

Örebro universitet

Handelshögskolan

Företagsekonomi C – Uppsats, 15 hp

Handledare: Andreas Nilsson

Examinator: Jon Aarum Andersen

HT15/ 2016-01-11

Legitimitetssökande i en kontroversiell bransch

En studie av tre spelbolags hållbarhetsredovisningar

Augin Acar – 881115

Daniel Rosenberg – 900222

Anton Törmänen – 931009

Abstract

This study examines the actions Swedish betting companies take to appear legitimate, and above all, what kind of legitimacy the companies are seeking. The gaming industry is a controversial industry, and companies within the industry are trying to achieve legitimacy through corporate social responsibility. This study will investigate how the companies communicate their corporate social responsibility to their external stakeholders, and the research object is the sustainability report. The companies covered by the study is the state-owned company Svenska Spel, and the publicly traded companies Betsson and Mr. Green.

Clarke & Gibson-Sweet (1996) write in their article that corporate social responsibility is one of the best tools a business can use to boost its legitimacy. That shows that corporate social responsibility is something companies that search legitimacy should pursue. Suchman (1995) argues that legitimacy can be divided into three sub-groups which are; pragmatic, moral and cognitive legitimacy. With those theories as a framework the empirical data was analyzed.

The study came to the conclusion that Svenska Spel is the company that takes the greatest moral responsibility, but the legitimacy that they seek the most is pragmatic legitimacy. After analyzing the communication from Mr. Green and Betsson it became apparent that they first and foremost seek moral legitimacy. It can prove that they have a greater need to profile themselves morally than to seek out pragmatic legitimacy. The cognitive legitimacy was the hardest out of the three to identify.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	2
1.3 Forskningsfråga och syfte	3
2. Teori	4
2.1 CSR-pyramiden	4
2.1.1 Det ekonomiska ansvaret	5
2.1.2 Det legala ansvaret	5
2.1.3 Det etiska ansvaret	5
2.1.4 Det filantropiska ansvaret	5
2.2 Samband mellan CSR och legitimitet	6
2.3 Legitimitetsteorin	6
2.3.1 Vinna, bibehålla och reparera	9
2.3.2 Pragmatisk legitimitet	10
2.3.3 Moralisk legitimitet	11
2.3.4 Kognitiv legitimitet	11
2.3.5 Sammanfattning pragmatisk, moralisk och kognitiv legitimitet	12
3. Metod	13
3.1 Undersökningens upplägg	13
3.2 Undersökningsobjekt och Datainsamling	14
3.3 Analysmetod	15
3.4 Metodreflektion	17
4. Empiri	19
4.1 Betsson	19
4.1.1 Ansvarsfull arbetsgivare	19
4.1.2 Ansvarsfull medborgare	20
4.1.3 Miljön i hållbart samspel	21
4.2 Mr Green	21
4.2.1 Grönt spel	22
4.2.2 Grön miljö	22
4.2.3 Grön anställning & Gröna affärer	22
4.3 Svenska Spel	23
4.3.1 Mån om kunderna	23
4.3.2 Ansvar	24
4.3.3 Viktiga områden	25
4.3.4 Tillgänglighet	26
4.3.5 Samhällsinvesteringar	27
5. Analys	28
5.1 Pragmatisk legitimitet	28
5.2 Moralisk legitimitet	30
5.3 Kognitiv legitimitet	32
6. Slutsats	34
6.1 Förslag på vidare forskning	35
7. Källförteckning	36

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Spelindustrin är en av de mest snabbväxande och lönsamma branscherna i världen, trots det är det en bransch som majoriteten tycker gör mer skada än nytta (Loh, Deegan & Inglis, 2014). Loh et al. (2014) argumenterar för att om en bransch saknar legitimitet kan det vara aktuellt för aktörer på marknaden att utföra åtgärder för att uppnå det, och de åtgärderna tar oftast uttryck i form av Corporate social responsibility, hädanefter kallat CSR. CSR är dock inte bara ett sätt att få legitimitet, utan det är ett sätt för företag att bidra till samhället, och det är något som vuxit fram under en lång tid.

Redan i slutet av 60-talet förstods allvaret med miljön och naturen och att det bör hanteras för att världen ska kunna leva vidare. Efter några decennier, år 1987, föddes begreppet hållbar utveckling (sustainable development) av "World Commission on Environment and Development" (WCED) genom sin rapport "Our common future" (Larsson, Bratt & Sandahl, 2011).

På senare år har det också blivit allt viktigare för företag att harmonisera med hållbar utveckling. På 90-talet började det pratas om "Det goda företaget" och en hel del stora företag säger sig idag arbeta med ansvarsfullt företagande. Ett begrepp som används inom företagsvärlden är CSR. Det handlar om att företag frivilligt tar ett samhällsansvar och begreppet behandlar tre olika delar, närmare bestämt hållbar utveckling, företagets ansvar och hur företaget sköts. Oftast väljer företagen att redovisa sitt CSR-arbete i årsredovisningen och detta kallas hållbarhetsredovisning. Företaget kan välja att följa Global report initiative (GRI) som är ett ramverk med riktlinjer kring hållbarhetsredovisning (Löhman & Steinholtz, 2003). För statliga företag är dock hållbarhetsredovisning ett krav och redovisningen skall framföras enligt GRI (Regeringen, 2013).

Cai, Jo & Pan (2011) beskriver hur ett ökande antal företag världen över allt mer engagerar sig i CSR och hur de försöker integrera CSR i olika delar av verksamheten. De menar att CSR är en förlängning av företagets insatser för att främja en fungerande bolagsstyrning, som i sin tur garanterar ett hållbart företag med en sund verksamhet. Därför känner företag i kontroversiella branscher en större oro över hållbarheten i sig och det går att fundera över om företag i en kontroversiell bransch kan ha ett socialt ansvar samtidigt som produkten skadar människan. Exempel på kontroversiella branscher är spel-, tobaks-, och alkoholbranschen (Cai et al., 2011). Tidigare forskning har ett större fokus på olje- och tobaksindustrin vilket gjorde att det blev mer intressant att se hur det går till i spelindustrin.

1.2 Problematisering

Den virtuella spelindustrin, som inkluderar poker, vadslagning, kasinospel, bingo och lotterier av alla dess former, väcker en rad frågor om det moraliska i företagets verksamhet och i de marknadsföringsaktiviteter de genomför. Onlinespel har blivit en stor bransch tack vare de många fördelar den har gentemot spel på exempelvis kasino. Förutom möjligheten att betala elektroniskt är det mer anonymt och användarna har tillgång till spelandet dygnet runt (Javed, Yani & Yousafzai, 2012). Det kan vara bra för den reguljära användaren men det blir mer problematiskt för den som redan är spelberoende, vilket bidrar till att det finns en växande oro i och med att onlinespelandet medför en risk att skada både individer och samhälle. Dessutom finns det en risk att användaren spelar under påverkan av droger och alkohol vilket försämrar omdömet och kan leda till ökat spelberoende (Monaghan, 2009). Det är således en kontroversiell bransch med ifrågasatt etik och moral.

Går det att vinna legitimitet i en sådan bransch, och vad har företag i spelindustrin att vinna på att göra det? (Javed et al., 2012) menar att det är absolut nödvändigt för organisationer inom kontroversiella branscher att definiera vilken roll de har i samhället i stort och omfatta de etiska, juridiska och ansvarsfulla standarderna som de sociala normerna kräver. De menar att det i stort sett blir ett måste att anamma CSR då ett avvikande från ett socialt ansvar skadar företagets finansiella resultat på grund av att konsumenter reagerar negativt på företag som inte beter sig som de förväntas av samhället (Javed et al., 2012).

Schwartz, Gürhan-Canli & Yoon (2006) menar att CSR-aktiviteter används för att skapa en bra bild om företaget. Det kan däremot vara svårt när företag är verksamma i branscher med moraliskt tvivelaktiga produkter. Schwartz et al. (2006) argumenterar för att det är synnerligen viktigt för företag med dåligt rykte att redovisa aktiviteter med hjälp av CSR. Cai et al. (2011) hittade även de ett positivt förhållande mellan utförandet av CSR och värdet på företaget i kontroversiella branscher. De slår fast att företag i sådana sektorer ändå kan uppvisa ett socialt ansvarstagande, trots den skada deras produkter kan ha på samhälle och individ. Konsumenter visar dessutom på ökad lojalitet och de talar gärna gott om företag som ägnar sig åt CSR.

I en undersökning gjord av Griffiths et al. (2009) hittades mycket höga nivåer av kundlojalitet i ett svenskt spelföretag som använde sig av ett CSR-verktyg som skulle hjälpa användarna att spela mer ansvarsfullt. Det bidrog till att hela två tredjedelar av användarna spelade exklusivt på företaget. Griffiths et al. (2009) menar att företag som ägnar sig åt spel och dobbel online behöver etablera och

utveckla kundlojaliteten eftersom att spelare vill spela hos företag de kan lita på, vilket det svenska spelföretaget lyckades med genom sitt användande av CSR. Det går alltså att argumentera för att det är möjligt för spelföretag att uppfattas som legitima, genom att de raderar ut det moraliskt tvivelaktiga med hjälp av socialt ansvarstagande. Med hjälp av CSR-aktiviteter kan företagen alltså söka legitimitet. Legitimitet kan sedan brytas ner i tre olika typer av legitimitet, nämligen pragmatisk (intressenters egennytta), moralisk (uppfattas etiska) och kognitiv (korrekta aktiviteter) (Suchman 1995).

1.3 Forskningsfråga och syfte

Om spelföretag har förmåga att uppfattas som legitima är det intressant att undersöka vad de gör för att uppfattas på det sättet, och framförallt vilken typ av legitimitet de eftersöker. Det är i företagets kommunikation med omvärlden som det framförallt syns vad det gör och den informationen hittas i hållbarhetsredovisningen. Därför formuleras uppsatsens forskningsfråga på följande sätt:

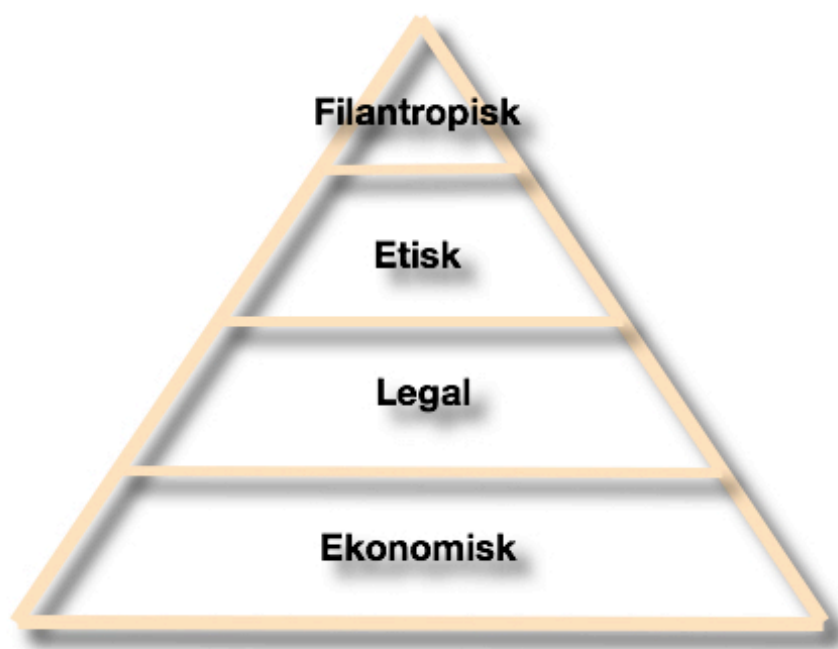
- Vilken typ av legitimitet eftersöker svenska spelbolag i sin årsredovisning?

Det är även av intresse att se hur de gör när de söker legitimitet. Att se vilka skillnader det finns mellan ett statligt och ett privatägt spelbolag är också intressant att undersöka eftersom att det som tidigare nämnt finns tvång på hur det statliga spelbolaget ska hållbarhetsredovisa. Det gör att syftet dels blir att jämföra företagen i deras sätt att kommunicera utåt. Huvudsyftet med uppsatsen är däremot att förstå vilken legitimitet svenska spelbolag söker och därmed se om det är någon legitimitet som är viktigare att erhålla för företagen. Studiens bidrag är att det ökar förståelsen för vilken legitimitet svenska spelbolag eftersöker och på så sätt kan spelbolagen se vilken legitimitet de inte uppnått.

2. Teori

2.1 CSR-pyramiden

Carroll (1991) menar att det behövs fyra sorter av socialt ansvarstagande för att företagens ansvar ska bli anammat. Det är det ekonomiska, det legala, det etiska och det filantropiska ansvaret. De här fyra områdena menar Carroll (1991) kan ta formen av en pyramid med det mest grundläggande längst ner som sedan byggs uppåt.



