012:177–179) är något som konsumenterna efterfrågar. NilsonGroups satsning med kollektionen ABC är ett exempel som belyser Grankvists (2012) resonemang, att konsumenter efterfrågar lite mer hållbara produkter.

Kollektionen är inte 100 procent ekologisk, men den är mer ekologiska än övriga kollektioner menar Sofie. DinSko har sålt skorna sedan våren 2011 och under 2012 utökades kollektionen med 19 nya modeller. ”Vi är experter på skor, ja då måste vi också vara experter på att sälja bra skor”, menar Sofie, som också hävdar att det handlar om kvalitet och hållbarhet. Skorna är inte hållbara i den bemärkelsen att de nödvändigtvis håller längre, men de är mer hållbara ur ett samhällsperspektiv. Sofie berättar att tillverkning av skor medför mycket spill, det vill säga mycket material som inte används i form av restprodukter. Hon hävdar att man måste maximera utnyttjandet av materialet. Leverantören kan ringa till NilsonGroup och fråga om det är okej att det använder en bit, som inte är riktigt lika fin, som innerfoder till skorna. Sofie svarar:

”Ja självklart är det okej, säger vi då för vi vill ju inte att ni ska slänga den biten det är ju jätteslöseri med resurser. Fast i många fall hade de förmodligen slängt den för att det inte går. Kunden säger nej. Bara finaste bitarna.”

Sofie är positiv till att minimera så mycket spill som möjligt och utnyttja allt material som finns. Samtidigt kan man undra om en ”restbit” håller samma kvalitet som en ”standardbit”. Kanske blir det inte samma kvalitet på de skorna där restmaterialet används. Om det blir många restbitar kvar från produktionen kan det möjligtvis vara ett tecken på att designers planerat materialanvändningen felaktigt. Något som ger motiv till att designers och inköpare blivit utbildade i hållbar produktionsutveckling. Snart klarar jorden inte absorbera allt det som konsumeras, något som borde motivera fler till att maximera resursutnyttjandet (Global Footprint Networks 2013). Ur det perspektivet ska så mycket spill som möjligt användas.

Sofie menar att det går att skapa synergieffekter genom att både inköpare och designers får utbildning i hållbarhet. Då kan de tillsammans arbeta fram en leverantör som erbjuder exempelvis ekologiska material, slå ihop sina beställningar och beställa större kvantiteter och därmed reducera inköpspriset. Men ponera att skotillverkarna skulle få ner priserna på exempelvis ekologisk bomull. Skulle tillverkningen ske på ett bra sätt av bomull eller skulle kvaliteten och arbetsförhållandena gå ner som en direkt orsak av prispressen? Skulle istället konsumenterna öka efterfrågan på ekologiskt tillverkade skor, och acceptera att det var ett lite

högre pris, skulle fortsatt bra arbetsförhållanden kunna ske i produktionen. Det som ovan diskuterats, är en svår balans mellan vad som är ekonomiskt hållbart och vad som känns rätt att göra. Utbildningen som NilsonGroup genomför inom de olika områdena är något som kan bidra till ett värdeskapande; både för personen som får utbildning; samhället och för NilsonGroup. Uppförandekoden kan leda till att arbetare i produktionsländer får det bättre samtidigt som utbildningen kan bidra till att NilsonGroup i slutändan inte behöver gå in med lika mycket resurser, när produktionsländerna klarar sig själva. Långsiktiga relationer med fabriker kan leda till en kvalitetssäkring och värde för båda parter. Utbildningen av inköpare och designers inom hållbarhet kan medföra att de väljer rätt material från början vilket kan minska omarbetning och spill. NilsonGroup skulle kunna kompensera sin miljöförstöring med donationer till miljöorganisationer men istället går de till roten av problemet och utbildar de parter som skapar miljöproblem. Det är en form av delat värdeskapande som Porter & Kramer (2006) menar är omöjligt att uppnå för institutioner och filantropiska organisationer.

#### 4.4 HÅLLBARHET OCH RESURSEFFEKTIVISERING

---

NilsonGroup genomför olika projekt och nedan kommer exempel belysa några av de åtgärder. Dessa exempel kommer att analyseras utifrån teori från avsnitten *CSR ett nyanserat fenomen* 2.2.1 *Hållbarhet* 2.2.2 och *Det hållbara perspektivet av CSR* 2.2.3 för att sedan avslutas med en kort summering.

---

##### 4.4.1 KVALITETSTESTER

---

NilsonGroup har ett internt testlab som varit igång sedan 2009. Skorna testas för sulsläpp, materialens färghårdighet och de metalliska detaljerna testas för nickel (Hållbarhetsrapport 2011). Testerna sker under produktion och de kan därför snabbt stoppa eller förbättra produktionen om det skulle vara något fel. Om skorna inte skulle leva upp till de kraven som ställs kan leverantören få chans att förbättra kvaliteten, annars kan ordern hävas (Hållbarhetsrapport 2011). Arbetet med fysikaliska tester kan förklaras med hjälp av Borglund et al. (2009), att hållbarhet är förmågan att bevara samt visa hur samhällen har anpassat sig för att vara kvar inom ett område. Eftersom NilsonGroup gör dessa tester under produktion, kan omarbetningskostnader och justeringar reduceras, vilket Crane & Matten (2007), Borglund et al. (2012), Grankvist (2012) menar är en tidskrävande process. De fysikaliska testerna kan leda till bättre hållbarhet på produkter vilket i sin tur kan resultera i att färre skor blir