Figur 1. CSR-pyramiden (Carroll, 1991)

Pyramiden är enligt Carroll (1991) tänkt att spegla alla komponenter som ett företags CSR behöver bestå av, och de tillsammans utgör helheten. Genom att skilja på de olika komponenterna underlättar det för att se att de olika typerna av skyldigheter är i ett konstant beroende av varandra. De största beroenden finns mellan det ekonomiska och det legala, mellan det ekonomiska och det etiska samt mellan det ekonomiska och det filantropiska. Det går att se det som en konflikt mellan företagets oro för vinst mot företagets oro för samhället, vilket är lite av en förenkling. I ett CSR-perspektiv erkänns behoven som en realisering av företagets verklighet, men fokus ligger på pyramiden som en helhet och hur företaget kan ta beslut med den som utgångspunkt (Carroll, 1991).

2.1.1 Det ekonomiska ansvaret

Historiskt sett har företag skapats som ekonomiska enheter vars syfte var att erbjuda varor och tjänster till medlemmar i samhället. Vinsten var etablerad som det främsta incitamentet för att driva ett företag. Efter ett tag utvecklades vinstidén om att det är maximerad vinst som gäller, vilket har varit den rådande normen sedan dess (Carroll, 1991). Carroll (1991) menar att alla andra ansvar företaget har lutar sig mot ekonomin, utan den kommer de andra inte att finnas vilket motiverar ekonomins roll som grunden i pyramiden.

2.1.2 Det legala ansvaret

Samhället tillåter inte att företag enbart agerar efter ett ekonomiskt ansvar, det vill säga att gå med vinst, utan de förväntar sig att företag ska följa de lagar och regler som är rådande i samhället. För att uppfylla det sociala kontrakt som finns mellan företag och samhälle förväntas företagen jobba mot sina ekonomiska mål inom de ramar lagen har byggt upp. Det legala ansvaret speglar alltså en bild av lagstadgad etik, i bemärkelse av att lagen är skapad för att företags aktioner ska vara rättvisa mot samhället. Därför är det legala ansvaret näst längst ner i pyramiden eftersom att det samspelar och samexisterar med det ekonomiska ansvaret och är fundamentalt för ett företags agerande (Carroll, 1991).

2.1.3 Det etiska ansvaret

Det etiska ansvaret omfamnar de aktiviteter som alla företag förväntas eller inte förväntas göra. Det är omvärldens förväntningar på hur ett företag bör agera som ligger till grund, utan att det ligger någon lag bakom. Det etiska ansvaret förkroppsligar de standarder, normer och förväntningar som återspeglar det som konsumenter, anställda, aktieägare och samhället i stort tycker är rättvist och hållbart. Företaget bör alltså värna och respektera intressenternas moraliska rättigheter, och den etiska delen i pyramiden speglar hur omvärldstrycket ställer högre krav utöver de regleringar som redan finns i form av lagar (Carroll, 1991).

2.1.4 Det filantropiska ansvaret

Filantropi omfattar de åtgärder ett företag genomför som gensvar på samhällets förväntan att företaget ska vara en god samhällsmedborgare. Det innebär att företaget förväntas engagera sig i program och aktiviteter som förespråkar välfärd. Den stora skillnaden mellan filantropiskt ansvar och ett etiskt ansvar menar Carrol (1991) är att det filantropiska ansvaret inte förväntas från ett etiskt eller moralisk perspektiv. Det är mer än önskan av samhället att företag ska dela med sig av sina pengar, fastigheter och andra tillgångar för att hjälpa humanitära program och syften, men det

innebär inte att företagen anses som oetiska om de inte gör någonting. Det går alltså att påstå att filantropi är en mer diskret och frivillig del av ett företag trots att det alltid finns en samhällelig förväntan att företag ska bistå med det (Carroll, 1991).

Carroll (1991) argumenterar för att filantropi är högt eftersträvanvärt och prisat, men att det är mindre viktigt än de andra tre ansvarsområdena i pyramiden. Han jämför det filantropiska ansvaret som det där lilla extra, toppen av pyramiden. Verksamheten förväntas bidra med ekonomiska resurser till samhället för att förbättra livskvaliteten, men det har inte samma tvång som de övriga ansvarerna (Carroll, 1991).

2.2 Samband mellan CSR och legitimitet

Ett företags CSR-handlingar syftar till att uppnå de sociokulturella normer som finns i den institutionella omvärlden och de bidrar därför till företagets organisatoriska legitimitet (Palazzo & Scherer, 2006). Tidigare forskning visar även att intressenter förväntar sig att företag ska vara socialt ansvarsfulla och de kommer att belöna goda samhällsmedborgare och straffa de dåliga. Företag i kontroversiella branscher möter dock större utmaningar i hur de bygger den nödvändiga legitimiteten genom sin CSR och deras handlingar (Du & Viera, 2012). Godfrey, Merrill & Hansen (2009) hittade liknande resultat i sin forskning. Intressenter till företag i kontroversiella branscher är mer skeptiska än de är till företag i neutrala branscher, vilket de menar ger mindre fördelar till företag i kontroversiella branscher som ägnar sig åt CSR.

CSR är dock något som företag bör ägna sig åt om de vill uppfattas legitima. Clarke & Gibsson-Sweet (1996) skriver i sin undersökning att CSR är ett av de bästa verktygen ett företag kan använda sig av för att bättra på sin legitimitet. De menar att genom att kanalisera så mycket information det är möjligt, exempelvis i en årsredovisning, får samhället hjälp i att avgöra om företaget är en god samhällsmedborgare. Claasen & Roloff (2012) påvisade samma resultat i sin studie. De diskuterade däremot vidare att ett företag som exempelvis har en fabrik som släpper ut miljöfarliga ämnen inte kan väga upp sin negativa miljöpåverkan med att vara extra duktiga på socialt ansvarstagande, utan de måste visa upp att de minskar sin miljöpåverkan för att uppfattas som att göra sitt bästa med sitt CSR-arbete. Först då blir de positivt utvärderade i termer av legitimitet.

2.3 Legitimitetsteorin

Legitimitetsteorin hävdar att organisationer ständigt vill försäkra sig om att det uppfattas som att de opererar inom den gräns och utefter de normer samhället vill för att de ska anses som legitima.

Dessa gränser och normer är inget fixerat utan skiftar över tid, och företaget måste anpassa sig till de rörelser som sker inom sitt verksamhetsområde (Deegan & Unerman, 2011). Pfeffer & Salancik (1978) beskriver legitimitet som en resurs för att få tillgång till andra resurser, samt att det finns strategier för att vinna, bibehålla och reparera den initiala resursen (legitimiteten) i företaget. Något som är konsekvent för legitimitetsteorin är att organisationer inte har någon inneboende rätt till dessa resurser, snarare måste tillgången till dessa förtjänas.

Forskare har länge använt begreppet legitimitet och flera ansatser har gjorts till att definiera dess innebörd. En av de första och mest genuina behandlingarna av begreppet gjordes av Maurer (1971 i Suchman, 1995). Han definierar legitimering som en process där en organisation existens rättfärdigas av en referensgrupp eller ett överordnat system. Dowling & Pfeffer (1975) behåller denna definition men trycker även på kulturella överensstämmelser. De menar på att det ska finnas en överensstämmelse mellan ett företags sociala värden och normen för dessa värden i det större sociala systemet. Meyer & Scott (1983; Scott, 1991 i Suchman, 1995) gjorde även dem en ansats till att förklara legitimitet. De lägger större vikt på den kognitiva biten och menar att ett företag måste vara begripligt snarare än önskvärt för att uppnå legitimitet.

En definition som ger en djupare förklaring och bredare innebörd av begreppet gjordes i Suchmans artikel år 1995. Han inkorporerar båda delar och definierar legitimitet som en "generaliserad uppfattning eller antagande om att en enhets handlingar är önskvärda, lämpliga eller passande inom vissa socialt konstruerade system av normer, värderingar, övertygelser och definitioner" (Suchman, 1995). Att den är *generaliserad* inbegriper att legitimiteten bygger på en historia av händelser men kan även vara elastisk vid en specifik händelse - ett företag kan avvika från normen och ändå uppfattas som legitim eftersom händelsen anses unik. Legitimitet är en *uppfattning* eller *antagande* i det att legitimitet skapas via reaktioner från observatörer. Legitimitet innehas objektivt men skapas subjektivt hos betraktare. Ett företag kan avvika från sociala normer och ändå behålla sin legitimitet om avvikelsen går obemärkt förbi. Legitimitet är *socialt konstruerat* i den mening att en enhets aktiviteter ska korrespondera med den kollektiva publikens uppfattningar om vad som anses legitimt (Suchman, 1995). Lindblom (1993) skiljer mellan legitim, vilket är en status eller tillstånd, och legitimering, vilket anses vara processen som leder till legitimitet. Lindblom (1993) definierar legitimitet som ett tillstånd eller status när en enhets värdesystem överensstämmer med systemet den är delaktig i. Om det råder en meningsskiljaktighet mellan dessa intressen hotas enhetens legitimitet (Deegan & Unerman, 2011).

Reich (1998) beskriver företag som sociala skapelser som endast får operera om samhället tillåter deras existens. Legitimitetsteorin vilar på idén att det finns ett socialt kontrakt mellan företaget och i det samhället företaget bedrivs. Det sociala kontraktet är svårdefinierat, men konceptet innebär att samhället har underförstådda och uttryckliga förväntningar med avseende på hur ett företag ska föra sig (Deegan & Underman, 2011). Gray, Kouhy & Lavers (1995) menar att legala krav står för den uttryckliga delen av kontraktet, och icke legala krav från samhället förkroppsligar den underförstådda delen av kontraktet. Enligt Dowling & Pfeffer (1975) råder det en bristfällig korrelation mellan dessa två delar av kontraktet och att det finns tre övergripliga anledningar till varför. Först menar dem att lagar och regler är långsamma i att anpassa sig till samhället när en förändring eller rörelse sker av värderingar och normer. För det andra strävar lagar och regler ofta efter att vara konsekventa över tid vilket innebär att sociala normer och förväntningar kan bli oförenliga. För det tredje kan det finnas ett beteende hos företaget som inte accepteras i samhället, men att samhället varken har ork eller vilja nog att organisera sig och upprätta restriktioner.

Det kan emellertid argumenteras för att traditionell vinstmaximering är den optimala mätstocken för att återge ett företags ställning, där vinsten återspeglar bilden av företagets legitimitet (Ramanathan, 1976 i Suchman, 1995). Problemet är att intressenter idag förväntar sig mer än avkastning. Samhället förväntar sig att företag idag ska ta ett större moraliskt ansvar, och i någon mån kompensera för sin existens (Shocker & Sethi, 1974). Om ett företag misslyckas med att följa kontraktet kan det innebära sanktioner i olika former från samhället, det kan exempelvis manifesteras i legala åtstramningar, mindre kapital, lägre efterfrågan och således mindre arbeten (Deegan & Underman, 2011). Ett sätt för företagen att visa sin ståndpunkt är via CSR. Som ovan nämnt skriver Clarke & Gibson-Sweet (1996) i sin undersökning att CSR är ett av de bästa verktygen företag kan använda sig av för att stärka legitimiteten. Företaget bör kanalisera så mycket information som möjligt i syfte att ge samhället hjälpmedel att avgöra om företaget är en god aktör. Vidare innebär legitimitet att företagen måste erbjuda en produkt som samhället har nytta av och som är nödvändig, samt att fördelarna med produkten ska överstiga kostnaderna (Mathews, 1993), lyckas de med detta får de en informell licens att fortsätta (Woodward, Edwards & Birkin, 1996).

Gemensamt för många forskare är att Suchman (1995) ofta kommer på tal. Hans definition och kategoriseringar står sig starkt än idag. Exempelvis använder O'Dwyer, Owen & Underman (2011) Suchmans (1995) metodik i sin bearbetning av legitimitetsteori. Enligt Suchman (1995) kan man urskilja legitimitet in i tre underbegrepp; pragmatisk legitimitet, moralisk legitimitet och kognitiv legitimitet. Dessa begrepp involveras i Suchmans (1995) ovan nämnda definition vilket gör att kategoriseringen bli naturlig. Dock skiftar dynamiken i dessa begrepp och även underbegrepp finns

för varje nämnd legitimitet (Suchman, 1995). Vidare argumenterar Suchman (1995) och O'Donovan (2002) att finns det strategier för att vinna, bibehålla och reparera legitimiteten. O'Donovan(2002) argumenterar för att legitimeringsteknikerna kommer att se annorlunda ut beroende på vilken typ av legitimitet företagen vill åt.

2.3.1 Vinna, bibehålla och reparera

När det gäller att *vinna legitimitet* uppstår det i de fall när ett företag ska starta en aktivitet inom ett nytt område där dem tidigare inte har något anseende. I en sådan situation lider dem av att vara nya på fältet och är därmed extra utsatta. Företag ska i en sådan sits jobba proaktivt genom att engagera sig i olika aktiviteter och på så vis vinna omgivningens acceptans (Deegan & Unerman, 2011).

Uppgiften att *bibehålla legitimitet* är ofta ansett att vara enklare än att vinna legitimitet och reparera legitimitet. En av teknikerna är att försöka förutse när det kommer att ske en förändring i samhällets perceptioner. Enligt Suchman (1995) faller strategier för att bibehålla legitimitet in i två grupper; prognostisera framtida förändringar samt att skydda tidigare prestationer. Suchman (1995) skriver att om företag gör sig varse på framtida varningar kan de förebygga, selektera och manipulera för att hålla organisationen på rätt spår. Utan denna varning kommer de så småningom inse att de hela tiden brottas med att återvinna förlorad mark. Förutom att prognostisera framtiden kan organisationer försöka hitta stöd i tidigare erhållen legitimitet. De kan exempelvis förbättra säkerheten genom att konvertera tillfällig legitimitet till ihållande legitimitet. I det stora hela kan det brytas ned i att företag ska:

- Säkra interna procedurer för att undvika fel.
- Minska synliga försök till legitimering och istället använda mer subtila tekniker.
- Utveckla ett lager av stödjande attityder, tilltro och synsätt från omgivningen.

Vidare, när de diskuterar att bibehålla legitimitet, poängteras att ju mer en organisation är uppbyggd på sin legitimitet desto mer måste de försäkra sig av de inte avviker från de höga standarder som ligger uppsatta (Suchman, 1995;Deegan & Unerman, 2011).

I många avseenden är *reparerande legitimitet* och *vinnande legitimitet* snarlika. Huvudskillnaden ligger i att när legitimitet ska vinnas antas ett proaktivt förhållningssätt, och när legitimiteten ska repareras antas ett reaktivt förhållningssätt. Tekniken att reparera legitimitet är en process för att återupprätta ett skadat rykte, ofta sker dessa i samband med att företag har gått igenom en oförutsedd kris. När ett företag ska agera proaktivt är det oftast inte kopplat till någon kris.

Dowling & Pfeffer (1975) punktar upp ett par legitimerande aktiviteter företag kan inkorporera om de upplever att deras legitimitet hotas:

- Organisationer kan anpassa sin outputs, sina mål och sina metoder för att passa in i rådande definiering av legitimitet.
- Organisationer kan genom kommunikation försöka förändra så att definitionen av social legitimitet anpassas efter företaget mål, outputs och värderingar.
- Organisationer kan genom kommunikation försöka att identifieras med symboler, värden eller institutioner som har en stark legitimitetsbas.

Konsekvent med Dowling & Pfeffers (1975) strategier föreslår Lindblom (1993) fyra flöden av handlingar en organisation kan göra för att vinna-, bibehålla- eller reparera legitimitet. (Deegan & Unerman, 2011)

- Sträva efter att utbilda och informera de relevanta intressenterna om förändringar i aktiviteter, och att dessa aktiviteter leder till att de ligger mer i linje med samhällets värderingar och förväntningar.
- Försöka att förändra de relevanta intressenters uppfattningar om företagets aktiviteter och prestationer, utan att behöva ändra organisationens beteende.
- Manipulera intressenters uppfattningar genom att avleda uppmärksamheten från en angelägenhet till att visa hur bra man uppfyller en annan angelägenhet
- Att förändra omvärldens förväntningar genom att demonstrera att dagens krav är orimliga.

2.3.2 Pragmatisk legitimitet

Pragmatisk legitimitet vilar på företagets intressenter och beräkningar av deras egennyttan. Det kan ske via ett utbyte direkt eller med hjälp av sociala, politiska eller ekonomiska faktorer för att se till intressenters välbefinnande. Intressenterna kommer sedan att granska varje aktivitet för att bedöma de praktiska konsekvenserna för dem. Förenklat innebär det att pragmatisk legitimitet utmynnar i en sorts *utbyteslegitimitet* (Suchman, 1995).

Den pragmatiska legitimiteten kommer företaget inneha så länge intressenten upplever att den har nytta av företagets aktiviteter. Det kan vara direkt nytta som utbetalningar till användaren eller kostnadsminskningar för användaren, men det kan också vara indirekt genom att företaget har en positiv inverkan på den makroekonomiska enheten som helhet (Palazzo & Scherer, 2006). Díez-

Martin, Prado-Roman & Blanco-González (2013) menar att det inte är organisationens egna intressen som behöver uppnås för att de ska uppnå pragmatisk legitimitet, utan det kan räcka med att intressenterna känner att företaget är mottagligt och hjälper intressenten att nå sina egna intressen. Därför är det enligt Palazzo & Scherer (2006) en viktig utmaning för företag att informera intressenterna av nytta av det de producerar, hur de är strukturerade och hur de beter sig.

2.3.3 Moralisk legitimitet

Moralisk legitimitet reflekterar om en positiv normativ utvärdering av företaget och dess aktiviteter. (Aldrich & Fiol, 1994; Parsons, 1960 i Suchman, 1995) Till skillnad från pragmatisk legitimitet som bottnar i om en aktivitet gynnar utvärderaren, så görs bedömningar om ett företags aktiviteter är etiskt försvarbara. Dessa bedömningar i sin tur reflekterar om aktiviteterna gynnar den sociala välfärden (Suchman, 1995). Moralisk legitimitet involverar alltså inte en utvärdering om hur en enskild handling skapar någon fördel för utvärderaren, utan det handlar om företaget gör vad som borde göras. En organisation kan exempelvis uppvisa moralisk legitimitet om de behandlar sina anställda och kunder efter vad som förväntas inom det givna sociala systemet (Díez-Martín et al, 2013).

Likt pragmatisk legitimitet sker det även här en kommunikation mellan parterna, dock sker kommunikationen med att uttrycka sin ståndpunkt i värderingar och etiska förhållningssätt. Genom att föra en kontinuerlig dialog med sina intressenter så menar Suchman (1995) att ett företags moraliska legitimitet kan stärkas. Suchman (1995) resonerar vidare och säger att ett företags legitimitet beror på samhällets värderingar och dessa värderingar om vad som anses rätt och fel inte kan manipuleras. Deras livlina i att påverka intressenter ligger alltså i kommunikation och att kommunikationen får rätt effekt (Suchman, 1995). Kommunikation i moralisk legitimitet ska enligt Palazzo & Scherer (2006) inte handla om att manipulera och övertala sina motståndare, utan det handlar om att övertyga dem med vettiga argument.

2.3.4 Kognitiv legitimitet

Kognitiv legitimitet erhålls när företag gör en aktivitet som allmänheten anser är lämplig, korrekt och önskvärd. Det finns två typer av kognitiv legitimitet; begriplighet och förgivettagande. I och med att företagsvärlden ibland är en turbulent värld, kan det uppstå förvirring hos intressenter. Om nya aktiviteter tar kraft måste företagen uttrycka sig med begriplighet för omgivningen och räta ut eventuella frågetecken. Legitimitet enligt den här vinkeln kommer från tillgängligheten av kulturella modeller i att förklara en organisations eftersträvan. I modellens närvaro kommer företagen bevisa

sig förutsägbara, meningsfulla och inbjudande. Saknas en kulturell modell kommer företagets aktiviteter att kollapsa. En aktivitet måste överensstämma med både det större sociala systemet och intressenters verklighet. Legitimitet som förgivettagande är den mest subtila och kraftfulla (Suchman, 1995).

Díez-Martin et al. (2013) menar att kognitiv legitimitet är kunskapsbaserad istället för intressent- eller bedömningsbaserad. Kognitiv legitimitet bekymrar sig med åtgärder som ska förenkla eller underlätta förståelsen för beslutsfattande och därigenom bidra till att lösa problem. I ett scenario med förgivettagande legitimitet lyckas företaget hantera exempelvis en turbulent händelse på ett så bra sätt att det blir allmänt etablerat som den bästa metoden. Företagets tillvägagångssätt blir det självklara valet och därmed utesluts andra lösningar vilket leder till att legitimitet erhålls (Suchman, 1995).

2.3.5 Sammanfattning pragmatisk, moralisk och kognitiv legitimitet

De tre nämnda typerna av legitimitet går i teorin att urskilja från varandra men flyter i den verkliga världen ihop. Samtidigt som begreppen är avhängiga kan de hamna i konflikt med varandra beroende på varje unik situation, exempelvis är olika intressenters värdering av olika vikt för legitimiteten. Suchman (1995) beskriver att det existerar en form av hållbarhetspendel där pragmatisk legitimitet är den enklaste formen att erhålla dock den minst hållbara i längden därför att tonvikt ligger på kortsiktiga incitament samt att den är mer känslig för förändringar av samhällets uppfattningar. Den kognitiva delen är svårare att uppnå men lättare att bibehålla då den är inriktad på lång sikt. Företag bör i första hand rita in sig på att erhålla pragmatisk legitimitet då det är första steget för organisationer som eftersträvar långsiktig framgång. Emellertid finns det en risk att den pragmatiska legitimiteten undergrävs om företaget misslyckas med att erhålla den moraliska legitimiteten. Den kognitiva legitimiteten ses som en process där utvecklingen sker sakta och ofta är ett resultat av intressenters kumulativa upplevelser (O'Dwyer et al., 2011).

För att sammanfatta och förenkla ovanstående text bygger pragmatisk legitimitet på att intressenter gör en utvärdering av hur mycket nytta dem har av företaget medan moralisk och kognitiv snarare bygger på normer och värderingar. Dessutom bygger pragmatisk- och moralisk legitimitet på bedömningar från publiken medan den kognitiva bygger på vad individer begriper eller tar för givet (Deegan & Unerman, 2011).

3. Metod

3.1 Undersökningens upplägg

För att komma fram till studiens inriktning behövde vi läsa in oss på ämnet för att hitta ett problem som inte är besvarat i dagsläget. Studien har en induktiv ansats eftersom att vi samlade in empiri som sedan analyserades med hjälp av teorin. För att hitta den nämnda teorin sökte vi igenom databasen "Proquest" med olika sökord, vilket bland annat var "Controversial businesses", "sustainability report", "criticized companies" och "sustainable development". Det ledde oss in på problemområdet.

Det finns ett flertal sätt för företag att kanalisera ut hållbarhetsinformation, dock hämtade den här uppsatsen endast hållbarhetsinformation i årsrapporterna. Informationen som hämtades speglar mängden i företagens hållbarhetsredovisningar därav mängdskillnaden i empirin. Uppsatsen avgränsades till att endast behandla de externa intressenterna, vilket i stort var samhället och kunderna. Spelbolagen har en större påverkan på samhällsociala aspekter vilket gjorde att studiens fokus hamnade där.

En hållbarhetsredovisning syftar till att hålla en dialog med intressenterna (Richard, 2004) och det blir därför intressant att se hur företagen använder sina ord för att kommunicera med marknaden. En stor del av kvalitativ forskning börjar och slutar med användandet av ord och handlar om texter som en meningsfull representation av innehållet (Rynes & Gephart Jr, 2004). Vidare menar Rynes & Gephart Jr. (2004) att en kvalitativ undersökning har ett litterärt och humanistiskt fokus vilket stämmer väl in på en granskning av hållbarhetsredovisningar, denna beskrivning stämmer överens med det kvalitativa förhållningssättet vi hade i denna studie. En kvalitativ studie försöker enligt Rynes & Gephart Jr. (2004) förklara forskningsobservationer genom att bidra med substantiella och välinformerade inblickar som på ett utmärkt sätt avslöjar hur koncept och teorier fungerar på ett särskilt fenomen. Genom att få en förstå hur koncept och teori fungerade på vårt fenomen kunde vi besvara forskningsfrågan.

Studien vi genomförde har en socialkonstruktivistisk tråd som följde insamlingen av empiri i våra observationer av hållbarhetsredovisningar. Barlebo-Wenneberg (2010) menar att årsredovisningar kan uppfattas på olika sätt av sändaren. Han menar dels att den kan uppfattas som en ren marknadsföringssignal för att visa marknaden hur duktigt företaget är, men den kan också spegla de olika avdelningarnas strävan efter att påvisa ett gott ekonomiskt resultat. Redovisningen handlar mer

om resultatet av en social förhandling än den handlar om att uppvisa en rättvisande ekonomisk bild, och det är viktigt att förhålla sig till när en studie om företagets redovisning görs (Barlebo-Wenneberg, 2010). De tankarna hjälpte oss att ha ett mer kritiskt förhållningssätt till empirin vi samlade in, i och med insikten av att en årsredovisning är socialt konstruerad.