reklamerade och mindre slöseri med resurser som skulle kunna användas på ett bättre sätt. Med sina 34 år inom koncernen upplever Lotta (Ecco), att hållbarheten på skorna från DinSko är sämre nu än vad det var förr. Sara (DinSko) instämmer och Lotta (Ecco) berättar att det är så hon upplever det. De får så mycket reklamationer och hon kan inte komma ihåg att de hade fler reklamationer under hennes år på DinSko, trots att NilsonGroup skriver i sin hållbarhetsrapport att det har ökat sina fysikaliska tester med 300 procent sedan föregående år. Om det ökade reklamationerna beror på att kunden har ökat sin kunskap om att de får reklamera i princip vad som helst eller att hållbarheten har blivit sämre kan vara ett tecken på att de fysikaliska testerna inte håller den kvalitet som eftersträvas. Alternativt kan det bero på att de material som används håller sämre kvalitet än de som använts tidigare. Eftersom det inte framgår vad de fysikaliska testerna har gett för resultat kan det till synes goda initiativet inte avskrivas som en faktisk försämring (om man ska tolka Lotta). Men med tanke på att 2012 års hållbarhetsrapport ännu inte utgivits är det för tidigt att utvärdera initiativet med utökade antal fysikaliska tester.

---

#### 4.4.2 RÅDGIVNING FÖR LÄNGRE HÅLLBARHET

---

Det finns ett antal tips för att behålla livslängden på skorna. Dessa tips kan man läsa om i hållbarhetsrapporten (2011:29). Borglund et al. (2012) ser hållbarhet ur ett tidsperspektiv vilket är förmågan att bevara och anpassa sig inom ett visst område, i det här fallet en bransch, under en längre tid. Tipsen består till exempel av att skor mår bäst av att torka i rumstemperatur, använd skohorn, byt iläggsulor och omklackning. Tipsen förmedlas i rapporten med förhoppningen om förlängd livslängd på skorna. Kunderna får även tips på hur de kan vårda sina skor i butiken. Kicki (Ecco) förklarar:

”/.../ gentemot kund är vi väldigt noga med att förklara om hur dem ska ta hand om sina skor, så att de ska ha nytta av dem en längre tid och det är det här med att man ska rengöra, skydda, vårda! Så det är vi väldigt noga med.”

Lotta (Ecco) förklarar likaså, att hon är väldigt noga med att berätta för kunden hur de ska rengöras, vårdas och skyddas. Men hon understryker också att skor som inte vårdas, kommer gå sönder fortare. Hon förklarar hur man ska tänka som kund:

”Alltså, /.../ när vi pratar i min värld, eller åtminstone i min butik, så pratar vi mycket om hur man vårdar bilen och hur man vårdar sig själv och det är så man vårdar skorna.”

Lotta (Ecco) menar att, om man köper en ny bil, så vårdar man den; tvättar, städar och servar. För att klargöra sin liknelse frågar hon sig: varför skulle man inte behandla skorna likadant? Skorna får ju stå ut med mycket menar hon. Inom nämnda butikskoncept tyder citaten på att NilsonGroup arbetar för ökad hållbarhet på skorna. Något som förhoppningsvis leder till färre onödiga reklamationer. Grankvist (2012) förklarar att hållbarhet kan vara lönsamt om man ser värde i allt som går in och ut ur verksamheten. Britt-Marie (Jerns) beskriver att i de vanligaste fallen syns det direkt vad kunden gjort för fel med skorna och Lotta (Ecco) hävdar att reklamationerna oftast är helt onödigt: ”/---/ hade de gjort som vi har sagt från början, då hade skon hållit mycket längre”. Sara (DinSko) tillägger även att Ecco har en helt annan kvalitet än DinSko. Reklamerade skor på Ecco skickas till skomakare för lagning medan på DinSko och Skopunkten får kunden byta till ett nytt par direkt. Frågan är om det skulle resultera i färre reklamationer om DinSko och Skopunkten informerar kunderna hur de ska vårda skorna? Eftersom de har en policy som säger att de ska ta emot alla skor så har kunden lärt sig att det går att reklamera i princip allt. Kunder kan i nuläget köpa ett par skor och därefter reklamera dessa varje gång de går sönder. Det skapar ett slit-och-släng mönster som inte är hållbart ur vare sig ett ekonomiskt, miljömässigt eller socialt perspektiv.

Det sista tipset som NilsonGroup ger till sina kunder är: “Skänk hela skor till bättre behövande istället för att slänga” (Hållbarhetsrapport 2011:29). Butikscheferna från Skopunkten, DinSko och Nilson Shoes berättar att de flesta skor som reklameras; klipps och slängs för att sedan förbrännas. Det behöver inte vara något stort fel egentligen, men eftersom de är använda går de inte att sälja igen. Camilla (Skopunkten) berättar att ibland kan det ju bara vara skönhetsfel på skorna som reklameras. Grafström et al. (2008) menar att företag kan kommunicera sitt arbete på ett sätt, men att det i verkligheten kan arbeta på ett helt annat. Att NilsonGroup råder sina kunder att inte slänga skorna som istället kan skänkas till bättre behövande och sedan gör det själva, kan enligt Norman & McDonald (2004) tolkas som hyckleri. Norman & McDonald menar också att CSR-arbete underlättar hyckleri. Något som i det här fallet är svårt att förklara bort. Men så har det inte alltid varit. Camilla (Skopunkten) berättar att de skänkte skor till behövande under tsunamikatastrofen i Asien. Men varför arbetar inte NilsonGroup alltid på det här sättet med reklamerade skor? Anledningen, enligt Sofie, är att det inte fungerade i praktiken. De skänkta skorna hamnade i fel händer och såldes



vidare i andra led. Det vill säga, raka motsatsen till syftet med bortskänkningsen. Sofie (uppförandekodskoordinator) berättar att de arbetar med ett nytt koncept till hösten 2013 för hur de ska hantera reklamationer. Sofie håller med om att systemet som det ser ut idag är bristfälligt och att de ser kassationerna som stort slöseri. Reklamationerna slängs i brännbart avfall eftersom skorna innehåller så många olika material och det blir därför svårt att avfallssortera och återvinna. Sofie berättar att de har lite olika förslag som diskuteras, med hur det ska göra med reklamationer men att det inte har bestämt sig för några samarbetspartners än. Det vill följa skorna hela vägen till slutbrukaren av skorna och det gäller att hitta en samarbetspartner där NilsonGroup kan ha insikt i hur hela kedjan ser ut.