Vi behövde även vara väl medvetna och ha full förståelse för vad redovisningarna vi läste handlade om. Hermeneutik innebär konsten att förstå, och hade vi inte förstått det som förmedlades hade vi enligt Gadamer (2006) inte haft någon grund att stå på. Hermeneutik har alltid en beståndsdel som går bortom det retoriska, varje textmöte innebär ett möte med åsikterna av en annan människa, och de åsikternas speglas i orden som används (Gadamer, 2006). Genom att ha den grundtanken med oss kunde vi förstå det vi läste och på det sättet underlättade det för oss att få ut empiri. Det underlättade även för oss när vi besvarade forskningsfrågan.

3.2 Undersökningsobjekt och Datainsamling

Då spelbranschen passar in som ett ifrågasatt område valde vi att studera hur företag arbetar för att verka legitima. Spelbolagen har det senaste decenniet blivit fler i takt med internets framfart (Svenska Spel, 2015). Det märks inte minst genom att det idag finns allt fler spelbolag som marknadsför sig på TV och via stora hemsidor som Aftonbladet och Expressen. Oftast gör företaget reklam för ett erbjudande som ska locka kunden att skapa ett spelkonto på spelbolagets hemsida.

Vid valet av företag hade vi en del krav. Ett av kraven var att företagens årsredovisning från år 2014 hade en inkluderad del som bestod av hållbar utveckling eller hållbarhet. Det kravet hade vi för att ha någonting att utgå ifrån i analysen. Vi hade också som krav att företagen, förutom det statligt ägda företaget, skulle vara börsnoterade. Vi hittade företagen genom att vi sökte på spelbolag i Sverige. Sedan kollade vi upp de största bolagen och om de var börsnoterade. Enligt Bryman & Bell(2011) går detta under namnet målstyrt urval. Det innebär att företagen valdes om de var adekvata för studien. Variation i undersökningsobjekten vad gäller storlek och form möjliggör att resultaten kan skilja sig mellan objekten. Därför har vi valt två börsnoterade företag som skiljer sig i storlek, ett så kallat Large Cap bolag och ett Mid Cap bolag. Large Cap innebär att företaget har ett börsvärde på över en miljard euro, medan Mid Cap innebär ett börsvärde mellan 150 miljoner till 1 miljard euro (Swedbank, 2015).

Vi har i denna uppsats därför valt att studera företagen Svenska Spel (statligt), Betsson (Large cap) och Mr Green (Mid Cap). Som vi har nämnt tidigare skiljer det sig åt i krav vad gäller att statligt ägda

företag och andra företag ska redovisa kring hållbar utveckling. Statligt ägda företag ska följa vissa riktlinjer, vilket andra företag inte måste göra.

Datan hämtades från spelbolagens årsredovisningar, och mer specifikt delen som berör hållbarhetsredovisning. Eftersom all data kommer att hämtas från spelbolagens årsredovisningar innebär det att all data är företagens egna ord utåt.

3.3 Analyismetod

Det finns en uppsjö av metoder att applicera när en analys över datamaterialet ska göras. Eftersom vår empiri består av olika dokument och text valde vi dock den metod vi anser mest behjälplig för att kunna svara på vårt övergripande syfte, vilket är genom en kvalitativ innehållsanalys. Inriktningen lämpar sig när forskare vill finna mönster i omfattande textmaterial och jämföra olika slags texter (Bergström & Boréus, 2012). Vidare kan innehållsanalys användas för att exempelvis undersöka förändringar i inställning till något, eller för att komma åt allmänna värderingar. Ofta delas innehållsanalys upp i kvantitativ och kvalitativ. Den kvantitativa metoden syftar till att kvantifiera innehållet, frekvensen räknas av vissa fakta i texten. Det kan exempelvis vara förekomsten av vissa ord eller uttryck, metaforer, argument, etc.

Kvalitativ analys syftar då till motsatsen, det vill säga att inte räkna innehållet, snarare är syftet att ge en mer ingående analys genom att göra tolkningar som döljer sig bakom textens budskap. Exempelvis kan urskiljas vilket språk som används i texten till sina mottagare, är den frågande, vädjande, befallande? (Bergström & Boréus, 2012). För den här uppsatsen innebär det att se hur hållbarhetsredovisningen skiljer sig åt mellan företagen, samt varför de skiljer sig åt och vilka delar lägger de extra vikt på. Emellertid måste texter kvantifieras för att skapa en systematik och på så sätt underlätta tolkningarna. Således är analysdelen i någon mån kvantifierad men mestadels kvalitativt tolkad (Bergström & Boréus, 2012).

Vi valde att använda pragmatisk-, moralisk- och kognitiv legitimitet som analysinstrument när vi analyserade empirin. Detta instrument kallas enligt Bergström & Boréus (2012) för ett kodschema. Kodschemat berättar vilka noteringar som ska göras i de analyserade texterna. Bergström & Boréus (2012) argumenterar vidare och säger att forskare bör bekanta sig med empirimaterialet innan analysinstrumentet skapas. Det är även något som var aktuellt för oss då vi enklare kunde få en helhetsbild av vad som kunde analyseras. När detta var gjort var det dags att gå in i textmaterialet och analysera. Vi valde att gå igenom texten dels manuellt samt med hjälp av dator.

Grundprinciperna är densamma och det finns aspekter som lyfter fram båda delar. Fördelen med dataanalyser är att stora mängder text kan behandlas på ett konsekvent sätt.

Vi valde att använda mjukvaran Nvivo. Nvivo definierar kodning som en process att markera textstycken och lägga dessa under så kallade noder (Bryman & Bell, 2011). Denna sammanställning med hjälp av datorprogrammet gav oss en helhetsbild som underlättade analysmoment. Fördelen med manuella analyser är enligt Bergström & Boréus (2012) att det öppnar upp för mer komplicerade tolkningar och bedömningar. Vi valde att kombinera dessa metoder eftersom vi ansåg att båda delar kommer att underlätta analysdelen. Dels för att förenkla analysen genom att strukturera upp textens innehåll och på så sätt finna mönster. Även för att analyser via datorn är genomgående konsekventa, i den manuella bearbetningen spelar den mänskliga faktorn in och kan således påverka resultatutgången. Först läste vi texten manuellt och markerade de stycken som passade in i de olika analysinstrumenten. Vid en jämförelse av olika texter är det enligt Bergström & Boréus (2012) viktigt att textmaterial bedöms på ett konsekvent sätt, annars finns det en risk att resultatet snarare reflekterar skillnader i bedömningar än skillnader i materialet. Eftersom vi var flera som kodat fanns det en risk att intersubjektiviteten inte skulle bli tillfredsställande (Bergström & Boréus, 2012). För att minska risken för denna bias valde vi att dela upp analysinstrumenten vilket gjorde att fokus endast behövde ligga på en.

Efter en första genomgång av all text byttes analysinstrumenten internt och repeterade samma procedur för att se om tolkningarna skiftade. Detta gjordes även en tredje gång, vilket innebar att alla ansvarat för ett av analysinstrumenten och gått igenom varandras tolkningar med rätt "glasögon". När skiftningar i tolkning uppstod diskuterades stycket tillsammans, om det fortfarande ansågs relevant kategoriserades den in under den nod som stämde bäst. Ibland förekom det att vissa fraser stämde in på alla analysinstrument vilket således tvingade oss att lägga in stycket under alla noder. Enligt Bergström & Boréus (2012) ska det även vara möjligt för en annan forskare repetera processen och komma fram till samma resultat, således gjordes denna procedur i syfte att söka samstämmighet i gruppen. En viss avvikelse är ofrånkomlig, vi bedömde att vår metod ger en hög intern överensstämmelse. Emellertid kommer det att finnas avvikelser i bedömningar under analysen och åsikter kommer att gå i sär eller tippa över åt det ena hållet och det medför att reliabiliteten kan ta skada, Bergström & Boréus (2012) kallar det för systematiska glidningar. Ett sätt att undgå detta är att ha en viss systematik i textbearbetningen. Bergström & Boréus (2012) avråder forskare att vid en jämförelse av texter gå från pärm till pärm i det första materialet, och sedan analysera likadant i nästa. De råder en att istället bearbeta en textpassage från den ena därefter en textpassage i det

andra materialet och på så sätt hoppa fram och tillbaka, detta medför att glidningarna inte längre påverkar resultat nämnvärt.

3.4 Metodreflektion

Morse et al. (2002) menar att de som gör en studie behöver vara öppna, kreativa och villiga att göra sig av med idéer som inte har något stöd i teorin, oavsett hur bra idéerna tycks vara från början. Det är något vi tagit till oss i uppsatsen och vi har flera gånger fått byta väg och angreppssätt för att ha stöd i teorin, något som skapar verifikation och alltså ökar på validiteten och reliabiliteten. Skulle vi däremot inte ha agerat när vi märkte att idén inte höll menar Morse et al. (2002) att validiteten skulle ha minskat, eftersom att vår studie då hade blivit opålitlig.

Stenbacka (2001) påpekar att reliabilitet blir irrelevant att mäta i kvalitativ forskning, och han menar att det blir missvisande att ha med det i en sådan studie. Patton (2002) menar däremot att både reliabilitet och validitet är faktorer som alla kvalitativa forskare borde vara medvetna om när de utformar sin studie, när de analyserar sitt resultat och även när studien bedöms. Det går att göra genom något Morse et al. (2002) kallar verifikation, vilket är något vi gjort i den här studien. Verifikation innebär processen i att hela tiden stämna av, bekräfta och att vara säker på innehållet som tas med i studien. I en kvalitativ studie, som vår studie är, hänvisar verifikation till de mekanismer som används under processen för att stegvis bidra till att säkerställa reliabiliteten och validiteten och därmed noggrannheten i undersökningen. Det finns fem mekanismer varav tre var av intresse för oss.

Den första delen, metodologisk enhetlighet, syftar till att försäkra om kongruensen mellan forskningsfrågan och metoddelens komponenter. Frågan behöver matcha metoden, som i sin tur hör samman med empirin och analysen den producerar (Morse et al. 2002). Det innebär att empirin behövde behandlas på ett sätt, och att frågan och metoden kan ha behövts bytts ut eller ändrats under resans gång, vilket var fallet i vår studie.

Den andra delen innebär insamlande av empiri och analyserandet av den samme vilket fungerar i en växelverkan mellan vad som är känt i dagsläget och vad som behövs ta reda på. Vi har hela tiden i undersökningen gått fram och tillbaka i utformandet av de två uppsatsdelarna, för att på så sätt hitta en väg att bidra till teorin. Det är enligt Morse et al. (2002) rätt väg att gå då den iterativa interaktionen mellan empirin och analysen är essentiellt för att behålla reliabilitet och validitet i studien.

Den tredje mekanismen är att tänka teoretiskt. Idéer som ur sprungna ur teori måste konfirmeras i ny teori, vilket skapar nya idéer som i sin tur måste bli konfirmerade i redan insamlad teori (Morse et al. 2002). Det innebär att vi under studiens gång behövt ha ett makro-mikro perspektiv där vi hela tiden tagit små steg framåt, samtidigt som vi konstant behövt dubbelkolla med teorin för att bygga en solid grund att stå på. Alla mekanismerna tillsammans ser alltså till att studien både är valid och reliabel.

4. Empiri

4.1 Betsson

Betsson skriver i sin årsredovisning från år 2014 att företaget arbetat med hållbar utveckling under en längre tid. De lyfter fram företagets utformning, det vill säga att företagets tjänster enbart existerar på nätet, för att påvisa en hållbar utveckling ur ett miljöperspektiv. För Betsson handlar hållbar utveckling framförallt om socialt ansvarstagande, både för sina anställda, kunder och för samhället i stort.

4.1.1 Ansvarsfull arbetsgivare

Enligt årsredovisningen arbetar Betsson för att vara "en ansvarsfull arbetsgivare" (Betsson, 2014, s. 8). För att vara det har Betsson en uppförandekod. Koden tillsammans med ett antal policies och stöddokument finns för att ge support till arbetstagarna. De behandlar ett antal punkter, bland annat mångfald, diskriminering och lika behandling. Betsson skriver också i sin årsredovisning att det finns ett krav från deras sida att alla anställda och alla runt omkring Betsson ska förhålla sig till deras etiska riktlinjer. Betsson arbetar kontinuerligt med att uppdatera och utveckla sitt arbete som ansvarsfull arbetsgivare. Inför 2015 hade företaget ett antal mål som innehöll bland annat att de anställda och de omkring lättare ska komma åt dessa riktlinjer och dokument.

Vidare beskrivs också en rutin som kallas "Whistle-blowing" (Betsson, 2014, s. 8). Den handlar om att de anställda ska meddela ledarna när en kollega avviker från företagets uppförandekod. Betsson arbetar för att de anställda ska uppfatta rutinen som säker och att den ska skötas och uppfattas professionell. De nämner också i årsredovisningen att de anställda är viktiga för företaget och att de varje år har medarbetarundersökningar som innebär att de anställda kan vara med och påverka vilken riktning företaget ska ta.

Företaget beskrivs också i årsredovisningen som en "jämlig och rättvis arbetsplats" med 37 olika nationaliteter inom koncernen där kvinnor uppgår till 30% av personalstyrkan (Betsson, 2014, s. 9). Enligt Betsson är detta viktigt eftersom det gör bolaget "starkare och mer konkurrenskraftigt". Angående rekryteringen beskrivs den som följande: "Betsson vill rekrytera medarbetare som står för mångfald och vid två jämlika kandidater säger bolagets riktlinjer att den kandidat som är underrepresenterad vad gäller ovan parametrar i första hand ska väljas" (Betsson, 2014, s. 9).

Årsredovisningen beskriver också Betssons kamp mot anti-korruption. För att minska riskerna används bland annat "Fyra ögon-principen" (Betsson, 2014, s. 9) som innebär att ett avtal med en utomstående skall skrivas under av minst två anställda. Vad gäller de anställdas hälsa har Betsson friskvårdsbidrag och interna tävlingar. En tävling är "Betsson Training Challenge" (Betsson, 2014, s. 9), som innebär att de anställda kan registrera aktiviteter via en applikation i sin smartphone och jämföra sig med arbetskamraterna. Vad gäller arbetsmiljö och säkerhet uppdateras detta till det bättre i företagets kontor, både i Sverige och Malta. I Malta har Betsson också något som kallas "Betsson Group Academy" (Betsson, 2014, s. 9). Det är ett praktikprogram för studenter som läser IT-utbildningar på Maltas universitet och där studenterna efter praktiken har möjlighet att anställas hos Betsson.

4.1.2 Ansvarsfull medborgare

En av de viktigaste faktorerna i hållbarhetsarbetet är spelansvarsfrågorna och detta påverkar alla Betssons olika intressenter. De beskriver ansvarsfullt spelande enligt följande: "Ansvarsfullt spelande är i korthet när en operatör erbjuder information, kunskap och verktyg till spelare samt medarbetare som kan hjälpa slutanvändaren att behålla en av slutanvändaren förutbestämd spelandenivå" (Betsson, 2014, s. 9). Det innebär att spelbolaget skall ta sitt ansvar för att hjälpa sina spelare, vilket är kunderna, att spela så mycket som det i början var tänkt att spela. Ansvarsfullt spelande innebär också att Betsson ska hindra kunden från att spela för mer än vad den har råd att spela för.

För att inte hamna i riskzonen kan spelaren göra upp med Betssons speldrivande bolag genom avtal. I årsredovisningen beskriver Betsson de självhjälpsverktyg som finns:

- "Budget: Kunden kan lägga upp en budget för sitt spelande, så att denne aldrig spelar för mer än han/hon har tänkt sig. Budgeten kan sättas upp per dag vecka eller månad".
- "Självhjälpsprogram: Om kunden vill ta kontrollen över sitt spelande erbjuder Betsson ett webbaserat och kostnadsfritt självhjälpsprogram "Spelhjälpen" som är utvecklat av före detta Spelinstitutet (numera Sustainable Interaction)".
- "Självtest: Betsson tillhandahåller självtestet "GamTest" så att kunden själv kan testa om dennes spelvanor är hälsosamma eller ej".
- "Spelöversikt: Kunden har en spelöversikt som tydligt visar den enskilda spelhistoriken. Verkyget är utformat för att hjälpa spelarna att ha kontroll" (Betsson, 2014, s. 9).

Betsson skriver också om sitt arbete med att motverka spelberoende och andra problem ett spelande medför. Det görs bland annat genom att företaget är med i föreningar som arbetar för ansvarsfullt spelande och genom kontinuerliga investeringar i att hitta metoder för att hjälpa spelaren att spela ansvarsfullt. Dessutom utbildas alla företagets medarbetare i grundläggande frågor om spelberoende för att hela företaget tillsammans ska förstå syftet med ansvarsfullt spelande.

När det gäller företagets investeringar så skriver Betsson att de år 2014 sponsrade EASG-konferensen, vilket är den största spelkonferensen i Europa med inriktning på bland annat spelansvarsfrågor. Vidare skriver Betsson att de ett flertal gånger har nominerats till utmärkelserna "Mest Ansvarsfulla Speloperatör" på "EGR Awards" och "Mest Ansvarsfulla Online Operatör" på "International Gaming Awards" (Betsson, 2014, s. 10).

I årsredovisningen skriver Betsson också att de "stödjer även ett flertal samhällsbärande projekt som ger möjlighet till positiv och utvecklande aktiviteter för utsatta barn och ungdomar" (Betsson, 2014, s. 10). Exempel på det är ekonomiskt bidrag till olika verksamheter som arbetar mot en drogfri värld och organisationer som arbetar mot sexuellt utnyttjande av barn.

4.1.3 Miljön i hållbart samspel

Som tidigare nämnt menar Betsson att de är miljövänliga då de endast erbjuder sina tjänster på internet. Men samtidigt skriver de i årsredovisningen att "Som internetbaserat företag är Betssons dagliga påverkan på miljön begränsad men viss påverkan är oundviklig" (Betsson, 2014, s. 10), vilket Betsson menar är anledningen till att de arbetar med att vara skonsamma mot miljön. Vidare skriver Betsson att de idag tar ett miljöansvar genom att de exempelvis sparar in på resor och istället använder sig av videokonferensrum.

4.2 Mr Green

Mr Green inleder sin hållbarhetsredovisning med att beskriva hur ett antal CSR-principer ligger till grund för hur deras verksamhet ska bedrivas. De anser att CSR är av betydelse för att det skapar "en affärspartner som är pålitlig, en arbetsgivare som är attraktiv, ett varumärke som är tilltalande för konsumenter och en organisation som tar samhällsansvar" (Mr Green, 2015, s. 20). Företaget använder sig av fyra huvudprinciper gällande CSR, och principerna är grönt spel, grön miljö, grön anställning och gröna affärer. Störst fokus lägger de på den sociala biten vilket innefattas i principen grönt spel.

4.2.1 Grönt spel

Det handlar enligt Mr Green om mer än ansvarsfullt spelande, och de menar att kasinospel på nätet ska handla om underhållning i en säker miljö. Mr Green tar upp exemplet att kunden vid registrering blir ombedd att sätta sina egna gränser för vilka risker den är beredd att ta i sitt spelande. De fortsätter med att berätta om sitt arbete med att utbilda personal i att hantera spelare som uppvisar ett riskbeteende, och att de arbetar med att följa utvecklingen av digitala verktyg som ska underlätta analyser av spelmönster och på så sätt upptäcka ett riskbeteende så tidigt som möjligt.

I delen som berör Grönt spel varnar de även personer som delar dator med en minderårig, och påpekar vikten av att logga ut från sitt Mr Green-konto när ägaren till kontot går ifrån datorn. Vidare länkar de till mjukvara som gör att det går att hålla koll på sitt barns användande och de avslutar delen om Grönt spel med att hänvisa till oberoende hjälpporganisationer för personer som är fast i ett spelmissbruk.

4.2.2 Grön miljö

I delen om Grön miljö påpekar Mr Green att deras verksamhet är internetbaserad och att de därför har en relativt begränsad miljöpåverkan. De har ändå en målsättning för hur deras miljöarbete ska skötas – ”målsättningen är att ständigt minska den totala miljöpåverkan och genom ett aktivt miljöarbete och konkreta mål ta ett långtgående och långsiktigt miljöansvar (Mr Green, 2015, s. 21). De lägger fram två konkreta förslag på hur de ska lyckats med det, dels genom att minimera resor och det andra är att fortsätta följa utveckling av digitala hjälpmedel som exempelvis videokonferensanläggningar.

4.2.3 Grön anställning & Gröna affärer

Grön anställning behandlar att Mr Green säger sig vilja vara branschens bästa arbetsplats. De betonar att mångfald är en självklarhet och att de har nolltolerans mot diskriminering på grund av kön, etnicitet, religiös övertygelse och sexuell läggning. I den sista delen i hållbarhetsredovisningen tar Mr Green upp den sista av deras fyra huvudprinciper, vilket är gröna affärer. De förklarar att eftersom att de verkar på en global marknad ställs de inför utmaningar vad det gäller deras uppträdande. De menar att de har ett ansvar att följa lagar, regleringar och direktiv när det gäller saker som exempelvis korruption, mutor och penningtvätt. Det kommer på lång sikt leda till att de får en hög affärsmoral, vilket Mr Green menar är positivt för deras aktieägarvärde.

4.3 Svenska Spel

Svenska Spel har som hållbarhetsmål att vara ledande inom spelansvar och sätta standarden på marknaden, ha en reell effekt på problemspelet samt synliggöra och förebygga oetiskt agerande, samt att de vill förhindra penningtvätt, bedrägerier och korruption. Vidare söker de en jämn könsfördelning mellan kvinnliga och manliga chefer, samt att de vill öka anställningen av personer med utländsk bakgrund. Företaget har inrättat en CSR-avdelning som en del i den ordinarie verksamheten och avdelningens enda uppdrag är att arbeta med hållbarhetsfrågor. Svenska Spel har även gjort en intresseanalys och har kommit fram till att det är kunder, ägare, intresseorganisationer och medarbetare som har störst intresse för verksamheten och företagets hållbarhetsarbete, således vänder sig rapporten i första hand till dessa.

4.3.1 Mån om kunderna

Svenska Spel menar att konkurrensen på spelmarknaden är hård. De konkurrerar med både svenska reglerade spelbolag och utländska oreglerade spelbolag samt en illegal spelmarknad. Svenska Spel har identifierat en allt mer aggressiv marknadsföringsteknik från företag i syfte att locka kunder utan hänsyn till sociala aspekter. Verkställande direktören Lennart Käll skriver att denna utveckling är oroande sett till målet för den svenska spelpolitiken, där målet är att upprätthålla en seriös och sund spelmarknad. Vidare förklarar han att Svenska Spel differentierar sig allt mer i sin strategi att jobba med socialt ansvarstagande, till skillnad från oreglerade aktörer där aktiviteterna till största del bedrivs av försäljnings- och intäktsdrivande incitament.

I en intern intervju med styrelseordförande Anitra Steen beskriver hon att "strategin utgår från att kanalisera kunder till Svenska Spel och ansvara för en ansvarsfull spelmarknad" (Svenska spel, 2014, s. 7). Hon berättar att det råder ett delat fokusområde där både upplevelsen och det sociala ansvaret måste balanseras för att attrahera kunder. Anitra menar också att det är av stor betydelse att de marknadsför sina produkter utan att kunderna känner sig trakasserade, samt att erbjuda kunderna instrument att kontrollera sitt spelande. Svenska Spel skriver att de år 2013 slutade med säljdrivande aktiviteter och det innebar att rabatter och bonusar kom att upphöra. Det var en del av Svenska Spels vision att "spel ska vara till glädje för alla" (Svenska spel, 2014, s. 34). I samband med lanseringen av ansvarhetskampanjen ökade reklamutgifterna och effekterna av det resulterade i minskade intäkter, vilket även företaget hade räknat med.

Ett av Svenska Spels mål är att upprätthålla ett starkt konsumentskydd för att hejda att enskilda personer hamnar i spelmissbruk. Företaget lägger stor omtanke på kunden och fokuserar på att

minimera de negativa effekterna av spelandet. Bolaget verkar också för att minska risken för penningtvätt, bedrägerier och annat olagligt spel. Vidare skriver de att "ansvarstagandet ska vara en tydlig del av upplevelsen och ett uppskattat mervärde när kunderna väljer att spela hos Svenska Spel" (Svenska spel, 2014, s. 16). De betonar att det ska kännas tryggt och säkert att spela och de har som mål att föra en kontinuerlig dialog med företagets intressenter för att hålla sig uppdaterade i vilka hållbarhetsfrågor som är väsentliga.

Svenska Spel nämner ord och fraser såsom ansvar, trygghet, säkert och minimera risker. En åtgärd som infördes år 2013 var obligatorisk registrering av spel. Syftet bakom detta var att kartlägga spelare och på så sätt enklare stävja spelare med riskbeteende. Ordförande Kim Grahn i spelberoendets riksförbund menar att implementeringen sätter standarden i branschen. Hon säger att Svenska Spel alltid har legat i framkant när det gäller aktiviteter för att minimera skadorna som spelandet medför. Utöver att stävja personer med riskbeteende bidrar kampanjen till att försvåra spelande för personer under 18 år. Kim Grahn hävdar dock att kampanjen inte hjälper dem som redan är i ett spelberoende.