---

#### 4.4.3 BOXIT

---

NilsonGroup arbetar med ett projekt sedan 2011 som kallas BoxIT. Syftet med BoxIT är att minska antalet transporter och därmed koldioxidutsläppen. En av anledningarna till att NilsonGroup började arbeta med BoxIT är att de vill förändra den del, där deras produkter påverkar mest. Det ska uppfyllas genom att optimera fyllnadsgraden och emballagen för att passa containers, EUR-pall och butikernas lagerhyllor. Specifikationer som mått, utseende och materialval på emballaget används för att öka fyllnadsgraden och generera enklare hantering på centrallagret för NilsonGroup (Hållbarhetsrapport 2011). Camilla (Skopunkten) berättar att det nya systemet gör det enklare att hantera varorna när de kommer till butiken:

”/.../ dels har ju lådorna blivit mindre så vi får fler kartonger, för att det ska vara lättare att lyfta och sen att det håller sig inom pallen som vi får, innan kunde de sticka ut och de var stora, men absolut, nu håller de sig innanför ramen, rätt mått!”

Camilla berättar att de tidigare var tvungna att vara två personer vid leveransen av varor (på grund av kartongernas storlek), men med det nya systemet räcker det med en personal. Just i det momentet blir personalresursen halverad vilket får ses som en stor förbättring. Den resurs som frigjorts kan då användas till bättre behövande ändamål, förslagsvis hjälpa kunder i butik.

BoxIT förväntas leda till en bättre lasteffektivitet, lägre fraktkostnader, minskad miljöpåverkan, färre driftstopp på centrallagret, färre emballageskador och möjlighet att automatisera lastningen av kollin på pall vid utlastning samt lättare varuuppackning i butik (Hållbarhetsrapport 2011). Samtliga åtgärder kan bli ett sätt att använda och utnyttja resurserna smartare, något som i slutändan kan påverka den ekonomiska situationen. Sofie

(uppförandekodskoordinator) förklarar att BoxIT utvecklats av logistikavdelningen på huvudkontoret. Sofie beskriver att de vill transportera mindre luft. Luft i kartonger och förpackningar är outnyttjade resurser som inte bidrar med något värde. Det kostar bara pengar. Genom BoxIT, menar Sofie, ska antalet skor i varje förpackning maximeras och på så sätt minska volymen transporterat gods. I hållbarhetsrapporten (2011:7) kan man läsa om de höjdpunkter som genomförts under året. En punkt säger: "Implementerat BoxIT med syfte att minska antalet transporter och koldioxidutsläpp". När BoxIT senare i hållbarhetsrapporten (2011:25) beskrivs mer ingående förändras texten något: "Projektets huvudsyfte är att optimera fyllnadsgraden i packningen". Som Grankvist (2012) hävdar, agerar företag på förändringar när det handlar om att tjäna pengar och inte nödvändigtvis när det är en fråga om att vara en god samhällsmedborgare. Samtidigt är Grankvists huvudpoäng att det går att kombinera flera intressen och samtidigt tjäna pengar på det. Om NilsonGroup kan tjäna pengar på sin resurseffektivisering kan det bli ett incitament till att fortsätta arbeta med resurseffektivisering.

### **BOXIT HAR GETT RESULTAT**

Sedan NilsonGroup började arbeta med projektet BoxIT (2011) har en volymminskning med 16 procent kunnat mätas (Hållbarhetsrapport 2011:25). Minskningen gäller logistikkedjan från Kina som står för 85 procent av NilsonGroups inköpsmarknad), via centrallagret i Varberg och därefter ut till butik. I containers räknat blir det en minskning med 420 TEU:s per år<sup>3</sup>. För att använda Vissers (2011) resonemang, om hur företag ska mäta sitt hållbarhetsarbete, krävs att det finns statistik på hur samhället förbättras eller försämras. Visser menade ju att det gick att mäta hållbarhetsarbete på samma sätt som en doktor mäter hälsotillståndet på en patient efter behandling. NilsonGroups besparing med 420 TEU:s per år kan ses som obetydlig då ett fraktfartyg idag kan lasta upp till 21,000 TEU:s. Ur ett miljöperspektiv hade det fördelaktigt om produktionen befunnit sig närmre centrallagret. Men så ser inte världen ut idag då intäkter, som minst, måste täcka kostnader för att ett företag ska kunna verka. Med det i åtanke kan BoxIT vara en väg i rätt riktning.

---

<sup>3</sup> Antalet TEU:s är beräknat utifrån NilsonGroups årliga försäljning av cirka 9 miljoner skor, en standard herrskokartongs mått 0,35\*0,23\*0,12 (m) och en 20' containers mått 5,9\*2,35\*2,39 (m).