4.3.2 Ansvar

Svenska Spel har en sida där dem i sex olika stycken skriver vad bolaget har i uppdrag som statlig aktör. De skriver att de ska ligga i framkant när det gäller förnyelse av spel med låg risk och att de inte driva utvecklingen av spel med medelhög eller hög risk. De kan däremot jobba reaktivt och svara på marknaden genom att ta upp de nya spelen i ett senare skede för att föra in dem i en sundare och säkrare miljö. Finns det riskfyllda spelformer kommer de inom ramen för socialt ansvarstagande att försöka tillhandahålla dem under kontrollerande former om det förväntas minska den illegala spelmarknaden. Svenska Spel vill uppnå trovärdighet som aktör samtidigt som de vill vara ett säkert val i jämförelse med aktörer i en okontrollerad spelverksamhet. Det innebär exempelvis att dem aktivt ska jobba mot spelberoende, bedrägerier och kriminalitet, utgå från den enskilda individen och göra riskbedömningar på varje kunds spelbeteende samt att basera alla ansvarsåtgärder på forskning och ha en öppen dialog med sina intressenter. Vid förnyelse av spel och verksamhetsutveckling ska de vara ledande gällande spelansvar. Konsumentskyddet ska genomsyra hela verksamheten och de ska erbjuda ett verkligt spelansvar som är skraddarsytt efter individen samtidigt som de visar hänsyn till integriteten i verksamheten. De vill se till att ha en hög tillgänglighet på deras produkter och vill därmed erbjuda god service för att harmonisera med deras ansvarsprogram. I sin marknadsföring ska de ha ett passivt förhållningssätt vad gäller insäljning och istället profilera sig

som en ansvarstagande aktör. De vill inte verka påträngande och uppsökande utan de är måna om att anpassa sin individuella marknadsföring utefter en spelares risknivå.

4.3.3 Viktiga områden

Som ovan nämnt har Svenska Spel i uppdrag att jobba på bred front vad gäller olika ansvarsområden. Affärsetik, anti-korruption, mångfald, matchfixning, jämställdhet, mänskliga rättigheter, arbetsvillkor och miljö är exempel på områden företag ska ta i beaktande. I samband med att år 2014 tog fart hade Svenska Spel beslutat att jobba enligt GRI:s nya riktlinjer. De nya riktlinjerna ställer högre krav på vilka hållbarhetsfrågor som är mest väsentliga för företaget och för att ta reda på vilka hållbarhetsfrågor som ska prioriteras genomförde Svenska Spel en väsentlighetsanalys. Väsentlighetsanalysen är ett resultat av den kontinuerliga dialog som förs mellan intressenterna och företaget och ligger till grund för den information som presenteras i rapporten. Enligt G4, som inbegriper de nya riktlinjerna, ska företag pröva 44 olika aspekter för att se vilka som är väsentliga för företaget. Resultatet visar att spelansvar, affärsetik och bekämpning av anti-korruption är det viktigaste för intressenterna och de blir därmed Svenska Spel huvudsakliga prioriteringsområden. Ett annat viktigt område uppdagades i samband med införandet av en obligatorisk registrering, det vill säga hur de ska jobba för att skydda personers integritet. Medarbetarna undervisas exempelvis i obligatoriska e-learningutbildningar och workshops där personalen får lära sig hur kunduppgifter och kundinformation ska hanteras. Mångfald och jämställdhet är ytterligare två aspekter som intressenterna ansåg viktiga. Arbete kring miljörelaterade frågor och upphandlingsrutiner hamnade längre ner i prioriteringslistan.

Vidare i årsredovisningen manifesteras det på vilka sätt Svenska Spel arbetar för att möta de olika prioriteringsområdena. När det gäller spelansvar kategoriserar dem upp trygghet, integritet och säkerhet i ett kluster, samt etisk marknadsföring i ett annat. För att möta den förstnämnda kategorin arbetar dem för att bli kvalitetssäkrade genom olika certifieringar (World lottery association, European lotteries), ålderskontroller, spelansvarsutbildning, spelansvarsimage, spelansvarsråd, kundsundhet, nöjd-kund-index samt övriga marknads- och kundanalyser. De genomförde sin första mätning kring kundsundhet år 2014 och kom fram till att den genomsnittliga problemlinjen är lägre hos kunder på Svenska Spel jämfört med konkurrerande företags kunder. Mätningen av nöjd-kund-index blev för året den högsta i företagets historia med 72% nöjda kunder. För att möta prioriteringar i den andra kategorin följer man riktlinjerna i Spelmarknadens etiska råd (SPER) i sin marknadsföringsteknik. När företaget diskuterar affärsetik presenteras hållbarhetsinformation om marknadsandelar/sunda intäkter, indirekt ekonomisk påverkan samt information kring efterlevnad

kring lagar och regler. De skriver att verksamheten måste harmonisera med lotterilagen, kasinolagen, regler kring speltillstånd, direktiv kring penningtvätt och personuppgiftslagen.

Penningtvättsdirektiven följs upp med av en Compliance Officer som kvartalsvis behandlar frågor kring penningtvätt i en rapport. Förutom det har företag utvecklat ett whistleblowing-system sedan 2013 som gör att medarbetare kan rapportera eventuella misstänksamheter. Det har dock inte kommit in någon sådan anmälan än via systemet. För att möta behovet av information kring anti-korruption går dem efter uppförandekoder, olika policys och skapar riktlinjer kring anställdas spelande, detta möts upp genom bland annat internrevision. Frågor kring mångfald och jämställdhet följs upp i årliga medarbetarundersökningar samt kommunikation internt mellan chefer och anställda.

Vidare går Svenska Spel in på att de har fyra strategiska målområden; kunder, medarbetare, ansvar och affärsmässighet. Dessa målområden bottenar i att de som statlig aktör har i uppdrag att driva en ansvarsfull verksamhet med ett tydligt hållbarhetsarbete. Ett av delmålen är att ge kunderna en helhetsupplevelse med betoning på ansvar och spelglädje. De lyfter återigen fram Nöjd-Kund-Index och marknadsandelar. De gör bedömningen att den ökade kundnöjdheten delvis beror på den ökade digitala satsningen. De lyfter fram att de exempelvis har infört en ny mobilapplikation, sportservicetjänst, samt högre utdelning på oddset. Kunderna verkar även positivt inställda till den ökade effektiviteten och spelansvaret som införts. De intervjuar en kund i årsredovisningen där de ställer frågor om hans åsikter kring bland annat införandet av obligatorisk registrering samt integritetsfunderingar, vad han spelar för typ av spel och hur mycket han spelar, samt avslutar med en öppen fråga om att han tycker om Svenska Spel tar ansvar. Svaren lyder att han tycker att det är bra med obligatorisk registrering eftersom att han kan gå in och se hur mycket han har spelat för, samt att han lätt kan spåras av Svenska Spel via spelkortet om han har vunnit pengar. Han känner sig inte bevakad på något sätt i och med införandet utan lyfter fram att det är bra att få en signal om han spelar för mycket. På den sista frågan svarade han att en av anledningarna till att han spelar på Svenska Spel är för att de tar ansvar och tycker att det särskiljer dem från konkurrenterna.

4.3.4 Tillgänglighet

De lyfter fram spelombuden/affärspartners som det centrala i kundbemötandet. Det finns drygt 5400 spelbutiker och dessa är "ansiktet utåt" för spelbolagets tjänster. Svenska Spel strävar efter att integrera den digitala satsningen i spelbutikerna där den blir en del av butiksmiljön. Vinster kan hämtas upp i butiker, dock krävs legitimation vid vinster över 1 000 kronor, och vid vinster över 20 000 kronor blir spelaren istället kontaktad av Svenska Spel. De tillhandahåller spelautomater i syfte

att vara ett alternativ till illegal spelverksamhet. Högsta domstolen har beslutat att så kallade "Vegasmaskiner" är de enda värdeautomater som får tillåtelse att finnas i Sverige, och dessa maskiner uppdateras kontinuerligt för att möta kundernas behov. Svenska Spel kontrollerar sina ombud och affärspartners att lagen efterföljs, gör dem inte det blir de uppmanade av Svenska Spel att avlägsna maskinerna, gör dem inte det sägs partnerskapet upp. Svenska Spel har även öppnat upp möjligheterna till att erbjuda spel på plats i anslutning till matcher. Förutom att Svenska Spel har representanter i butiksväg drivs även fyra internationella kasinon; ett i Stockholm, Göteborg, Malmö och Sundsvall. De skriver att tanken med kasinospel är att det öppnar upp för personlig kontakt, underhållning, mat och en spännande atmosfär. Svenska Spel säger att denna möjlighet ger Svenska Spel en stor konkurrensfördel, dock växer kasinomöjligheterna på internet sig allt större vilket gör att marknaden hårdnar. Svenska Spel har ansökt om tillstånd till regeringen om att erbjuda ett säkrare alternativ i egen regi eftersom att majoriteten av aktiviteterna bedrivs av oreglerade aktörer med enbart vinstintresse. Om besökande vill kan de stänga av sig själva från kasinot i minst tre månader. Även kasinot vidtar åtgärder om de upptäcker att en spelare återkommer allt för ofta. Om en spelare mellan 20-24 år, som är en ansedd riskgrupp enligt folkhälsomyndigheten, gör fler än femton återbesök inom en månad kommer kasinot att erbjuda samtal i förebyggande syfte.

4.3.5 Samhällsinvesteringar

Svenska Spel delar årligen ut fem miljoner kronor till forskning kring spelberoende och behandling. De driver exempelvis inte utvecklingen av spel med hög risk utan de tar endast upp dessa i verksamheten om de gör bedömningen att de kan erbjuda spelformen i en säkrare miljö. Alla nya produkter baseras på en riskmodell framtagen av forskare som hjälper verksamheten att klassificera olika spelformers risker. Verktuget är obligatoriskt i företagets utvecklingsprocess. De har även startat ett samarbete med Lunds Universitet som sträcker sig över en femårsperiod och där utdelningen är 2,5 miljoner kronor årligen. Inriktningen är mot spelberoende och syftar till att forska i beroendemedicin, det vill säga preventiva åtgärder för att stävja spelberoende. Svenska Spel skriver ner numret till stödlinjen på alla spelkuponger, kvitton, och lotter. Numret finns även med på all marknadsföring och stödlinjen finansieras av folkhälsomyndigheten.

En annan satsning som gjorts är något som de kallar för "Gräsroten". Kunderna samlar poäng i samband med spel och sedan fördelas pengar ut till kundens favoritföreningar som de har fått välja. Sammanlagt betalade Svenska Spel 50 miljoner kronor till idrottsföreningar med anslutning till Gräsroten. Svenska Spel har i övrigt en lång relation med svensk idrott och sponsrar även satsningar på elit- och landslagsnivå. Sponsringen omfattar de stora idrottsförbunden i Sverige.

5. Analys

5.1 Pragmatisk legitimitet

Den pragmatiska legitimiteten är enligt Suchman (1995) den enklaste legitimiteten att erhålla. Det är en utbyteslegitimitet som mynnar i att företaget medför en nytta för intressenten och värderingar hamnar i skymundan, vilket passar kontroversiella branscher bra. O'Dwyer et al. (2011) menar att det är den legitimitet företag i första hand bör rikta in sig på att erhålla långsiktig framgång vilket kan förklara företags strävan efter den.

Svenska Spels införande av den obligatoriska registreringen medför enligt dem ett flertal positiva effekter, exempelvis att kunden kan sätta gränser för sitt eget spelande. Gränsen innebär att kunden sätter upp en budget för hur mycket den maximalt får spela för under en given period. Det skapar dels en egennyttan för kunden vilket innebär att det enligt Suchman (1995) är pragmatisk legitimitet det handlar om, sett ur kundens perspektiv. Intressenterna, vilket i det här fallet är kunderna, bedömer nyttan i att kunna spela säkert efter mål de själva satt upp och inser att det blir en sorts utbyteslegitimitet med Svenska Spel. Vid införandet av den obligatoriska registreringen tog Svenska Spel också bort bonusar och rabatter, något som var efterfrågat av flertalet intressenter. Det går att argumentera för att de har tagit något som Carroll (1991) benämner som etiskt ansvar. Intressenterna hade en förväntan på hur Svenska Spel borde agera, och de följde de krav som omvärlden satt upp vilket definierar ett etiskt ansvar.