## BOXIT UTVECKLAS

Som ett ytterligare steg i projektet BoxIT, har DinSko fått ett nytt förvarningssystem där skorna levereras i så kallade äggkartonger. Det går till som så, att skorna levereras i en stor kartong vari skorna ligger förpackade med äggkartongsmaterial som avskiljer skorna. Det vill säga, inga separata skokartonger. På lagret i butikerna förvaras skorna i stora plastbackar. Fördelen med det nya systemet är att det sparar plats och gör det enklare att hitta skorna i de nya plastbackarna (Hållbarhetsrapport 2011). NilsonGroup packar idag 88 procent av deras skor i endast ytteremballage med den så kallade äggkartongsstrukturen (Hållbarhetsrapport 2011:25). Det reducerade användandet av packningsmaterial leder till en minskad volym vid transporter. Sara (DinSko) bekräftar att det nya systemet inneburit bättre plats på lagret och förenklad hantering vid leveranser. Men något som vi uppmärksammade under intervjun med Sara var att det inte alltid var positivt. Lotta (Ecco), som delar butiks- och lagerutrymme med Sara (DinSko), menar att det även är negativt för arbetsmiljön. När en kund ber om en storlek som inte finns ute i butik uppstår en form av stress om man inte hittar rätt storlek i plastbacken. Skorna kan ligga ganska rörigt och är man stressad får man slänga ner skorna på golvet för att hitta rätt, hävdar Sara (DinSko). Lotta (Ecco) tillägger även en problematik vid inventering. Den är mycket mer tidskrävande nu när skorna inte ligger i skokartonger. För att nå en hållbar lösning krävs en balansering mellan det ekonomiska, miljömässiga och sociala perspektivet. Det nya förvarningssystemet som införts i DinSko butikerna kan vid första anblick tillfredsställa alla tre. Men vid intervjuerna med butikscheferna framkom ett annat synsätt. Det som var menat som en effektiv ekonomisk och miljömässig förändring kom att bli en försämring av arbetssättet i butik. Exemplet visar att hållbarhet möter en väldigt komplex och svårbalanserad verklighet i genomförandefasen av förändringar. Det reducerade koldioxidutsläppet, som kom till följd av BoxIT (Hållbarhetsrapport 2011), kan leda till minskad påverkan av den globala uppvärmningen. Vilket kan gynna samhället på makronivå (Visser 2011). Men för den enskilde butikschefen skapar det nya förvarningssystemet en ny problematik vid kundservice och inventering. Samtidigt som det skapar problem med nya resurskrävande moment, öppnar det också upp för fler effektiviseringsmöjligheter. Naturligtvis måste förändringen sättas i perspektiv. Hur många fler timmar tar inventeringen jämfört med tidigare? Hur mycket sparar dem på minskade transporter och reducerad klimatpåverkan? Vilket är värt mest? Oavsett har NilsonGroup gjort ett val som reducerat transportvolymen med 16 procent.

## *NY PLATTFORM FÖR E-HANDEL*

Ett av målen med BoxIT var att förbättra lasteffektiviteten. Något som också visat sig ge resultat. I ett vidare försök att effektivisera lastvolymen, berättar Sofie att det nyligen har startat upp sin e-handel där alla deras olika butikskoncept finns samlade på en gemensam webplattform, *PutFeetFirst.se*. Det nya med e-handeln är att skorna distribueras i så stor utsträckning som möjligt<sup>4</sup> i skopåsar istället för skokartonger. Anledningen är att de vill minimera konsumtionen av kartong. Sofie menar att det är slöseri med material och att de vill få bort så mycket kartongmaterial som möjligt. På frågan om inte skorna blir skadade under transport, på grund av mindre kraftigt emballage, svarar Sofie att de inte fått in några klagomål och att det verkar fungera bra och hon poängterar även att de inte kompromissar med kvalitén på produkten. Återigen finns det inga siffror som visar på någon kostnadsbesparing eller ökning, inte heller någon redovisning huruvida de nya skopåsarna är billigare, mer miljövänliga, går att återvinna eller återanvända. Införandet av e-handel syftar naturligtvis till att ge konsumenter ökad service, sälja fler skor och ge ökade intäkter. Samtidigt innebär e-handeln en ökad godsvolym som ska transporteras till privatpersoner. Den andra sidan är att konsumenter inte behöver ta sig till butiker för att handla. Svaret är därmed inte helt självklart vilket alternativ som är bäst ur ett hållbarhetsperspektiv. Men faktum kvarstår, att skopåsarna är ett initiativ som leder till en minskad godsvolym i jämförelse med skokartonger.

Tidigare har tre olika områden inom hållbarhet presenteras. Det ekonomiska, miljömässiga och sociala ansvaret. Med hjälp av BoxIT kan NilsonGroup bidra till minskade utsläpp vilket kan kopplas till det *miljömässiga* ansvaret. Grankvist (2012) definierar det miljömässiga ansvaret som när företag arbetar på ett sådant sätt så att det inte har en negativ inverkan på jordens naturresurser och den planetära tillvaron som vi lever i. BoxIT kan även leda till att det tar sitt *ekonomiska* ansvar eftersom det fraktar färre containers som utnyttjas bättre vilket medför att de minskar kostnader. Som Grankvist (2012) resonerar kan företag inte vara utan en av det tre områdena inom hållbarhet utan det måste balanseras för att uppnå bästa resultat med arbetet. Genom att företag arbetar för att bli mer resurseffektiva skulle de kunna använda det lösgjorda kapitalet till att använda mer grön el och mer miljövänliga produkter. På så sätt kan de bli mer miljövänliga när det är resurseffektiva. Om företag arbetar på det här sättet

---

<sup>4</sup> Vissa externa varumärken som NilsonGroup samarbetar med vill inte att deras produkter ska skickas utan kartong, men alla deras egna märken skickas i skopåsar.

menar Grankvist (2012) att företag kan ta *socialt* ansvar samtidigt som det sänker sina kostnader, ur den här synvinkeln menar Grankvist (2012) att hållbarhet är lönsamt.