Mr Green och Betsson tar även upp positiva effekter med ett gränssättande. Kunden ser nyttan i att få hjälp att spela för så mycket som det var tänkt i början, vilket också är ett tydligt tecken på pragmatisk legitimitet. Det var inget krav från omvärlden som gjorde att Betsson och Mr Green satte gränser, och det låg heller inga standarder eller normer bakom vilket tyder på att det inte rör sig om ett etiskt ansvar. Det handlar snarare om det som Carroll (1991) benämns som ett filantropiskt ansvar. Ett filantropiskt ansvar kan mer vara en frivillig del av ett företag trots att det finns en samhällelig förväntan att företaget ska bistå med det, vilket det gjorde i det här fallet. I och med att företaget förlorar pengar genom att kunderna inte spelar för mer än vad de vill spela för går de miste om intäkter men de motverkar samtidigt spelproblem. Gränssättandet har alltså ett humanitärt syfte, vilket också innebär en pragmatisk legitimitet för samhället. Enligt teorin handlar det även om att vinna legitimitet. De sätter gränser och minskar därmed vinsterna från den enstaka kunden, men genom att engagera sig i den aktiviteten försöker de enligt Deegan & Unerman (2011) vinna omgivningens acceptans och därmed vinna en pragmatisk legitimitet.

Spelansvar och sunt spelande är en viktig del i Svenska Spels hållbarhetsredovisning. Genom att de erbjuder ett konsekvent spelansvar för alla spel skriver de att spelaren ska kunna känna sig säkra hos dem. Eftersom att de är ett statligt företag utan krav på resultatnivå påstår Svenska Spel att de kan arbeta med ansvarsåtgärder och förhindra osunt spelande. Mr Green skriver likartat i sin hållbarhetsredovisning och menar att deras underhållning också ska ske i en säker miljö, samt att de utbildar personal för att hantera spelare som uppvisar riskbeteende. Kundernas nytta av att spela hos de båda aktörerna blir alltså att de kan njuta av spelen i en säker miljö, och att de vet att de kan få hjälp om de skulle få problem. Både Mr Green och Svenska Spel uppvisar också ett etiskt ansvar genom att de värnar om kundernas moraliska rättigheter. Det kan enligt Carroll (1991) innebära att det är omvärldens förväntningar som ligger bakom, förväntningar som måste uppnås för att Svenska Spel och Mr Green ska uppfattas som etiska.

Svenska Spel talade mycket om att de ville tillgodose konsumenternas efterfrågan. Det var en återkommande del i deras hållbarhetsredovisning och fokus låg på att erbjuda ett brett sortiment av spel i de spelformer som efterfrågas på marknaden, samtidigt som de verkade för en sund och säker spelmarknad. De ska inte driva utvecklingen av nya spelformer med medelhög eller hög risk men skriver att de kan lansera produkter som redan finns på marknaden för att flytta spelandet till en säkrare miljö. De vill exempelvis börja med nätkasino för att stävja spelandet hos illegala aktörer och få in spelarna på en säker marknad. Det går alltså att argumentera för att de återigen betonar kundnyttan av att spela hos dem, vilket innebär att de söker pragmatisk legitimitet hos kunderna. Det går också att se att de eftersöker en pragmatisk legitimitet hos samhället. Svenska Spel skriver att de gör ovanstående aktiviteter för att minska problemspelet i samhället vilket också tyder på ett etiskt ansvar. Carroll (1991) menar att företaget ska värna och respektera intressenternas moraliska rättigheter och att omvärlden har förväntningar som bör efterföljas vilket är vad Svenska Spel gör i det här fallet.

Mr Green nämner deras ansvar i att följa lagar, direktiv och regleringar när det handlar om exempelvis mutor, penningtvätt och korruption. Det medför en nytta för samhället att företag tar legalt ansvar och alltså verkar inom de ramar som lagen tillåter. Gray et al. (1996) påstår ju att legala krav är den uttryckliga delen av det sociala kontrakt som finns mellan ett företag och ett samhälle och som behövs uppfyllas för att legitimitet ska uppnås. Det går alltså att argumentera för att Mr Green uttrycker sig på ett visst sätt för att de söker efter legitimitet. De menar vidare att de inte följer lagarna för att det är moraliskt rätt utan för att de måste, vilket gör det här fallet till just pragmatisk legitimitet i och med samhällsnyttan det medför.

Betsson lägger inte stort fokus på pragmatisk legitimitet till externa intressenter. De skriver om ett samarbete de har med Maltas universitet där de erbjuder praktikplatser för universitetets studenter, och de menar i texten att det finns goda möjligheter till anställningen efter praktiken och studierna är genomförda. Den pragmatiska legitimiteten det medför är samhällsnyttan av att landets invånare får jobb och därmed bidrar till välfärden, och det är också ett sätt för skolan att erbjuda någonting extra utöver utbildningen.

Både Svenska Spel och Betsson sponsrar olika initiativ. Svenska Spel lägger stor vikt vid sitt projekt Gräsroten som skänker 50 miljoner kronor per år till ungdomsidrotten. De skriver själva i sin hållbarhetsredovisning att deras intressenter förväntar sig att de ska bidra till samhällsnyttan genom sin sponsring vilket de menar att de uppnår via Gräsroten. Det tyder på att det enligt tidigare definitioner är ett filantropiskt ansvar Svenska Spel tar med sin sponsring, och nyttan tyder på att det är pragmatisk legitimitet de eftersöker.

De visar på ytterligare filantropiskt ansvar när de skriver om sitt forskningsråd som årligen delar ut fem miljoner kronor till forskning kring spelberoende och behandling. Svenska Spel har dessutom inlett ett samarbete med Lund Universitet där målet är att fokusera på forskning som kan förhindra spelberoende. Betsson sponsrar i sin tur en spelkonferens med inriktning på bland annat spelansvarsfrågor vilket tyder på samma ansvar som Svenska Spel. Det är också här som Claasen & Roloff (2012) menar att det är viktigast att vinna legitimitet. Både Svenska Spel och Betsson försöker förbättra ett område de själv är med och skapar problem i, vilket enligt Claasen & Roloff (2012) är vad som krävs för att bli positivt utvärderade i termer av legitimitet.

5.2 Moralisk legitimitet

Enligt teorin får ett företag moralisk legitimitet om den produkt man erbjuder ligger i linje med samhällets sociala värderingar (Suchman, 1995). Det kan argumenteras för att spelbolagens slutprodukt inte är önskvärd ur ett moraliskt perspektiv i stort, dock är det en moralisk legitimitet företagen tydligt eftersträvar. Javed et al. (2012) menar att det är absolut nödvändigt för företag i kontroversiella branscher att anamma CSR-aktiviteter annars finns det en risk att det finansiella resultatet tar skada. På grund av att de erbjuder en produkt som missgynnar den sociala välfärden ur ett etiskt perspektiv måste de visa på att de aktiviteter de gör kompenserar för den negativa effekten spelandet ger samhället.

Den största frågan som hanteras i Svenska Spels årsredovisning är spelmissbruk. Företaget försöker att stävja detta genom olika ansvarsåtgärder bland annat genom, som ovan nämnt, obligatorisk registrering. Denna aktivitet är i grunden ett moraliskt ansvarstagande, men eftersom Svenska Spels tillväxt minskade för första gången på tio år är det rimligt att tänka sig att företaget använder sig av pragmatisk legitimitetssökande för att förklara nyttan med att ha infört ett sådant system.

Utvecklingen av verktygen "Playscan" är ett tydligt tecken på att Svenska Spel visar ansvarstagande och söker därmed moralisk legitimitet. Teorin säger dock att moralisk legitimitet uppnås när ett företag gör vad som förväntas inom det sociala systemet (Díez-Martín et al, 2013). Spelaransvaret ligger i linje med dessa förväntningar, men att företaget utformat ett eget verktyg tyder på ett proaktivt förhållningssätt, som enligt teorin är ett tecken på företaget försöker vinna legitimitet.

Betsson söker även den moraliska legitimiteten genom att visa olika spelansvaråtgärder. De skriver likt Svenska Spel att de erbjuder ett självhjälpsprogram, en budgetgräns, ett självtest och erbjuder även spelare möjlighet att se sin spelhistorik. De investerar även i olika föreningar som arbetar mot spelarmissbruk och investerar i att hjälpa spelare att spela ansvarsfullt. Här är ett tecken på moralisk legitimitetssökande och bibehållande av legitimitet. Suchman (1995) argumenterar för att den pragmatiska legitimiteten är den enklaste att erhålla, men att den pragmatiska legitimiteten undergrävs om den moraliska legitimiteten inte uppnås (O'Dwyer et al, 2011). Det kan argumenteras för att Betsson har etablerat sin pragmatiska legitimitet och har nu ett behov av moralisk legitimitetssökande. De följer exempelvis Svenska Spels "whistle-blowing" system och har interna utbildningar i hur kunder ska hanteras.

Mr Green åtar liknande åtgärder i sitt ansvarsarbete men hänvisar till oberoende hjälporganisationer om en kund är fast i spelmissbruk. De lägger även till vikten av att logga ut från sitt användarkonto vid inaktivitet och hänvisar till en mjukvara för att underlätta uppsikten av sina barns användande. Här finns det tecken på att moralisk legitimitet eftersöks, dock finns en risk att Mr Greens arbete kan uppfattas som ihålligt eftersom att självklara saker informeras. Mr Green lyfter även fram att företaget jobbar med miljöaspekter genom att exempelvis använda sig av videokonferenser i stället för att resor. De söker moralisk legitimitet genom att visa att de tar miljöansvar men de vill även bibehålla legitimitet genom att förutspå och följa utvecklingen. I Svenska Spels väsentlighetsanalys gentemot sina intressenter kom de fram till att miljön inte är en speciellt viktig fråga i sammanhanget. Därför kan man ställa sig frågan huruvida det är viktigt ur en samhällelig kontext att Mr Green tar miljöansvar i samma omfattning som socialt ansvar. Miljöfrågan är inget som behandlas nämnvärt i Betsson eller Svenska Spels årsredovisning i förhållande till övriga upplysningar.

Ett annat ansvarsområde Svenska Spel jobbat mycket med är sin marknadsföringsstrategi. De skriver att en anledning till den minskade tillväxten beror på ansvarskampanjen som tog kraft i samband med obligatorisk registrering. Ett tydligt tecken på moralisk legitimitetssökande ser vi i avsnittet efter "Vd:n har ordet", där är det en heltäckande bild på honom med en pratbubbla, var i de citerar honom och skriver "Ansvarssatsningen innebär att vi tappar intäkter". De stoltserar alltså med att intäkterna minskat med anledning av alla ansvarsaktiviteter Svenska Spel jobbat för. Vidare om marknadsföring har de skräddarsydda marknadsföringsprogram mot kunderna baserat på kundens enskilda risknivå. De har bytt ut säljdrivande aktiviteter och sätter kundernas välmående i fokus, och här är de tydliga med att moralisk legitimitet är viktigt för företaget. Den här typen av marknadsföringsprogram är inget som Betsson eller Mr Green ägnar sig åt eftersom deras försäljningsstrategi är att erbjuda bonusar och bättre utdelning.

Alla företag uppfyller det legala ansvaret i CSR-pyramiden när det gäller korruptionsrelaterade och penningtvätsfrågor. Svenska Spel skriver att de är ledande i arbetet mot korrupta spel och matchfixning. De har exempelvis givit Svenska Fotbollsförbundet resurser till att filma alla division ett-matcher i svensk fotboll. Det stämmer överens med teorin om etiskt ansvarstagande, vilket gör att de uppfyller nästa steg i pyramiden, det är även tecken på att de vill vinna moralisk legitimitet från samhället och kunder. Betsson jobbar med "fyra-ögon-principen" i arbetet mot korruption, vilket gör att även dem i någon mån lever upp till det etiska ansvaret. Mr Green gör inget konkret i sitt arbete.

Betsson söker även moralisk legitimitet genom att ta ett filantropiskt ansvar. De arbetar för en drogfri värld och mot sexuellt utnyttjande av barn. Det här ansvarstagandet är ett tydligt sökande efter moralisk legitimitet, aktiviteten är dock ett sidospår som de egentligen inte måste ta sig an. Det hade varit mer rimligt att söka moralisk legitimitet inom den bransch de gör störst skada, även om det är ett socialt ansvarstagande. Enligt Claasen & Roloff (2012) blir det här ett misslyckat försök. De argumenterar för att företaget måste kompensera i den sfär de gör störst skada för att bli utvärderade i termer av legitimitet.