---

#### 4.4.4 BETEENDEFÖRÄNDRING KRÄVS

---

Det ska vara behagligt för kunderna att handla och butikerna måste därför ha rätt belysning. Vid om- eller nybyggnation av butiker installeras ny lamparmatur som är av effektiv och energisnål art. NilsonGroup skriver i hållbarhetsrapporten att det: ”/.../ handlar om att göra smarta val för att kunna erbjuda den upplevelsen på ett resurseffektivt sätt” (Hållbarhetsrapport 2011:11). Under 2012 beräknades 43 butiker, varav 28 är nyetableringar, få den nya lamparmaturen. I de nya butikerna installeras automatisk belysning på toaletter, städ- och tvätt utrymmen som inte används frekvent. NilsonGroup använder även miljövänlig el i de butiker där det är möjligt (Hållbarhetsrapport 2011). Sofie (uppförandekodskoordinator) berättar att de successivt byter ut glödlampor mot lågenergilampor allt eftersom de är förbrukade. Initiativet kan visa tecken på en handlingsplan mot att bli mer energieffektiva och miljömedvetna. Det betyder inte att så är fallet. NilsonGroup använder Fagerhult som leverantör av lampor och service i butikerna. Fagerhult är ett internationellt belysningsföretag som levererar ljuslösningar till företag. Fagerhult sköter allt underhåll av belysning i samtliga NilsonGroups butiker vilket gör dem till ansvariga för vilken typ av belysning som används.

Lotta (Ecco) och Sara (DinSko) berättar att när en butik renoveras eller förnyas kan det bli en del butiksinterior över som inte får plats eller är i samma stil som den nya. Den gamla inredningen delas då ut till andra butiker inom koncernen som kan vara i behov av det. Ylva (NilsonShoes) berättar att det är väldigt sparsamma med att byta ut inredning men att det fräschas upp då och då. Kicki (Ecco) berättar att det är Ecco som bestämmer när det kommer ny inredning och att det kostar oerhört mycket att byta ut, så det återanvänder inredningen mellan Ecco butikerna. Camilla (Skopunkten) berättar att det hjälps åt när det behövs inredning och det delas ut när en butik byggs. Butiksinterior transporteras således i ett litet kretslopp. När en butik inte längre är i behov av speciellt inventarium, återanvänder andra butiker det. Det kasseras inte, utan det används så länge någon butik inom koncernen är i behov av det. Det kan tolkas som att NilsonGroup således har ett utpräglat system för återanvändning av butiksinterior. Även om studien inte kan bevisa att det finns på papper, verkar det ändå finnas i samtliga butikschefer medvetande. Om det är den “andan” som Sofie (uppförandekodskoordinator) pratar om eller om det är “sunt förnuft” som Ylva (Nilson

Shoes) förklarade går inte att fastställa. Oavsett, blir återanvändningen en resurs-effektivisering då de inte behöver köpa nytt lika ofta.

NilsonGroup har försökt minimera användandet av papper i butik och på huvudkontoret vid utskrifter och informationsutskick till butikerna. Informationen sprids nu mestadels via INGO som är NilsonGroups interna informationsportal (Hållbarhetsrapport 2011). Sofie berättar att det är: ”/.../ default på skrivarna att de skriver ut dubbelsidigt och man drar sitt kort varje gång man ska skriva ut”. Eftersom skrivarna på huvudkontoret är inställda på dubbelutskrift som standard och medarbetarna måste dra sitt kort vid utskrivning och aktivt välja vad som ska printas är förhoppningen att onödiga utskrifter ska reduceras. Grankvist (2012:177-179) menar att det ska vara enkelt i dagens samhälle när all teknik utvecklas så snabbt. Exemplet med dubbelsidig utskrift som standard på skrivarna på huvudkontoret gör att det blir enklare att göra ett hållbart val. Camilla (Skopunkten) berättade att det använder papperna två gånger och att håslagen är på fel hål och att det inte gör någonting. Utskrifterna i butikerna är förhållandevis små, men själva initiativet att ändå återanvända så mycket som möjligt kan föra med sig liknande beteende på andra ställen. Ett exempel där ett hållbart initiativ inte riktigt fungerade var där det hade installerats en lågenergilampa på en toalett. Problemet var att lampan tog så lång tid på sig att uppnå tillräcklig ljusstyrka, istället lät personalen lampan vara tänd hela dagen. Grankvist (2012) menar att när en mer hållbar förändring implementeras måste det även ske en beteendeförändring. När de kombineras kan stora skillnader uppstå. Ett sådant exempel berättar Ylva (Nilson Shoes) om. Köpcentret, vari hennes butik ligger, anordnade en tävling som gick ut på att kora den mest energisnåla butiken. Ylva hävdar att det var ett incitament som resulterade i en beteendeförändring hos de anställda. Alla var väldigt måna om att släcka lampor efter sig, för de ville ju vinna tävlingen.

Ambitionen att spara på sina resurser har varit varierande mellan intervjupersonerna. Några är väldigt duktiga på att maximera utnyttjandet av utskrivna papper och andra på att släcka belysningen i utrymmen som inte används. Orsaken till varför inte samtliga butiker arbetar med resurseffektivisering på alla plan, kan bero på att de inte ser nyttan. En butik som skriver ut 1000 sidor om året märker ingen kännbar kostnadsbesparing på att halvera den förbrukningen. Därför lägger butiken ingen större vikt i att genomföra det. Men något som samtliga butikschefer var eniga om var att tid är pengar. Personal är naturligtvis en stor tillgång och en stor anledning till att butikerna får intäkter. Men det ska inte förnekas att det är en stor kostnadspost för butikerna. Britt-Marie (Jerns) förklarar:

”Verkligen, vi försöker ju in i minsta timme att lägga den så effektiv som möjligt, många faktorer som spelar roll, framförallt när kunden är här, eller inte här /.../”

Det handlar om att effektivisera tiden i butik. Det kan inte ses som hållbart att ha full personalstyrka på tider då försäljningen är lägst. Denna logik är samtliga butikshefer eniga om. Det innebär att de är väldigt medvetna om effektivitet när det gäller kostnader. Men i de kontexter kostnader inte framgår som tydliga eller märkbara är det inte samma fokus. Som exemplet lågenergilampan visade, räcker det inte med en teknisk förändring. Enligt Grankvist (2012) krävs det en beteendeförändring för att märkbart resultat ska kunna uppnås. Därför spelar det ingen roll hur de arbetar för att koncernen ska bli mera hållbar, om inte butikerna är medvetna om hållbarhetsarbetet.

#### 4.5 SUMMERING

---

Från den teoretiska referensramen beskrevs fenomenet hållbarhet och de tre perspektiven ekonomi, miljö och socialt. De tre måste tillsammans balanseras för att nå hållbar utveckling Grankvist (2012). I det gångna kapitlet har studien presenterat och analyserat det empiriska materialet utifrån den teoretiska referensramen. Kapitlets första del visade hur NilsonGroup arbetar med hållbarhet. Den andra delen beskrev hur utbildning kan bidra till ökad kunskap om hållbarhet. I den avslutande delen visade studien med konkreta exempel hur NilsonGroup arbetar med resurseffektivisering och att det kan behövas incitament för effektivisering. De tre delarna har tillsammans visat hur NilsonGroup arbetar med hållbarhet och på vilket sätt de arbetar med resurseffektivisering. I följande kapitel, *Slutsatser och Diskussion 5.*, kommer de tre delarna diskuteras med syftet i en vidare kontext.

## 5. SLUTSATSER & DISKUSSION

---

*Det avslutande kapitlet leder in på de slutsatser som kan dras efter att det empiriska materialet analyserats utifrån den teoretiska referensramen. Frågeställningen som ska besvaras är; hur arbetar NilsonGroup med resurseffektivisering för att bli mer hållbara? Efter slutsatserna kommer syftet uppfyllas med en diskussion, som behandlas i ett större sammanhang. Kapitlet avslutas med förslag på vidare forskning.*

Utbildning som NilsonGroup arbetar med kan, enligt Porter & Kramers (2006) resonemang, skapa ett delat värde. Vad det värdeskapandet skulle resultera i har studien inte kunnat identifiera. Således är det oklart om utbildning resulterat i något extra värde. Kanske är det för tidigt att uttala sig om utbildningens värde då det är ett relativt nyskapat initiativ. En anledning till att studien inte kunnat identifiera detta värde kan vara att NilsonGroup inte mäter alla delar av sitt hållbarhetsarbete. Hållbarhetsarbete är svårt att mäta, men om det inte mäts blir det problematiskt att visa resultatet av förändringarna. Ett resultat av utbildningen är kollektionen A Better Choice. Dock går det inte att fastställa att projektet har lett till ökad hållbarhet och kan därför endast ses som en indikation på att NilsonGroup arbetar med det.

Ytterligare en indikation på att NilsonGroup arbetar med hållbarhet är BoxIT som har resulterat i minskad godsvolym och enklare godshantering. Skälet till implementeringen är, enligt NilsonGroup, hållbarhet. Om motivet verkligen är att bli mer hållbara eller om det är på grund av någon annan strategi går inte att säkerställa. Grankvist (2012) menar att företag agerar för att förändra när det är fråga om att tjäna pengar. Detta kan vara en alternativ förklaring till de förändringar som NilsonGroup genomför: lönsamhet snarare än hållbarhet. När det går att påvisa en stor kostnadspost är butikscheferna mer benägna att genomföra resurseffektiviseringar. Det kan vara en indikator på att resurseffektiviseringar behöver vara hänförliga till kostnadsbesparingar för att de ska genomföras. Det kan vara så att NilsonGroup arbetar med resurseffektivisering enbart av ekonomiska incitament, men att det får hållbara konsekvenser. Om NilsonGroup kan tjäna pengar på hållbara resurseffektiviseringar kan det leda till ett incitament för hållbarhetsarbete. Studien har med olika exempel visat hur NilsonGroup arbetar med resurseffektivisering. Utifrån det analytiska kapitlet går det dock inte att fastställa om NilsonGroups avsikt med resurseffektivisering, är att bli mer hållbara.



## 5.1 SYFTESDISKUSSION

---

Smith (1776) menade att människan inte gör något hon själv inte vinner någonting på och CSR förespråkarna hävdar att det finns fördelar att vinna genom att integrera CSR i arbetet. Vill inte motståndarna och förespråkarna egentligen samma sak? De vill tjäna på arbetet som de utför, men hur det ska genomföras skiljer sig åt. Ansvarstagande för företag som har produktion i lågavlönade länder handlar om att se till att fabriksanställda har rättvisa arbetsvillkor. Genom att ta ansvar och arbeta med CSR i hela värdekedjan kan ökat värde och konkurrensfördelar uppnås. Det i sin tur kan leda till ökade intäkter och bättre lönsamhet. En förbättrad arbetsmiljö kan bidra till färre arbetsskador, bättre arbetsmoral, högre kvalitet i produktionen och kanske även ett steg i riktningen mot ett mer jämnlit samhälle. Om ett utökat ansvarstagande från företagets sida kan leda till nämnda förbättringarna bidrar det till vad kritikerna menar att det inte bidrar till, nämligen egen vinning. Beroende på hur lång tidsaxel resultatet mäts på, blir det också olika. På två år kan en filantropisk investering visa stora förluster, men på tjugo år visa sig vara mycket lönsamt.