5.3 Kognitiv legitimitet

Som tidigare nämnt har Svenska spel infört obligatorisk registrering och detta är något nytt och unikt för spelbranschen. Med detta kan Svenska Spel visa att de går i bräschen och gör mer än andra spelbolagen vad gäller att ta spelansvar. Det kan vara ett tecken på kognitiv legitimitet enligt Suchman (1995) eftersom det är en aktivitet som samhället och övriga allmänheten uppfattar som

något bra. Svenska Spel säger att de "alltid legat i framkant" och att de andra spelbolagen kan efterlikna deras ansvarsarbete, men att de andra spelbolagens agerande endast är ett spel för att verka ansvarsfulla. De andra spelbolagen följer därmed efter Svenska Spel för att sälja in sig som ansvarsfulla för samhället och kunderna. Detta kan handla om det Suchman (1995) menar är förgivettagande kognitiv legitimitet. Svenska Spels sätt att arbeta blir det självklara valet och därmed följer Betsson och Mr Green efter. Det leder till att Svenska Spel erhåller legitimitet för att vara det ledande spelbolaget i Sverige. Föregående stämmer bra överens med vad Svenska Spel kommunicerar i sin del i årsredovisningen som berör hållbarhetsarbete. Samtidigt är det inte allt för länge sedan Svenska Spel marknadsförde sig med samma knep som Betsson och Mr Green vad gäller insättningsbonusar och liknade. Däremot har de idag ett helt annat fokus på spelansvar och lämnar därför inte ut några bonusar eller andra erbjudanden som lockar spelaren. De vill vara ledande och förebilder för de andra spelbolagen vilket också stämmer överens med vad Carroll (1991) beskriver som etiskt ansvar. Det innebär att Svenska Spel lyssnar på samhället vad gäller de moraliska och etiska aspekterna.

Svenska Spel vill, samtidigt som de tar sitt samhälls- och kundansvar, också arbeta för att "erbjuda attraktiva spel som efterfrågas av kunderna" (Svenska Spel, 2014) och vara det självklara valet av spelbolagen. Med tanke på att spelbranschen enligt teorin är en turbulent bransch måste Svenska spel göra aktiviteter som allmänheten förstår sig på. För att få allmänheten att förstå lägger Svenska Spel ett stort fokus på kundernas säkerhet och trygghet och detta ligger i linje med vad Suchman (1995) menar är av typen "begriplighet" inom den kognitiva legitimiteten.

6. Slutsats

Suchman (1995) argumenterar för att legitimitet inte är lika viktigt att uppnå mot alla intressenter, det finns vissa intressenter som är mer betydelsefulla än andra. Det som går att urskilja i företagens olika årsrapporter är att informationen vänder sig emot olika. Resultatet av analysen visar att informationen i Svenska Spels årsrapport vänder sig främst mot samhället och kunder. Det är således hos dessa Svenska Spel söker sin legitimitetsbas. Mr Green och Betsson vänder sig först och främst till aktieägare, vilket heller inte skapar någon förundran. Arbetets delsyfte var att jämföra företagens kommunikation utåt och huvudsyftet var att se om en viss typ av legitimitet är viktigare för ett företag än de andra. Det som går att se är att Svenska Spel är det företag som tar störst moraliskt ansvar, men den legitimitet som de eftersöker mest är pragmatisk legitimitet. Det kan vara så att företaget kan luta sig tillbaka på tidigare prestationer, där företaget eftersökte moralisk legitimitet, och måste nu förklara nyttan (pragmatisk legitimitet) med det moraliska ansvaret de åtagit sig. Det som går att tolka ur Mr Green och Betssons kommunikation är att de eftersöker moralisk legitimitet. Det kan vara så att de har ett större behov att profilera sig moraliskt än att eftersöka pragmatisk legitimitet, eventuellt vet kunderna redan vilka fördelar som medförs av att spela på deras hemsida i termer av bonusar och gratisspel. Den kognitiva legitimiteten var den svåraste av de tre att identifiera. Den enda som systematiskt eftersökte kognitiv legitimitet i sin hållbarhetsredovisning var Svenska Spel. Eftersom de använder sig av en form av spelansvarsstrategi kan det vara så att de har ett större behov av att söka den typen av legitimitet.

Vidare kunde vi se att alla i sin kommunikation försöker vinna samt bibehålla sin legitimitet. Det fanns inga tendenser på att företagen försökte reparera sin legitimitet. Det beror sannolikt på att företagen inte har genomgått en kännbar kris. Teorin argumenterar för att ju mer en organisation är uppbyggd på legitimitet desto mer måste de försäkra sig om att de inte avviker från de höga standarder som ligger uppsatta (Suchman, 1995; Deegan & Unerman, 2011). En företagskris skulle sannolikt drabba Svenska Spel hårdast dels eftersom företaget är uppbyggt på legitimitet och differentierar sig mot de andra aktörerna genom att visa på tydligt spelansvar, och dels för att omgivningen ställer högre krav på statligt ägda företag. En liknande kris skulle förmodligen påverka Mr Green och Betsson i relativt liten omfattning eftersom deras företag inte är uppbyggt på legitimitet.

Slutligen kunde vi i takt med vår analys tyda att företagen följer, i enlighet med teorin, strategier för att vinna och bibehålla legitimitet. Det Deegan & Unerman (2011) kunde se i sin rapport generellt, och som även vi identifierade i denna studie, var att Svenska Spel följer strategin om att "Sträva efter

att utbilda och informera de relevanta intressenterna om förändringar i aktiviteter, och att dessa aktiviteter leder till att de ligger mer i linje med samhällets värderingar och förväntningar” (Deegan & Unerman, 2011). Samt att Mr Green och Betssons strategi är att ”Försöka att förändra de relevanta intressenters uppfattningar om företagets aktiviteter och prestationer, utan att behöva ändra organisationens beteende” (Deegan & Unerman, 2011).

Svenska Spel är mer villiga att lyssna till omvärlden och anpassa sin verksamhet efter sin omgivning. Det kan vara dels för att de är ett publikt bolag och har vissa skyldigheter, och dels för att de har resurser till att anpassa sig. Mr Green och Betsson jobbar med andra medel och försöker istället övertyga intressenter, övervägande genom att försöka vinna moralisk legitimitet.

6.1 Förslag på vidare forskning

I arbetet gick det att påvisa att företagen eftersökte olika former av legitimitet. Det gick också att se att inget av företagen behövde reparera sin legitimitet eftersom att de inte genomgått någon kris. Därför vore det intressant att se hur ett företag i en kontroversiell bransch som genomgått en kris förändrar sin legitimitetssökan efter krisen. Det vore av intresse att se hur kommunikationen i årsrapporten skiljer sig före och efter krisen, och även vilken typ legitimitet som eftersöks mest innan och efter krisen.

7. Källförteckning

- Barlebo Wenneberg, S. (2010) *Socialkonstruktivism - positioner, problem och perspektiv*. 2. uppl. Malmö:Liber AB
- Bergström, G., & Boréus, K. (2012). *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Betsson AB. (2014). Årsredovisning 2014. Hämtad 2015-12-10, från http://amda-1z3net.client.shareholder.com/common/download/download.cfm?companyid=AMDA-1Z3NET&fileid=820485&filekey=48639911-717F-46C5-8C4E-887712B2101D&filename=_rsredovisning_2014.pdf
- Bryman A., & Bell, E. 2011. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2. Stockholm: Liber AB.
- Cai, Y., Jo, H., & Pan, C. (2011). Doing well while doing bad? CSR in controversial industry sectors. *Journal of Business Research*, 108(4), 467-480. doi:10.1007/s10551-011-1103-7
- Carroll, AB. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. doi:10.1016/0007-6813(91)90005-G
- Claasen, C., & Roloff, J. (2012). The link between responsibility and legitimacy: The case of De Beers in Namibia. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 379-398. doi:10.1007/s10551-011-1045-0
- Clarke, J., & Gibson-Sweet, M. (1999). The use of corporate social disclosures in the management of reputation and legitimacy: a crosssectoral analysis of UK Top 100 Companies, *Business Ethics: A European Review*, 8(1), 5-13. doi:10.1111/1467-8608.00120
- Deegan, C., & Unerman, J. (2011). *Financial Accounting Theory*. New York: McGraw Hill Higher Education
- Díez-Martín, F., Prado-Roman, C., & Blanco-González, A. (2013). Beyond legitimacy: legitimacy types and organizational success. *Management Decision*, 51(10), 1954-1969. doi:10.1108/MD-08-2012-0561
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136. doi:10.2307/1388226
- Du, S., & Viera, E.T. J. (2012). Striving for legitimacy through corporate social responsibility: Insights from oil companies. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 413-427. doi:10.1007/s10551-012-1490-4
- Gadamer, H.G. (2006) Classical and Philosophical Hermeneutics. *Theory, Culture & Society*, 23(1), 29-56. doi: 10.1177/0263276406063228

- Godfrey, P., Merrill, C., & Hansen, J. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425–445. doi: 10.1002/smj.750
- Gray, R., & Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47-77. doi:10.1108/09513579510146996
- Griffiths, M. D., Wood, R., & Parke, J. (2009). Social responsibility tools in online gambling: A survey of attitudes and among Internet gamblers. *Cyberpsychology & Behavior*, 12(4), 413-421. doi:10.1089/cpb.2009.0062
- Javed, U., Yani, M., & Yousafzai, S. (2012). Can an industry be socially responsible if its products harm consumers? The case of online gambling. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 481-497. doi:10.1007/s10551-012-1495-z
- Larsson, M., Bratt, L., & Sandahl, J. (2011). *Hållbar utveckling och ekonomi inom planetens gränser*. Lund:Studentlitteratur
- Loh, C.M., Deegan, C., Ingils, R. (2014). The changing trends of corporate social and environmental disclosure within the Australian gambling industry. *Accounting & Finance*, 55(3), 783-823. doi:10.1111/acfi.12075
- Löhman, O., & Steinholtz, D. (2003). *Det ansvarsfulla företaget: Corporate social responsibility i praktiken*. Stockholm: Ekerlids Förlag AB
- Mathews, M. R. (1993). *Socially Responsible Accounting*. London:Chapman & Hall.
- Monaghan, S. (2009). Internet gambling - Not just a fad. *International Gambling Studies*, 9(1), 1-4. doi:10.1080/14459790902793077
- Morse, J., Barret, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002) Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International journal of qualitative methods*, 1(2), 13-22. doi:10.4135/9781412986236
- Mr Green. (2014). Årsredovisning 2014. Hämtad 2015-12-10, från https://www.aktietorget.se/pressdocs/MrGreen&Co/72987/Mr_Green__MRG_20150325_5.PDF
- O'Dwyer, B., & Owen, D., & Unerman, J. (2011) Seeking legitimacy for new assurance forms: The case of assurance on sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 36(1), 31-52. doi:10.1016/j.aos.2011.01.002
- O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report, extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344-371. doi:10.1108/09513570210435870
- Palazzo, G., & Scherer, A. G. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative

- framework. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 71–88. doi:10.1007/s10551-006-9044-2
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. 3. uppl. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc .
- Regeringen. (2013). Statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande. Hämtad 2015-11-18 från <http://www.regeringen.se/contentassets/601d79990be1426f901c533d67d3af83/statens-agarpolicy-och-riktlinjer-for-foretag-med-statligt-agande-2013>
- Reich, R.B. (1998). The new meaning of corporate social responsibility. *California management review*, 40(2), 8-17.
- Richard, P. (2004) Transparency of Annual Sustainability Reports. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 107-123. doi:10.1057/palgrave.crr.1540215
- Rynes, S., & Gephart Jr., R. (2004) Qualitative research and the Academy of Management Journal. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462. doi:10.5465/AMJ.2004.14438580
- Shocker, A., & Sethi, S. (1974). An approach to incorporating societal preferences in developing corporate action strategies. *California Management Review*, 15(4), 97-106.
- Stenbacka, C. (2001). Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision*, 47(4), 551-555. doi:10.5465/AMJ.2004.14438580
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and Institutional approaches. *Academy of management*, 20(3), 571-610. doi:10.5465/AMR.1995.9508080331
- Svenska Spel. (2015). Fakta svenska spelmarknaden. Hämtad 2015-11-24 från <http://media.svenskaspel.se/sv/om-svenska-spel/fakta-svenska-spelmarknaden/>
- Svenska Spel. (2014). Årsredovisning 2014. Hämtad 2015-12-10, från https://svenskaspel.se/AnnualReport/2014/sv/pdf/SvenskaSpel_AR2014_SWE.pdf
- Swedbank. (2015). Hur bolagen klassificeras. Hämtad 2015-12-10 från <https://www.swedbank.se/privat/spara-och-placera/aktier/lar-mer-om-vardepapper/aktieskola/hur-bolagen-klassificeras/>
- Woodward, D.G., Edwards, P., & Birkin, F. (1996). Organizational legitimacy and stakeholder information provision. *British Journal of Management*, 7(4), 329-347. doi:10.1111/j.1467-8551.1996.tb00123.x
- Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies With Bad Reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377-390. doi:10.1207/s15327663jcp1604_9