Efter granskning av NilsonGroup visar studien exempel på hur de arbetar med resurseffektivisering, men utifrån det analytiska kapitlet går det inte att fastställa om NilsonGroups avsikt med resurseffektivisering är att bli mer hållbara. Av studien kan utomstående forskare, praktiker och andra intressenter förhoppningsvis få inblick i hur CSR och hållbarhet är sammankopplade. CSR är företagets samhällsansvar. Grundstenarna i hållbarhet, de tre perspektiven ekonomi, miljö och socialt ansvarstagande. Hållbarhet, CSR och ansvarstagande, behöver inte endast ses som välgörenhet och filantropiska aktiviteter. Istället kan det ses som resurseffektivisering som värdeskapande. Sparar man resurser sparar man också pengar (Grankvist 2012:49). *Resurseffektivisering är en del av hållbarhet men hållbarhet behöver inte vara en del av resurseffektivisering.* För att en effektivisering ska vara hållbar behöver de tre perspektiven av ansvarstagande balanseras. När företag ska genomföra förändringar handlar det ofta om rationalisering och effektivisering för att antingen öka intäkterna eller sänka kostnaderna. Men en hållbar resurseffektivisering behöver inte vara hållbar för evigt. Samhället förändras och företag och organisationer måste uppmärksamma förändringar som påverkar den kedja som de själva tillhör. Genom att arbeta aktivt med hållbarhetsarbete kan företag och organisationer hålla sig uppdaterade gällande förändringar. Företag lyssnar ofta på förändringar när det handlar om pengar, men inte nödvändigtvis när det handlar om att göra en god gärning. Att använda resurser på ett effektivare och smartare

sätt, reducerar förbrukningen av jordens resurser och påverkar inte samhället i samma utsträckning som tidigare. Det kan leda till en mer hållbar utveckling (Grankvist 2012).

## 5.2 VIDARE FORSKNING

---

Som studien påtalat flertalet gånger är det väldigt svårt, om inte omöjligt, att mäta CSR-relaterade aktiviteter. Problematiken är oftast att se kopplingarna mellan handlingarna som genomförs och långsiktigt resultat. När företag börjar se kopplingarna kan de börja mäta vad CSR och hållbarhetsarbetet verkligen resulterar i. Det förutsätter att hållbarhet börjar mätas. Men, som initierats i både den teoretiska referensramen och av intervjupersoner, har mätningar visat sig vara problematiska att genomföra. Exempel på, och redovisning av, hållbarhet är ett sätt att få spridning av arbetssättet, något som kan gynna alla i samhället. Om CSR och hållbarhet ska uppfattas och erkännas som en lika viktig del av företagets verksamhet, måste det mätas och graderas som andra företagsaktiviteter.

Författarnas förhoppning är att fler företag ska börja arbeta med hållbarhet. För att de ska göra det tror författarna att det krävs forskning som visar att hållbarhet är värdeskapande och/eller lönsamt, samt att företag har någonting att vinna på det. Därför ser författarna ett behov av ytterligare forskning för att undersöka och eventuellt belägga ett samband mellan hållbarhetsarbete och lönsamhet.

## KÄLLFÖRTECKNING

---

- Borglund, T., De Geer, H., Frostenson, M., Lerpold, L., Nordbrand, S., Sjöström, E., Sweet, S., Windell, K. (2012). *CSR - Corporate Social Responsibility: En guide till företagets ansvar*. Stockholm: Sanoma Utbildning AB
- Borglund, T., De Geer, H., Halvarsson, M. (2009). *Värdeskapande CSR - Hur företag tar socialt ansvar*. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag
- Brundtland, G. (1987). *Our common future / WCED. (Brundtlandrapporten)*. [Nairobi] : [United Nations Environment Programme], cop. 1987.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*. Oxford : Oxford University Press
- Bryman, A., & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Översättning: Björn Nilsson. Malmö : Liber
- Brytting, T. (1998). *Företagsetik*. Malmö: Författaren och Liber
- Carroll, A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- De Geer, H. (2009). *CSR-begreppet och dess utveckling*, i Borglund, T., De Geer, H., Halvarsson, M. (2009). *Värdeskapande CSR - Hur företag tar socialt ansvar*. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd
- Fagerhult. (2013). Tillgänglig: <[http://www.fagerhult.se/retail/led/pro\\_con.asp](http://www.fagerhult.se/retail/led/pro_con.asp)> Läst: 27-05-2013
- Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. I *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- Global Footprint Network. (2013). *August 22 was Earth Overshoot Day*. Tillgänglig: <[http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/earth\\_overshoot\\_day/](http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/earth_overshoot_day/)> Läst 10-04-2013
- Grafström, M., Göthberg, P., Karolina, W. (2008). *CSR: Företagsansvar i förändring*. Malmö: Liber
- Grankvist, P. (2012). *CSR i Praktiken: Hur företag jobbar med hållbarhet för att tjäna pengar*. Malmö: Liber
- Hållbarhetsrapport. (2011). *Hållbarhetsrapport 2011*. NilsonGroup. Tillgänglig: <<http://www.nilsongroup.com/VartAnsvar/Hallbarhetsredovisningar>> Läst 07-05-2013

- MacDonald, C., & Norman, W. (2004). *Getting to the bottom of "Triple Bottom Line"*. Business Ethics Quarterly, 14(2), 243-262+345-346.
- Margolis, J.D., & Walsh, J.P. Walsh (2003), *Misery loves companies: Rethinking social initiative by business*. Administrative Science Quarterly, (48), 268-305
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). *Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective*. Academy Of Management Review, 26(1), 117-127
- Milstein, M., Hart, S., & Caggiano, J. (2003). *Creating sustainable value*. Academy Of Management Executive, 17(2), 56-69.
- NilsonGroup. (2013). *Minimum requirements*. Tillgänglig: <<http://www.nilsongroup.com/VartAnsvar/Ileverantorsledet/Minimum-Requirements>> Läst 08-05-2013
- Patel, R., & Davidson, B., (2003) *Forskningsmetodikens grunder*. Förlag: Studentlitteratur
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). *Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harvard Business Review, 84(12), 78-92.
- Smith, A. (1776). *The Wealth of Nations*. Random House, Inc. Tillgänglig: <<http://www.marxists.org/reference/archive/smith-adam/works/wealth-of-nations/index.htm>> Läst: 27-05-2013
- Putteefirst. (2013). Tillgänglig: <<http://www.putteefirst.com/se/>> Läst: 27-05-2013
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur
- Qviberg, M. (2006). *"Sätt stopp för etikpratet"* i Svenska Dagbladet 09-03-2006. Tillgänglig: <[http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/satt-stopp-for-etikpratet\\_297268.svd](http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/satt-stopp-for-etikpratet_297268.svd)> Läst 08-04-2013
- Ryen, A., & Torhell, S. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. Översättning: Sven-Erik Torhell; [fackgranskning: Peter Svensson]. Malmö: Liber ekonomi
- SSEI (2013) Tillgänglig: <<http://ssei.se>> Läst: 27-05-2013
- Visser, W. (2010). *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*. Journal Of Business Systems, Governance & Ethics, 5(3), 7-22.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). *The corporate social performance-financial performance link*. Strategic Management Journal, 18(4), 303-319.
- Wan Saiful, W. (2006). *Defining corporate social responsibility*. Journal Of Public Affairs (14723891), 6(3/4), 176-184.

Wright, P., & Ferris, S. (1997). *Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value*. *Strategic Management Journal*, 18(1), 77-83.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. London : SAGE, cop.

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

Yin, R., & Retzlaff, J. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Översättning: Joachim Retzlaff, svensk bearbetning: Björn Östbring. Lund: Studentlitteratur

Årsredovisning. (2012). NilsonGroup AB. Tillgänglig:  
<<http://www.putfeetfirst.com/se/Ekonomi>> Läst: 27-05-2013

### **Intervjuer**

Britt-Marie. Butikschef, Jerns. Hansacompagniet, Malmö. 19-04-2013

Kicki. Butikschef, Ecco. Stortorget, Helsingborg. 23-04-2013

Lotta. Butikschef Ecco. 19-04-2013

Camilla. Butikschef, Skopunkten. Nova, Lund. 22-04-2013

Sara. Butikschef, DinSko. 19-04-2013

Sofie. Code of Conduct Coordinator. NilsonGroup huvudkontor, Varberg. 25-04-2013

Ylva. Butikschef, Nilson Shoes. Väla Köpcentrum, Helsingborg. 17-04-2013

## BILAGA 1 INTERVJUOBJEKT

---

**Intervju med Britt-Marie, butikschef på Jerns, Hansacompagniet Malmö den 19/4 - 2013.** Britt-Marie har arbetat inom NilsonGroup sedan 14 år tillbaka och är i dagsläget butikschef på Jerns på Hansacompagniet i centrala Malmö.

**Intervju med Camilla, butikschef på Skopunkten, Nova Lund och Center Syd Löddeköpinge den 22/4 - 2013.** Camilla har arbetat på Skopunkten i 13 år och har varit butikschef på Nova sedan det öppnade i september 2006.

**Intervju med Kicki, butikschef på Ecco, Helsingborg den 23/4 - 2013.** Kicki har varit butikschef inom NilsonGroup koncernen sedan 2001 och hösten 2011 tog hon över som butikschef för Ecco på Kullagatan i centrala Helsingborg. Kicki har arbetat med det två butikskoncepten DinSko och Ecco inom koncernen NilsonGroup.

**Intervju med Sofie, uppförandekodskoordinator (Code of Conduct Coordinator), huvudkontoret för NilsonGroup, Varberg den 25/4 - 2013.** Sofie började sin karriär på NilsonGroup under studieperioden till statsvetare i Göteborg och tog examen i internationella relationer. Hon har arbetat inom NilsonGroup koncernen 2007 under sin studieperiod för att sedan fortsätta sitt arbete till butiken Jerns i Nordstan, Göteborg. Sofie sedan 2009 praktik på inköpsutvecklingen på NilsonGroups huvudkontor. De utvecklades sedan till inköpsassistent för DinSko och sedan 2010 har Sofie arbetat på den nuvarande tjänsten som koordinator för hur NilsonGroup arbetar med socialt ansvar i produktionen.

**Intervju med Ylva, butikschef på Nilson Shoes, Väla Helsingborg den 17/4 - 2013.** Ylva har arbetat på Nilson Shoes Väla sedan 2 år tillbaka innan dess så var Ylva Butikschef i sex månader i Lödde på DinSko och Ecco. Ylva har jobbat inom de tre olika butikskoncepten inom koncernen NilsonGroup.

**Intervju med Sara (pseudonym), butikschef på DinSko den 19/4 - 2013.** Sara har arbetat inom Nilsongroup koncernen som butikschef för konceptet DinSko sedan fem år tillbaka.

**Intervju med Lotta (pseudonym), butikschef på Ecco den 19/4 - 2013.** Lotta har arbetat inom koncernen Nilsongroup sedan 34 år tillbaka.

## BILAGA 2 INTERVJUGUIDE

---

1. Vad är samhällsansvar för dig?
2. Vad betyder hållbarhet för dig?
3. Hur tar NilsonGroup samhällsansvar?
4. På vilket sätt arbetar NilsonGroup med hållbarhet?
5. Hur tar din butik samhällsansvar?
6. Hur arbetar ni med hållbarhet i butiken?
  - a. Vad händer med osålda skor? Reklamationer?
7. Har ni genomfört någon typ av förändring i er verksamhet (i butik) den senaste tiden?
  - a. Förändrade du någonting när du började som butikschef?
  - b. Medförde det någon form av resurseffektivisering? Sparade ni pengar?
  - c. Vad blev utfallet av förändringen? Som förväntat?
8. Hur ser ni förändringen/resurseffektiviseringen som en del av ert hållbarhetsarbete?